



# Sostenibilità e fabbisogno di competenze

## Rapporto di ricerca

Analisi su dati raccolti tra ottobre 2021 e gennaio 2022

# SOMMARIO

---

OSSERVATORIO 4.MANAGER.....	2
PREMESSA METODOLOGICA .....	3
INTRODUZIONE.....	5
RISULTATI DI RICERCA.....	9
Innovazione e sostenibilità: due aspetti della stessa medaglia.....	9
Il fabbisogno di competenze.....	15
SUGGERIMENTI.....	21
Appendice   Scenario Normativo .....	22
Sviluppo sostenibile: l'agenda 2030 .....	22
Sviluppo sostenibile: green deal e la nuova strategia industriale .....	24
Le risorse per progettare e attuare la transizione allo sviluppo sostenibile.....	29
Misure per migliorare: formazione continua e microcredenziali .....	32

## OSSERVATORIO 4.MANAGER

---

L'Osservatorio 4.Manager è uno strumento voluto da Confindustria e Federmanager con l'obiettivo di individuare e analizzare i trend economici, di mercato, tecnologici, normativi e socio-culturali che condizionano l'evolvere delle competenze manageriali nel nostro Paese. Ha inoltre l'obiettivo di monitorare e individuare le buone pratiche nel campo del welfare aziendale e dei rapporti tra imprese e manager.

Dal punto di vista operativo, l'Osservatorio raccoglie, aggrega ed elabora dati e ispira e fornisce suggerimenti di policy orientate al cambiamento della cultura industriale. Tutto ciò si traduce anche in una mappatura continuativa sia della domanda e dell'offerta di competenze manageriali, sia dei gap e dei fattori di attrito all'incontro tra domanda e offerta.

L'Osservatorio coordina un Network di organismi istituzionali, università e centri-studi al fine di condividere informazioni, confrontarsi sui temi delle Politiche Attive e costruire possibili sinergie e progetti comuni; inoltre, attiva focus su aree tematiche di particolare rilievo per lo sviluppo delle PMI e del capitale manageriale, monitora le best practices e le iniziative pubbliche per la crescita e la diffusione delle competenze manageriali, attiva iniziative di open innovation nell'ambito delle policy per incentivare la diffusione delle competenze manageriali nelle imprese italiana.

Il responsabile scientifico della rilevazione contenuta in questo documento è Giuseppe Torre. L'analisi è stata realizzata da Simona Palladino. Contatti: Mail [osservatorio@4manager.org](mailto:osservatorio@4manager.org) Mobile: 347 64 43 038

## PREMESSA METODOLOGICA

Lo studio è stato realizzato mediante una serie integrata di tecniche di rilevazione:

- Analisi della letteratura
- Scenario normativo
- Foresight
- Interviste qualitative e quantitative a imprenditori e manager

Le 560 interviste quantitative sono state realizzate con il supporto del Panel dell'Osservatorio 4.Manager che include circa 4.000 imprese **manifatturiere con più di 50 addetti**. I dati rilevati su questo campione possono ritenersi statisticamente rappresentativi dell'universo di riferimento che e secondo gli ultimi dati ISTAT (2019) consta in 10.319 imprese. Per quanto riguarda questo campione (imprese manifatturiere con più di 50 addetti e un fatturato superiore a 10 milioni di euro), lo studio ha raccolto la collaborazione di **imprenditori/amministratori (10,5%), top manager (7,1%), middle manager (41,3%) e manager di staff e line (39,6%)**.

Lo studio ha visto il coinvolgimento anche 109 **Piccole imprese iscritte a Confindustria**, con il coinvolgimento di **imprenditori/amministratori (59,2%) e manager (40,8%)**. I dati raccolti su questo campione non possono ritenersi rappresentativi delle PMI italiane.

Dal punto di vista territoriale le imprese coinvolte risultano così ripartite:

Tab. 1 Distribuzione territoriale delle imprese intervistate

	Medie e Grandi Imprese	Piccole Imprese
Nord-Ovest	49,8%	36,1%
Nord-Est	24,5%	49,5%
Centro	20,5%	7,2%
Sud e Isole	4,1%	7,2%
Estero	1,1%	0,0%

*Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager*

Le interviste sono state somministrate online e hanno richiesto una **durata media di 16 minuti**. Il periodo di rilevazione, per le Medie e Grandi imprese è ottobre-dicembre 2021; per le Piccole Imprese dicembre 2021-gennaio 2022.

# INTRODUZIONE

---

Gli studi condotti dall'Osservatorio 4.Manager mostrano un **incremento esponenziale della complessità che manager e imprenditori stanno affrontando** sia per gestire le conseguenze delle ripetute ondate epidemiche, sia per immaginare le strategie più adatte ad affrontare la fase post-pandemica e le opportunità offerte dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), sia per affrontare uno scenario geopolitico e geoeconomico in tumultuosa modificazione e radicalmente diverso da quello pre-pandemico e pre-bellico.

Oggi, inoltre, i processi di transizione digitale e sostenibile stanno progressivamente rendendo obsoleti i tradizionali **modelli di leadership, di business, logistici e organizzativi**, ed anche tra i consumatori si diffonde rapidamente l'aspettativa che le imprese agiscano secondo nuovi paradigmi e, soprattutto, come partner in uno sforzo congiunto per creare un futuro più equo e, soprattutto, sostenibile.

Il World Economic Forum, per la prima volta nella sua storia, colloca l'ambiente al primo posto tra i Rischi Globali e suggerisce di modificare il prima possibile il modo di consumare, viaggiare, produrre e fare affari.

I fattori ESG stanno progressivamente modificando alla radice il modo attraverso il quale imprenditori e manager percepiscono e gestiscono il rischio. Molti rischi ESG, ad esempio, richiedono alle imprese di elaborare strategie su scenari con orizzonti temporali decennali e con approcci sistemici e multidisciplinari.

Nel 2021 la Banca centrale europea (BCE) ha condotto uno stress test economico incentrato sul rischio ESG che includeva dati su quattro milioni di aziende e duemila banche. Il test ha utilizzato diversi scenari che anticipano gli impatti dei cambiamenti climatici nei prossimi trent'anni per determinare come le istituzioni finanziarie reagiranno alle perturbazioni ambientali. I risultati complessivi della prova di stress sono stati i seguenti:

- **Le organizzazioni devono agire ora** per evitare i rischi derivanti dal cambiamento climatico. Sebbene vi siano costi di transizione a breve termine associati a questo approccio, questi sono minimi rispetto ai costi a lungo termine.
- L'impatto del rischio di cambiamento climatico è maggiore in **specifiche regioni geografiche particolarmente esposte ai rischi fisici** (es. le coste).
- A breve termine, **alcuni settori** (es. minerario, elettricità, petrolio, gas, ecc.) **sono a rischio di insolvenza** a causa dei costi di mitigazione del rischio di transizione.
- In assenza di azioni per mitigare i rischi climatici, è probabile che i **settori produttivi a più elevato rischio di impatto dovranno affrontare costi significativamente più elevati e elevate probabilità di default** in caso di eventi meteorologici gravi.
- Le **banche europee sono soggette a perdite significative** causate dal rischio fisico.

I messaggi derivanti da questo test della BCE sono:

1. L'opportunità di evitare danni a lungo termine derivanti dal rischio ESG ha una **finestra temporale estremamente piccola**.
2. Il rischio ESG non è un esercizio teorico, **i rischi sono reali**.
3. Il potenziale **impatto economico è estremamente grave** per le organizzazioni di tutto il mondo.
4. Per alcune organizzazioni, operanti nei settori più esposti, **la probabilità di default è elevatissima**.

