

PIANO STRATEGICO DI SOSTENIBILITÀ

2026-2028



INDICE

Introduzione	<u>4</u>
Finalità del piano	<u>6</u>
Metodologia	<u>10</u>
Temi materiali	<u>12</u>
Architettura del piano	<u>14</u>
Sviluppo del Piano Strategico	<u>16</u>
Collegamento ai temi materiali	<u>24</u>
Allineamento agli SDGs	<u>26</u>
Orizzonte temporale e implementazione	<u>28</u>
Monitoraggio, valutazione e miglioramento	<u>30</u>



INTRODUZIONE

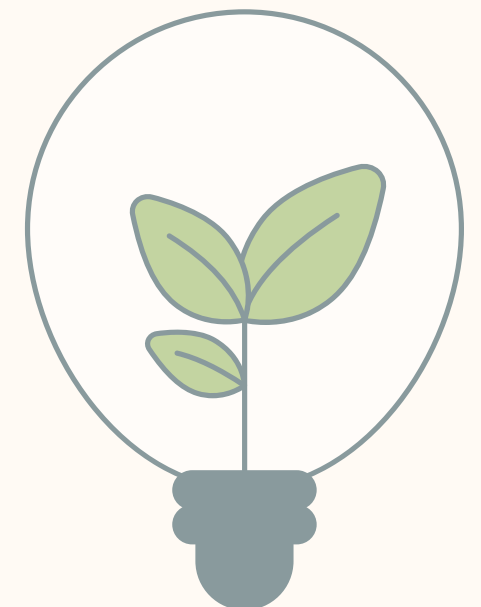
Il contesto in cui operano oggi le organizzazioni sta cambiando in modo profondo e strutturale. Le crisi legate ai cambiamenti ambientali, le trasformazioni del lavoro, l'evoluzione delle competenze e le crescenti aspettative sociali non rappresentano più fenomeni separati, ma dimensioni interconnesse che incidono direttamente sulla capacità delle imprese di rinnovarsi, competere e generare valore nel tempo.

All'interno di questo passaggio storico, anche il tema della salute e sicurezza sul lavoro è chiamato a dare risposte più evolute e adeguate. Per rimanere centrale, la sicurezza deve essere in grado di leggere il cambiamento, interpretare i nuovi rischi e collocarsi dentro contesti sempre più complessi, dinamici e interdipendenti.

È dentro questa evoluzione che si colloca il percorso di Aifos. L'Associazione, da sempre impegnata nella diffusione della cultura della salute e sicurezza sul lavoro, riconosce oggi la necessità di ampliare il proprio raggio d'azione. Non si tratta semplicemente di aggiungere nuovi contenuti o di affiancare la sostenibilità alle attività esistenti, ma di costruire un ponte culturale tra prevenzione e visione, tra competenze tecniche e capacità di interpretare le trasformazioni in atto. In questa prospettiva, la sostenibilità non rappresenta per Aifos un ambito separato o aggiuntivo, ma una chiave di lettura capace di rafforzare e attualizzare il proprio ruolo storico. Significa leggere in modo più ampio i cambiamenti che interessano il lavoro, le organizzazioni e i sistemi di relazione, contribuendo

a orientare persone e imprese in uno scenario in continua evoluzione. Diventare un attore della sostenibilità per Aifos vuol dire inoltre assumere un ruolo più esplicito e riconoscibile nell'orientare una comunità composta da imprese, professionisti, formatori e stakeholder, offrendo strumenti per interpretare scenari complessi, sviluppare nuove competenze, accompagnare i processi di cambiamento e governare le interdipendenze che caratterizzano il lavoro contemporaneo.

Il Piano Strategico di Sostenibilità nasce da questa consapevolezza e segna un passaggio fondamentale ed evolutivo nella ridefinizione di un nuovo ruolo dell'Associazione: non solo presidio della salute e sicurezza sul lavoro, ma soggetto capace di contribuire in modo attivo al dibattito, alla formazione e allo sviluppo di una cultura organizzativa più sostenibile, integrata e orientata al futuro.



