

Teresa Giovanazzi, Orietta Vacchelli

[a cura di]

Formazione umana e ambiente

Emergenze, prospettive teoriche
ed euristiche



Teresa Giovanazzi, Orietta Vacchelli

[a cura di]

Formazione umana e ambiente

Emergenze, prospettive teoriche ed euristiche





L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale (CC-BY-NC-ND 4.0). L'Utente, nel momento in cui effettua il download dell'opera, accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito

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

ISBN volume 979-12-5568-459-6

2026 © by Pensa MultiMedia®

73100 Lecce • Via Arturo Maria Caprioli, 8 • Tel. 0832.230435

www.pensamultimedia.it

Indice

- 7 **Premessa**
Questioni ecologiche. Quale educazione per il futuro?
Teresa Giovanazzi, Orietta Vacchelli

PARTE PRIMA Educazione e contesti

- 15 **Educare alla responsabilità ecologica: la saggezza delle culture native per custodire la Terra**
Teresa Giovanazzi
- 23 **Educare narrando ad un rapporto armonico con gli ambienti di vita: uno sguardo fenomenologico**
Orietta Vacchelli
- 33 **La Pedagogia a Scienze Motorie per un'Educazione Ecologica e Interculturale**
Rosella Persi
- 43 **Contrasto al consumo del suolo, rigenerazione urbana e recupero delle aree industriali dismesse nella Città Metropolitana di Roma. Il caso studio del Programma Integrato PRINT VII a2 "Tor Tre Teste" della Città da Ristrutturare contenente Tessuti prevalentemente per Attività - Municipio Roma V (ex VII)**
Stefania Montebelli
- 51 **Chi ha diritto alla natura? Privilegio verde, Nature-Based Solutions e cittadinanza scolastica nei PAESC**
Isabel de Maurissens
- 61 **Educazione Cosmica e coscienza ecologica: la visione utopica di Montessori per una responsabilità universale**
Patrizia Palmieri
- 71 **La sfida del welfare aziendale: è tempo di coltivare il nostro futuro. I risultati di un'indagine esplorativa**
Sara Rossi, Giovanni Gottardo

- 79 Ripensare l'autonomia. Educare alla sostenibilità attraverso i Disability Studies
Alessandro Monchietto
- 89 Analisi eco-pedagogica dell'immaginario narrativo di Hayao Miyazaki per affrontare le sfide della transizione ecologica
Cristiana D'Aprile

PARTE SECONDA
Questioni di dibattito pedagogico

- 103 La transizione ecologica: riflessione e proposte di Gaël Giraud
Paola Dal Toso
- 113 La tesi del collasso eco-climatico: quali prospettive per la pedagogia?
Pietro Corazza
- 123 Contronarrazioni indigene, eco-transfemministe e antispeciste per immaginare presenti e futuri possibili
Chiara Borelli
- 131 *GreenComp*. Verso la costruzione di una scuola sostenibile
Giovanni Savia
- 141 Il ritorno all'educazione per un ritorno all'umanità
Elisa Bellucci
- 149 Per un mondo possibile. Alla ricerca di futuri resilienti e sostenibili
Antonio Pio Ruggiero
- 159 Uno sguardo geopolitico sull'ambiente: gli impatti delle grandi potenze
Monica Marinoni
- 169 Il legame organico tra umanità e ambiente. Piste pedagogiche per un ambientalismo sostanziale
Giovanna Arigliani
- 179 Autrici e Autori

I.7

La sfida del welfare aziendale: è tempo di coltivare il nostro futuro. I risultati di un'indagine esplorativa