L'entità, l'ampiezza e la complessità degli **impatti climatici costituiscono una seria minaccia anche per il settore assicurativo e finanziario**; infatti, gli shock economici derivanti da rischi fisici e di transizione possono influire negativamente sulla valutazione degli asset e sulla ricchezza delle famiglie, oltre che sui profitti aziendali e sulla crescita economica. Alcuni scenari aggressivi di mitigazione o adattamento ai cambiamenti climatici possono portare a condizioni finanziarie più restrittive e, in ultima analisi, a minare la stabilità finanziaria globale.

Da quanto detto si evince che le organizzazioni che avranno saputo incorporare i rischi ESG nel loro pensiero strategico avranno molte più probabilità di sviluppare la resilienza necessaria per mantenere la continuità aziendale di fronte ai rischi fisici e di transizione.

**Un fattore di attrito per la transizione verso un'economia sostenibile e generativa è costituito dal numero straordinariamente elevato di competenze necessaria a gestire queste trasformazioni**, competenze in gran parte di nuova generazione o addirittura ancora da definire. Ad oggi, però, la sfida per creare queste abilità si scontra sia con la mancanza di modelli per generare queste competenze all'interno del sistema educativo e formativo tradizionale, sia con l'assenza di strumenti di analisi del mercato del lavoro per comprendere la domanda e l'offerta di queste particolari competenze, e ciò, per i leader politici, rende complesso individuare gli interventi necessari per stimolare l'occupazione e incentivare la creazione di competenze per la transizione sostenibile.

Ciò che è estremamente chiaro è che **queste particolari competenze dovrebbero essere concepite e sviluppate nel contesto più ampio delle innovazioni e delle trasformazioni tecnologiche in atto** e soprattutto in modo organico all'avvento della quarta rivoluzione industriale e dei processi di produzione intelligenti (industria 4.0). Inoltre, è ormai noto che le tecnologie industriali avanzate hanno un "contenuto verde" generalmente superiore alla media, soprattutto nel campo della robotica,



dell'apprendimento automatico e dei sistemi CAD-CAM e, pertanto, la loro diffusione potrebbe accelerare la transizione e favorire la nascita di nuove competenze.

Infine, come ha dimostrato la pandemia e l'attuale conflitto Russo-Ucraino, una delle ipotesi più concrete per migliorare la resilienza complessiva del sistema produttivo è il **paradigma circolare**, che oltretutto potrebbe aiutarci a raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile e di contenimento del riscaldamento globale. Tuttavia, **la trasformazione circolare può avvenire solo mediante una radicale innovazione delle norme, del modello di business delle imprese e del funzionamento delle reti (in gran parte a gestione pubblica), il che implica la presenza di precise competenze tecniche, scientifiche e manageriali.** L'azione manageriale, in un'organizzazione (pubblica o privata) che adotta il paradigma circolare, deve infatti focalizzarsi sia sul cambiamento che questo paradigma richiede ai modelli logistici, di approvvigionamento e produzione, di servizio e di business, sia sulle dinamiche di mercato, sul customer journey e sulle modificazioni richieste ai comportamenti e agli stili di consumo. Beni e servizi "circolari" implicano, infatti, variazioni significative di gran parte delle logiche di orientamento, scelta, acquisto, pagamento, fruizione, consumo e gestione del fine vita di beni e servizi. Logiche che per più di un secolo sono state "modellate" da norme, valori e simboli concepiti soprattutto per alimentare il ciclo "acquisizione semplificata - fruizione intensiva - smaltimento rapido" dei beni, per privilegiare la proprietà più che il possesso e per enfatizzare il prodotto in sé, più che il servizio in esso incorporato.

Per concludere, nella sua ormai famosa lettera ai CEO di tutto il mondo, Larry Fink non solo ha descritto la **decarbonizzazione globale** come "**la più grande opportunità di investimento del nostro tempo**" ma le ha addirittura attribuito il potere di **generare un nuovo capitalismo.**

# RISULTATI DI RICERCA

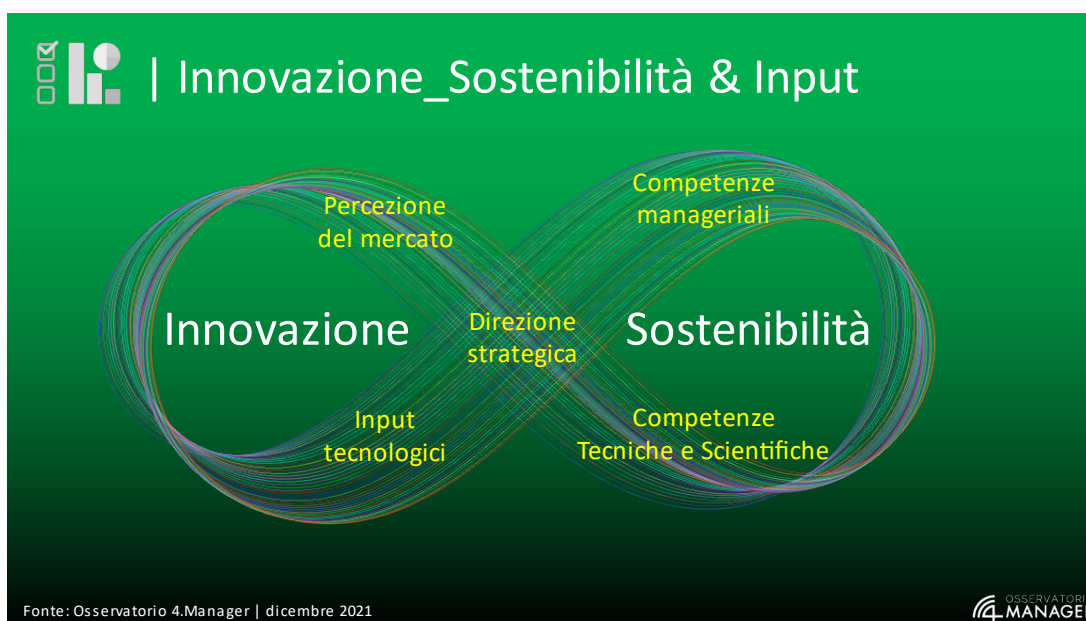
## INNOVAZIONE E SOSTENIBILITÀ: DUE ASPETTI DELLA STESSA MEDAGLIA.

Innovazione e leadership sono i temi cardinali emersi da questo studio, confermati anche dalle interviste condotte con le Piccole Imprese.

In questa fase storica, infatti, **i processi trasformativi orientati alla sostenibilità originano dalla volontà, dalla cultura e dalla sensibilità del leader aziendale, ma si sviluppano sempre secondo sofisticate direttrici innovative.**

Gli ambiti d'innovazione sui quali le imprese più virtuose stanno investendo "energie creative" e risorse sono:

1. La **direzione strategica**, che è utile a definire la rotta e il posizionamento competitivo futuro dell'impresa;
2. Gli strumenti per amplificare la **percezione del mercato**, ossia per comprendere gli orientamenti di consumo, di approvvigionamento e normativi;
3. Le **competenze manageriali, scientifiche e tecniche**;
4. Gli input tecnologici.



Complessivamente, nel **58%** dei casi le Grandi e medie imprese (GMI) hanno elaborato una **strategia di trasformazione di lungo periodo per diventare un'impresa sostenibile**; per le Piccole imprese (PI) questo dato assume un valore significativamente inferiore, pari al **40%** dei casi.

Questi dati sono coerenti con quanto rilevato dalla Commissione europea<sup>1</sup> nel 2020: il 32% delle Piccole e Medie Imprese manifatturiere europee dichiara di avere già in atto/in fase di attuazione una strategia di lungo periodo per diventare un'impresa sostenibile.



