Impatto e sostenibilità
Il punto di vista degli HR manager

ISTUD

COTTINO SOCIAL IMPACT CAMPUS

Centro di Competenze per la Valutazione e Misurazione dell'Impatto

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE
Piemonte e Valle d'Aosta

INDAGINE ISTUD, CEVIS, COTTINO SOCIAL IMPACT CAMPUS, AIDP PIEMONTE E VALLE D'AOSTA.

01/08/2023 - 31/03/2024

Executive Summary

Impatto e sostenibilità - il punto di vista degli HR

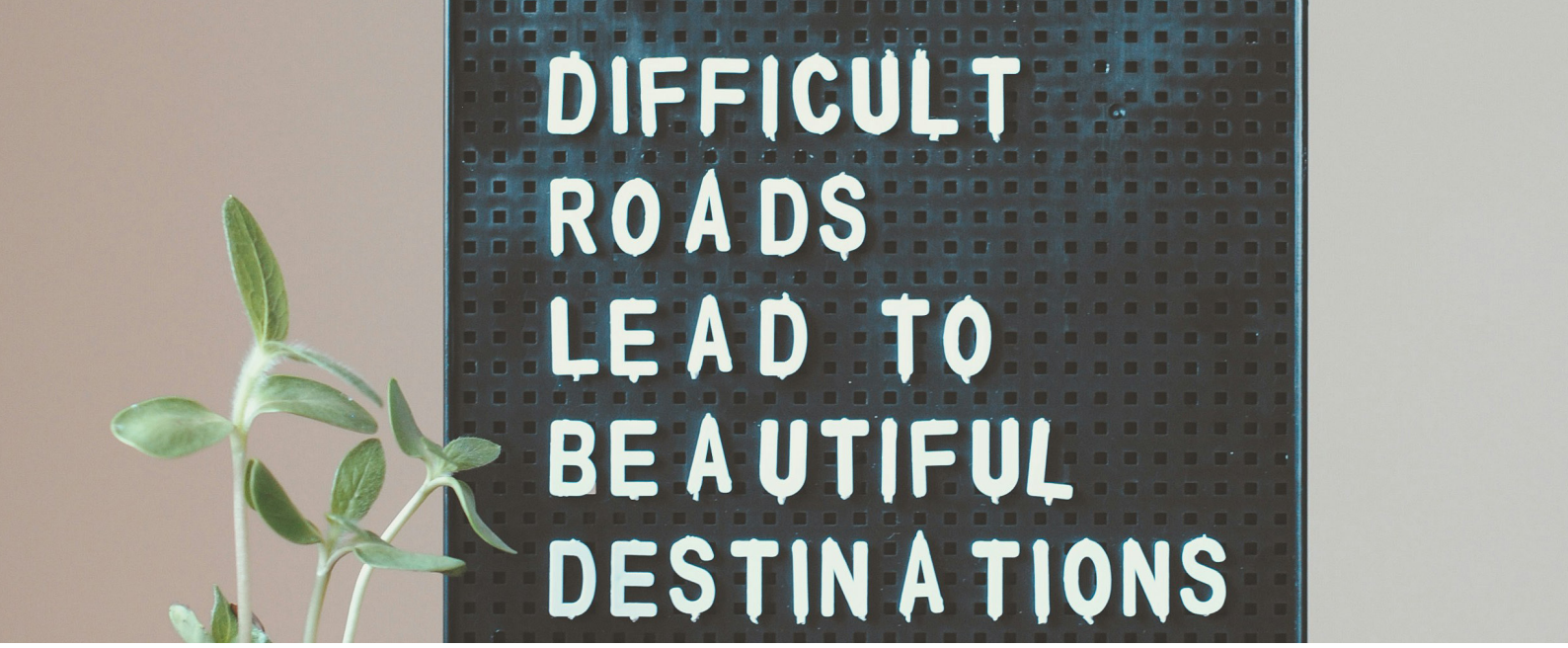
Il presente documento nasce come divulgazione dei risultati di una ricerca volta ad ingare l'impatto delle politiche di people management a partire dal il punto di vista dei membri della famiglia professionale HR e dal loro livello di conoscenza, consapevolezza e motivazione su questo tema.
L'indagine è stata promossa e svolta in partnership da Istud Business School, Cottino Social Impact Campus alla guida scientifica del CeVIS - Centro di Competenze per la Valutazione e Misurazione e dell'Impatto - e AIDP Piemonte & Valle d'Aosta. Per impatto lo studio ha inteso ***"gli effetti e i cambiamenti sociali, ambientali, economici generati nel lungo periodo sulla comunità dalle attività svolte da un'organizzazione"***. Hanno risposto in 119, il 70% dei quali operanti in aziende con oltre 200 addetti e sedi operative con prevalenza Nord e Nord Ovest.

HR E SOSTENIBILITÀ: TRA CONSAPEVOLEZZA E AZIONE

Dai dati ottenuti il primo che salta all'occhio è la fortissima connessione che i rispondenti riscontrano tra sostenibilità, innovazione e vantaggio competitivo a lungo termine. Questa consapevolezza, tuttavia, non sembra fare il paio con la realtà vissuta nelle aziende le quali sembrano agli occhi dei nostri rispondenti attrezzate per rispondere alle sfide della sostenibilità ma non ancora del tutto pronte: a non essere pienamente mature sono infatti sia la cultura aziendale che il grado di integrazione dei princìpi della sostenibilità e dell'impatto nei driver strategici delle organizzazioni.