*Sara Rossi, Giovanni Gottardo**

Nella cornice degli obiettivi per lo sviluppo sostenibile (SDGs, UN, 2015) e della sostenibilità d'impresa (espressa in ESG: *Environmental, Social, Governance*), il contributo, si posiziona nei costrutti teorici di apprendimento ed educazione degli adulti in chiave *lifelong learning* (cfr. Malavasi, 2022; Alessandrini, Marcone 2018). La ricerca sviluppa, tra i suoi obiettivi, la mappatura di pratiche promettenti per la formazione per la sostenibilità aziendale. Tra gli strumenti di rilevazione è stata scelta l'intervista semi-strutturata coinvolgendo 19 professionisti/professioniste, esperti/esperte nei processi di formazione alla sostenibilità. Con l'analisi tematica delle principali aree emergenti (Saldana, 2013), i risultati delineano come il tema del *welfare* aziendale e della Responsabilità sociale, siano rilevanti: *work-life balance*, inclusione, *gender equity, diversity* e benessere. Questi elementi, interconnessi, costituiscono la base per prefigurare organizzazioni che siano competitive, responsabili, capaci di attrarre e trattenere talenti.

Parole chiave:

sostenibilità aziendale, welfare, responsabilità sociale, benessere.

1. Introduzione

Il presente elaborato, nato all'interno della ricerca di dottorato dell'autrice, si muove all'interno del *framework* degli obiettivi per lo sviluppo sostenibile (SDGs, UN, 2015), della sostenibilità d'impresa (espressa in sostenibilità ambientale, sociale ed economica), e all'interno dei costrutti teorici di apprendimento ed educazione degli adulti in chiave *lifelong learning* (cfr. Malavasi,

* Sebbene il contributo sia il risultato di un lavoro condiviso tra l'Autrice e l'Autore, solo per ragioni di responsabilità scientifica, si specifica che Sara Rossi è Autrice dei paragrafi "Introduzione", "Metodologia della ricerca", "Welfare aziendale e Responsabilità d'impresa", Giovanni Gottardo è Autore del paragrafo "Generare benessere, coltivare valore".

2018; Alessandrini, Marcone 2018; Elfert, 2019, del Gobbo, 2020; Eriksson, Lycke, 2025).

In Italia si è verificato un aumento dell'offerta di capitale qualificato al quale non ha corrisposto una domanda corrispondente da parte delle imprese e della pubblica amministrazione (Alessandrini, 2013; Melacarne, 2019).

Questo richiede figure professionali altamente formate con competenze che spaziano da quelle più strategiche a quelle analitiche. Nicoletti (2023) sottolinea che tra le professioni in ascesa, sono presenti al secondo posto gli specialisti per la sostenibilità: sono tra gli addetti più ricercati in Italia in quanto creano, supervisionano e implementano strategie di sostenibilità all'interno delle organizzazioni. Occorre aumentare la propensione da parte delle imprese ad investire su risorse qualificate che siano in grado di puntare sull'innovazione, sia essa di prodotto che di processo (Ciapetti & Nicolini, 2025). La prospettiva dell'apprendimento permanente contempla le transizioni dal percorso formativo a quello lavorativo con la massima flessibilità e dinamicità, a maggior ragione riconoscendo il valore di carriere educative, formative e professionali che combinino formazione e lavoro (Alessandrini, 2013). Le aziende individuano, infatti, figure direttamente impegnate ad introdurre, gestire, sviluppare un *welfare* aziendale sostenibile capaci di: riqualificare le competenze delle persone migliorando il capitale umano, apprendere, riprogettare e promuovere uno sviluppo *human-centred* (Gazzola, Pavione, Dall'Ava, 2019; Romanelli, 2019) che sostenga innovazione e benessere aziendale.

2. Metodologia della ricerca

In questo panorama, lo studio intende rilevare gli strumenti metodologici tecnologici e pedagogici utilizzati nella formazione alla sostenibilità nelle aziende. All'interno di un disegno qualitativo (Creswell, 2011), la ricerca sviluppa tre obiettivi: 1) esplorare e analizzare la letteratura nazionale e internazionale sul tema dei dispositivi metodologici per la formazione professionale continua alla sostenibilità; 2) mappare esperienze, pratiche promettenti e risorse analogiche e digitali sul tema della formazione per la sostenibilità aziendale a livello nazionale e internazionale; 3) delineare il profilo professionale del/della formatore/formatrice che supporta la transizione verde nelle aziende.