Lo studio condotto dall'Osservatorio ha consentito di individuare **imprese fortemente orientate all'innovazione** [l'8% del campione per le Medie e Grandi Imprese (GMI); il 7% del campione per le Piccole Imprese (PI)], ossia quelle che in questo momento stanno innovando prodotti, processi, marketing e modello di business.

Queste imprese particolarmente virtuose, e che potrebbero costituire l'avanguardia mi altre che seguiranno nei prossimi anni:

- Hanno avviato il processo di conversione sia verso la sostenibilità ambientale sia verso quella sociale: 100% sia delle GMI sia delle PI.

<sup>1</sup> Commissione Europea (2020), *Flash Eurobarometer 486*

- Hanno elaborato una strategia di trasformazione di lungo periodo: 85,1% delle GMI e 67,0% delle PI.

Ci siamo particolarmente soffermati ad analizzare questa piccola avanguardia di imprese virtuose e abbiamo scoperto che sono accomunate dai seguenti atteggiamenti imprenditoriali e gestionali:

1. **Prospettiva sistemica e integrata tra i fattori ESG;**
2. **Atteggiamento strategico e ampliamento degli orizzonti temporali;**
3. **Adozione della crisi pandemica come “trampolino” ed acceleratore per innovare, diversificare, migliorare la qualità del capitale umano e incrementare il livello di sostenibilità;**
4. **Modificazione in chiave sostenibile del Sistema di Gestione della Qualità.**

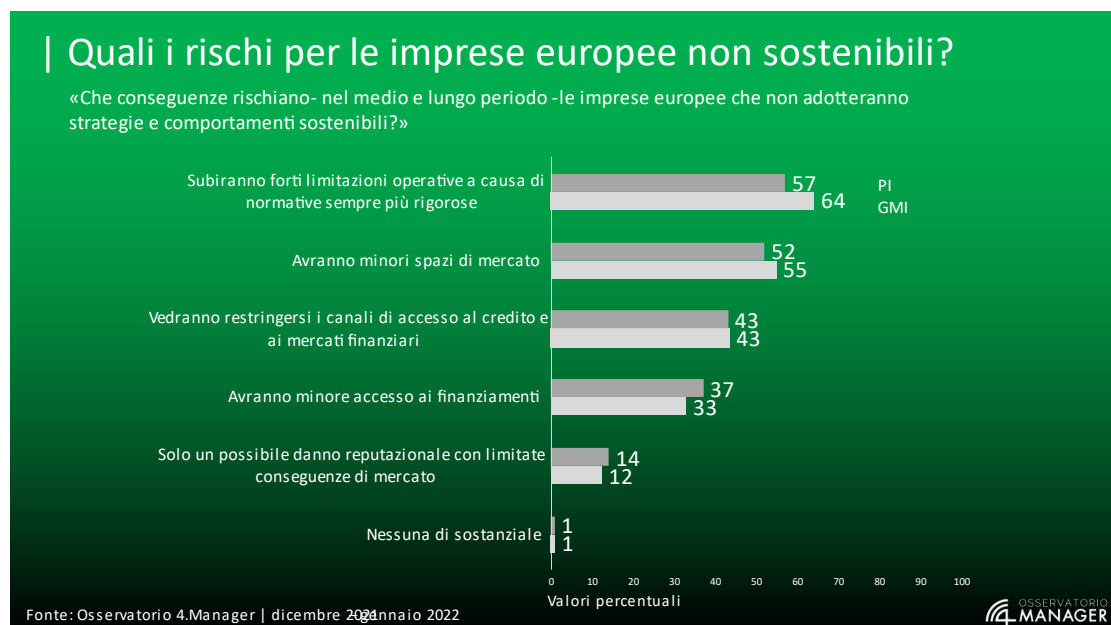
D'altra parte, come aveva teorizzato Schumpeter, molto spesso l'innovazione si origina dalle crisi, e dalla nuova percezione dei rischi che porta con sé, e si innesca grazie alla necessità “esistenziale” di combinare in modo diverso i mezzi di produzione, le risorse tecnologiche, i modelli organizzativi, commerciali e di acquisizione di materie prime ed energia.

Per queste particolari aziende **lo sviluppo dell'impresa secondo traiettorie sostenibili è affrontato a tutti i livelli come un processo innovativo e l'innovazione è sempre più interpretata come leva per la sostenibilità** che, pertanto, oltre ad essere necessaria e indifferibile, viste le stringenti richieste normative e finanziarie in questa direzione, è anche portatrice di valore e competitività per l'impresa.

Tuttavia, l'innovazione/sostenibilità è legata ad un processo creativo basato su alcuni ingredienti fondamentali: immaginazione e visione imprenditoriale unita a competenze tecniche, scientifiche e manageriali. Questi sono gli “ingredienti” che consentono al processo di avviarsi in modo corretto e di procedere in modo efficiente.

Circa il **60%** delle **GMI moderatamente orientate all'innovazione** (32% del campione) ha iniziato il percorso di trasformazione sostenibile ambientale e sociale, dato che cresce leggermente, soltanto per quanto riguarda la sostenibilità sociale (**65%**), per le **Piccole Imprese moderatamente innovative** (32% del campione). Il 69,8% delle GMI ha elaborato una **strategia di trasformazione di lungo periodo**; nel 49,0% dei casi per le PI.

Le **imprese scarsamente orientate all'innovazione** (che rappresentano il 59% delle GMI e il 61% PI), solo nel 49,2% dei casi le GMI hanno iniziato a lavorare sulla sostenibilità ambientale, dato che scende al 36,0% per le PI; circa il 43,0%, sia per le GMI che per le PI, si sta interessando alla sostenibilità sociale. Nel 47,7% dei casi, per quanto riguarda le GMI, hanno elaborato una **strategia di trasformazione di lungo periodo**; nel 32,0% dei casi per le PI.



causa dell'incertezza normativa e di mercato. Si ritiene tale atteggiamento piuttosto azzardato, dal momento che - come le precedenti crisi insegnano - per affrontare con successo una situazione emergenziale occorre lavorare con largo anticipo a una chiara visione strategica della direzione da intraprendere.

I dati raccolti sembrerebbero indicare che una quota notevole delle nostre imprese **non sia ancora culturalmente sintonizzata sia con il tema dell'innovazione, sia con quello della sostenibilità**. In altri termini, potrebbe non essere sufficientemente chiara l'urgenza della trasformazione tecnologica e sostenibile per essere competitivi e al riparo dai rischi climatici ed ambientali.

Eppure i risultati del nostro esercizio di Foresight parlano chiaro: entro pochi anni le aziende "non sostenibili" rappresenteranno la parte residuale di un mercato nel quale i beni e i servizi "sostenibili" rappresenteranno la norma.



## Foresight | Imprese

Analisi della letteratura

### 2022-2024

- Nasceranno sempre più imprese basate su modelli di business sostenibili e otterranno buone performance di mercato.
- Una quota rilevante di imprese avvierà una «timida» trasformazione sostenibile spinta soprattutto dal rischio normativo e creditizio e dall'incremento del costo dell'energia.
- Le imprese "tradizionali", anche senza essere sostenibili, continueranno ad occupare posizioni di leadership.

### 2025-2027

- Sempre più imprese con modelli di business sostenibili diventeranno leader di settore e offriranno beni e servizi innovativi a prezzi sempre più competitivi.
- Il driver principale per la trasformazione sostenibile sarà il mercato.
- Le imprese operanti nella sharing economy aumenteranno i ricavi in misura rilevante.