D'altro canto, gli stessi dipartimenti HR sembrano seguire questo trend: rispetto una consapevolezza generalmente medio-alta del ruolo centrale che la funzione esercita rispetto i temi di sostenibilità ed impatto, emergono poca chiarezza e bassa intenzionalità circa l'utilizzo dei propri strumenti e delle leve a propria disposizione. A ciò si aggiunge un'autopercezione di natura prevalentemente funzionale, con aree di miglioramento rispetto alla capacità di incidere su tutta l'organizzazione e sul territorio circostante.

> Forte connessione che i rispondenti riscontrano tra sostenibilità, innovazione e vantaggio competitivo a lungo termine



SOSTENIBILITÀ E IMPATTO: UNA SCELTA STRATEGICA

Sostenibilità ed innovazione Links and whys

I manager e professionals intervistati concordano in larga maggioranza (77% del campione) nel considerare la sostenibilità in ottica strategica e trasformativa: la ricaduta delle politiche e delle azioni di sostenibilità dell'azienda incide sulla capacità di innovare modelli di business e processi (valore di 9,27 in una scala da 1 a 10), sulle performance complessive dell'organizzazione e sulla accresciuta capacità di intercettare nuove opportunità in termini commerciali e di vantaggio competitivo (valore di 8,97 in una scala da 1 a 10). Un rispondente su due pensa che la sostenibilità possa aiutare le aziende a integrarsi meglio nel territorio e nella comunità di riferimento. Su una scala che misurava da 1 a 10 quanto i partecipanti fossero d'accordo con determinate affermazioni, si è avuta una media di 9,27 rispetto il collegamento tra sostenibilità ed innovazione, tanto nei modelli di business quanto nei processi aziendali.

In maniera simile si è avuta una media dell'8,97 rispetto la generazione di nuove opportunità commerciali e di miglioramento delle performance generali dell'organizzazione.

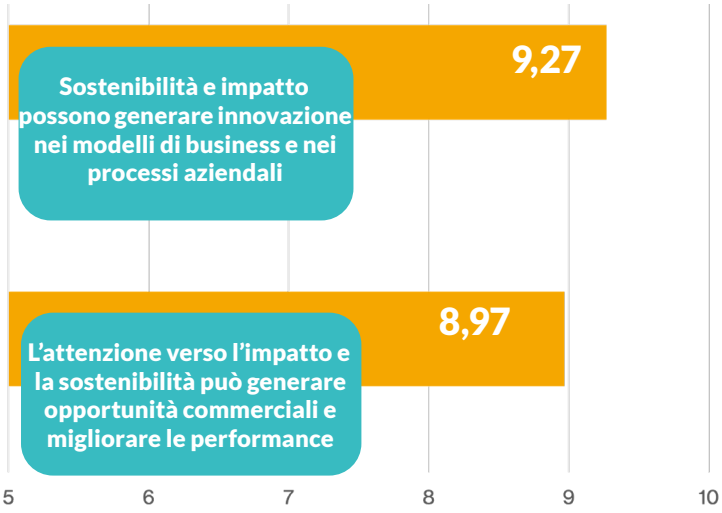
Scegli, tra le opzioni, le tre che ti sembrano più appropriate: "Un'azienda for profit dovrebbe interessarsi al generare impatto perchè..."

45% AFFERMA CHE LA SOSTENIBILITÀ AIUTERÀ LE AZIENDE AD INTEGRARSI NEL TERRITORIO E NELLE COMUNITÀ

77% RITIENE CHE LA SOSTENIBILITÀ E L'IMPATTO SIANO SCELTE STRATEGICHE TRASFORMATIVE PER L'AZIENDA

50% VEDE NELL'AUMENTO DELLA COESIONE INTERNA ALL'IMPRESA IL MAGGIOR BENEFICIO

Indica da 1 a 4 quanto ti ritrovi d'accordo con le seguenti affermazioni.
NOTA: I RISULTATI SONO STATI RAPPORTATI SU UNA SCALA DA 1 A 10



Considerare la sostenibilità in ottica strategica e trasformativa

ADOTTARE LA SOSTENIBILITÀ, A CHE PUNTO SIAMO?

La tabella mostra la percezione che le persone hanno rispetto all'attuazione della sostenibilità in azienda

Cluster

	Basso	Medio-basso	Medio-alto	Alto
Ho un'idea molto chiara riguardo al modo in cui le aziende possono trasformarsi per affrontare la sfida della sostenibilità	5%	47%	43%	5%
Le aziende sono pronte a far propri i principi alla base della sostenibilità e dell'impatto	8,5%	61%	25,4%	5,1%
La generazione di impatto positivo non è attualmente un elemento strategico rilevante per le aziende	29,3%	28,7%	28,7%	13,3%

La tabella mostra il grado di consapevolezza sulla sostenibilità e l'impatto percepito in azienda

Cluster

	Basso	Medio-basso	Medio-alto	Alto
Nel mio ambiente di lavoro c'è una diffusa consapevolezza sugli impatti che la mia azienda ha sull'ambiente e sulla comunità in cui opera	10%	40%	35%	15%
Nella mia azienda le competenze necessarie per generare impatto sono diffuse e consolidate	3,4%	4,2%	51,2%	41,2%
Nella mia azienda la cultura della sostenibilità e dell'impatto è diffusa	14%	32%	38%	16%