La ricerca si suddivide in tre fasi: pilota, esplorativa e creativa. All'interno della seconda fase esplorativa sono state selezionate le aziende del tessuto imprenditoriale toscano. Tra gli strumenti di rilevazione, l'intervista semi-strutturata ha permesso di intercettare professionisti/professioniste coinvolti/coinvolute nei processi di erogazione della formazione alla sostenibilità all'interno di aziende del settore

terziario, chimico, orafo, energetico e manifatturiero. Da settembre 2022 ad aprile 2024 sono state condotte 16 interviste singole, doppie o triple a 19 uomini e donne coinvolti/coinvolute nei processi di erogazione della formazione alla sostenibilità all'interno di Piccole e Medie Imprese (PMI) toscane: *top manager, project manager, formatori/formatrici, consulenti, RSPP, HR manager, Marketing and Communication manager, Sustainability manager*.

Tutte le interviste sono state trascritte *ad verbatim* ed a seguito della raccolta, è stata strutturata l'analisi tematica che ha individuato le principali aree emergenti. Nel presente contributo vengono illustrati i risultati dell'indagine che delineano le caratteristiche principali nella formazione alla sostenibilità nelle aziende intercetate, il profilo dei formatori/delle formatrici e le metodologie tecnologiche e pedagogiche utilizzate.

Dal punto di vista procedurale, l'attuazione dell'analisi tematica ha comportato la ricerca di unità di significato contenute in singole parole, frasi o complete sezioni di testo attraverso l'identificazione di codici che ne catturano il significato. Coerentemente con le indicazioni delineate, il processo è articolato su tre livelli: 1) la codifica "libera" riga per riga delle trascrizioni; 2) l'organizzazione dei codici identificati in aree sovrapposte e correlate, per la definizione di temi descrittivi; 3) e lo sviluppo di temi analitici. Quest'ultimo passaggio è stato effettuato induttivamente (Braun, Clarke, 2006; Saldana, 2013). L'analisi qualitativa delle interviste e la relativa codifica ed identificazione dei temi fondamentali, ha consentito di ottenere un resoconto ricco e dettagliato sulla formazione alla sostenibilità nelle aziende coinvolte, sulle metodologie tecnologiche e pedagogiche. Grazie all'analisi tematica è stato possibile individuare sei dimensioni principali: 1) sostenibilità ambientale, conoscenza *evidence-based* per evitare falsi miti e *greenwashing*; 2) normative vigenti e obblighi legislativi internazionali e nazionali; 3) *welfare* aziendale e della Responsabilità sociale; 4) formazione alla sostenibilità; 5) figure professionali che gravitano attorno alla formazione aziendale; 6) scelta delle metodologie di formazione gioca un ruolo cruciale nel garantire un apprendimento efficace e coinvolgente.

3. Welfare aziendale e Responsabilità d'impresa

In questo paragrafo, approfondiremo il terzo tema concernente le politiche di Welfare aziendale e di Responsabilità Sociale d'Impresa: l'inclusione e il benessere del personale femminile dovrebbero porsi al centro delle politiche aziendali, con un crescente impegno verso la *gender equity* e la responsabilità sociale. La conciliazione tra vita-lavoro rappresenta spesso una sfida, ma attraverso il welfare aziendale e il sostegno alle associazioni che promuovono l'inclusione e la *diversity*, le

aziende cercano di creare un ambiente più equilibrato per superare difficoltà legate a pregiudizi e stereotipi.

Dall'analisi delle interviste all'interno del tema, emergono cinque aree rilevanti tra cui: *work-life balance*, inclusione, *gender equity*, *diversity* e benessere. Le aziende intercettate sono sempre più consapevoli dell'importanza di promuovere un ambiente di lavoro che favorisca il benessere dei dipendenti e il giusto equilibrio tra vita-lavoro.