### 2028-2030

- Le aziende non basate su modelli di business sostenibili diventeranno sempre più irrilevanti e perderanno la leadership in molti settori produttivi.
- La competizione geopolitica - oltre che di mercato - si giocherà anche sul terreno della sostenibilità.

Fonte: Osservatorio 4.Manager | dicembre 2021



## Foresight | Consumatori

Analisi della letteratura

2022-2024	2025-2027	2028-2030
<ul style="list-style-type: none"> <li>Il numero di consumatori attenti alla sostenibilità crescerà in modo significativo, ma solo una minoranza sarà disposta a pagare di più per beni e servizi sostenibili.</li> <li>La sensibilità verso la sostenibilità aumenterà soprattutto tra le nuove generazioni, le donne e tra gli abitanti delle aree geografiche più esposte ai cambiamenti climatici.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Per le giovani generazioni la sostenibilità diventerà uno dei driver primari di acquisto.</li> <li>Crescerà - anche tra le generazioni più mature - la disponibilità a pagare di più per beni e servizi sostenibili.</li> <li>Nelle aree geografiche più esposte ai cambiamenti climatici e all'inquinamento potrebbero manifestarsi fenomeni sociali, produttivi e di mercato dirompenti e all'emersione di nuovi paradigmi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beni e servizi sostenibili costituiranno la maggioranza del mercato e non più solo un'eccezione.</li> <li>Il prezzo di beni e prodotti sostenibili diventerà competitivo.</li> </ul>

Fonte: Osservatorio 4.Manager | dicembre 2021

Ma quali sono gli ostacoli all'innovazione nelle imprese?

Secondo l'Istat<sup>2</sup> per circa un terzo delle imprese italiane dell'industria e dei servizi la scarsità di competenze rappresenta un ostacolo all'innovazione.

Principali fattori di ostacolo all'innovazione | 2016-2018 | Val. %



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Istat

<sup>2</sup> Rilevazione sull'innovazione nelle imprese. La rilevazione interessa tutte le imprese dell'industria e dei servizi con almeno 10 addetti.

Anche i dati Eurobarometro<sup>3</sup> indicano che circa un'impresa europea su cinque attribuisce alla mancanza di competenze la difficoltà ad impegnarsi in pratiche più sostenibili, digitalizzare e innovare. I dati dell'indagine europea segnalano inoltre la necessità di mitigare ostacoli normativi (55%), i ritardi di pagamento (35%), lo scarso accesso ai finanziamenti (21%) e la mancanza di domanda da parte dei consumatori (33%).

La rilevazione effettuata dall'Osservatorio evidenzia una percezione molto simile tra GMI e PI per quanto riguarda gli ostacoli alla trasformazione sostenibile:

- L'intralcio principale è rappresentato dal **contesto normativo e burocratico (40%)**
- A seguire, è indicata la **ridotta profittabilità della sostenibilità (367%)**
- La **carenza di competenze** per modificare il modello di business aziendale **(25%)**.

#### IL FABBISOGNO DI COMPETENZE.

Le **Medie e Grandi Imprese più orientate all'innovazione e alla trasformazione sostenibile** sono quelle che:

- Negli ultimi tre anni hanno assunto manager (83%), lavoratori con elevate competenze tecniche (87%) e scientifiche (77%);
- Hanno incrementato le risorse per la formazione di: manager (73%), lavoratori con elevate competenze scientifiche (75%) e tecniche (78%).

---

<sup>3</sup> Cfr. Commissione Europea (2020), *Flash Eurobarometer 486*



Per quanto riguarda le **Piccole Imprese maggiormente orientate all'innovazione e alla trasformazione sostenibile**, questi dati presentano **valori significativamente inferiori**:

- Soltanto nel 44% dei casi hanno assunto manager negli ultimi tre anni e nel 35% lavoratori con elevate competenze scientifiche. Piuttosto positiva, invece, la propensione ad assumere lavoratori con elevate competenze tecniche (67%);
- Hanno incrementato le risorse per la formazione di: manager (67%), lavoratori con elevate competenze scientifiche (25%) e tecniche (66%).

È opportuno segnalare che le risorse destinate alla **formazione delle competenze scientifiche sono aumentate soltanto nel 22% del campione totale delle PI.**

I dati rilevati dall'Osservatorio sono confermati anche da quelli recentemente pubblicati da **Unioncamere-ANPAL** <sup>4</sup> che mostrano proprio che il **fabbisogno di professioni specializzate e tecniche** (gruppi 1, 2 e 3 della classificazione CP2011 dell'Istat), stimato intorno a 1,6-1,7 milioni di unità nel quinquennio, **rappresenterà una quota elevata del totale, circa il 40%**. Tali professioni hanno un peso che varia notevolmente settore privato e comparto pubblico: nel primo la quota si attesta intorno al 35%, mentre per la PA si arriva al 60% del fabbisogno di dipendenti pubblici.

---

<sup>4</sup> Unioncamere-ANPAL, Sistema Informativo Excelsior (2022), *Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2022-2026)*

Continuando l'analisi dei dati raccolti dall'Osservatorio, si evidenziano quelli relativi quali **fattori di attrito alla crescita e allo sviluppo delle imprese** (anche in questo caso, come per i principali ostacoli alla trasformazione sostenibile, si evidenzia una percezione molto simile tra GMI e PI):

1. **Difficoltà di reperimento delle competenze sul mercato del lavoro (35%);**
2. Ostacoli di natura normativa o burocratica (31%);
3. Carenza di competenze manageriali interne (23%).

In aggiunta, è opportuno segnalare che ben il **15% delle PI** ha dichiarato **difficoltà a internazionalizzare/innovare**.

Secondo i dati Eurobarometro<sup>5</sup> più volte citati, il principale ostacolo alla crescita e allo sviluppo delle PMI è il contesto normativo e burocratico (55% totale PMI; 53% PMI Manifatturiere). Percentuali inferiori, invece, per quanto riguarda la carenza di competenze manageriali (17% totale PMI; 19% PMI Manifatturiere).

Le competenze più importanti per affrontare il processo di trasformazione sostenibile sono (% di risposte "Molto importante"):

1. **Tecnologie e Innovazione produttiva:** 63% GMI; 59% PI.
2. **Economia circolare:** 38% GMI; 45% PI.
3. **Competenze sulla legislazione di riferimento:** 37% GMI; 40% PI.
4. **People management:** 37% GMI; 36% PI.

Non va comunque trascurato che una parte delle imprese italiane non ha ancora ben chiare le competenze necessarie per affrontare la trasformazione sostenibile. Nello specifico, per quanto riguarda la sostenibilità ambientale, il 62% delle GMI dichiara di avere chiarezza sulle competenze; il 67% per le PI. Invece, sul tema della sostenibilità sociale,

---

<sup>5</sup> Cfr. Commissione Europea (2020), *Flash Eurobarometer 486*

la percentuale delle GMI è inferiore (56%), contro un dato maggiormente positivo per le PI (72%).

L'analisi sulle competenze è stata arricchita dai dati raccolti grazie alla collaborazione con LinkedIn. Rileviamo che negli ultimi dodici mesi alcune **qualifiche professionali dell'area sostenibilità siano in forte crescita: «Coordinatore sostenibilità» (+46%)**, «Sustainability Specialist» (+38%); «Consulente sostenibilità» (+25%).

Dal monitoraggio effettuato, la **concentrazione più alta di professionisti** analizzati si registra a **Milano** (379 posizioni occupate, 21.607 professionisti con competenze nel campo della Sostenibilità), seguita da **Roma** e **Torino**. In termini di dinamicità del mercato del lavoro spicca la città di **Roma**, con il maggior numero di talenti sia in uscita (106) sia in ingresso (142).