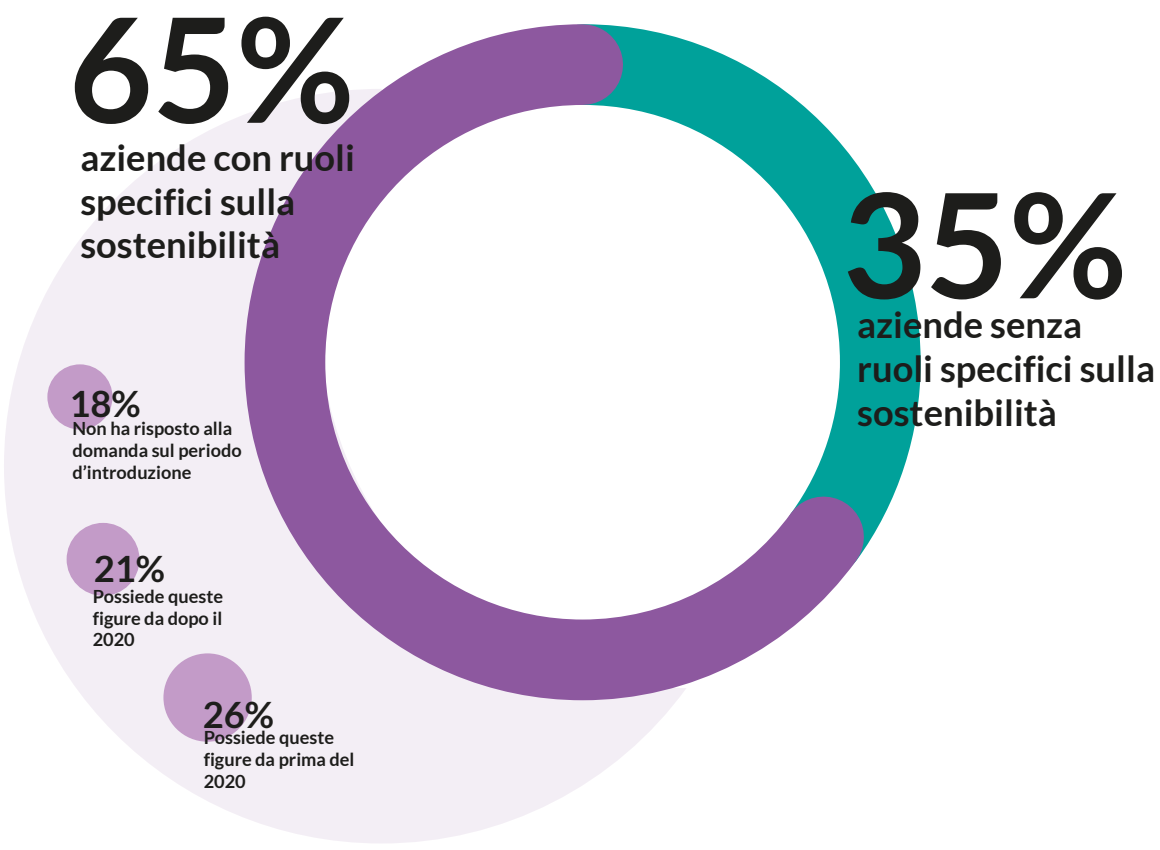
Se le aziende sono pronte a fare propri i principi alla base della sostenibilità e dell'impatto e ne riconoscono l'importanza, ancora però non ne fanno una leva strategica effettiva (per il 70% dei rispondenti). In generale c'è consapevolezza sul valore della sostenibilità, ma questa non sembra essere ancora parte di una cultura organizzativa diffusa.

Restringendo il focus sulla percezione e sulle azioni concrete a supporto di sostenibilità e impatto delle Risorse Umane, queste si vedono oggi come agenti di sostenibilità in azienda soprattutto sui temi di loro pertinenza diretta "Diversity & Inclusion, welfare, benessere e salute", ma non su temi sociali più ampi, "crisi climatica, immigrazione, povertà educativa".

CULTURA organizzativa diffusa

CHI FA LA SOSTENIBILITÀ IN AZIENDA?

Esistono nell'azienda nella quale lavori, una o più figure preposte al controllare, valutare o generare impatto positivo o, più in generale, responsabili della strategia di sostenibilità dell'azienda? Se sì, da quando esistono?