FINALITÀ DEL PIANO

Il Piano Strategico di Sostenibilità si configura come uno strumento attraverso cui l'Associazione intende orientare in modo consapevole lo sviluppo del proprio Network, rafforzando la coerenza tra identità, attività svolte, posizionamento e trasformazioni in atto.

In questo senso, il Piano nasce dall'esigenza di affrontare un cambiamento di contesto che non riguarda singole tematiche, ma il modo stesso in cui le organizzazioni operano, prendono decisioni, sviluppano competenze e generano valore.

Per Aifos, ciò significa non solo integrare la sostenibilità all'interno delle proprie attività, ma anche esplicitare il proprio posizionamento su questi temi e rafforzare il proprio ruolo come attore culturale e formativo di riferimento.

Una finalità strategica: orientare l'evoluzione di Aifos

La prima finalità del Piano è guidare l'evoluzione del Network Aifos da soggetto prevalentemente focalizzato sulla formazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro ad attore capace di integrare, all'interno del proprio modello, una lettura più ampia dei fenomeni che incidono sulla qualità del lavoro, sulla continuità delle organizzazioni e sulla loro capacità di affrontare il cambiamento.



Ciò implica:

- ampliare il perimetro interpretativo della sicurezza;
- integrare la sostenibilità come chiave di lettura trasversale;
- rafforzare la capacità dell'Associazione e di tutto il suo Network di anticipare i cambiamenti;
- consolidare il posizionamento di Aifos come soggetto autorevole sui temi della sostenibilità applicata ai contesti organizzativi e formativi.
- Il Piano diventa così uno strumento di orientamento strategico, più che di semplice pianificazione, capace di definire una direzione di sviluppo e di rafforzare la riconoscibilità del ruolo che Aifos intende assumere nel medio periodo.

Integrare la sostenibilità nel modello Aifos

Una seconda finalità riguarda l'integrazione della sostenibilità all'interno delle attività del Network Aifos. Questa integrazione non viene interpretata solo come l'introduzione di nuovi ambiti tematici, ma soprattutto come un processo più generale che incide

in modo progressivo e strutturale su:

- i contenuti formativi
- i modelli organizzativi
- le modalità di relazione con gli stakeholder
- lo sviluppo dei servizi
- la progettazione di nuove proposte coerenti con i bisogni emergenti delle organizzazioni

L'obiettivo è rendere la sostenibilità una componente strutturale del modello Aifos, evitando approcci frammentati, episodici o esclusivamente dichiarativi, e favorendo invece una sua integrazione coerente nei processi di sviluppo dell'Associazione.

Creare coerenza tra strategia, attività e impatti

Una seconda finalità riguarda l'integrazione della sostenibilità all'interno delle attività del Network Aifos. Questa integrazione non viene interpretata solo come l'introduzione di nuovi ambiti tematici, ma soprattutto come un processo più generale che incide in modo progressivo e strutturale su:

FINALITÀ DEL PIANO

- i contenuti formativi
- i modelli organizzativi
- le modalità di relazione con gli stakeholder

Abilitare un percorso evolutivo

Infine, il Piano è concepito come uno strumento dinamico, destinato a evolversi nel tempo.

La sostenibilità non viene considerata come un traguardo da raggiungere, ma come un percorso che richiede adattamento continuo, capacità di apprendimento, revisione periodica delle priorità e progressivo consolidamento del posizionamento assunto dall'Associazione.

In questa prospettiva, il Piano non definisce un punto di arrivo, ma costruisce una direzione all'interno della quale tutta la "galassia" Aifos potrà sviluppare progressivamente il proprio ruolo, rafforzando la coerenza tra identità, attività, offerta formativa, servizi e capacità di presidiare i temi della sostenibilità in modo credibile e riconoscibile.



METODOLOGIA

Il Piano Strategico di Sostenibilità di Aifos è stato sviluppato attraverso un percorso strutturato e progressivo, finalizzato a integrare i principi della sostenibilità all'interno della strategia dell'Associazione in modo coerente con il suo ruolo, con le attività del Network e con il contesto di riferimento.

La metodologia adottata si basa su un approccio integrato che combina analisi, indirizzo e momenti di confronto, articolato nelle seguenti fasi.

