



Cofinanziato
dall'Unione europea



ESG Management per le PMI Rurali

Rapporto di validazione e ottimizzazione della pubblicazione del Manuale
(versione finale)



Finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i punti di vista espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili per essi.

Progetto N: 2023-1-DE02-KA220-VET-000156776

Indice

Panoramica	4
Panoramica del Progetto ESG4SMEs	5
Panoramica del Manuale	6
L'esperienza ESG4SMEs	9
Analisi dei Bisogni	10
Moduli formativi e gioco sull'ESG	11
Linee Guida per l'Adattamento e l'Implementazione della Formazione ESG	13
Profilo Professionale dell'ESG Manager	14
Obiettivi di Apprendimento e Competenze	14
Linee guida per l'adattamento del corso di formazione ESG Manager per le PMI Rurali nei diversi settori	14
1. Finalità e ambito di applicazione	14
2. Logica di Progettazione del Corso di Formazione ESGM per PMI Rurali	15
3. Struttura Modulare come Meccanismo di Adattamento	15
4. Adattamento settoriale attraverso la contestualizzazione	19
5. Adattamento delle attività didattiche e delle attività pratiche	19
6. Metodologia di facilitazione per l'erogazione intersettoriale	20
7. La valutazione come motore dell'apprendimento adattivo	21
8. Supportare la specializzazione delle PMI nell'implementazione ESG	22
9. Trasferibilità, scalabilità e sostenibilità	22
10. Conclusioni	23
Raccomandazioni politiche e strategia di riforma delle politiche europee	24
Panoramica della situazione attuale e valutazione della necessità di una qualifica riconosciuta di ESG Manager	25
Raccomandazioni per una Strategia di Riforma delle Politiche Europee e per l'adattamento a livello nazionale	26
1. Raccomandazioni per una Strategia di Riforma delle Politiche Europee	26
2. Adattamento della Strategia di Riforma delle Politiche Europee a livello nazionale	30
3. Contributo alla sostenibilità e impatto a lungo termine	30
4. Conclusioni	31
Piano d'azione per la riforma politica volta a istituire la qualifica di responsabile ESG come standard riconosciuto	33

Data di pubblicazione: Maggio 2026

Finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i punti di vista espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili per essi.

Progetto N.: 2023-1-DE02-KA220-VET-000156776

Autori: Maroulla Schiza



Open Educational Resources

ESG Management per le PMI Rurali – Design e Sviluppo del Manuale © 2026 di Maroulla Schiza, Consorzio ESG4SMEs; opera protetta dalla licenza *Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International*.

Per visualizzare una copia di questa licenza, visitare il sito

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Panoramica

Finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i punti di vista espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili per essi.

Progetto N: 2023-1-DE02-KA220-VET-000156776

Panoramica del Progetto ESG4SMEs

Il progetto ESG4SMEs propone lo sviluppo del profilo professionale di ESG Manager per le PMI rurali, al fine di supportare la transizione verso un'economia sostenibile. Il profilo professionale è stato sviluppato sulla base di un'analisi dei bisogni e di un quadro di competenze chiave, che ha portato alla creazione di un curriculum specializzato. L'obiettivo del progetto è supportare lo sviluppo professionale delle PMI rurali, contribuire allo sviluppo delle competenze per gli studenti della formazione professionale (VET) e stabilire il processo di certificazione dell'ESGM per le PMI rurali, riconosciuto a livello dell'UE.

Il progetto ESG4SMEs mira principalmente a concentrarsi sulle esigenze delle PMI del settore alimentare e agricolo, promuovendo parallelamente un approccio interdisciplinare, caratterizzato da un'alta trasferibilità e potenziale di replicabilità per le PMI e le imprese di altri settori economici e/o campi operativi. Offrendo opportunità di formazione di alta qualità e innovative, il progetto punta a soddisfare con successo le esigenze di aggiornamento e/o riqualificazione delle competenze dei manager delle PMI. L'accento è posto non solo sulle esigenze degli individui e delle PMI, ma anche su quelle delle istituzioni VET, al fine di promuovere l'innovazione, l'attrattività e l'impatto delle opportunità educative VET in settori di grande interesse internazionale, europeo e nazionale. Anche il mercato del lavoro trarrà beneficio dal progetto, grazie all'offerta di una forza lavoro più preparata, con alte capacità di adattamento e prontezza, in grado di affrontare le esigenze attuali del mercato del lavoro.

L'implementazione dei pilot in Germania, Italia, Grecia, Cipro e Slovenia conferma la rilevanza di questo approccio. I risultati mostrano che la maggior parte delle PMI già adotta pratiche in linea con i principi ambientali, sociali e di governance, spesso guidate da normative, efficienza economica o valori interni. Tuttavia, queste pratiche rimangono per lo più informali, non strutturate e non esplicitamente riconosciute come ESG. Questo divario tra la pratica e l'implementazione formale evidenzia la necessità di approcci formativi che non partano dalla conformità, ma dalle realtà esistenti delle PMI, supportando una progressione graduale, una comprensione pratica e un'integrazione operativa.

L'approccio trasversale del progetto è ulteriormente convalidato dai risultati delle interviste che coinvolgono i professionisti VET. I risultati mostrano **che il 95% dei rispondenti ritiene che i moduli di formazione ESG siano facilmente adattabili o molto facilmente adattabili ad altri settori dominati dalle PMI**, inclusi quelli della tecnologia, edilizia e ospitalità. Ciò conferma la forte trasferibilità del profilo di ESG Manager e del framework di formazione al di fuori del settore agro-alimentare. Inoltre, il **79% dei rispondenti ha indicato che sono necessarie solo piccole modifiche per l'adattamento nazionale**, rafforzando il potenziale del progetto per una sua implementazione a livello UE in contesti economici e normativi diversificati.

Finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i punti di vista espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili per essi.

Panoramica del Manuale

Lo sviluppo del Manuale è fortemente influenzato dai risultati dei pilot con le aziende, che forniscono approfondimenti dettagliati sui bisogni, comportamenti e vincoli delle PMI in relazione all'adozione degli ESG. I risultati mostrano che le PMI generalmente hanno una familiarità limitata con i framework ESG strutturati e spesso incontrano difficoltà con la terminologia, le aspettative normative e le modalità di implementazione. Allo stesso tempo, dimostrano un atteggiamento positivo nei confronti dei criteri ESG e ne riconoscono il valore aziendale, in particolare quando sono collegati alla competitività, alla riduzione dei costi e all'accesso al mercato.

Un dato emerso in modo coerente in tutti i paesi coinvolti nel pilot è la necessità di linee guida pratiche, concrete e di facile applicazione. Le PMI hanno espresso una chiara preferenza per casi di studio specifici per settore, approcci graduali, esempi tratti dalla realtà e strumenti pronti all'uso. I contenuti puramente teorici o troppo ricchi di testo sono stati percepiti come difficili da consultare, soprattutto alla luce del tempo limitato a disposizione delle PMI e delle pressioni operative.

Il pilot evidenzia inoltre il ruolo fondamentale della facilitazione. Sebbene i moduli digitali forniscano una base di conoscenze utile, i risultati dell'apprendimento migliorano significativamente se combinati con sessioni facilitate che supportano l'interpretazione, la riflessione e l'applicazione a contesti aziendali reali. Ciò conferma l'importanza degli approcci di apprendimento misto e dei processi guidati di elaborazione del significato.

Queste intuizioni influenzano direttamente le linee guida metodologiche e le raccomandazioni politiche incluse nel presente Manuale, garantendo che siano strettamente allineate alle realtà operative delle PMI e supportino la transizione dalla consapevolezza all'attuazione pratica degli ESG.

Lo sviluppo del Manuale è anche influenzato dai test pilota e dalle attività di valutazione. L'elaborazione del Manuale si è inoltre basata su test pilota e attività di valutazione condotte con professionisti della formazione professionale e partner del progetto. I risultati evidenziano che la metodologia formativa è **ben strutturata, pertinente e altamente trasferibile**, individuando al contempo specifici ambiti di miglioramento. In particolare, gli intervistati hanno sottolineato la necessità di **casi di studio specifici per settore, esercitazioni pratiche, materiali didattici semplificati e una maggiore integrazione dei quadri normativi nazionali**. Questi risultati hanno influenzato direttamente le raccomandazioni e le linee guida metodologiche incluse nel Manuale.

Per garantire la rilevanza e l'applicabilità del Manuale, tutti i partner di progetto hanno realizzato un processo strutturato di piloting e validazione del Manuale delle Politiche ESG, che include le Linee guida per l'adattamento e l'implementazione della formazione ESG, le Raccomandazioni politiche, la Strategia europea di riforma politica e i relativi Piani d'azione nazionali.