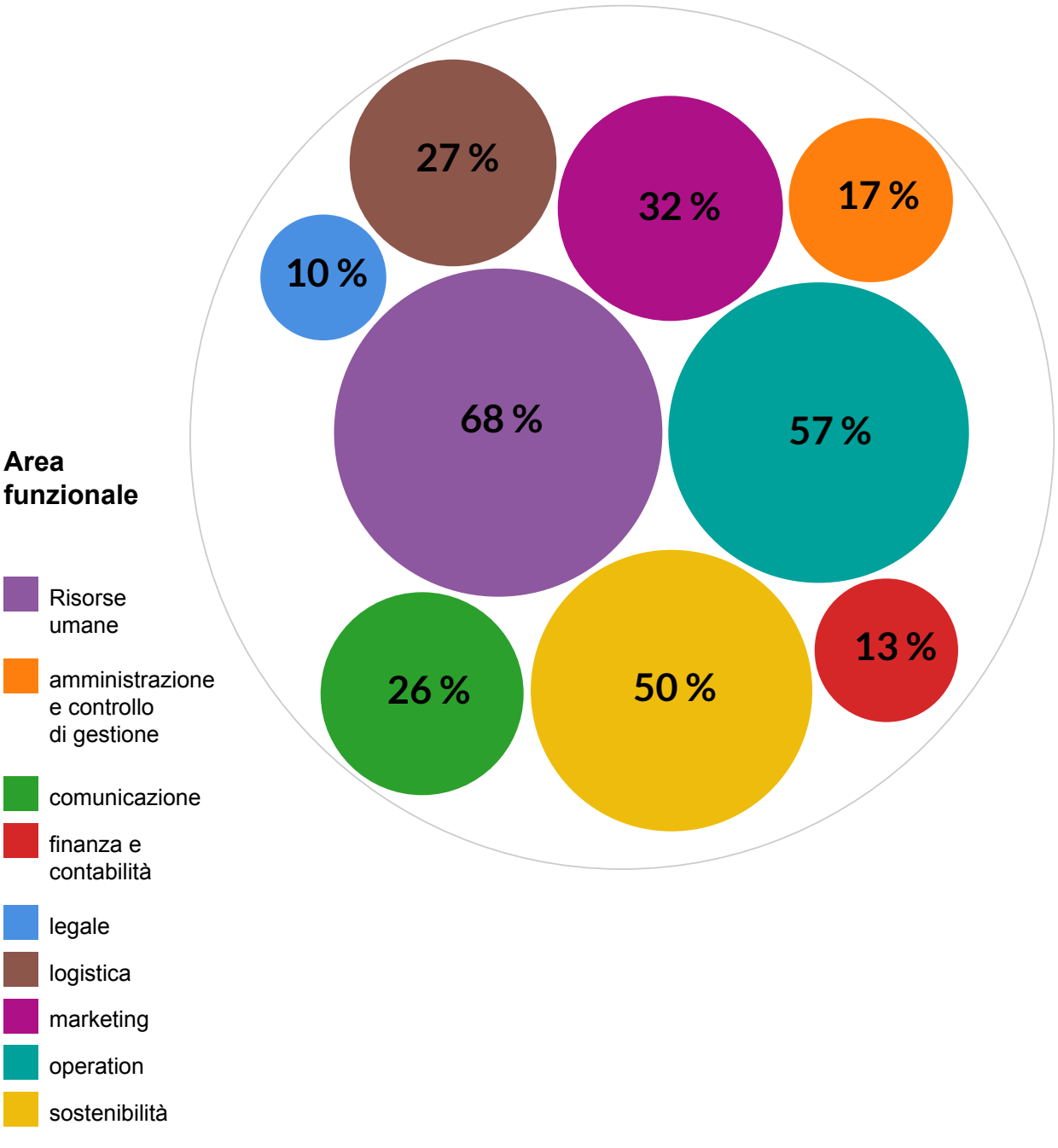


Capacità di influenzare l'intera organizzazione e il contesto circostante

SOSTENIBILITÀ: UNA RESPONSABILITÀ DIFFUSA

Nel contesto dei dipartimenti HR, emerge un pattern che riflette il trend generale: sebbene vi sia una consapevolezza mediamente elevata del ruolo cruciale che la funzione svolge riguardo ai temi di sostenibilità e impatto, si osserva una mancanza di chiarezza e di intento nell'utilizzo dei propri strumenti e delle leve disponibili. Inoltre, si nota una percezione predominante di natura funzionale, con spazi di miglioramento riguardanti la capacità di influenzare l'intera organizzazione e il contesto circostante.

Quali pensi siano le aree funzionali dell'azienda che possono generare maggior impatto?



Includere sfide sociali più ampie e diversificate rispetto a quelle tradizionalmente affrontate

HR : DOVE È IL CONTRIBUTO ALL'IMPATTO?

Le aree in cui le funzioni HR possono generare un impatto significativo sono state individuate attraverso una serie di risposte che evidenziano tre ambiti principali di maggiore impatto e altrettanti di impatto minore. Tra i primi emergono: favorire l'inclusione sociale, valorizzare le diversità e promuovere il benessere e la salute dei dipendenti. Al contrario, tra gli ambiti di impatto minore, si identificano la tutela ambientale e lotta al cambiamento climatico, il contrasto alla povertà educativa e il contributo nella gestione delle grandi crisi migratorie e dei rifugiati.

Pensi che i seguenti ambiti rientrino nelle aree in cui le funzioni HR possono produrre impatto significativo?