Considerando che i 2/3 delle realtà coinvolte hanno maggioranza di dipendenti donne, il *welfare* aziendale gioca un ruolo cruciale, offrendo servizi e supporti che mirano a migliorare la qualità della loro vita, tra cui programmi di flessibilità oraria e congedi parentali. Significativa è la pratica delle ferie solidali (INT_6¹) che permette di donare giorni ferie o permessi orari a chi è in situazioni delicate, particolari o di difficoltà. Tale livello di *empowerment* non solo favorisce l'equità, ma migliora anche le *performance* aziendali, stimolando l'innovazione e la creatività:

- non si tocca quasi il sabato e questo consente di avere un ottimo balance di vita-lavoro (INT_2);
- welfare aziendale è molto sviluppato e accordi sindacali che vanno verso un atteggiamento sociale anche all'interno della comunità dei dipendenti. Un esempio sono le ferie solidali, abbiamo la possibilità di donare giorni, ore a colleghi che per motivi di salute, familiari o quant'altro abbiano finito il proprio pacchetto di ferie, e vengono donati da altri colleghi. (INT_6);
- garantire il luogo di lavoro sia per i dipendenti per loro salute e per il loro benessere, attività che conciliano tutta appunto vita privata e vita lavorativa... questi sono temi che un gruppo delle nostre dimensioni per forza deve trattare (INT_10).

Tuttavia, nonostante i numerosi vantaggi che tali gestioni organizzative possono portare, ci sono criticità che le aziende devono affrontare nel trovare il giusto mezzo tra iniziative virtuose ed esigenze produttive. Spesso il cambiamento è percepito dai/dalle dipendenti come un'imposizione dall'alto verso il basso, spesso i miglioramenti che nel lungo termine sono chiari alla dirigenza o al *top management* non lo sono altrettanto per i lavoratori:

- chiaramente ogni cambiamento è bellissimo quando tocca gli altri, quando tocca te...un pochino...solitamente c'è a chi piace, ma sono pochi, a parecchi non piace... (INT_2);

1 Le citazioni degli stralci delle interviste. Da qui in avanti si utilizzerà un *label* in parentesi per identificare il/la partecipante.

- diciamo che c'è un minimo di educazione: che può essere raccolta differenziata, gli scarti che devono essere conferiti in maniera corretta, però diciamo che sono recepiti abbastanza... con facilità, anche perché ormai comunque c'è una cultura abbastanza diffusa da questo punto di vista... migliorabile sempre, ma comunque... si inizia ad avere una certa diffusione... chiaramente quelli in ambito sociale devo dire, come ad esempio apportare questo nuovo orario di lavoro è stata una battaglia (INT_2);
- perché non veniva capito (il cambiamento), o non piaceva o ma non si può fare come sempre le solite cose... ovviamente nessuno tornerebbe indietro adesso! (INT_2).

L'educazione e la sensibilizzazione verso le diversità è fondamentale per promuovere una cultura aziendale inclusiva, in cui la *gender equity* diventi una realtà tangibile e non solo una dichiarazione di intenti. Il sostegno ad associazioni che lavorano nel territorio ne è un esempio, la beneficenza verso gruppi sportivi, eventi locali, oppure l'aiuto concreto verso realtà che lottano per i diritti delle donne e per l'inclusione sociale. La Responsabilità Sociale d'Impresa, si esplica non solo dentro, ma va oltre le mura aziendali e contribuisce positivamente ad unire la comunità.

a livello sociale in realtà ce ne fanno tantissime altre... ad esempio siamo tra i fondatori di Rondine la città della pace... quindi ovviamente quella è una cosa di cui siamo più fieri ovviamente! Poi sosteniamo le associazioni come Pronto Donna, il premio Semplicemente donne e il Premio internazionale di Cortona, puoi tutti i gruppi sportivi locali, la sagra del paese e tutti i gruppi che ci sono perché è un'azienda del territorio e quindi è corretto che le faccia... (INT_2).