Il processo di piloting si è articolato in due fasi principali:

1. Sessioni di pilot con autorità pubbliche

Ciascun partner ha organizzato una sessione di pilot con un ente pubblico nel proprio paese. Le sessioni sono state condotte sulla base di linee guida comuni e modelli di documentazione elaborati nell'ambito del progetto, consentendo ai partner di raccogliere e analizzare in modo sistematico i riscontri delle parti interessate in merito all'utilità, alla chiarezza e all'applicabilità dei contenuti e delle raccomandazioni del Manuale.

2. Raccolta del feedback dalle PMI

Ogni partner ha inoltre raccolto il feedback di tre PMI attraverso un questionario online dedicato. Questo processo ha permesso al consorzio di ottenere informazioni pratiche direttamente da imprese appartenenti a diversi settori e contesti operativi.

Il feedback raccolto attraverso le sessioni di pilot con le autorità pubbliche e le PMI, così come i risultati del questionario di accompagnamento, fornisce una validazione coerente e completa del Manuale delle Politiche ESG e dei relativi Piani d'azione nazionali. Nel complesso, i partecipanti di tutti i Paesi partner hanno espresso un elevato livello di soddisfazione, indicando che i materiali sono chiari, ben strutturati e altamente pertinenti per supportare la consapevolezza e l'implementazione degli ESG nelle PMI. Le autorità pubbliche hanno apprezzato in particolare l'orientamento strategico del Manuale e il suo allineamento con le priorità politiche, mentre le PMI ne hanno evidenziato l'utilità pratica nel migliorare la comprensione dei concetti ESG e la loro applicazione nelle attività quotidiane.

Allo stesso tempo, sia le sessioni di pilot sia le risposte ai questionari hanno evidenziato alcune aree di ulteriore miglioramento, in particolare la necessità di una guida più settoriale, di un linguaggio semplificato e di una maggiore enfasi su strumenti pratici di implementazione adattati ai diversi contesti delle PMI. Alcuni partecipanti hanno inoltre suggerito di rafforzare il collegamento tra i principi ESG e i quadri normativi nazionali, nonché di fornire esempi più concreti per facilitare l'applicazione nel contesto reale.

Queste evidenze, raccolte attraverso attività di piloting strutturate e convalidate tramite il feedback dei questionari, sono state analizzate sistematicamente e integrate pienamente nella versione finale del Manuale, garantendo che esso risponda in modo efficace alle realtà operative, alle aspettative e alle diverse esigenze delle PMI e degli stakeholder in tutta Europa. Tutti i feedback raccolti durante la fase di piloting e validazione sono stati attentamente riesaminati e incorporati nella versione finale del Manuale, assicurando che il suo contenuto sia strettamente allineato alle realtà operative e ai bisogni formativi delle PMI in tutta Europa.

Il Manuale si articola in due parti principali, ciascuna delle quali contribuisce al raggiungimento di specifici obiettivi del progetto. In primo luogo, fornisce linee guida concrete e una metodologia su come adattare il corso di formazione sviluppato non solo ai vari settori, ma anche al processo di apprendimento della formazione professionale e all'integrazione della formazione. Ciò consentirà alle PMI europee, gruppo target del progetto, di specializzare uno o più membri del proprio personale, indipendentemente dal settore di attività.

In secondo luogo, il Manuale mira a sviluppare una raccomandazione politica che sarà certificata e riconosciuta a livello europeo attraverso una Strategia di Riforma Politica Europea, che sarà adattata ai piani nazionali dei partner coinvolti.

Il Manuale delle Politiche e le attività associate, come i cinque eventi moltiplicatori, garantiscono che i risultati del progetto continueranno a influenzare positivamente le PMI europee nel tempo.

Il Manuale delle Politiche funge da risorsa fondamentale per l'adozione di strategie ESG da parte delle PMI, fornendo linee guida complete e soluzioni scalabili che rispondono specificamente alle loro esigenze uniche. Offrendo passaggi chiari e attuabili e best practice, le PMI possono abbracciare e implementare con fiducia le strategie ESG, portando a un cambiamento positivo e sostenibile in vari settori e industrie. Inoltre, il Manuale delle Politiche svolge un ruolo significativo nel migliorare la competitività delle PMI. Man mano che le imprese allineano le loro pratiche ai principi ESG, possono attrarre investitori, clienti e altri stakeholder, favorendo la crescita e la resilienza all'interno dell'economia europea.

La Commissione Europea trarrà grandi benefici dal Manuale delle Politiche, poiché questo può aiutare a sviluppare un quadro politico più solido e completo per l'implementazione dell'ESG nelle PMI. Ciò, a sua volta, consente all'UE di creare politiche e iniziative mirate che sostengano l'adozione diffusa delle strategie ESG, incoraggiando una crescita economica sostenibile all'interno della regione.

L'esperienza ESG4SMEs

Finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i punti di vista espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili per essi.

Progetto N: 2023-1-DE02-KA220-VET-000156776

Analisi dei Bisogni

Dall'analisi documentale emerge che i programmi di formazione e istruzione in materia di ESG presentano differenze tra Cipro, Germania, Grecia, Italia e Slovenia, riflettendo i diversi livelli di sviluppo e adozione delle pratiche ambientali, sociali e di governance (ESG). In generale, esistono alcuni programmi o piattaforme che offrono formazione in materia di ESG, ma non vi è armonizzazione tra i paesi partecipanti al progetto.

Ad esempio, a Cipro il Corporate Governance Institute offre diplomi specificamente incentrati sull'ESG. Al contrario, in Germania i programmi di formazione professionale trattano prevalentemente gli aspetti ambientali, ma non prestano sufficiente attenzione agli aspetti sociali e di governance. Analogamente, in Grecia i programmi sono principalmente di livello introduttivo e sono gestiti da istituti accademici e organismi di certificazione; mentre in Italia è difficile trovare corsi accademici dedicati alle competenze in materia di ESG.

In termini di occupazione, le competenze essenziali per mettere in pratica le pratiche ESG in tutti i paesi includono la conoscenza del mercato dei quadri di rendicontazione, competenze specifiche del settore, capacità comunicative, capacità organizzative e attenzione ai dettagli, identificate come competenze rilevanti per mettere in pratica le pratiche ESG in tutti i paesi. I compiti principali di chi supervisiona le iniziative ESG comprendono lo sviluppo e l'attuazione di strategie ESG, la conduzione di analisi dei rischi, il coinvolgimento degli stakeholder, la garanzia della conformità a normative quali la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) e la tassonomia UE, nonché la promozione della sostenibilità all'interno dell'organizzazione.

D'altra parte, dalla ricerca sul campo emergono quattro aspetti principali dai rapporti sulle percezioni, le sfide e le necessità delle PMI nell'attuazione delle pratiche ESG:

Sfide: in tutti i paesi, le PMI si trovano ad affrontare sfide comuni nella comprensione e nell'integrazione delle pratiche ESG. Queste sfide includono risorse limitate quali tempo, personale e risorse economiche, la complessità del concetto ESG e la resistenza al cambiamento. Inoltre, vi è una mancanza di chiarezza riguardo agli obblighi di rendicontazione e alle strategie per lo sviluppo e la conformità legale.

Formazione incentrata sull'aspetto pratico: è possibile constatare che le PMI traggono beneficio da una formazione pratica che includa orientamento, casi di studio e strumenti su misura per le loro esigenze specifiche. Inoltre, i sistemi di supporto, tra cui l'accesso ai finanziamenti, l'assistenza tecnica e la formazione sui quadri di rendicontazione, sono identificati come essenziali per un'implementazione di successo.

Coinvolgimento degli stakeholder: In tutti i rapporti si sottolinea che un coinvolgimento e una comunicazione efficaci con gli stakeholder sono fondamentali per creare fiducia e collaborazione attorno alle iniziative sostenibili. Per promuovere una cultura della

sostenibilità all'interno delle PMI, si raccomanda di coinvolgere i dipendenti nel processo decisionale e di evidenziare i benefici delle iniziative ESG.

Potenziali vantaggi: Nonostante le difficoltà, si riconoscono i potenziali vantaggi e le opportunità legati all'adozione di pratiche ESG. Tra questi figurano una maggiore competitività, una maggiore attrattiva per gli investitori, la riduzione al minimo dei rischi, il rafforzamento della fedeltà degli stakeholder e l'acquisizione di nuovi clienti grazie alla sostenibilità e alla responsabilità sociale.

Moduli formativi e gioco sull'ESG

La fase pilota di sperimentazione nell'ambito della formazione professionale conferma la forte rilevanza, usabilità e trasferibilità dei moduli formativi e del gioco sull'ESG.