Impatto maggiore

Impatto minore

Consolidare posizioni organizzative e ruoli dedicati alla sostenibilità anche dentro l'HR

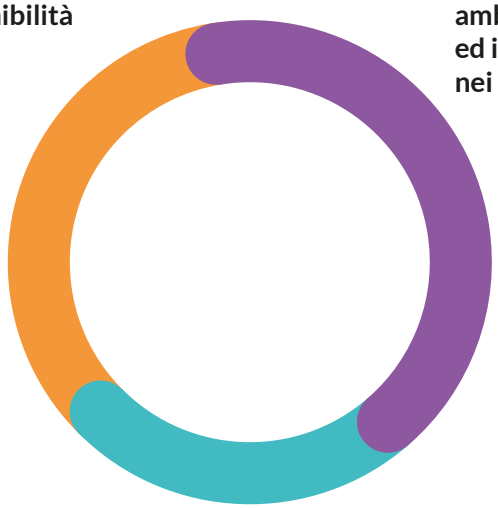
HR & SUSTAINABILITY BOARDROOM

Spostando l'attenzione sui ruoli della sostenibilità, chi se ne occupa dentro le aziende e come è stata formalizzata questa area di attività? Il 65% delle organizzazioni coinvolte nell'indagine ha introdotto delle figure dedicate nei propri organigrammi, con una crescita del 70% negli ultimi 4 anni. Di queste 1 su 4 si dice in possesso di figure con responsabilità e mansioni specifiche nei dipartimenti Risorse Umane, mentre il 41% prevede dei ruoli tecnici al di fuori di essi. Anche se HR manager e Professional dimostrano nell'indagine di volere incidere in maniera determinante alla generazione di impatto (80% dei rispondenti), la definizione di una precisa e finalizzata strategia e di un chiaro posizionamento di funzione potrebbe aiutare a consolidare posizioni organizzative e ruoli dedicati alla sostenibilità anche dentro l'HR.

Figure di questo tipo esistono nel dipartimento HR in cui lavori?

35%
Aziende che non prevedono ruoli in ambito sostenibilità ed impatto

41%
Aziende che prevedono ruoli in ambito sostenibilità ed impatto ma non nei dipartimenti HR



24%
Aziende che prevedono ruoli in ambito sostenibilità ed impatto nei dipartimenti HR

Solo il 24% delle aziende si dice in possesso di figure con responsabilità e mansioni specifiche rispetto la sostenibilità nei dipartimenti HR.
È segno dell'assenza dell'HR dai tavoli decisionali sulla sostenibilità?
Queste figure si occupano principalmente delle gestione di Diversità ed Inclusione e della tutela dei diritti umani e del benessere in azienda.

HR funzione organizzativa generatrice di impatto

È ARRIVATO IL MOMENTO CHE L'HR ACQUISTI MAGGIOR CENTRALITÀ?

Le risposte sembrano denotare una autopercezione funzionale ed esecutiva, non pienamente integrata a una visione sistemica di promozione culturale della sostenibilità a 360 gradi e la mancanza di una strategia esplicita, razionalizzata e finalizzata su questi temi. Come probabile diretta conseguenza anche le altre funzioni aziendali esprimono nell'indagine un riconoscimento basso o medio basso (84% delle risposte) del ruolo dell'HR come funzione organizzativa generatrice di impatto.

Indica da 1 a 4 quanto ti ritrovi d'accordo con le seguenti affermazioni.

Cluster

	Basso	Medio-basso	Medio-alto	Alto
L'HR contribuisce in maniera determinante alla generazione di impatto positivo	5%	16%	51,5%	27,5%
Le funzioni HR sanno esattamente come produrre impatto attraverso le loro politiche/decisioni	18,5%	50%	30%	1,5%
Nella maggioranza delle aziende la rilevanza dell'HR come generatore di impatto è ampiamente riconosciuta	31%	53%	12%	4%

Rispetto il riconoscimento da parte delle aziende del contributo che l'HR può apportare su sostenibilità ed impatto, solo il 16% del campione è d'accordo con l'affermazione secondo cui "Nella maggioranza delle aziende la rilevanza dell'HR come generatore d'impatto è ampiamente riconosciuta". Questo sembra riflettersi nella bassa presenza di figure dedicate: se infatti 2 aziende su 3 prevedono dei ruoli che si occupano (in tutto o in parte) di sostenibilità ed impatto, solo 1 azienda su 5 li prevede anche nei dipartimenti HR.