Per quanto riguarda i **settori** che presentano una **maggiore crescita annua in termini di posizioni lavorative**, emergono: **«Politiche pubbliche»**, **«Comunicazione e media»** (+200%); **«Consulenza manageriale»** (+30%). I settori che presentato la **principale crescita annua per quanto riguarda la domanda di competenze professionali** sono: **«Prodotti per lo sport»** (+43%); **«Packaging»** (+33%); **«Accessori e moda»** (+31%).

L'analisi delle competenze per la sostenibilità evidenzia, tra le **competenze in forte crescita; «Bilanci» (+207%); «Responsabilità sociale» (+69%); «Ambiente, salute, sicurezza» (+59%); «Finanza» (+42%)**.

Un approfondimento ad hoc è stato dedicato alle **competenze per l'economia circolare** anche a seguito dei recenti sviluppi geopolitici e della sempre più corposa disciplina comunitaria in materia.

È chiaro ormai che il modello economico "take-make-dispose", basato sull'accessibilità di grandi quantità di risorse ed energia, non soltanto sia **sempre meno adatto alla realtà geopolitica odierna**, ma sia anche sempre meno attuabile.

I dati Unioncamere-ANPAL<sup>6</sup>, Sistema informativo Excelsior consentono di stimare che tra il 2022 e il 2026 sarà richiesto dalle imprese e dalla PA il possesso di competenze green con importanza almeno intermedia a 2,4-2,7 milioni di lavoratori (oltre il 60% del fabbisogno del quinquennio) e con importanza elevata a 1,5-1,6 milioni di unità (quasi il 40%). Ciò significa che **la trasformazione del sistema economico in chiave di sostenibilità investirà il mercato del lavoro coinvolgendo in maniera trasversale i settori e le professioni**, tanto le figure tecniche quanto quelle a minore specializzazione. Inoltre, gli stessi dati confermano che **le imprese hanno intrapreso la ricerca parallela di competenze green e digitali**: nel prossimo quinquennio continueranno ad essere sempre più ricercate le competenze digitali, considerate una competenza di base per la maggior parte dei lavoratori, come l'uso di tecnologie internet, di strumenti di comunicazione visiva e multimediale, che si stima saranno richieste tra il 2022 e il 2026 a 2,1-2,3 milioni di occupati (oltre il 50% del fabbisogno).

In tale contesto diviene strumentale l'inserimento in azienda di una figura professionale dotata di competenze trasversali, in grado di ristrutturare l'intero apparato aziendale lavorando in sinergia con i manager già

---

<sup>6</sup> Cfr. Unioncamere-ANPAL, Sistema Informativo Excelsior (2022), *Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2022-2026)*

presenti in azienda, al fine di rinnovare i loro ruoli in ottica circolare: il **Circular Economy Manager**. Occorre sin da subito specificare che le competenze richieste a questa nuova figura vanno oltre e affiancano le competenze “tecniche” tradizionali, tuttavia, in quanto alcune delle istanze dell'economia circolare sono ancora in fase di scrittura ciò sul quale c'è già una larga convergenza è che saranno figure con caratteristiche spiccatamente “ibride”.

I dati Unioncamere-ANPAL<sup>7</sup> consentono di stimare per il quinquennio 2022-2026 la domanda di figure con **“e-skill mix”** ovvero in possesso con elevato grado di importanza di almeno due delle tre e-skill mappate nel Sistema Informativo Excelsior (competenze digitali di base, capacità di utilizzare linguaggi e metodi matematici e informatici, capacità di gestire soluzioni innovative). Tra il 2022 e il 2026 il fabbisogno di professionisti con un mix di almeno due skill di grado elevato è stimato fra le 875mila e le 959mila unità, oltre il 20% del totale. Dal momento che si tratta di una richiesta di personale che dovrà utilizzare in modo integrato due o addirittura tre e-skill, è naturale osservare **una concentrazione della domanda tra le professioni a elevata specializzazione e tecniche**.

Quanto detto in relazione alle competenze strumentali allo sviluppo di un modello di business sostenibile emerge un concetto delineato all'inizio di questo studio: che innovazione e sostenibilità vanno di pari passo. Anzi, che in questo momento non si possa parlare di innovazione se non facendo riferimento alla sostenibilità e viceversa. Due concetti, intrinsecamente connessi e che permeano tutti gli ambiti di un'impresa, dalla strategia aziendale al prodotto finale.

---

<sup>7</sup> Cfr. Unioncamere-ANPAL, Sistema Informativo Excelsior (2022), *Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2022-2026)*

## SUGGERIMENTI

---

Al fine di individuare possibili azioni per superare gli ostacoli alla trasformazione sostenibile e tecnologica, si ritiene che un ruolo innovativo potrebbe essere assolto da:

- I **cluster tecnologici nazionali**, che potrebbero sostenere soprattutto le imprese innovative;
- Gli **organismi di rappresentanza**, che potrebbero contribuire in modo straordinariamente efficace a colmare il gap tra consapevolezza e azione, guardando a nuovi paradigmi e ad una narrazione della sostenibilità diversa da quella «catastrofista» utilizzata negli ultimi trenta anni;
- Le **grandi imprese**, che potrebbero accelerare i processi evolutivi all'interno delle filiere e dei distretti italiani.

## APPENDICE | SCENARIO NORMATIVO

---

### SVILUPPO SOSTENIBILE: L'AGENDA 2030

Il 25 settembre 2015, le Nazioni Unite hanno approvato l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, un **piano di azione globale per le persone, il Pianeta e la prosperità**. Con esso prende piede una visione “nuova e a più a lungo termine” di sviluppo, quella di sviluppo “sostenibile”, **ossia lo sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri**.

L'esigenza di una crescita economica rispettosa dell'ambiente risale agli anni Settanta, con la presa di coscienza che il tradizionale modello di sviluppo avrebbe causato nel lungo termine il collasso dell'ecosistema terrestre. Gli attuali sforzi per l'ambiente realizzati dalla comunità internazionale, tra cui l'Accordo di Parigi sul clima, dimostrano che i limiti del Pianeta sono una realtà. Così il nuovo modello di sviluppo ha fondato le sue basi sul **rispetto per il futuro, sia del Pianeta, sia delle generazioni prossime**.

Il concetto di sviluppo sostenibile presenta una natura complessa, soggetta a numerose interpretazioni, ma la definizione universalmente riconosciuta risale al 1987 e si trova nel cosiddetto Rapporto Brundtland dal titolo “Our Common Future”, i cui principi di equità intergenerazionale e intragenerazionale hanno attirato l'attenzione della comunità internazionale determinando nuovi sviluppi del concetto di sostenibilità, che si è esteso non solo alla dimensione ambientale, ma anche a quella sociale.

Con l'adozione nel 2011 a Göteborg (Svezia) della Strategia dell'Unione europea per lo sviluppo sostenibile, piano a lungo termine per il coordinamento delle politiche ai fini di uno sviluppo sostenibile a livello economico, sociale e ambientale, vengono fornite misure concrete che

interessano tutte le dimensioni dello sviluppo. La **sostenibilità economica** riguarda la capacità di un sistema economico di produrre reddito e lavoro in maniera duratura; la **sostenibilità ambientale** interessa la tutela dell'ecosistema e il rinnovamento delle risorse naturali; la **sostenibilità sociale** è la capacità di garantire che le condizioni di benessere umano siano equamente distribuite.

L'affermazione della visione integrata delle **tre dimensioni dello sviluppo**, abbracciata anche dalla responsabilità istituzionale, arriva nel 2015, anno in cui si conclude il lungo processo negoziale sullo sviluppo sostenibile dell'Onu, che ha portato alla nascita dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, impegno comune dei Paesi di portare il mondo sul sentiero della sostenibilità.