Adattabilità e Trasferibilità

- Il 95% dei professionisti VET ha indicato che i moduli sono facilmente adattabili ai diversi settori delle PMI
- Applicabili a diversi settori (tecnologia, edilizia, settore alberghiero, ecc.)
- Il quadro di riferimento di base è neutrale dal punto di vista settoriale e flessibile

Requisiti di Replicazione

Un'implementazione di successo richiede una combinazione di:

- Casi di studio (risorsa più richiesta)
- Materiale multimediale (video, immagini)
- Presentazioni strutturate
- Strumenti e piattaforme digitali
- Fogli di lavoro e modelli pratici

Adattamento Contestuale

Il 79% richiede solo lievi adeguamenti a livello nazionale

- Esigenze principali:
 - Integrazione delle normative ESG locali
 - Adattamento linguistico
 - Esempi di PMI locali
 - Maggiore contenuto visivo

Esperienza dell'Utente e Qualità

- Innovatività: 89%
- Utilità: 84%
- Qualità complessiva: 83%
- Esperienza utente: 85%

Punti di Forza chiave Identificati

Finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i punti di vista espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili per essi.

- Forte applicabilità alle PMI
- Struttura modulare flessibile
- Elevata rilevanza per i sistemi di istruzione e formazione professionale
- Supporta l'implementazione pratica dell'ESG

Aree di Miglioramento

- Più casi studio specifici per settore
- Ulteriori esercizi pratici e simulazioni
- Semplificazione dei contenuti (meno testo, più immagini)
- Maggiore uso di contenuti multimediali
- Inclusione di riferimenti normativi nazionali

Inoltre, i risultati qualitativi emersi dal pilot evidenziano diversi aspetti critici del coinvolgimento delle PMI. Molti partecipanti hanno segnalato difficoltà nel tradurre i concetti teorici ESG in azioni concrete senza un orientamento supplementare. Ciò sottolinea l'importanza di integrare nella progettazione della formazione un supporto all'implementazione graduale ed esempi specifici per settore.

Un'intuizione metodologica fondamentale riguarda il ruolo della facilitazione. L'apprendimento puramente autonomo è stato spesso percepito come insufficiente, in particolare quando i partecipanti si sono trovati di fronte ad argomenti complessi o poco familiari. Le sessioni facilitate, sia in presenza che online, si sono rivelate essenziali per favorire la comprensione, consentire la discussione e rafforzare la fiducia nell'applicazione dei concetti ESG.

Inoltre, le differenze nelle conoscenze e nell'esperienza pregressa dei partecipanti hanno evidenziato la necessità di percorsi di apprendimento più flessibili e differenziati. Mentre i principianti hanno tratto beneficio da contenuti strutturati e introduttivi, i partecipanti più esperti hanno espresso la necessità di materiale più approfondito, strategico e orientato alle decisioni.

Linee Guida per l'Adattamento e l'Implementazione della Formazione ESG

Finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i punti di vista espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili per essi.

Progetto N: 2023-1-DE02-KA220-VET-000156776

Profilo Professionale dell'ESG Manager

Il profilo di ESG Manager per ESG4SMEs è stato progettato come un ruolo professionale trasversale, in grado di operare in diversi settori e in organizzazioni di varie dimensioni.

L'ESGM è responsabile di:

- Valutare i rischi e le opportunità ESG
- Progettare e implementare strategie ESG
- Monitorare le prestazioni ESG e la conformità
- Supportare la rendicontazione ESG e il coinvolgimento degli stakeholder

Questo profilo è particolarmente rilevante per tutti i tipi di PMI, non solo quelle rurali, poiché nella maggior parte delle PMI dell'UE le responsabilità ESG sono spesso integrate nei ruoli manageriali esistenti.

Obiettivi di Apprendimento e Competenze

Il quadro formativo ESGM si concentra sullo sviluppo di:

- Conoscenze tecniche in materia di ESG (impatto ambientale, responsabilità sociale, strutture di governance)
- Capacità di pianificazione strategica e di attuazione
- Conoscenza del quadro normativo a livello nazionale e dell'UE
- Competenze in materia di raccolta dati, monitoraggio e rendicontazione
- Capacità di gestione del cambiamento e di comunicazione con le parti interessate

Linee guida per l'adattamento del corso di formazione ESG Manager per le PMI Rurali nei diversi settori

1. Finalità e ambito di applicazione

Le presenti linee guida forniscono un quadro metodologico strutturato per l'adattamento del corso di formazione ESG Manager per le PMI Rurali (ESGMR) nei diversi settori economici. L'obiettivo è consentire alle PMI europee di sviluppare e rafforzare le competenze relative all'ESG in modo pertinente al proprio settore, al contesto organizzativo e al livello di preparazione, preservando al contempo un quadro di competenze condiviso e risultati di apprendimento comparabili.

Le linee guida sono destinate agli enti di istruzione e formazione professionale (IFP), alle organizzazioni di formazione e ai formatori coinvolti nell'erogazione, nell'adattamento e nella futura diffusione del corso di formazione ESGMR, sia nell'ambito del ciclo di vita del progetto Erasmus+ che al di fuori di esso.

2. Logica di Progettazione del Corso di Formazione ESGM per PMI Rurali

2.1 Natura Trasversale delle Competenze ESG

I principi ambientali, sociali e di governance si applicano a tutti i settori dell'attività economica. Sebbene i rischi, le opportunità e le pressioni normative legati all'ESG possano variare da un settore all'altro, le competenze di base necessarie per comprendere, attuare e gestire le pratiche ESG sono in gran parte trasversali.

Per questo motivo, il corso di formazione ESGMR progettato può essere implementato come programma intersettoriale. L'adattamento si concentra sulla contestualizzazione piuttosto che sulla differenziazione degli obiettivi di apprendimento. I concetti ESG fondamentali, i ruoli e le aree di competenza rimangono coerenti, garantendo la trasferibilità e la comparabilità tra i settori.

Questa progettazione trasversale è supportata dai risultati della valutazione pilota, in cui la stragrande maggioranza dei professionisti dell'IFP ha confermato che i moduli di formazione possono essere trasferiti tra i settori con solo lievi adattamenti.

2.2 Quadro di Apprendimento Basato sui Ruoli

Il corso di formazione è strutturato attorno a tre ruoli ESG, che fungono da punti di riferimento didattici piuttosto che da titoli professionali formali:

- **ESG Analyst** (Analista ESG), incentrato sulla comprensione, la valutazione e la gestione delle informazioni;
- **ESG Optimizer** (Ottimizzatore ESG), incentrato sull'implementazione, il miglioramento dei processi e l'azione operativa;
- **ESG Leader**, Ottimizzatore ESG, incentrato sull'implementazione, il miglioramento dei processi e l'azione operativa.

Questi ruoli descrivono modalità di approccio alle tematiche ESG e costituiscono un percorso di sviluppo progressivo. Sono applicabili a tutti i settori e a tutte le strutture organizzative e supportano percorsi di apprendimento differenziati in base alla preparazione delle PMI e alle responsabilità interne.

3. Struttura Modulare come Meccanismo di Adattamento

3.1 Principi di Progettazione Modulare

Il corso di formazione ESGM per le PMI rurali segue una struttura modulare che garantisce flessibilità nella sequenza e nell'enfasi, pur mantenendo la coerenza. Ogni modulo affronta un'area di competenza specifica e può essere combinato con altri per creare percorsi formativi su misura.

Un modulo base comune sull'attuazione della strategia ESG garantisce una base di riferimento condivisa per tutti i partecipanti. Moduli aggiuntivi supportano lo sviluppo di capacità analitiche, operative o di leadership a seconda delle necessità.

Finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i punti di vista espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili per essi.

3.2 Risultati di apprendimento indipendenti dal settore

Tutti i moduli sono definiti attraverso risultati di apprendimento indipendenti dal settore. L'adattamento non richiede quindi la modifica degli obiettivi di apprendimento o dei criteri di valutazione, ma piuttosto la contestualizzazione dei contenuti e delle attività durante l'erogazione.

Questo approccio garantisce che gli studenti di tutti i settori raggiungano livelli di competenza comparabili, interagendo con materiali che riflettono il loro specifico ambiente di lavoro.

I risultati della validazione hanno inoltre evidenziato che, sebbene i risultati di apprendimento neutrali rispetto al settore siano appropriati, l'erogazione della formazione dovrebbe considerare esplicitamente l'eterogeneità delle PMI, incluse le differenze in termini di dimensione aziendale, settore di attività, struttura organizzativa e livelli di maturità ESG. I partecipanti hanno sottolineato che le PMI necessitano di approcci formativi differenziati, esempi pratici e percorsi di apprendimento adattabili che corrispondano alle loro realtà operative e ai livelli esistenti di conoscenza ESG.

3.3 Percorsi di Implementazione per le PMI

Per supportare un'efficace adozione degli ESG in diversi contesti organizzativi, il quadro ESGM for Rural SMEs dovrebbe essere attuato attraverso percorsi di implementazione flessibili e progressivi, adattati ai livelli di preparazione delle PMI, alle risorse disponibili e alle priorità operative.