Fasi del percorso

- 1. Contesto e indirizzo strategico:** Lettura del contesto esterno e delle principali dinamiche di evoluzione del settore, finalizzata a individuare i driver di cambiamento, integrata con il recepimento delle linee di indirizzo strategico definite dalla nuova Presidenza.
- 2. Valutazione interna e assessment:** Esame delle attività, dei processi e del modello organizzativo di Aifos, integrato con i risultati dell'assessment condotto tramite la piattaforma Open-es, al fine di ottenere una visione
- 3. Analisi di materialità:** Sviluppo di un'analisi di materialità finalizzata a individuare e prioritizzare i temi rilevanti per Aifos in relazione agli impatti generati e alle aspettative degli stakeholder.
- 4. Coinvolgimento del Network e tavoli di lavoro:** elaborazione degli output dei due strategy meeting che hanno coinvolto le diverse legal entities del Network, con l'obiettivo di raccogliere contributi, individuare criticità e definire le principali linee di sviluppo.
- 5. Confronto e validazione:** Confronto con gli Ambassador, quale momento di sintesi, validazione e arricchimento delle prospettive emerse nel corso del percorso.
- 6. Rielaborazione strategica:** Integrazione degli elementi raccolti e costruzione del Piano attraverso:
 - definizione delle Diretrici strategiche
 - individuazione degli Ambiti
 - formulazione degli Obiettivi strategici
 - definizione degli Indicatori target

strutturata del livello di maturità sui temi della sostenibilità.

- collegamento ai Temi Materiali
- allineamento agli SDGs

Gli elementi emersi dalle fasi precedenti sono stati oggetto di un processo di sintesi e rielaborazione, finalizzato a distinguere chiaramente il livello strategico da quello operativo e a costruire una struttura coerente, organica e leggibile.

Questo passaggio ha consentito di trasformare una pluralità di contributi in un sistema strutturato, in grado di orientare in modo chiaro le traiettorie di sviluppo dell'Associazione.

In quest'ottica, il Piano Strategico rappresenta uno strumento propedeutico alla definizione del Piano Operativo, sviluppato con il coinvolgimento dei responsabili delle funzioni dell'Associazione e, in modo particolare, degli Ambassador.

Il Piano è infine concepito come uno strumento dinamico, destinato a evolversi nel tempo in funzione dei cambiamenti del contesto e della crescita della maturità organizzativa.



TEMI MATERIALI

I Temi Materiali individuano le questioni più rilevanti per Aifos in relazione agli impatti generati, alle attività svolte e alle aspettative dei propri stakeholder.

La loro identificazione non risponde a una logica descrittiva, ma costituisce un passaggio fondamentale per orientare il Piano Strategico di Sostenibilità, garantendo coerenza tra le priorità dell'Associazione e del suo Network e il contesto in cui opera.

Essi offrono una chiave di lettura trasversale della strategia e svolgono tre funzioni principali:

- orientare le scelte strategiche,

evidenziando le aree di maggiore rilevanza

- collegare le attività agli impatti, rendendo esplicito il contributo dell'Associazione
- rafforzare la coerenza del Piano, allineando le azioni alle aspettative degli stakeholder

In questo senso, i Temi Materiali operano come un livello di connessione tra strategia e impatto, senza vincolare la struttura del Piano, che resta basata sulle direttrici di sviluppo dell'organizzazione.



Temi Materiali Aifos

Sulla base del percorso svolto, sono stati individuati i seguenti Temi Materiali:

- Salute e sicurezza sul lavoro, quale ambito centrale e identitario dell'Associazione
- Cultura della prevenzione, intesa come capacità di anticipare e governare i rischi
- Etica, integrità e trasparenza, alla base della credibilità dell'organizzazione
- Compliance normativa, come presidio essenziale dei processi e delle attività
- Formazione e sviluppo delle competenze, quale leva strategica per affrontare le trasformazioni
- Cybersecurity e gestione dei dati, in relazione all'acrescente digitalizzazione
- Welfare e benessere organizzativo, come fattore di qualità del lavoro

- Governance, come elemento di indirizzo e controllo
- Ricerca e innovazione, per interpretare e anticipare i cambiamenti
- Relazioni istituzionali e networking, per rafforzare il ruolo di sistema dell'Associazione

I Temi Materiali sono stati messi in relazione con le Direttrici strategiche, gli Ambiti di intervento e gli Obiettivi, garantendo coerenza tra le priorità individuate e le scelte adottate, e contribuendo a evitare disallineamenti tra visione e azione.