Nell'ambito del G20 Italia, terminato lo scorso novembre, la visione proposta dalla Presidenza italiana si è poggiata su tre pilastri:

- **Persone:** Tutte le iniziative saranno incentrate sulle persone, per porre le condizioni perché nessuno venga lasciato indietro. Ciò significa affrontare le disuguaglianze e promuovere le pari opportunità in materia di salute, istruzione, occupazione e sviluppo umano, a partire dalle categorie più vulnerabili.
- **Pianeta:** Per costruire società più resilienti, non possiamo sottovalutare i rischi che il nostro pianeta si trova ad affrontare. Costruire un mondo più sicuro e più sostenibile richiede il ripristino dell'equilibrio tra uomo e natura e gli obiettivi posti in questa direzione non possono più essere rimandati.
- **Prosperità:** La crescita globale dovrebbe essere intesa come uno strumento per garantire prosperità per tutti. Le nuove tecnologie e la trasformazione digitale sono formidabili volani per promuovere una migliore qualità della vita. La comunità internazionale dovrebbe sforzarsi di rendere la digitalizzazione un'opportunità per tutti.



Alle imprese, quali parti integranti degli ecosistemi locali, pertanto viene richiesto di essere parte attiva degli obiettivi di sviluppo sostenibile, essendo allo stesso tempo **pronte a coglierne sia le sfide che le opportunità**.

## SVILUPPO SOSTENIBILE: GREEN DEAL E LA NUOVA STRATEGIA INDUSTRIALE

*"Il nostro obiettivo è fare dell'Europa il primo continente al mondo a impatto climatico zero. Queste proposte intendono fare in modo che tutti i settori dell'economia dell'UE siano in grado di far fronte a questa sfida. Preparano la strada affinché l'UE possa realizzare i suoi obiettivi climatici entro il 2030 in modo equo, competitivo ed efficiente in termini di costi" - Commissione europea.*

Con il Green Deal Europeo, tutti i 27 Stati membri hanno assunto l'impegno di fare dell'UE il primo continente a impatto climatico zero entro il 2050. Per raggiungere questo traguardo si sono impegnati a ridurre le emissioni di almeno il 55% entro il 2030 rispetto ai livelli del 1990. In questo modo si creeranno nuove opportunità per l'innovazione, gli investimenti e l'occupazione, ma anche per ridurre le emissioni, creare posti di lavoro e favorire la crescita, affrontare il problema della povertà energetica, ridurre la dipendenza energetica dall'esterno, migliorare la salute e il benessere.

Nel discorso sullo stato dell'Unione dello scorso 15 settembre 2021, la presidente della Commissione europea Ursula von der Leyen ha illustrato le principali iniziative che la Commissione intende intraprendere nel prossimo anno mediante atti legislativi e altre iniziative, anche riguardo allo sviluppo sostenibile. Nello specifico:

- Proposta legislativa sulla certificazione degli assorbimenti di CO<sub>2</sub>
- Proposta legislativa sul diritto alla riparazione
- Proposta legislativa su un quadro dell'UE per la misurazione armonizzata delle emissioni dei trasporti e della logistica
- Proposta legislativa volta a ridurre il rilascio di microplastiche nell'ambiente e a limitare l'aggiunta di microplastiche nei prodotti.

La Commissione si è occupata anche di mettere in campo spazi di discussione e di ascolto, finalizzati a velocizzare e mirare la transizione, già in atto, verso lo sviluppo sostenibile, in primis attraverso l'iniziativa **Nuovo Bauhaus europeo**.

*“Voglio che NextGenerationEU faccia partire un'ondata di ristrutturazioni in tutta Europa e renda l'Unione capofila dell'economia circolare. Ma non è solo un progetto ambientale o economico: **dev'essere un nuovo progetto culturale europeo**”* - Ursula von der Leyen.

Il nuovo Bauhaus europeo è un'iniziativa creativa e interdisciplinare che riunisce uno spazio di incontro per progettare futuri modi di vivere, situato al crocevia tra arte, cultura, inclusione sociale, scienza e tecnologia.

- Si tratta di una piattaforma di sperimentazione e connessione che promuove la collaborazione tra pensatori e operatori che intendono progettare nuovi modi di vivere insieme.
- È un invito a cambiare prospettiva e a considerare le sfide verdi e digitali come un'**opportunità per trasformare** in meglio le vite di tutti.
- Consiste in un nuovo approccio per trovare insieme **soluzioni innovative** a problemi sociali complessi. L'iniziativa intende plasmare il nostro modo di pensare, i nostri comportamenti e i nostri mercati attorno a nuovi modi di vivere e costruire, anche ripensando gli appalti pubblici.

Il nuovo Bauhaus europeo punta a:

- Riunire cittadini, esperti, imprese e istituzioni e agevolare il dialogo su come **rendere gli spazi di vita di domani più economici e accessibili**.
- Mobilitare progettisti, architetti, ingegneri, scienziati, studenti e menti creative di tutte le discipline per **ripensare un modo di vivere sostenibile** in Europa e nel mondo.
- **Migliorare la qualità dell'esperienza di vita**. Esalterà il valore della semplicità, della funzionalità e della circolarità dei materiali senza

mettere in discussione la necessità di una vita quotidiana confortevole e piacevole.

- **Fornire sostegno finanziario a idee e prodotti innovativi** mediante appositi inviti a presentare proposte e programmi coordinati inclusi nel quadro finanziario pluriennale.

Il nuovo Bauhaus europeo **si articola in tre fasi: progettazione collettiva, realizzazione e divulgazione**. Le fasi procedono in parte in parallelo, dal momento che le persone e le comunità interessate alle prime idee hanno maggiori probabilità di partecipare alla fase di realizzazione e ampliamento dell'iniziativa. Il nuovo Bauhaus europeo prevede in un primo tempo una serie di dialoghi aperti per concepire le linee generali in un ampio processo di co-creazione. Parallelamente, l'iniziativa deve stabilire un perimetro entro cui realizzare la fase operativa, in linea con la pianificazione in corso del quadro finanziario pluriennale.

Continuando sul piano comunitario, l'analisi delle iniziative e degli obiettivi UE per lo sviluppo sostenibile non può prescindere dalla **nuova strategia industriale**<sup>8</sup>, presentata il 10 marzo 2020 dalla Commissione Europea e poi aggiornata nel mese di maggio 2021, a seguito degli impatti dovuti alla pandemia da Covid-19.

Lo scopo è quello di realizzare una **politica industriale che sostenga la duplice transizione verso un'economia verde e digitale, renda l'industria dell'UE più competitiva a livello mondiale e rafforzi l'autonomia strategica aperta dell'Europa**. In particolare, essa si concentra sui seguenti aspetti.

#### **Rafforzare la resilienza del mercato unico<sup>9</sup>**

<sup>8</sup> Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni. Aggiornamento della nuova strategia industriale 2020: costruire un mercato unico più forte per la ripresa dell'Europa {SWD(2021) 351 final} - {SWD(2021) 352 final} - {SWD(2021) 353 final}.

<sup>9</sup> Il mercato unico è la risorsa più importante dell'UE, in quanto offre certezza, dimensioni e un trampolino di lancio globale per le imprese europee. Tuttavia, la pandemia di Covid-19 ha compromesso le opportunità offerte dal mercato unico. Le imprese e i cittadini hanno risentito della chiusura delle frontiere, delle interruzioni dell'approvvigionamento e della mancanza di prevedibilità.

La Commissione ha proposto:

**Strumento di emergenza per il mercato unico:** fornire una soluzione strutturale per garantire la disponibilità e la libera circolazione di persone, beni e servizi nel contesto di eventuali crisi future.