Le attività di pilotaggio e validazione hanno dimostrato che le PMI spesso incontrano difficoltà nel determinare autonomamente come utilizzare all'interno della propria organizzazione le risorse, gli strumenti e i materiali formativi relativi agli ESG. Molte PMI non dispongono di competenze ESG dedicate, capacità metodologiche sufficienti o risorse interne adeguate per progettare processi di implementazione strutturati senza un supporto aggiuntivo. Per questo motivo, il framework ESGM non dovrebbe essere considerato una sequenza formativa rigida, ma un sistema flessibile di supporto all'implementazione che consenta una progressiva evoluzione in base alle esigenze organizzative e ai livelli di maturità.

I percorsi di implementazione proposti di seguito sono indicativi e non prescrittivi. Essi hanno lo scopo di supportare PMI, Enti di Formazione Professionale e organizzazioni intermedie nella selezione di attività formative, strumenti e meccanismi di supporto adeguati alle specifiche caratteristiche di ciascuna impresa.

Livello 1 – Consapevolezza e orientamento iniziale

Questo percorso è destinato alle PMI con una limitata esposizione precedente ai concetti ESG o senza pratiche formali di sostenibilità. In questa fase, l'obiettivo è supportare la comprensione, la consapevolezza e la riflessione iniziale piuttosto che l'implementazione formale.

Finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i punti di vista espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili per essi.

L'attenzione include:

- comprensione dei concetti e della terminologia di base ESG;
- riconoscimento delle pratiche ESG informali esistenti;
- identificazione dei rischi e delle opportunità ESG rilevanti per il settore;
- aumento della consapevolezza sugli sviluppi normativi e sulle aspettative del mercato.

Strumenti e attività raccomandate:

- workshop introduttivi e sessioni di sensibilizzazione;
- strumenti semplificati di autovalutazione ESG;
- discussioni facilitate di gruppo;
- esempi pratici e casi di studio introduttivi;
- checklist di base ESG ed esercizi di riflessione.

In questa fase, la facilitazione e il supporto esterno sono particolarmente importanti, poiché le PMI necessitano spesso di aiuto per interpretare i concetti ESG e comprenderne la rilevanza per le attività operative quotidiane.

Livello 2 – Integrazione strutturata degli ESG

Questo percorso è destinato alle PMI pronte a passare dalla fase di consapevolezza all'integrazione delle pratiche ESG nei processi organizzativi e decisionali.

L'attenzione include:

- identificazione delle priorità e degli obiettivi ESG;
- assegnazione delle responsabilità ESG;
- introduzione di pratiche base di monitoraggio e raccolta dati;
- implementazione di miglioramenti operativi;
- rafforzamento del coordinamento interno e del coinvolgimento dei dipendenti.

Strumenti e attività raccomandate:

- modelli di piano d'azione ESG;
- roadmap di implementazione e guide step-by-step;
- casi di studio settoriali pratici;
- strumenti di monitoraggio e tracciamento;
- workshop facilitati e sessioni di mentoring;
- attività di peer-learning e networking.

A questo livello, le PMI beneficiano di un supporto pratico all'implementazione e di metodologie semplificate che riducono la complessità e favoriscono l'integrazione graduale nei processi aziendali esistenti.

Livello 3 – Sviluppo strategico e leadership ESG

Questo percorso è destinato alle PMI con livelli più elevati di maturità ESG che mirano a rafforzare l'integrazione strategica, la governance e le prestazioni di sostenibilità a lungo termine.

L'attenzione include:

- integrazione degli ESG nella strategia e nei processi decisionali;
- rafforzamento del coinvolgimento e della comunicazione con gli stakeholder;
- miglioramento dei processi di monitoraggio, rendicontazione e accountability ESG;
- allineamento con le esigenze della catena del valore e del mercato;
- supporto alla pianificazione a lungo termine e al miglioramento continuo.

Strumenti e attività raccomandate:

- strumenti avanzati di pianificazione strategica ESG;
- framework di stakeholder engagement;
- linee guida per il reporting ESG;
- workshop su leadership e governance;
- strumenti avanzati di monitoraggio e valutazione;
- iniziative collaborative regionali o settoriali.

In questa fase, le PMI possono anche contribuire ad attività di peer-learning, diffusione di buone pratiche e mentoring verso organizzazioni meno mature all'interno di ecosistemi regionali o settoriali.

Progressione flessibile e non lineare

I percorsi di implementazione non sono concepiti come fasi rigide o percorsi obbligatori di progressione. Le PMI possono muoversi tra i livelli in base al settore, alla struttura organizzativa, alle priorità operative e alle risorse disponibili. Alcune imprese possono richiedere supporto principalmente nell'implementazione operativa, mentre altre possono concentrarsi su conformità, governance o comunicazione con gli stakeholder.

Lo scopo dei percorsi è quindi:

- ridurre la complessità per le PMI;
- supportare approcci di implementazione differenziati e realistici;
- facilitare l'adattamento alla maturità organizzativa;
- fornire un orientamento più chiaro sull'uso delle risorse ESGM;
- rafforzare l'applicabilità pratica e la scalabilità del framework ESGM nei diversi settori e contesti nazionali.

I risultati della validazione hanno confermato che le PMI si impegnano in modo più efficace con l'apprendimento ESG quando le indicazioni di implementazione sono pratiche, strutturate e strettamente collegate alle loro realtà organizzative.

4. Adattamento settoriale attraverso la contestualizzazione

4.1 Contestualizzazione dei temi ESG

L'adattamento settoriale si ottiene collegando i temi ESG ai processi, ai rischi e ai contesti decisionali rilevanti per il settore. Ad esempio:

- I temi ambientali possono essere contestualizzati attraverso l'uso delle risorse, le emissioni o le pratiche di gestione del territorio rilevanti per il settore;
- I temi sociali possono essere collegati alle condizioni della forza lavoro, alle relazioni con la comunità o all'interazione con i clienti;
- i temi di governance possono essere inquadrati in base alle strutture decisionali, ai processi di conformità e ai meccanismi di responsabilità.

Questa contestualizzazione migliora la rilevanza senza introdurre programmi specifici per settore.

4.2 Uso di esempi e scenari rilevanti per il settore

I facilitatori sono incoraggiati a sostituire gli esempi generici con scenari rilevanti per il settore, mantenendo la stessa funzione pedagogica. Gli esempi dovrebbero essere illustrativi piuttosto che esaustivi e dovrebbero riflettere le realtà tipiche delle PMI all'interno del settore.

L'uso di esempi tratti dalle organizzazioni dei partecipanti stessi è fortemente incoraggiato, poiché favorisce la riflessione, il senso di appartenenza e la fattibilità.

5. Adattamento delle attività didattiche e delle attività pratiche

5.1 Adattamento basato sulle attività

Le attività didattiche e le attività pratiche sono gli strumenti principali per l'adattamento in tutti i settori. Anziché modificare i contenuti, i facilitatori adattano le attività:

- permettendo ai partecipanti di lavorare con i propri dati, processi o strutture organizzative;
- inquadrando le attività in base a flussi di lavoro specifici del settore;
- concentrandosi su ambiti e vincoli realistici.

Le attività sono progettate per favorire la riflessione e la preparazione, non la piena implementazione.

5.2 Mappatura di ruoli, compiti e competenze

L'esercizio di mappatura dei ruoli, dei compiti e delle competenze ESG è uno strumento centrale di adattamento. Consente ai partecipanti di:

- identificare quali compiti relativi all'ESG sono rilevanti per il loro settore;
- comprendere come sono attualmente distribuite le responsabilità;
- riconoscere le lacune e le aree di sviluppo.

L'esercizio di mappatura rimane identico in tutti i settori nella struttura, ma varia nel contenuto in base al contesto dei partecipanti.

I risultati del progetto pilota evidenziano che le PMI traggono il massimo beneficio dalle attività direttamente collegate al proprio contesto organizzativo. In particolare, compiti passo dopo passo, scenari di vita reale e l'uso dei dati dei partecipanti migliorano significativamente il coinvolgimento e l'applicabilità.

6. Metodologia di facilitazione per l'erogazione intersettoriale

6.1 La facilitazione come elemento metodologico centrale

La facilitazione è una componente metodologica centrale del corso di formazione ESGMR. I formatori agiscono come facilitatori dell'apprendimento piuttosto che come esperti di contenuti, consulenti o valutatori.

In tutti i settori, la facilitazione mira a:

- sostenere l'interpretazione dei concetti ESG;
- incoraggiare la riflessione sulle pratiche esistenti;
- consentire ai partecipanti di identificare i passi successivi fattibili.

Questo approccio garantisce la coerenza della metodologia consentendo al contempo l'adattamento contestuale.

I risultati della validazione pilota dimostrano inoltre che le PMI spesso necessitano di una facilitazione continua e di un supporto esterno lungo l'intero processo di implementazione. In pratica, l'apprendimento ESG risulta più efficace quando è combinato con attività di mentoring, opportunità di peer-learning e meccanismi di supporto intermedio che coinvolgono Camere di Commercio, Enti di Formazione Professionale, consulenti, organizzazioni settoriali e strutture di supporto regionali.