Tale integrazione, costituisce, inoltre, una base solida per i futuri sviluppi in ambito di rendicontazione della sostenibilità.

ARCHITETTURA DEL PIANO

Il Piano Strategico di Sostenibilità Aifos è costruito secondo una logica gerarchica che consente di collegare in modo coerente la visione strategica dell'Associazione alle leve operative e agli strumenti di monitoraggio. La struttura si articola nei seguenti livelli:



Ambiti

Gli Ambiti rappresentano le aree di intervento all'interno di ciascuna Diretrice strategica.

Essi consentono di articolare la strategia in domini omogenei (ad esempio: governance, formazione, innovazione, comunicazione, networking, sviluppo dei servizi), facilitando la lettura del Piano e la sua implementazione. Gli Ambiti hanno una funzione di traduzione: rendono le Direttrici operative senza entrare nel dettaglio delle azioni.

Obiettivi strategici

Gli Obiettivi strategici definiscono le direzioni di sviluppo che Aifos intende perseguire all'interno di ciascun ambito.

Si tratta di obiettivi di medio periodo, non legati a singole attività o progetti, ma orientati a guidare l'evoluzione complessiva dell'Associazione. Gli Obiettivi strategici esprimono quindi una traiettoria, più che un risultato puntuale, e rappresentano il riferimento per la definizione dei successivi piani operativi.

Indicatori target

Gli indicatori target individuati nel Piano hanno natura strategica e sono finalizzati a monitorare il livello di avanzamento e il grado di maturità raggiunto dall'Associazione rispetto agli obiettivi definiti. A differenza degli indicatori operativi, gli indicatori target strategici non misurano singole attività, ma consentono di valutare:

- il progresso nel tempo
- la coerenza tra azioni e direzione strategica
- la capacità dell'organizzazione di evolvere
- la capacità di consolidare nel tempo un posizionamento coerente con la visione del Piano.

Costituiscono uno strumento di supporto alla governance e al processo decisionale.

adottata non si limita a organizzare ambiti di attività, ma chiarisce anche il ruolo che l'Associazione intende consolidare e rendere riconoscibile nel proprio ecosistema di riferimento.

Collegamento ai Temi Materiali

Il collegamento ai Temi Materiali consente di allineare la strategia agli impatti rilevanti, rafforzare la credibilità del Piano e facilitare l'evoluzione verso modelli di rendicontazione strutturati. Rappresenta inoltre una base solida per rendere più esplicito il legame tra priorità strategiche, ruolo associativo e contributo generato nel contesto di riferimento.

Direttrici strategiche

Le Direttrici strategiche rappresentano le principali linee di sviluppo del Piano e costituiscono le aree prioritarie attraverso cui Aifos intende far evolvere il proprio modello organizzativo, formativo, di servizio e di posizionamento, orientando le proprie scelte nel medio periodo. Le Direttrici individuano quindi le principali leve strategiche su cui orientare gli sforzi dell'Associazione e ne delineano il perimetro complessivo. L'impostazione

Allineamento agli SDGs:Materiali

Il Piano è inoltre messo in relazione con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, al fine di collocare le azioni di Aifos all'interno di un quadro di riferimento internazionale condiviso.

Gli SDGs non costituiscono un ulteriore livello della struttura, ma rappresentano una chiave di lettura trasversale che integra e completa il sistema di riferimento del Piano.

SVILUPPO DEL PIANO STRATEGICO

Il Piano Strategico di Sostenibilità definisce traiettorie di sviluppo e leve di cambiamento, orientando l'Associazione e il suo Network nel medio periodo.

Le direttrici strategiche rappresentano le principali aree di evoluzione e sono articolate in ambiti che traducono la strategia in domini di intervento coerenti. All'interno di ciascun ambito sono definiti obiettivi strategici e indicatori target, finalizzati a monitorare il livello di maturità raggiunto e la capacità di Aifos di rafforzare, nel tempo, il proprio ruolo sui temi della sostenibilità.