**Rafforzamento del mercato unico:** esaminare la possibilità di armonizzare le norme per i servizi essenziali alle imprese; oltre al rafforzamento della digitalizzazione della vigilanza del mercato e di altre misure mirate per le PMI.

**Monitoraggio del mercato unico:** un'analisi annuale della situazione del mercato unico, che comprende 14 ecosistemi industriali. I 14 ecosistemi industriali sono: edilizia, industrie digitali, sanità, agroalimentare, energie rinnovabili, industrie ad alta intensità energetica, trasporti e industria automobilistica, elettronica, tessile, aerospaziale e difesa, cultura e industrie culturali e creative, turismo, prossimità ed economia sociale, commercio al dettaglio.

### **Rafforzare l'autonomia strategica aperta dell'UE<sup>10</sup>**

La Commissione ha proposto:

**Partenariati internazionali diversificati:** garantire che il commercio e gli investimenti continuino a svolgere un ruolo chiave nello sviluppo della nostra resilienza economica.

Le **alleanze industriali** possono a loro volta essere uno strumento adeguato per accelerare le attività che non si svilupperebbero altrimenti, laddove contribuiscono ad attrarre investitori privati per discutere nuovi partenariati e modelli commerciali in modo aperto, trasparente e pienamente conforme alle norme in materia di concorrenza e sono potenzialmente in

---

<sup>10</sup> Per l'UE, uno dei principali importatori ed esportatori, l'apertura al commercio e agli investimenti è una forza e una fonte di crescita e resilienza. Tuttavia, l'emergenza Covid-19 ha evidenziato perturbazioni nella catena di approvvigionamento globale e ha portato alla carenza di determinati prodotti critici in Europa. Per questo motivo dobbiamo migliorare ulteriormente la nostra autonomia strategica aperta in settori chiave, come già indicato nella strategia industriale dell'UE per il 2020.

grado di creare occupazione di elevato valore. Le alleanze forniscono una piattaforma ampia e aperta in linea di principio e presteranno particolare attenzione all'inclusività per le start-up e le PMI. La Commissione sta preparando il lancio dell'alleanza per le tecnologie per i processori e semiconduttori e dell'alleanza per i dati industriali, l'edge e il cloud, e sta valutando la preparazione di un'alleanza per i vettori spaziali e di un'alleanza per un'aviazione a emissioni zero.

**Monitoraggio delle dipendenze strategiche:** pubblicazione di una prima relazione che analizza le dipendenze strategiche dell'UE<sup>11</sup>. La relazione individua 137 prodotti in ecosistemi sensibili per i quali l'UE dipende fortemente da fonti estere.

### **Accelerare la duplice transizione<sup>12</sup>**

Per accelerare la duplice transizione, la Commissione ha proposto:

**Percorsi di transizione.** Creare insieme all'industria e alle parti interessate percorsi di transizione per individuare le azioni necessarie per realizzare la duplice transizione, fornendo un'idea più chiara delle dimensioni, dei benefici e delle condizioni richiesti.

**Progetti multinazionali.** Per sostenere gli sforzi a favore della ripresa e sviluppare capacità verdi e digitali, la Commissione sosterrà gli Stati membri in progetti comuni volti a massimizzare gli investimenti nell'ambito del dispositivo per la ripresa e la resilienza.

**Analisi del settore dell'acciaio.** Per garantire un'industria metallurgica pulita e competitiva la Commissione analizza e affronta le sfide per questo settore.

---

<sup>11</sup> [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-industrial-strategy/depth-reviews-strategic-areas-europes-interests\\_it](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-industrial-strategy/depth-reviews-strategic-areas-europes-interests_it)

<sup>12</sup> La strategia industriale del 2020 comprendeva un elenco di azioni a sostegno della transizione verde e digitale dell'industria dell'UE, molte delle quali sono già state adottate o avviate. La pandemia ha tuttavia inciso pesantemente sulla velocità e sulla portata di questa trasformazione. Le imprese che perseguono la sostenibilità e la digitalizzazione hanno maggiori probabilità di essere tra i leader di domani.

**Partenariati Orizzonte Europa.** Per mettere insieme finanziamenti pubblici e privati a favore della ricerca e dell'innovazione nel campo delle tecnologie e dei processi a bassa intensità di CO<sub>2</sub>.

**Energia decarbonizzata abbondante, accessibile e a prezzi contenuti.** La Commissione collaborerà con gli Stati membri per accelerare gli investimenti nelle energie rinnovabili e nelle reti elettriche e rimuovere gli ostacoli.

#### LE RISORSE PER PROGETTARE E ATTUARE LA TRANSIZIONE ALLO SVILUPPO SOSTENIBILE

Il bilancio a lungo termine dell'UE e il pacchetto per la ripresa **NextGenerationEU** (NGEU) sono specificatamente concepiti per **sostenere la transizione verde**. Il 30,0% dei programmi del quadro finanziario pluriennale 2021-2027 (declinati in Progetti nazionali e regionali) è inteso a sostenere l'azione per il clima. Le stesse Strategie di Specializzazione intelligente –S3 nazionale e regionali, consentiranno di investire nell'innovazione finalizzata alla transizione sostenibile. L'obiettivo di destinare il 35,0% dei finanziamenti per la ricerca e l'innovazione nell'ambito di Orizzonte Europa a investimenti verdi e i vari partenariati e le missioni del programma offrono le risorse necessarie per adattare soluzioni sostenibili e innovative per la transizione verde. Orizzonte Europa sostiene fortemente le PMI, in particolare start up e spin-out, stimolandole a sviluppare e ampliare innovazioni rivoluzionarie.

Il **PNRR Italia**, nello specifico, destina ingenti risorse per sostenere la transizione verde. In particolare, alla Missione **“Rivoluzione verde e Transizione ecologica”** sono destinati il 31,0% dei fondi. Si tratta di **59,46 miliardi di euro** di risorse NGEU, cui si sommano ulteriori 9,6 miliardi di risorse provenienti dal Piano Nazionale Complementare al PNRR. L'obiettivo della Missione è determinare un profondo cambiamento per realizzare la transizione verde, ecologica e inclusiva del Paese favorendo l'**economia circolare, lo sviluppo di fonti di energia rinnovabile e un'agricoltura più sostenibile**.

Per la natura propria con la quale è stato programmato il Piano, tutte le Missioni si rafforzano vicendevolmente, con contributi e impatti diretti ed indiretti. In particolare, supportano la transizione verso lo sviluppo sostenibile delle imprese, anche le Missioni “Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo”; “Inclusione e coesione”; “Istruzione e Ricerca”.

Alla Missione “Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo”<sup>13</sup> è associato l’obiettivo di supportare una **rivoluzione digitale** che modernizza tutto il Paese per avere: una Pubblica Amministrazione più semplice, un settore produttivo più competitivo e maggiori investimenti in turismo e cultura.

Alla Missione “Inclusione e coesione”<sup>14</sup> è associato l’obiettivo di determinare un nuovo futuro per tutti i cittadini da costruire attraverso **l’innovazione del mercato del lavoro, facilitando la partecipazione, migliorando la formazione e le politiche attive, eliminando le disuguaglianze sociali, economiche e territoriali, sostenendo l’imprenditorialità femminile.**

Alla Missione “Istruzione e Ricerca”<sup>15</sup> è associato l’obiettivo di **determinare un nuovo sistema educativo più forte, con al centro i giovani**, per garantire loro il diritto allo studio, le competenze digitali e le capacità necessarie a cogliere le sfide del futuro.

In aggiunta, è opportuno ricordare che le linee di intervento del PNRR sono accompagnate da una **strategia di riforme**<sup>16</sup> che vogliono potenziare equità, efficienza e competitività del Paese. Le riforme sono parte integrante del Piano perché fondamentali per l’attuazione degli interventi.