6.2 Stili di facilitazione adattivi

A seconda della preparazione e della fase di apprendimento dei partecipanti, vengono applicati diversi stili di facilitazione. Questi includono la facilitazione esplorativa, strutturante e orientata all'azione.

La capacità di passare da uno stile all'altro è essenziale per garantire che le discussioni rimangano pertinenti e allineate agli obiettivi di apprendimento in gruppi settoriali eterogenei.

I risultati del progetto pilota confermano che la facilitazione è un fattore critico di successo. Le PMI spesso necessitano di una guida per interpretare i concetti ESG e metterli in relazione con le loro operazioni aziendali. Le sessioni facilitate supportano la comprensione, incoraggiano la discussione e aiutano i partecipanti a passare dalla comprensione astratta all'applicazione pratica. Senza questo supporto, l'apprendimento autonomo spesso non è sufficiente.

I risultati della validazione hanno inoltre evidenziato l'importanza degli organismi intermediari e delle organizzazioni di supporto nel facilitare l'apprendimento e l'implementazione degli ESG. Centri per le competenze, centri di apprendimento permanente, strutture universitarie per la formazione continua, Camere di Commercio e reti di supporto alle PMI possono svolgere un ruolo fondamentale nella diffusione delle conoscenze ESG, nel sostegno alla partecipazione e nella facilitazione del peer learning e del trasferimento di conoscenze tra settori.

6.3 Ecosistema di governance e supporto raccomandato

La sostenibilità a lungo termine del profilo di ESG Manager dipende dall'istituzione di ecosistemi di supporto coordinati che coinvolgano:

- Enti di Formazione Professionale e centri di formazione permanente;
- Camere di Commercio e associazioni di PMI;
- agenzie di sviluppo regionale;
- autorità pubbliche;
- reti settoriali e organizzazioni intermediarie;
- università e hub educativi specializzati.

Partenariati pubblico-privati e centri di competenza ESG specializzati possono sostenere l'implementazione a lungo termine, i servizi di consulenza, la formazione applicata e il trasferimento di conoscenze alle PMI.

7. La valutazione come motore dell'apprendimento adattivo

7.1 Quadro di valutazione intersettoriale

La metodologia di valutazione è concepita per essere applicabile in tutti i settori e si concentra su tre dimensioni:

- conoscenze ESG;
- orientamento comportamentale;
- impegno e capacità di agire.

Gli strumenti di valutazione non vengono utilizzati per valutare le prestazioni o la conformità, ma per sostenere l'orientamento e il progresso nell'apprendimento.

7.2 Utilizzo dei risultati della valutazione per guidare l'adattamento

I risultati della valutazione informano l'adattamento dei percorsi di apprendimento identificando:

- ruoli ESG dominanti e secondari;
- lacune di conoscenza;
- livelli di prontezza all'azione o alla leadership.

Queste intuizioni supportano raccomandazioni di apprendimento personalizzate senza imporre percorsi di progressione fissi.

Il progetto pilota conferma che la valutazione è più efficace quando utilizzata come strumento di apprendimento e orientamento piuttosto che come meccanismo di misurazione delle prestazioni. Le PMI hanno risposto positivamente ad approcci che supportano la riflessione, identificano le lacune e guidano i passi successivi senza introdurre complessità o pressione di valutazione.

8. Supportare la specializzazione delle PMI nell'implementazione ESG

La specializzazione all'interno del quadro ESGM per le PMI rurali si riferisce al rafforzamento di specifiche capacità ESG in base alla rilevanza settoriale e alle esigenze organizzative, piuttosto che a ruoli funzionali ristretti.

A seconda dei risultati della valutazione e del contesto, le PMI di tutti i settori possono concentrarsi su:

- competenze analitiche relative alla comprensione e alla conformità;
- competenze operative relative all'implementazione e al miglioramento;
- competenze di leadership relative al coordinamento e all'integrazione strategica.

Nel corso del tempo, le PMI vengono supportate nello sviluppo di un profilo equilibrato di responsabile ESG che integri tutte e tre le dimensioni.

9. Trasferibilità, scalabilità e sostenibilità

L'approccio di adattamento descritto in queste linee guida garantisce che il corso di formazione ESGM per le PMI rurali sia trasferibile tra settori e contesti nazionali, scalabile oltre le attività pilota e compatibile con i sistemi di istruzione e formazione professionale (IFP) e le strategie di apprendimento permanente.

Mantenendo un quadro di competenze condiviso e consentendo al contempo un'erogazione contestualizzata, il corso garantisce qualità, riconoscimento e sostenibilità a lungo termine.

10. Conclusioni

Queste linee guida forniscono un quadro coerente e flessibile per adattare il corso di formazione ESGM per le PMI rurali a diversi settori, preservandone l'integrità pedagogica. Attraverso una progettazione modulare, un apprendimento basato sui ruoli e una contestualizzazione guidata dalla facilitazione, il corso consente alle PMI europee di impegnarsi nelle pratiche ESG in modo pertinente, realistico e scalabile.

I portatori di interesse hanno inoltre sottolineato l'importanza di integrare la formazione ESG all'interno degli ecosistemi di apprendimento permanente e delle strutture nazionali delle qualifiche, al fine di garantirne la sostenibilità oltre la durata del progetto. Una più forte integrazione con i sistemi VET esistenti, le istituzioni per l'apprendimento permanente e i meccanismi nazionali di certificazione è stata considerata essenziale per assicurare scalabilità a lungo termine e un'adozione istituzionale efficace.

L'approccio sostiene gli obiettivi di Erasmus+ relativi allo sviluppo delle competenze, alla competitività delle PMI e alla crescita sostenibile, garantendo al contempo che le competenze ESG rimangano comparabili e trasferibili tra i diversi settori.

Raccomandazioni politiche e strategia di riforma delle politiche europee

Finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i punti di vista espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili per essi.

Panoramica della situazione attuale e valutazione della necessità di una qualifica riconosciuta di ESG Manager

Negli ultimi anni si è intensificata l'integrazione dei principi ambientali, sociali e di governance (ESG) nei quadri economici e normativi europei, trainata da strumenti politici chiave dell'UE quali il Green Deal europeo, il quadro dell'UE per la finanza sostenibile, la direttiva sulla rendicontazione di sostenibilità delle imprese (CSRD) e il regolamento dell'UE sulla tassonomia. Queste iniziative incidono sempre più non solo sulle grandi imprese, ma anche sulle piccole e medie imprese (PMI), in particolare attraverso le catene del valore, gli obblighi di rendicontazione e l'accesso ai finanziamenti.

Allo stesso tempo, strategie a livello UE come l'Agenda europea per le competenze, il Patto per le competenze e la Raccomandazione del Consiglio sull'istruzione e la formazione professionale (2020) sottolineano la necessità di dotare la forza lavoro di competenze a sostegno delle transizioni verde e digitale. Nonostante questo slancio politico, il riconoscimento delle competenze relative all'ESG all'interno dei sistemi di istruzione, formazione e mercato del lavoro rimane disomogeneo.

Attualmente, il panorama europeo dei profili professionali legati all'ESG è caratterizzato da frammentazione e standardizzazione limitata. Le responsabilità relative all'ESG sono spesso assegnate in modo informale o integrate in funzioni manageriali, di conformità o di sostenibilità esistenti senza un quadro di competenze chiaramente definito. Laddove esistono programmi di formazione o certificazione relativi all'ESG, questi sono spesso:

- specifici per settore o guidati dall'organizzazione;
- non riferiti ai quadri nazionali delle qualifiche;
- non reciprocamente riconoscibili tra gli Stati membri.

Questa situazione crea diverse sfide strutturali:

- Riconoscimento formale limitato delle competenze ESG all'interno dei sistemi di istruzione e formazione professionale (IFP) e di apprendimento permanente;
- Scarsa trasparenza e comparabilità delle qualifiche relative all'ESG tra i mercati del lavoro nazionali;
- Mobilità lavorativa limitata per i professionisti con competenze ESG;
- Difficoltà per le PMI nell'accedere, sviluppare e mantenere competenze ESG in linea con i requisiti di sostenibilità dell'UE.

In questo contesto, è necessario un intervento politico per sostenere lo sviluppo di una qualifica certificata e riconoscibile di ESG Manager (ESGM), fondata su un approccio trasversale e basato sulle competenze. Tale qualifica risponderebbe direttamente alle priorità politiche dell'UE rafforzando le competenze per la sostenibilità, sostenendo la competitività delle PMI e facilitando l'efficace attuazione delle normative relative all'ESG.

I risultati del pilot indicano che, mentre le PMI sono sempre più interessate dai requisiti relativi all'ESG, la loro risposta è influenzata da vincoli operativi e risorse limitate. La

maggior parte delle PMI adotta già informalmente pratiche relative all'ESG, ma queste non sono strutturate, misurate o gestite strategicamente. In genere, i criteri ESG non vengono considerati prioritari a meno che non siano direttamente collegati a vantaggi finanziari o operativi oppure a obblighi normativi.