DIRETTRICE 1: Posizionamento strategico, ricerca e ruolo culturale

Questa direttrice è finalizzata a rafforzare il posizionamento di Aifos sui temi della sostenibilità, consolidandone il ruolo come attore culturale, formativo e di riferimento all'interno del dibattito sulle trasformazioni del lavoro, delle organizzazioni e dei modelli

di prevenzione. La direttrice nasce dall'esigenza di rendere più esplicito il contributo che Aifos può esprimere non solo attraverso i propri percorsi e servizi, ma anche attraverso la capacità di produrre contenuti, animare relazioni, attivare iniziative e presidiare in modo riconoscibile i temi della sostenibilità in connessione con la salute e sicurezza sul lavoro.

1.1 Ricerca e ruolo culturale

Obiettivo: Consolidare il ruolo di Aifos come attore culturale attraverso la produzione e diffusione di contenuti, l'analisi dei trend e il contributo al dibattito sui temi della sostenibilità.

Indicatori target:

- Capacità di produzione di contenuti sui temi della sostenibilità
- Riconoscimento dell'Associazione come punto di riferimento sui temi della sostenibilità
- Qualità e rilevanza delle collaborazioni e della partecipazione ai network di sostenibilità

1.2 Eventi e iniziative

Obiettivo: Promuovere iniziative in grado di attivare la comunità Aifos, diffondere una cultura della sostenibilità e rafforzare la visibilità del ruolo dell'Associazione sui temi della sostenibilità.

Indicatori target:

- Livello di partecipazione e coinvolgimento degli stakeholder alle iniziative di sostenibilità
- Qualità e rilevanza dei contenuti proposti

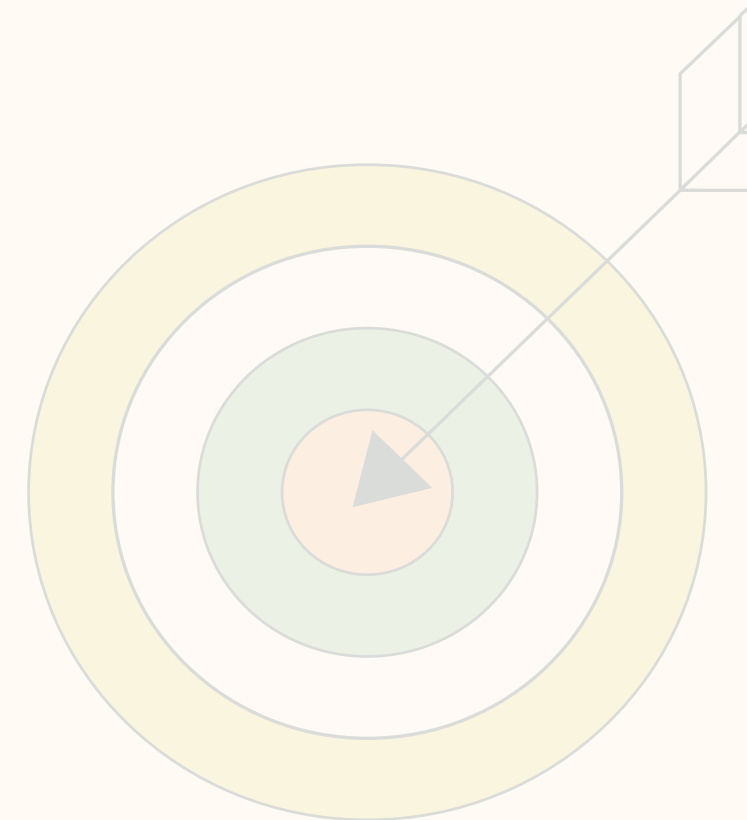
1.3 Relazioni istituzionali e networking

Obiettivo: Rafforzare la capacità di Aifos di presidiare reti, collaborazioni e relazioni istituzionali coerenti con il proprio posizionamento strategico, valorizzando il proprio ruolo di sistema e la capacità di attivare connessioni.