---

<sup>13</sup> Alla Missione “Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo” sono destinati 40,29 miliardi di euro, pari al 21,0% dell’importo totale del PNRR.

<sup>14</sup> Alla Missione “Inclusione e coesione” sono destinati 19,85 miliardi di euro, pari al 10,3% dell’importo totale del PNRR.

<sup>15</sup> Alla Missione “Istruzione e ricerca” sono destinati 30,88 miliardi di euro, pari al 16,1% dell’importo totale del PNRR.

<sup>16</sup> <https://italiadomani.gov.it/it/Interventi/riforme.html>

Ne Sono previste di tre tipologie: riforme orizzontali, riforme abilitanti e riforme settoriali, per un **totale di 63 riforme**.

Le riforme **orizzontali**<sup>17</sup> sono trasversali a tutte le Missioni del Piano, migliorano l'equità, l'efficienza, la competitività e il clima economico del Paese.

Le riforme **abilitanti**<sup>18</sup> sono interventi funzionali a garantire l'attuazione del Piano e a migliorare la competitività.

Le riforme **settoriali** accompagnano gli investimenti delle singole Missioni, sono innovazioni normative per introdurre regimi regolatori e procedurali più efficienti nei rispettivi ambiti.

Per quanto riguarda queste ultime, per la Missione “Rivoluzione verde e transizione ecologica” sono previste le seguenti riforme:

- Adozione di programmi nazionali di controllo dell'inquinamento atmosferico.
- Semplificazione amministrativa e riduzione degli ostacoli normativi alla diffusione dell'idrogeno
- Semplificazione delle procedure di autorizzazione per gli impianti rinnovabili onshore e offshore
- Semplificazione e accelerazione di procedure per realizzare interventi per l'efficientamento energetico
- Supporto tecnico alle autorità locali
- Strategia nazionale per l'economia circolare
- Misure per garantire la piena capacità gestionale per i servizi idrici integrati
- Nuova normativa per la promozione della produzione e del consumo di gas rinnovabile

---

<sup>17</sup> Il PNRR prevede due riforme orizzontali: “Riforma della Giustizia” e “Riforma della Pubblica Amministrazione”.

<sup>18</sup> Il PNRR prevede una pluralità di riforme abilitanti all'interno di due aree: “Promozione della concorrenza” e “Semplificazione e razionalizzazione della legislazione”.



- Semplificazione delle procedure per il processo di pianificazione strategica
- Procedure più rapide per la valutazione dei progetti del settore dei sistemi di trasporto pubblico locale
- Supporto alla trasformazione delle PA locali
- Adozione di programmi nazionali di controllo dell'inquinamento atmosferico
- Supporto tecnico alle autorità locali
- Programma nazionale per la gestione dei rifiuti
- Semplificazione normativa e rafforzamento della governance per le infrastrutture di approvvigionamento idrico.

### MISURE PER MIGLIORARE: FORMAZIONE CONTINUA E MICROCREDENZIALI

Lo scorso 10 Dicembre, in occasione del vertice sociale di Porto tenutosi a maggio, i leader dell'Unione hanno accolto con favore l'obiettivo a livello UE secondo cui il 60,0% di tutti gli adulti dovrebbe partecipare annualmente ad attività di formazione entro il 2030. Per aiutare gli Stati membri a realizzare questo obiettivo, la Commissione ha presentato **due importanti proposte di raccomandazioni del Consiglio sui conti individuali di apprendimento e sulle microcredenziali**<sup>19</sup>, come annunciato nel 2020 nell'agenda per le competenze<sup>20</sup> e nella comunicazione sullo spazio europeo dell'istruzione<sup>21</sup>.

Per il successo delle transizioni verde e digitale occorrono lavoratori in possesso delle giuste competenze. La pandemia di COVID-19 ha ulteriormente accelerato la **necessità di riqualificazione e sviluppo delle competenze** affinché la forza lavoro sia in grado di adeguarsi all'evoluzione

---

<sup>19</sup> Una microcredenziale è una qualifica che attesta i risultati acquisiti a seguito di un breve corso o modulo valutato in maniera trasparente e seguito in presenza, a distanza, o in formato misto.

<sup>20</sup> <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223&langId=it>

<sup>21</sup> <https://education.ec.europa.eu/>

del mercato del lavoro e si possano soddisfare le esigenze dei diversi settori. Eppure, sono troppo poche le persone che partecipano regolarmente ad attività di apprendimento dopo l'istruzione e la formazione iniziali: spesso, infatti, mancano le risorse finanziarie o il tempo per migliorare le proprie competenze o apprenderne di nuove o non si è a conoscenza delle opportunità di apprendimento e dei loro vantaggi. Le due nuove proposte adottate in materia di conti individuali di apprendimento e microcredenziali contribuiranno ad affrontare queste sfide creando maggiori possibilità di trovare offerte di apprendimento e opportunità di lavoro.

### **Conti individuali di apprendimento**

La proposta della Commissione mira a **garantire che ogni persona**, indipendentemente dal fatto che abbia o meno un'occupazione, **possa avere accesso lungo tutto l'arco della vita a opportunità di formazione adeguate alle proprie esigenze.**

A tal fine, la proposta di raccomandazione del Consiglio affronta le principali strozzature che attualmente impediscono alle persone di formarsi (mancanza di motivazione, di tempo e di risorse finanziarie) chiedendo agli Stati membri, in collaborazione con le parti sociali, di:

- Creare conti individuali di apprendimento e fornire diritti alla formazione a tutti gli adulti in età lavorativa;
- **Stabilire un elenco di formazioni di qualità, adatte al mercato del lavoro**, che possono beneficiare dei finanziamenti dei conti individuali di apprendimento e rendere tale elenco accessibile mediante un registro digitale, ad esempio a partire da un dispositivo mobile;
- Offrire opportunità di orientamento professionale e convalida delle competenze acquisite in precedenza come pure congedi di formazione retribuiti.

L'aspetto innovativo della proposta consiste nel mettere la persona al centro dello sviluppo delle competenze. Nella proposta si chiede inoltre agli Stati membri di modulare i finanziamenti in funzione delle esigenze individuali in materia di formazione.

### **Microcredenziali**

Le microcredenziali certificano i risultati formativi conseguiti in seguito a piccole esperienze di apprendimento (ad esempio, un corso o una formazione di breve durata). Costituiscono un modo flessibile e mirato di aiutare le persone a sviluppare le conoscenze, abilità e competenze di cui hanno bisogno per il loro sviluppo personale e professionale.

La proposta della Commissione intende **fare in modo che il sistema delle microcredenziali funzioni in tutte le istituzioni, in tutte le imprese e in ogni settore e anche attraverso le frontiere**. A tal fine gli Stati membri dovrebbero concordare:

- Una definizione comune di microcredenziali;
- Gli elementi standard che le caratterizzano;
- I principi fondamentali secondo cui svilupparle e rilasciarle.

L'obiettivo è garantire microcredenziali di elevata qualità che siano rilasciate in modo trasparente al fine di generare fiducia in ciò che certificano. Questo dovrebbe contribuire al loro utilizzo da parte dei discenti, dei lavoratori e delle persone in cerca di lavoro che possono beneficiarne. Inoltre, la proposta introduce raccomandazioni sulle microcredenziali in relazione all'istruzione e alla formazione così come alle politiche del mercato del lavoro, per permettere a tutti di acquisire competenze nuove o supplementari in modo mirato e inclusivo. Si tratta di un'iniziativa fondamentale per realizzare lo spazio europeo dell'istruzione entro il 2025.