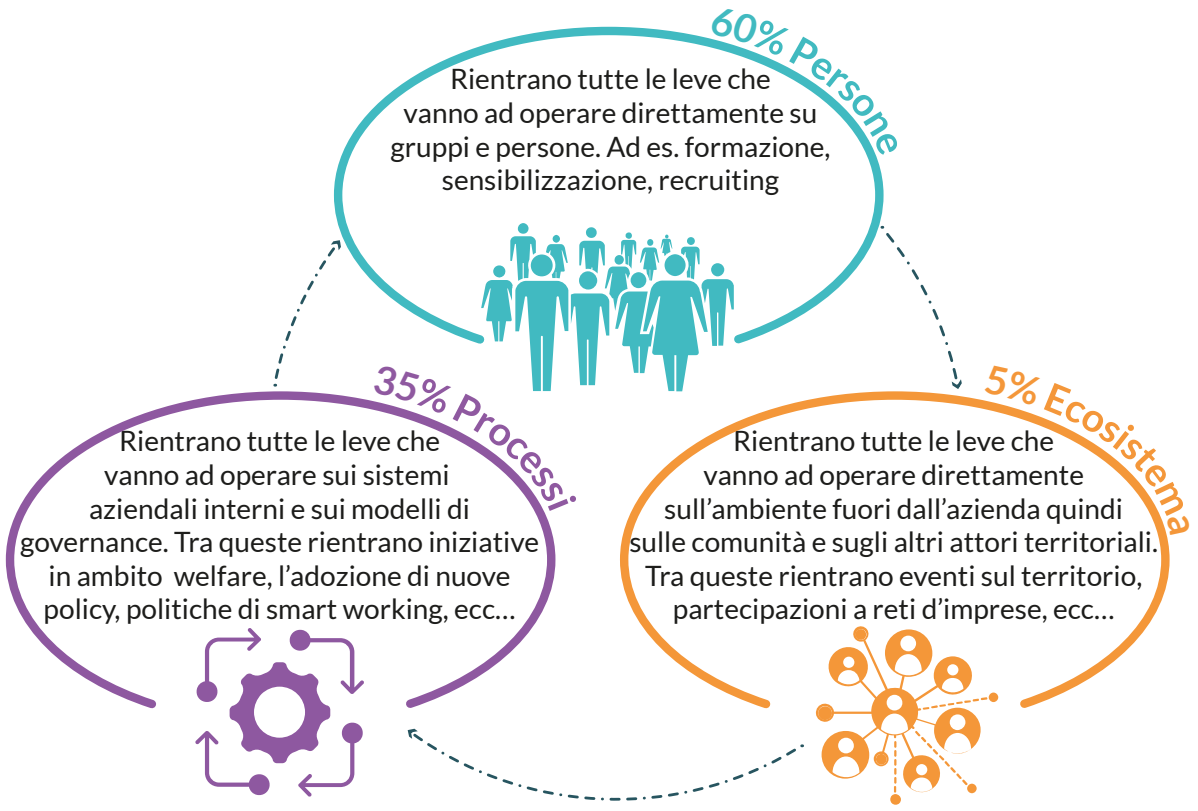
PERSONE, ECOSISTEMA, PROCESSI

QUALI SONO LE LEVE HR PER LA GENERAZIONE DELL'IMPATTO?

Le leve considerate più importanti per generare impatto aziendale si concentrano principalmente su gruppi e individui, nella dimensione "people". Il 60% dei rispondenti ha sottolineato l'importanza di attività come la formazione del personale, che migliora competenze e preparazione, la selezione accurata del personale, e le azioni di sensibilizzazione interna, volte a creare consapevolezza e promuovere comportamenti positivi. Queste iniziative migliorano la performance e il benessere dei dipendenti, rafforzando la cultura aziendale.

Il 35% del campione ha indicato come cruciali le leve sui "processi aziendali".

Quali pensi siano le leve che l'HR potrebbe utilizzare in una azienda per generare impatto?



Tra queste, le iniziative di welfare aziendale, che includono assistenza sanitaria e programmi di benessere, le politiche di smart working, che offrono flessibilità ai dipendenti, e l'implementazione di sistemi interni e modelli di governance efficaci. Queste misure sono essenziali per creare un ambiente di lavoro sostenibile e resiliente.

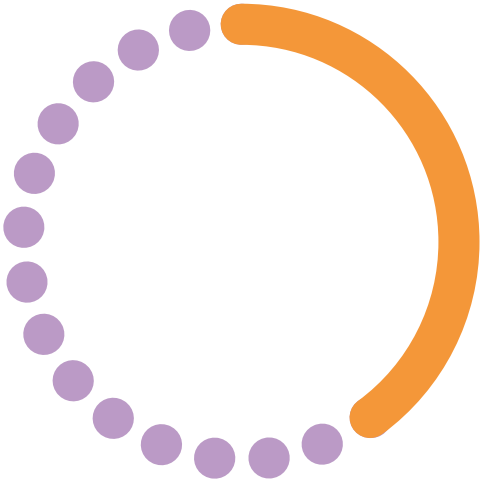
Solo il 5% dei rispondenti ha menzionato le leve che influenzano l'ecosistema esterno all'azienda, come eventi sul territorio e la partecipazione a reti d'impresa. Queste attività migliorano la visibilità e la reputazione dell'azienda nella comunità locale e facilitano la collaborazione con altre aziende.

In sintesi, la maggior parte degli intervistati ritiene che le azioni focalizzate su persone e processi interni siano le più efficaci per generare un impatto positivo, mentre le iniziative rivolte all'esterno dell'azienda, sebbene meno citate, sono comunque rilevanti per una strategia di successo.

SOSTENIBILITÀ, IMPATTO E FORMAZIONE

In ambito People, molti hanno affermato che la formazione è una delle leve principali per la generazione di impatto coerentemente con le affermazioni rispetto a consapevolezza e cultura. Non sembra comunque che la formazione sia ancora sufficiente, quantomeno per i professionisti delle Risorse Umane: di questi solo il 40% "ha partecipato a corsi su temi di sostenibilità ed impatto, prevalentemente incentrati su DE&I, sostenibilità ambientale, mobilità e trasporti, ESG ed SDGs.".

Hai mai personalmente partecipato a seminari e/o corsi di formazione su temi legati alla sostenibilità e all'impatto pagati dalla tua azienda?



40%

dei rispondenti ha partecipato a percorsi formativi su sostenibilità e impatto nel corso della propria carriera

IMPATTO

gli effetti e i cambiamenti sociali, ambientali, economici generati nel lungo periodo sulla comunità dalle attività svolte da un'organizzazione

LA VALUTAZIONE DELL'IMPATTO

La valutazione dell'impatto è un tema molto importante: conoscere con maggior precisione gli impatti delle proprie attività, legandole a metodi e a misurazioni, è fondamentale per generare conoscenza, consapevolezza, competenze e chiarezza d'intenti nonché per comunicare il proprio impegno ai propri stakeholder.