Raccomandazioni per una Strategia di Riforma delle Politiche Europee e per l'adattamento a livello nazionale

1. Raccomandazioni per una Strategia di Riforma delle Politiche Europee

1.1 Allineamento strategico con i quadri normativi dell'UE

La strategia di riforma delle politiche europee proposta nel WP5 è concepita per allinearsi ai quadri normativi esistenti a livello dell'UE, anziché creare strutture parallele. In particolare, si basa su:

- il **Green Deal europeo**, sostenendo lo sviluppo delle competenze per pratiche aziendali sostenibili;
- l'**Agenda europea per le competenze**, promuovendo l'aggiornamento e la riqualificazione professionale per la transizione verde;
- il **Patto per le competenze**, incoraggiando la cooperazione tra fornitori di istruzione, imprese e autorità pubbliche;
- la **Raccomandazione del Consiglio sull'IFP**, sostenendo percorsi formativi flessibili, modulari e basati sulle competenze;
- la **Raccomandazione del Consiglio sulle micro-credenziali**, consentendo il riconoscimento dei risultati di apprendimento relativi all'ESG.

Un approccio politico coordinato dovrebbe garantire che lo sviluppo delle competenze ESG per le PMI sia pienamente integrato nei sistemi esistenti di istruzione, formazione, consulenza e finanziamento, evitando la creazione di strutture parallele. Le misure politiche dovrebbero distinguere chiaramente tra gruppi target diretti (PMI, in particolare micro e piccole imprese con limitata capacità interna in ambito ESG) e gruppi target indiretti, inclusi i fornitori di formazione continua, le società di consulenza aziendale, le Camere di Commercio e le altre organizzazioni intermedie responsabili dell'erogazione di formazione, servizi di consulenza e attività di disseminazione.

Dovrebbe essere promosso un approccio strutturato di tipo "train-the-trainer" per garantire scalabilità, con i fornitori di formazione continua posizionati come attori chiave per l'erogazione di programmi di qualificazione ESG e le società di consulenza abilitate a tradurre le competenze ESG in servizi di consulenza pratica per le PMI. Per garantire un'attuazione efficace, le raccomandazioni politiche dovrebbero essere sistematicamente collegate ai programmi di finanziamento esistenti a livello europeo, nazionale e regionale, e ciascuna misura dovrebbe essere associata a strumenti finanziari pertinenti a sostegno di attività di formazione, consulenza e capacity building.

Finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i punti di vista espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili per essi.

Inoltre, le raccomandazioni dovrebbero essere direttamente collegate a passaggi operativi concreti, attori responsabili e meccanismi di attuazione, al fine di garantire la fattibilità operativa, rafforzare l'adozione da parte delle PMI e migliorare l'impatto complessivo delle politiche.

La strategia posiziona il profilo del Responsabile ESG come un quadro di competenze trasversali che può essere integrato in questi strumenti sia a livello europeo che nazionale.

1.2 Raccomandazioni politiche principali

Sulla base dei risultati del progetto, il Manuale delle politiche formula le seguenti raccomandazioni:

INTEGRAZIONE NEI QUADRI NAZIONALI DELLE QUALIFICHE (NQF)

Gli Stati membri sono incoraggiati a inserire le competenze del responsabile ESG nei propri quadri nazionali delle qualifiche, negli standard professionali o nei relativi sistemi di classificazione, in linea con il Quadro europeo delle qualifiche (EQF). Tale integrazione favorisce il riconoscimento formale, consentendo al contempo flessibilità nell'attuazione.

RICONOSCIMENTO DELL'ESG MANAGER COME PROFILO TRASVERSALE

L'ESG Manager dovrebbe essere riconosciuto come un profilo professionale trasversale applicabile a tutti i settori e alle organizzazioni di qualsiasi dimensione, piuttosto che come una professione regolamentata a sé stante. Ciò riflette la realtà delle PMI e favorisce la graduale integrazione delle responsabilità ESG nei ruoli esistenti.

SOSTEGNO ALL'OFFERTA DI IFP E APPRENDIMENTO PERMANENTE IN MATERIA DI ESG

Le autorità pubbliche dovrebbero sostenere lo sviluppo, l'accreditamento e la diffusione di programmi di IFP e di sviluppo professionale continuo in materia di ESG, garantendo la coerenza con le esigenze del mercato del lavoro e le politiche di sostenibilità.

I risultati del pilot dimostrano ulteriormente elevati livelli di soddisfazione (superiori all'80% per gli indicatori chiave), confermando l'efficacia e la scalabilità delle metodologie di IFP incentrate sull'ESG.

I risultati del pilot evidenziano che la formazione ESG deve dare priorità all'applicazione pratica, a contenuti semplificati e ad approcci di apprendimento misto che combinino moduli digitali con sessioni facilitate. Ciò è essenziale per garantire l'usabilità e la rilevanza per le PMI.

INCENTIVAZIONE DELLA PARTECIPAZIONE DELLE PMI

Le misure politiche dovrebbero incentivare la partecipazione delle PMI alla formazione ESG attraverso schemi di sostegno finanziario, l'integrazione in programmi di innovazione e competitività o il collegamento con meccanismi di finanziamento legati alla sostenibilità.

Nel loro insieme, queste raccomandazioni mirano a creare un contesto politico favorevole all'adozione strutturata e al riconoscimento delle competenze ESG in tutta Europa.

Il pilot conferma che i vincoli finanziari e i limiti di tempo sono tra gli ostacoli più significativi all'adozione dell'ESG. I programmi di incentivazione, quali sovvenzioni, sussidi e agevolazioni fiscali, sono quindi fondamentali per consentire alle PMI di investire in miglioramenti legati alla sostenibilità.

RAFFORZARE IL RUOLO DEI COMUNI NELL'IMPLEMENTAZIONE ESG PER LE PMI

Rafforzare il ruolo dei comuni e delle autorità locali/regionali come intermediari chiave nell'implementazione degli ESG, collegando le PMI con fornitori di formazione, opportunità di finanziamento, servizi di consulenza e strategie di sviluppo regionale, riconoscendo che le PMI operano spesso all'interno di ecosistemi locali di sviluppo strettamente interconnessi, nei quali le priorità ESG sono fortemente collegate a sfide di livello comunitario quali la mobilità sostenibile, l'efficienza energetica, la gestione dei rifiuti, i sistemi alimentari locali, lo sviluppo turistico e il benessere della comunità.

In questo contesto, i comuni possono agire come attori ponte essenziali tra PMI, Enti di Formazione Professionale, Camere di Commercio e iniziative di sviluppo regionale, contribuendo a migliorare l'accesso alla formazione ESG, semplificare i percorsi di implementazione e aumentare la rilevanza dei servizi di supporto, in particolare per le microimprese prive di competenze ESG dedicate.

MECCANISMI DI IMPLEMENTAZIONE FLESSIBILI E SENSIBILI AL CONTESTO

I quadri politici e i piani d'azione nazionali dovrebbero incorporare meccanismi di flessibilità e adattamento contestuale per garantire un'attuazione efficace nei diversi contesti delle PMI. Le misure ESG dovrebbero tenere conto delle differenze nelle condizioni settoriali, nelle capacità organizzative e nei livelli di maturità ESG, evitando approcci standardizzati uguali per tutti. Percorsi di implementazione flessibili sono particolarmente importanti per le PMI con limitate capacità finanziarie, tecniche o amministrative.

FATTORI OPERATIVI PER L'ADOZIONE DELL'ESG DA PARTE DELLE PMI

Sulla base dei risultati del pilot, un'adozione efficace dell'ESG tra le PMI richiede una combinazione di:

- quadri ESG semplificati e accessibili
- servizi di consulenza e supporto continui

Finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i punti di vista espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili per essi.

- strumenti pratici per l'implementazione e il monitoraggio
- orientamenti ed esempi specifici per settore
- percorsi di formazione flessibili e differenziati

Questi elementi sono essenziali per colmare il divario tra consapevolezza e implementazione e per garantire che le PMI possano integrare l'ESG nelle loro operazioni quotidiane in modo realistico e sostenibile.

SVILUPPO DI ECOSISTEMI DI SUPPORTO ESG PER LE PMI

Le politiche pubbliche dovrebbero sostenere la creazione di ecosistemi coordinati di supporto ESG che combinino formazione, servizi di consulenza, mentoring, supporto intermedio e assistenza pratica all'implementazione per le PMI.