Inevitabile è il legame con i valori dell'Agenda 2030 e del *Pillar People*² che comprende i primi cinque SDGs, incentrati sulla fine della povertà e della fame, sulla promozione della salute e del benessere, sull'istruzione di qualità e sulla parità di genere.

Tuttavia, è importante considerare anche i pro e contro di tali iniziative. Da un lato, investire nella *diversity* e nell'inclusione può migliorare la reputazione aziendale e attirare talenti di alto livello. Dall'altro, implementare cambiamenti significativi può richiedere tempo e risorse, e non sempre gli sforzi sono immediatamente riconosciuti:

2 Il *Pillar People* fa riferimento alle "5P" (Persone, Pianeta, Prosperità, Pace, Partnership) dello sviluppo sostenibile proposte dall'Agenda 2030.

per quanto riguarda le risorse umane, abbiamo iniziato un percorso sulla diversità e l'inclusione, conoscere meglio il tema, costituire un gruppo di lavoro che all'interno opera per la promozione della diversità e l'inclusione, siamo ai primi passi su questo aspetto (INT_6).

In definitiva, le aziende che riescono a superare queste difficoltà e a promuovere un ambiente di lavoro inclusivo e sostenibile, non solo rafforzano il benessere dei propri dipendenti, ma contribuiscono anche a costruire e rafforzare una comunità solidale e virtuosa di lavoratori. Questi elementi, interconnessi tra loro, costituiscono la base per prefigurare organizzazioni che siano non solo competitive, ma anche più responsabili, capaci di attrarre e trattenere talenti e di contribuire positivamente alla società nel suo insieme. Il profitto aziendale e il benessere dei/delle dipendenti sono fattori direttamente proporzionali: se un'azienda desidera incrementare i propri profitti dovrà considerare i/le dipendenti come risorse di cui prendersi cura. Pertanto, dando priorità al benessere organizzativo, aumenterà l'engagement di coloro che lavorano in azienda: la produttività, la qualità del lavoro e il clima aziendale miglioreranno e ridurranno *turnover* e *burnout* (Carboni, 2024).

4. Coltivare benessere, generare valore

Per realizzare le transizioni verde e digitale, anche la nuova Agenda Strategica dell'Unione Europea, per il periodo 2019-2024³, raccomanda di dare priorità alle azioni volte ad aiutare le persone ad acquisire conoscenze, capacità, valori e atteggiamenti necessari per vivere, sviluppare e appoggiare una società e un'economia sostenibile ed efficiente.

La chiave per affrontare le sfide attuali risiede nello sviluppo di un paradigma che pone l'essere umano al centro dell'interazione tra innovazione tecnologica, progresso sostenibile e transizione ecologica (Pedone & INAPP, 2023). Lo studio evidenzia due leve strategiche per il successo: innovazione e competenze. L'innovazione, promuovendo la crescita economica e la creazione di posti di lavoro, richiede investimenti in ricerca e sviluppo, soprattutto nelle PMI. Le competenze, invece, sono fondamentali per garantire l'adozione e l'efficacia di nuove metodologie e nuove tecnologie, rendendo la formazione continua imprescindibile (Eriksson, Lycke, 2025).

3 Agenda strategica dell'UE 2019-2024 <https://www.consilium.europa.eu/it/meetings/european-council/2019/06/20-21/>

La formazione *life long*, non può essere considerata solo come attività di progettazione di contenuti, ma come attivazione di condizioni per lo sviluppo di processi di crescita e di benessere individuale e di gruppo. (Marcone, 2018; Mazzoli, 2023). Se la formazione è considerata una rete di sistemi d'azione che opera per co-generare un valore capace, è fondamentale sviluppare, presidiare e governare lo sviluppo di metodologie, tecniche, conoscenze ed esperienze (Margiotta, 2015) collegate all'innovazione e alla generatività come una "filigrana" dell'agire lavorativo.