Nel campione intervistato circa un terzo delle aziende si è dotato di metodi e procedure per la valutazione dell'impatto mentre poco più di un quinto li hanno estesi ai dipartimenti HR. Qual è la fotografia rispetto all'adozione e implementazione di metodi, procedure e metriche di misurazione e valutazione dell'impatto?

Nella tua azienda viene valutato l'impatto generato?

aziende nelle quali sono stati implementati metodi, procedure e metriche di misurazione e valutazione dell'impatto

Con riferimento al dipartimento HR, viene valutato l'impatto?

aziende in cui esistono metodi, procedure e metriche di misurazione e di valutazione dell'impatto generato dalle funzioni HR

Ampi sono i margini di miglioramento, considerando che 2 aziende su 3 del campione non si sono ancora dotate di un set di metodi e indicatori generali, e 4 su 5 sono le aziende che non hanno strumenti per misurare, valutare e rendicontare l'impatto generato dalle politiche di gestione delle risorse umane. In un mondo complesso e interconnesso come quello di oggi, capire e valutare l'impatto delle azioni verso tutti gli stakeholder, interni ed esterni, e gli effetti sociali di progetti, politiche e iniziative aziendali, insieme alla loro efficace comunicazione, è diventato elemento essenziale.

CONCLUSIONI: CRESCITA E SFIDE FUTURE

Per concludere, il quadro che emerge è di una funzione in crescita, sempre più consapevole del proprio ruolo e del proprio peso rispetto gli obiettivi di sostenibilità ma che manca ancora di quel salto nella percezione aziendale che potrebbe portarla ad essere un attore centrale nonché catalizzatore della transizione sostenibile.

Percorso che passa da una maggior consapevolezza del proprio potenziale di leadership della transizione e per una piena conoscenza di tutte le prospettive e le leve che permetterebbero la assunzione di una maggiore ownership e centralità decisionale nel percorso di evoluzione culturale verso la sostenibilità e l'impatto.

KEY POINTS

• La connessione tra sostenibilità, innovazione e vantaggio competitivo è consolidata tra i rispondenti. In particolare sembra essere diffusa una visione strategica e trasformativa della sostenibilità

• Le aziende sembrano saper bene cosa servirebbe per essere sostenibili e generare impatto, e sono mediamente pronte, ma non ne fanno ancora una leva strategica effettiva. In generale, non c'è ancora una cultura diffusa in tutta l'organizzazione

• Negli ultimi 4 anni si è avuta una crescita di quasi il 70% del numero di aziende che hanno istituito un ruolo dedicato ai temi della sostenibilità e dell'impatto

• La funzione HR si percepisce come agente di sostenibilità su temi di sua pertinenza diretta (D&I, welfare), ma non ancora su temi sociali più ampi (crisi climatica, crisi migratorie, povertà educativa). Questo dato denota una autopercezione funzionale ed esecutiva, molto meno strategica ed ecosistemica

• La funzione HR non ha ancora piena chiarezza di cosa può fare esattamente per generare impatto in modo intenzionale e addizionale, nonostante riconosca di avere un ruolo determinante in questa trasformazione

• Nel 65% delle aziende vi è almeno un ruolo dedicato a sostenibilità e impatto ma solo nel 24% ricade nelle funzioni HR

• La funzione HR non è ancora riconosciuta appieno, all'interno delle organizzazioni e tra le altre funzioni aziendali, come una funzione chiave per contribuire in maniera significativa agli obiettivi di sostenibilità integrale e impatto

CONCLUSIONI: CRESCITA E SFIDE FUTURE

«Per la nostra famiglia professionale, dice Giorgio Barbero, presidente AIDP Piemonte e Valle d'Aosta, i temi della sostenibilità e dell'impatto sono centrali già da alcuni anni, e diventeranno sempre più strategici. I colleghi hanno mostrato, nel rispondere all'indagine, piena consapevolezza delle sfide che saranno chiamati ad affrontare e una crescente maturità nel comprendere quali siano i temi su cui ci sarà maggior bisogno di formazione e quali le linee progettuali da sviluppare. Il contributo dell'HR nell'ambito della sostenibilità è tanto più determinante quanto più si integra con l'intera strategia organizzativa in questo campo: sarà importante, nel prossimo periodo, fornire ai colleghi gli strumenti necessari a valutare e applicare le migliori pratiche in questo senso AIDP è pronta a supportare i colleghi nell'ampliamento delle competenze professionali anche in questo ambito, in modo che lo specialista HR possa diventare un esperto di sostenibilità e impatto e possa consentire all'Organizzazione e alle Persone che ci lavorano di svilupparsi in modo equo e sostenibile»