SUPPORTO AGLI ENTI DI FORMAZIONE PROFESSIONALE E RAFFORZAMENTO DELLE CAPACITÀ DEI FORMATORI

Le autorità nazionali e regionali dovrebbero sostenere lo sviluppo di risorse dedicate all'insegnamento e alla facilitazione ESG per gli Enti di Formazione Professionale e i formatori, al fine di garantire qualità, coerenza e trasferibilità dell'offerta formativa in ambito ESG. È importante utilizzare esempi semplici, radicati nel contesto locale e altamente pratici durante l'erogazione della formazione. I formatori dovrebbero essere incoraggiati a includere brevi casi pratici provenienti da comuni, PMI rurali e iniziative di sviluppo locale, al fine di rendere i concetti ESG più comprensibili e rilevanti per le microimprese prive di personale ESG dedicato o di competenze tecniche avanzate.

RAFFORZAMENTO DELLE STRUTTURE DI SUPPORTO INTERMEDIARIE

Un'efficace implementazione ESG nelle PMI dipende anche dal coinvolgimento attivo di organismi intermediari e organizzazioni di supporto. Camere di Commercio, associazioni imprenditoriali, centri di apprendimento permanente, skills centres, università e reti settoriali possono svolgere un ruolo centrale nel:

- diffondere buone pratiche legate agli ESG;
- facilitare il trasferimento di conoscenze e il peer learning;
- sostenere la partecipazione delle PMI alle attività formative;
- fornire servizi di consulenza e mentoring;
- rafforzare la cooperazione tra enti di formazione, imprese e autorità pubbliche.

I risultati del pilot hanno evidenziato che le PMI necessitano spesso di un orientamento esterno continuo e di ecosistemi di supporto accessibili per passare dalla semplice consapevolezza a un'implementazione ESG strutturata.

I risultati del pilot confermano ulteriormente che, anche quando i contenuti formativi sono percepiti come chiari, pertinenti e di facile consultazione, le PMI continuano a dover affrontare vincoli strutturali nell'attuazione, in particolare legati alla mancanza di tempo, alla capacità finanziaria limitata e alle difficoltà nell'accedere o gestire i dati relativi all'ESG. Allo stesso tempo, le PMI dimostrano un coinvolgimento costantemente elevato nei confronti di materiali didattici pratici e di facile utilizzo, rafforzando l'importanza di approcci applicati e gradualisti, supportati da strumenti digitali e da una guida pratica.

Questi risultati evidenziano inoltre che le PMI operano raramente con sistemi ESG formali o strutture di rendicontazione, il che significa che i meccanismi di supporto operativo e gli incentivi mirati sono fondamentali per consentire la transizione da pratiche informali a un'integrazione strutturata dei criteri ESG.

2. Adattamento della Strategia di Riforma delle Politiche Europee a livello nazionale

In linea con il principio di sussidiarietà, la Strategia europea di riforma delle politiche è destinata ad essere adattata ai contesti nazionali dai paesi partner attraverso **Piani nazionali di adattamento e d'azione**.

Tali piani dovrebbero:

- allineare il profilo dell'ESG Manager alle strategie nazionali esistenti in materia di competenze, sostenibilità e PMI;
- coinvolgere i ministeri e le autorità pubbliche competenti (istruzione, lavoro, economia, ambiente);
- coinvolgere gli enti di formazione professionale, le parti sociali e le associazioni imprenditoriali;
- integrare la formazione ESG nei percorsi di istruzione e formazione esistenti, anziché creare sistemi paralleli.

L'adattamento nazionale dovrebbe inoltre garantire che le metodologie, gli esempi e gli approcci di implementazione relativi agli ESG siano attentamente contestualizzati rispetto alle realtà economiche nazionali e agli ambienti istituzionali. I risultati della validazione hanno evidenziato l'importanza di adattare le pratiche ESG alla cultura imprenditoriale locale, alle strutture delle PMI e al contesto amministrativo, al fine di garantirne la fattibilità e l'effettiva adozione a livello politico e operativo.

Questo approccio garantisce la coerenza a livello europeo, nel rispetto delle strutture istituzionali nazionali e delle priorità politiche.

3. Contributo alla sostenibilità e impatto a lungo termine

Il riconoscimento della qualifica di «ESG Manager» attraverso un approccio politico coordinato sostiene la sostenibilità a lungo termine dei sistemi economici e sociali europei. Integrando le competenze ESG negli strumenti politici esistenti a livello dell'UE e

nazionale, rafforza la capacità delle PMI di adottare pratiche sostenibili, conformarsi ai requisiti normativi in continua evoluzione e migliorare la propria competitività. Questo approccio contribuisce all'attuazione coerente degli obiettivi di sostenibilità in tutti i settori e gli Stati membri, garantendo che le competenze relative all'ESG rimangano rilevanti, trasferibili e allineate alla transizione verde e sociale dell'Europa.

Il Manuale delle Politiche sostiene l'impatto a lungo termine:

- fornendo metodologie ad accesso libero e orientamenti politici;
- consentendo un continuo adattamento ai requisiti di sostenibilità dell'UE in evoluzione;
- rafforzando il legame tra istruzione, mercati del lavoro e strategie di sostenibilità.

4. Conclusioni

Il quadro politico rafforzato delineato evidenzia la rilevanza e la fattibilità di una qualifica riconosciuta di Manager ESG nel contesto europeo. Allineando le competenze relative all'ESG con gli strumenti politici UE esistenti e i meccanismi di attuazione nazionali, esso sostiene la loro integrazione strutturata nei sistemi di istruzione e formazione, nei mercati del lavoro e nelle strategie di sostenibilità.

Questo approccio coordinato contribuisce allo sviluppo delle competenze per la transizione verde, rafforza la competitività e la resilienza delle PMI e sostiene il progresso coerente degli obiettivi ambientali, sociali e di governance dell'Europa in tutti gli Stati membri.

I risultati del pilot dimostrano chiaramente che la formazione da sola non è sufficiente a promuovere l'attuazione dell'ESG nelle PMI. Sebbene la consapevolezza e l'impegno possano essere efficacemente sostenuti attraverso interventi di apprendimento mirati, un cambiamento duraturo richiede un ecosistema di sostegno più ampio, che includa servizi di consulenza, incentivi finanziari e orientamenti normativi semplificati.

I risultati della validazione dimostrano inoltre che un'implementazione efficace degli ESG richiede non solo lo sviluppo di competenze, ma anche supporto istituzionale, progettazione flessibile delle politiche e una forte collaborazione tra autorità pubbliche, fornitori VET, organizzazioni intermedie e reti di PMI. L'integrazione delle competenze ESG nei sistemi nazionali delle qualifiche e dell'apprendimento permanente è quindi essenziale per garantire sostenibilità a lungo termine, riconoscimento e un'adozione efficace nei diversi contesti imprenditoriali europei.

Inoltre, i risultati evidenziano che l'implementazione ESG richiede ecosistemi di supporto coordinati che combinino formazione, facilitazione, mentoring, servizi di consulenza e strutture di supporto intermedie. La sostenibilità a lungo termine dipende pertanto non solo dallo sviluppo delle competenze, ma anche dall'integrazione istituzionale, da meccanismi di supporto operativo e da quadri di cooperazione pubblico-privata.

I risultati della validazione sottolineano inoltre l'importanza delle dimensioni territoriali e municipali nell'implementazione degli ESG. In particolare nelle aree rurali, l'adozione degli

ESG è fortemente influenzata dalle priorità di sviluppo locale e richiede una stretta cooperazione tra PMI, comuni e organizzazioni regionali di supporto. Rafforzare questo livello locale di implementazione aumenta l'accessibilità, la rilevanza e l'impatto pratico delle misure di formazione e supporto ESG.

Piano d'azione per la riforma politica volta a istituire la qualifica di responsabile ESG come standard riconosciuto

1. Informazioni di base

Paese	Italia
Organizzazione partner	Confartigianato Imprese Salerno
Data	Maggio 2026

2. Contesto nazionale: principali esigenze politiche nel Paese

In Italia, le PMI sono sempre più esposte ai requisiti ESG attraverso le catene di approvvigionamento, le aspettative del mercato, l'accesso ai finanziamenti e le politiche di sostenibilità dell'UE. I quadri nazionali, come la Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile e le misure di sostegno legate alla transizione verde/digitale, forniscono un contesto politico rilevante. Tuttavia, le PMI rurali rimangono spesso in una fase iniziale: rispettano le normative di settore ma mancano di conoscenze ESG strutturate, tempo, competenze interne e strumenti pratici.

L'esigenza principale è quella di passare dalla consapevolezza generale all'attuazione concreta attraverso orientamenti semplificati, esempi, modelli e supporto di consulenza. La Certificazione di Responsabile ESG potrebbe essere collegata all'IFP, ai programmi di sostegno alle PMI, agli strumenti di rendicontazione sulla sostenibilità e ai servizi delle associazioni di categoria. Ciò che attualmente manca è il riconoscimento formale, la visibilità tra le PMI, l'integrazione nei percorsi formativi e un chiaro sostegno istituzionale per l'adozione.