Ampliare il benessere delle persone in una comunità aziendale e sostenere il loro coinvolgimento sono elementi fondamentali che devono essere gestiti con altissime competenze. In tal senso, assumono un ruolo centrale la *leadership* condivisa, le abilità nella gestione dei conflitti e la capacità di avere fiducia in chi gravita attorno all'azienda: collaboratori, dipendenti, *stakeholder* e *leader* (Carboni, 2024). Integrando questi fattori, le imprese possono sostenere un ambiente di lavoro che non solo valorizza il *purpose* aziendale, ma migliora il benessere e la *performance* complessiva, rafforzando il successo a lungo termine.

Riferimenti bibliografici

- Alessandrini, G., Marcone, V.M. (2017). Analisi critica della letteratura europea sulla VET research con particolare riferimento all'OECD Skills Strategy (2017) *Critical analysis of the European literature on VET research with particular reference to the OECD Skills Strategy*.
- Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Carboni, S. (2024). Oltre il profitto: il purpose come nuovo paradigma organizzativo. *Lifelong Lifewide Learning*, 22(45), 213-221.
- Ciapetti, L., Nicolini, G. (2025). Il posto dell'innovazione: Comprendere come si innova per migliorare le organizzazioni. *Edigita ebooks* (aggregator).
- Creswell, J.W. (2011). Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research. *Global Edition*, 6th Edition, University of Nebraska-Lincoln.
- Del Gobbo, G. (2020). I professionisti dell'educazione alla sostenibilità ambientale. *Quaderni di economia del lavoro*, 112/2020, 83-102, DOI: 10.3280/QUA2020-112-007
- Elfert, M. (2019). Lifelong learning in Sustainable Development Goal 4: What does it mean for UNESCO's rights-based approach to adult learning and education? *International Review of Education*, 65(4), 537-556.
- Eriksson, K.M., Lycke, L. (2025). May the force of lifelong learning be with you—sustainable organizational learning in HEIs meeting competence needs in industry. *The Learning Organization*, 32(1), 126-145.

- Gazzola, P., Pavione, E., Dall'Ava, M. (2020). I differenti significati di sostenibilità per le aziende del lusso e della moda: case studies a confronto. *Economia Aziendale Online*, 10(4), 663-676.
- Malavasi, P. (2018). Educazione e cura della casa comune. Prospettive per la ricerca educativa e formativa. *Formazione & Insegnamento*, 16(2), 81-92.
- Malavasi, P. (2022). *PNRR e formazione. La via della transizione ecologica* (Vol. 2022, pp. 1-152). Università Cattolica del Sacro Cuore.
- Marcone, V.M. (2018a). *Work-based learning. Il valore generativo del lavoro*. FrancoAngeli.
- Marcone, V.M. (2017) Work-based learning: uno dei pilastri del lavoro liquido. *Metis*, VII/2017.
- Margiotta, U. (2015). *Teorie della formazione. Nuovi orizzonti della Pedagogia*. Carocci.
- Mazzoli, S. (2023). *Discorso pedagogico e metodologie formative per la sostenibilità. Questioni aperte*. Pensa MultiMedia.
- Melacarne, C. (2019). Developing instrumental, transversal and vertical skills through transformative methodologies. *Form@re*, 19(2), 75-87.
- Pedone, A., INAPP. (2023). *Per la società e l'industria 5.0 serve una formazione umano-centrica: le sfide*.
- Romanelli, M. (2019). Riscoprire la formazione nelle amministrazioni pubbliche che cambiano. *Economia Aziendale Online*, 10(3), 537-561.
- Saldaña, J. (2021). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. London: SAGE Publications.
- United Nations. (UN) (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Resolution Adopted by the General Assembly on 25 September 2015.