***Giorgio Barbero**, Presidente AIDP Piemonte e Valle d'Aosta*

«Dall'indagine emerge la disponibilità, se non addirittura il desiderio, di mettersi direttamente e responsabilmente in gioco rispetto ai temi della sostenibilità e la capacità di cogliere la rilevanza degli impatti generabili dalle aziende. Ma, insieme, emerge anche la percezione di un gap che è necessario colmare tra ciò che già si fa e ciò che si potrebbe fare.
Potremmo parlare di un terreno fertile sul quale occorre seminare conoscenze e competenze, indispensabili alla progettazione ed implementazione di pratiche maggiormente mirate e coerenti con la più ampia strategia aziendale; ma indispensabili anche a rendere riconoscibile e "misurabile" l'impatto, dentro e fuori i confini aziendali, di una gestione consapevole delle leve e degli strumenti»

***Laura Zanfrini**, Professore ordinario Università Cattolica di Milano, Direzione scientifica del Pillar DEI*

«Dall'indagine emerge come le Risorse Umane stiano prendendo piena coscienza del ruolo guida che possono avere rispetto agli obiettivi di sostenibilità in azienda ma come manchi ancora un salto di qualità in termini di strategia esplicita, di visione e di azioni di promozione culturale da condurre dentro all'organizzazione e verso l'ecosistema esterno.
Siamo in un cammino di crescita e apprendimento che può fare diventare l'HR un agente chiave catalizzatore della transizione sostenibile, per fare questo però tutti i professionisti del people management devono lavorare su una piena assunzione di ownership e centralità decisionale nella partita della sostenibilità e dell'impatto»

***Marella Caramazza**, Direttore Generale ISTUD Business School e Board Member del Cottino Social Impact Campus, Direzione strategica CeVIS*

NOTA METODOLOGICA

Hanno preso parte alla ricerca 119 intervistati.
Più di 2 rispondenti su 3 operano all'interno di aziende con oltre 200 addetti, mentre lo stesso numero di rispondenti ha almeno 7 anni di anzianità nel ruolo.
I questionari sono stati somministrati tra agosto 2023 e marzo 2024.

ISTUD Business School

ISTUD è la prima Business School indipendente in Italia, con sede a Baveno – Lago Maggiore e Milano, che opera nel campo della formazione manageriale e della ricerca sul management per lo sviluppo di una cultura d'impresa etica, inclusiva, sostenibile. ISTUD, attraverso il confronto costante con il mondo imprenditoriale e manageriale, ha sviluppato negli anni un ampio ventaglio di progetti ed attività: master per neolaureati, progetti di formazione su misura e programmi interaziendali per le aziende, progetti per il settore sanità, studi e iniziative di ricerca in ambito economico-manageriale. Oltre 65.000 manager e quasi 4.000 giovani laureati hanno frequentato le aule e partecipato ad attività di ISTUD dalla sua fondazione.
Per Info: www.istud.it

Cottino Social Impact Campus

Il Cottino Social Impact Campus è il primo luogo europeo interamente dedicato alla cultura dell'impatto sociale, con sede a Torino, che mira a costruire un nuovo modello di riferimento nel settore education in modo trasformativo. Nato dall'azione fondativa ed imprenditoriale della Fondazione Cottino, ha l'obiettivo di generare una cultura dell'impatto per trasmettere l'importanza della sostenibilità sociale, ambientale ed economica, integrandola in tutti i modelli di business. Un'offerta di alta formazione per individui e organizzazioni pubbliche e private, che si riconoscono in una sfida più alta e convergente: essere agenti costruttori di un nuovo mondo, sostenibile, equo e aperto.
Per info: www.cottinosocialimpactcampus.org

CeVIS

Il Centro di Competenza per la Misurazione e Valutazione dell'Impatto è un Centro di Competenze fisico e virtuale in cui attori pubblici e privati, imprese profit e non profit si uniscono e si confrontano per sviluppare pratiche di valutazione dell'impatto sociale, condividere criteri e metriche di misurazione, realizzare progetti emblematici e sperimentali.
Il Centro è gestito dal Cottino Social Impact Campus, che dal 2022 ne assume la guida scientifica e strategica, ed è nato da un accordo strategico e unico a livello nazionale ed europeo fra Fondazione Cottino e Camera di Commercio di Torino nel contesto del Piano Strategico di Torino Social Impact.
Per info: https://www.cevis.it/

AIDP Piemonte e Valle d'Aosta

AIDP è la più ampia (circa 4.000 Soci), diffusa (presente in tutte le Regioni), storica (dal 1960), attiva e prolifica Comunità associativa in Italia che opera ed unisce Professionisti/e delle Risorse Umane. Il Gruppo Regionale Aidp – Piemonte e Valle d'Aosta è il secondo per attività e rilevanza a livello nazionale, con Più di 600 iscritti/e, 40 eventi organizzati nel 2023, oltre 100 Persone attive in 13 Project team e in 20 Aree tematiche nazionali, un Gruppo Giovani di più di 100 associati/e. Siamo la comunità di persone curiose del futuro, siamo il punto di incontro della famiglia delle risorse umane per confrontarsi, scambiare esperienze e conoscenze, aiutarsi, divertirsi. Dove cercare risposte e sviluppare un pensiero strategico in un ambiente stimolante, collaborativo, amichevole, riservato, aperto, dinamico e proiettato al futuro.
Per info:https://www.aidp.it/

Tutte le immagini riportate sono sotto licenza Creative Commons

Il futuro che vogliamo inizia quando impariamo

ISTUD

COTTINO SOCIAL IMPACT CAMPUS

Centro di Competenze per la Valutazione e Misurazione dell'Impatto

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE
Piemonte e Valle d'Aosta