Esigenza prioritaria 1	Linee guida pratiche in materia di ESG per le PMI, inclusi modelli, liste di controllo, esempi specifici per settore e strumenti di monitoraggio semplici.
Esigenza prioritaria 2	Riconoscimento della Certificazione di Responsabile ESG nell'ambito dell'istruzione e formazione professionale (IFP),

Finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i punti di vista espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili per essi.

	dei servizi di consulenza alle PMI e delle strutture di sostegno alle imprese.
Esigenza prioritaria 3	Incentivi finanziari e istituzionali per aiutare le PMI a investire nella formazione ESG, nelle competenze interne e nel supporto all'implementazione.

3. Principali parti interessate

Parte interessata	Tipo di organizzazione (politica, autorità pubblica, IFP, imprese, rete, società civile, certificazione)	Perché questo soggetto è rilevante?
Ministero delle Imprese e del Made in Italy	Politica / autorità pubblica	Responsabile delle politiche per le PMI e figura chiave per l'integrazione dei requisiti e degli incentivi ESG a livello nazionale
Autorità regionali (ad es. Regione Campania)	Autorità pubblica	Gestiscono i finanziamenti regionali, i programmi di formazione e le iniziative locali a sostegno delle PMI
Confartigianato Imprese (incl. Confartigianato Salerno e ConfESG)	Organizzazione di sostegno alle imprese	Accesso diretto alle PMI e ruolo chiave nella fornitura di servizi di consulenza, formazione e promozione del profilo di Responsabile ESG
Fornitori di istruzione e formazione professionale e centri di formazione (ad es. Istituto Tecnico "Galilei-Di Palo" o Scuola Professionale "ProfAgri Salerno" per i Servizi Agricoli e lo Sviluppo Rurale)	Formazione professionale	Fondamentale per lo sviluppo e l'erogazione della Certificazione di Manager ESG e per la sua integrazione nei sistemi di formazione

Finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i punti di vista espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili per essi.

Cluster Agroalimentare Campania	Rete di PMI	Facilita la divulgazione, lo scambio di conoscenze e l'adozione dell'ESG tra le PMI agroalimentari a livello locale
Camere di Commercio	Autorità pubbliche / sostegno alle imprese	Sostenere le PMI attraverso servizi, formazione e promozione locale delle pratiche ESG

4. Raccomandazioni di politica nazionale

Raccomandazione 1

Raccomandazione	Aumentare la visibilità e l'adozione iniziale del profilo di "ESG Manager" tra le PMI attraverso attività di sensibilizzazione, primi cicli di feedback e la diffusione da parte delle organizzazioni di sostegno alle imprese.
Problema affrontato	Le PMI hanno una conoscenza limitata del ruolo di responsabile ESG e non comprendono chiaramente in che modo esso possa supportare l'attuazione pratica dei criteri ESG.
Istituzione/attore target	Organizzazioni di sostegno alle imprese, associazioni di categoria, reti di PMI (Confartigianato Imprese, Camere di Commercio, Cluster Agroalimentare Campania)
Beneficio atteso per le PMI	Le PMI acquisiscono maggiore consapevolezza del profilo dell'ESG Manager e possono fornire un feedback su come adattarlo alle loro reali esigenze.

Raccomandazione 2

Raccomandazione	Promuovere l'uso pilota del corso di formazione e degli strumenti ESG4SMEs da parte di camere di commercio, associazioni di categoria, fornitori di istruzione e formazione professionale e centri di formazione.
------------------------	---

Problema affrontato	La formazione in materia di ESG rimane frammentata e non è ancora utilizzata in modo sistematico dalle organizzazioni di sostegno e formazione delle PMI.
Istituzione/attore destinatario	Fornitori di formazione professionale, centri di formazione, organizzazioni di sostegno alle imprese (Confartigianato Imprese, Camere di Commercio).
Beneficio atteso per le PMI	Le PMI ottengono accesso a formazione pratica, modelli, esempi e supporto attraverso organizzazioni affidabili.

Raccomandazione 3

Raccomandazione	Valutare la compatibilità curricolare del profilo di ESG Manager e integrare le competenze relative all'ESG nelle offerte di formazione professionale e di formazione continua.
Problema affrontato	Il profilo di ESG Manager non è ancora collegato a percorsi di istruzione e formazione riconosciuti.
Istituzione / attore di riferimento	Fornitori di formazione professionale, autorità regionali, Ministero dell'Istruzione e del Merito
Beneficio atteso per le PMI	Le PMI possono contare su competenze ESG più strutturate e riconoscibili all'interno del mercato del lavoro e del sistema di formazione.

Raccomandazione 4

Raccomandazione	Adoperarsi per un più ampio riconoscimento della Certificazione di Manager ESG e per la sua inclusione nei programmi regionali di sostegno e trasformazione delle PMI.
Problema affrontato	La Certificazione di Manager ESG manca di riconoscimento formale o informale e non è ancora integrata nelle misure pubbliche di sostegno alle PMI.
Istituzione / attore di riferimento	Ministero delle Imprese e del Made in Italy, autorità regionali, organizzazioni di sostegno alle imprese.

Finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i punti di vista espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili per essi.

Beneficio atteso per le PMI	Le PMI possono formare o assumere personale in possesso della Certificazione di Responsabile ESG e accedere a formazione, servizi di consulenza e sostegno finanziario per implementare le pratiche ESG.
------------------------------------	--

5. Piano d'azione nazionale

Orizzonte temporale	Azione / passo successivo	Organizzazione/i responsabile/i / partner di supporto	Risultato atteso
A breve termine	Organizzare workshop di sensibilizzazione e attività di divulgazione sulla Certificazione ESG Manager per le PMI e le parti interessate	Confartigianato Imprese Salerno; Cluster Agroalimentare Campania; Camere di Commercio	Maggiore consapevolezza e interesse iniziale tra le PMI e le parti interessate
A breve termine	Realizzare sessioni di formazione pilota utilizzando il corso ESG e raccogliere feedback dalle PMI	Confartigianato Imprese; fornitori di formazione professionale; reti di PMI	Primo utilizzo del corso e feedback pratico per perfezionare strumenti e contenuti
A medio termine	Integrare il corso e gli strumenti ESG nei servizi di formazione e consulenza offerti dalle associazioni di categoria e dagli enti di formazione professionale	Confartigianato Imprese; fornitori di formazione professionale; Camere di Commercio	Utilizzo regolare della formazione e degli strumenti ESG all'interno delle strutture di supporto alle PMI
A medio termine	Coordinarsi con le Camere di Commercio, le associazioni e gli attori regionali per sviluppare e adattare strumenti ESG pratici	Confartigianato Imprese; Cluster Agroalimentare Campania; fornitori di	Disponibilità di strumenti pratici su misura per le esigenze delle PMI e dei settori, nonché

Finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i punti di vista espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili per essi.

	(modelli, liste di controllo, esempi specifici per settore) sulla base del feedback delle PMI e valutare l'integrazione dell' e nei programmi esistenti	formazione professionale	con le strutture di sostegno alle PMI esistenti
Lungo termine	Integrare la Certificazione ESG Manager nei programmi regionali di sostegno alle PMI e nei percorsi formativi	Autorità regionali (ad es. Regione Campania); Ministero delle Imprese e del Made in Italy	La certificazione ESG Manager è inclusa nelle misure di sostegno pubblico alle PMI
A lungo termine	Promuovere il riconoscimento formale o informale della Certificazione di ESG Manager a livello nazionale attraverso il dialogo politico con le autorità nazionali	Ministero dell'Istruzione e del Merito; Ministero delle Imprese e del Made in Italy; enti di formazione professionale	Riconoscimento della qualifica di Manager ESG e sua più ampia diffusione tra le PMI
A lungo termine	Raccogliere dichiarazioni formali di sostegno e identificare le organizzazioni in grado di portare avanti e diffondere la Certificazione di Manager ESG a livello nazionale	Confartigianato Imprese; Camere di Commercio; fornitori di formazione professionale; parti interessate a livello nazionale	Sostenibilità a lungo termine, riconoscimento e diffusione più ampia della Certificazione

6. Base di dati

Il presente Piano d'azione si basa su attività pilota svolte in Italia con PMI del settore agroalimentare, tra cui la sperimentazione del corso di formazione ESG e del gioco di simulazione. Esso riflette il feedback diretto raccolto dalle PMI partecipanti, evidenziando ostacoli chiave quali la limitatezza di tempo, la mancanza di

orientamento pratico e la difficoltà di tradurre i concetti ESG nelle operazioni quotidiane.

Il piano si basa anche sull'interazione delle parti interessate con le associazioni di categoria e le reti di PMI (ad esempio ConfESG e Cluster Agroalimentare Campania), nonché su incontri pubblici con i responsabili politici locali, i potenziali imprenditori e le PMI rurali.

Questi contributi hanno permesso di identificare le esigenze prioritarie, le raccomandazioni politiche e le azioni proposte.

GRAZIE!



PARTNERS:



Finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i punti di vista espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili per essi.