Indicatori target:

- Capacità di generare relazioni e attivare partnership coerenti con il nuovo posizionamento dell'Associazione
- Livello di riconoscibilità del ruolo di Aifos nei contesti istituzionali e professionali sui temi della sostenibilità

- Capacità di contribuire allo sviluppo di un ecosistema di riferimento sui temi della sostenibilità



SVILUPPO DEL PIANO STRATEGICO

DIRETTRICE 2: Evoluzione dei processi interni e del modello organizzativo

Questa direttrice è finalizzata a rafforzare la capacità di Aifos di operare in modo strutturato, coerente e orientato alla gestione degli impatti, attraverso l'evoluzione dei processi, dei sistemi e dei modelli organizzativi.

2.1 Governance, integrità e sistemi di gestione

Obiettivo: rafforzare il modello di governance dell'Associazione e del suo Network, integrando progressivamente i principi di sostenibilità nei sistemi di indirizzo, gestione e controllo, e sviluppando un maggiore allineamento tra strategia, responsabilità organizzative e comportamenti.

Aifos prevede l'introduzione progressiva di sistemi di performance management coerenti con le priorità strategiche, inclusi sistemi di definizione degli obiettivi (MBO) integrati con i temi della sostenibilità.

Indicatori target:

- % di ruoli/funzioni con obiettivi collegati alla sostenibilità
- % della popolazione coinvolta in sistemi di valutazione che includono obiettivi ESG
- Incidenza degli obiettivi di sostenibilità nei sistemi di incentivazione

2.2 Governance di Sostenibilità

Obiettivo: Rafforzare la governance e gli organi associativi anche in ambito di sostenibilità al fine di garantire un riferimento continuativo e specialistico per tutte le attività di sviluppo in ambito di sostenibilità.

Indicatori target:

- capacità di implementazione e monitoraggio delle attività di sostenibilità
- Livello di formalizzazione e strutturazione dei processi decisionali in tema di sostenibilità
- capacità di definire i livelli di accountability in ambito di sostenibilità

2.3 Miglioramento Scoring ESG

Obiettivo: Migliorare il posizionamento dell'Associazione e soprattutto del proprio Network sui temi della sostenibilità attraverso l'utilizzo di piattaforme per la selezione e la misurazione di scoring e rating ESG al fine di favorire e/o migliorare:

- la partecipazione ad attività di selezione lungo la catena del valore
- il dialogo con gli istituti creditizi

Indicatori target:

- miglioramento punteggio scorecard
- livello di allineamento a standard ESG ed a altri documenti richiesti dagli istituti creditizi

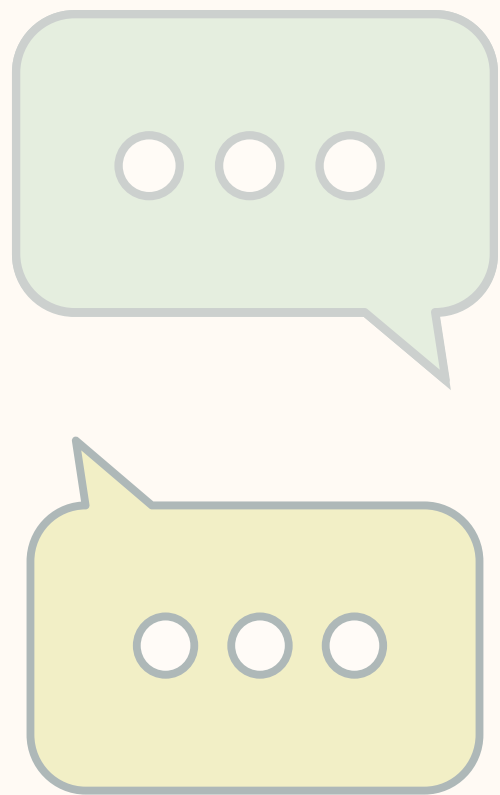
2.4 Digital transformation

Obiettivo: sviluppare un ecosistema digitale integrato e sostenibile, capace non solo di migliorare l'efficienza dei processi, ma di ampliare l'accessibilità, l'inclusività e la qualità dell'esperienza per tutti gli stakeholder, supportando al contempo l'evoluzione dei modelli formativi e organizzativi. In questa prospettiva, la trasformazione digitale viene interpretata come una leva per:

- rendere i servizi e i contenuti più accessibili
- favorire la partecipazione e l'inclusione
- migliorare la fruibilità delle informazioni
- ridurre gli impatti operativi
- rafforzare la capacità di raccolta, gestione e utilizzo dei dati
- Indicatori target:
- Livello di accessibilità degli strumenti digitali (anche in termini di inclusione e usabilità)
- Capacità delle piattaforme di garantire una fruizione diffusa e inclusiva dei contenuti
- Grado di digitalizzazione dei processi in ottica di riduzione degli impatti
- Capacità di creare strumenti di raccolta e gestione dei dati



SVILUPPO DEL PIANO STRATEGICO



2.5 Comunicazione interna ed esterna

Obiettivo: Sviluppare un modello di comunicazione coerente, responsabile e inclusivo, capace di riflettere i valori dell'Associazione, del suo Network e di supportare la diffusione di una cultura della sostenibilità. La comunicazione viene intesa come leva organizzativa e culturale, in grado di incidere sui comportamenti, sulla qualità delle relazioni e sulla chiarezza dei messaggi

rivolti agli stakeholder interni ed esterni. In questa prospettiva, Aifos intende promuovere:

- l'utilizzo di un linguaggio inclusivo e rispettoso delle diversità
- la chiarezza e accessibilità dei contenuti
- la coerenza tra comunicazione interna ed esterna
- la responsabilità (accountability) nella comunicazione dei temi legati alla sostenibilità
- la capacità di rendere comprensibili temi complessi

Indicatori target:

- Grado di adozione di linee guida per un linguaggio inclusivo
- Livello di chiarezza e accessibilità percepita dei contenuti
- Capacità della comunicazione di supportare la diffusione dei valori Aifos
- Livello di engagement degli stakeholder sui contenuti comunicati

2.6 Efficienza e sostenibilità operativa

Obiettivo: orientare progressivamente i processi interni verso modelli più

efficienti e sostenibili, migliorando l'utilizzo delle risorse e la capacità di monitorare gli impatti.

Indicatori target:

- Livello di efficienza nell'utilizzo delle risorse
- Grado di dematerializzazione dei processi
- Capacità di monitoraggio degli impatti indiretti

DIRETTRICE 3: Evoluzione dell'offerta formativa

Questa direttrice si configura come una delle principali leve strategiche e riguarda la capacità di Aifos di adattare il proprio modello formativo in risposta ai cambiamenti del contesto economico, sociale e organizzativo, sempre più caratterizzati da complessità, interconnessione e crescente attenzione ai temi della sostenibilità.

In questo scenario, diventa centrale la capacità di leggere in modo tempestivo i fabbisogni emergenti e tradurli in proposte formative coerenti e aggiornate. Aifos intende rafforzare il proprio ruolo non solo come erogatore di contenuti, ma come soggetto capace di contribuire alla costruzione di nuovi modelli culturali, integrando sicurezza e sostenibilità all'interno di una visione unitaria e rendendo progressivamente più coerente la propria offerta con il posizionamento che il Piano intende consolidare.

3.1 Integrazione della sostenibilità nei percorsi esistenti

- Obiettivo: Integrare in modo sistemico i principi della sostenibilità all'interno dell'offerta formativa, superando un approccio tematico e sviluppando una visione trasversale che consenta di rileggere i contenuti esistenti alla luce dei cambiamenti in atto.
- L'obiettivo non è solo aggiungere nuovi moduli ai corsi esistenti, ma trasformare il modo in cui i contenuti vengono progettati e interpretati.
- Indicatori target:
- Livello di integrazione dei temi ESG nei contenuti formativi
- Coerenza dei percorsi con i nuovi scenari di rischio, trasformazione e sostenibilità
- Grado di integrazione della sostenibilità nella progettazione dei percorsi formativi
- Livello di integrazione trasversale dei temi di sostenibilità nei diversi moduli

3.2 Inclusione e accessibilità

- Obiettivo: Promuovere un modello formativo inclusivo e accessibile, in grado di rispondere alla diversità dei destinatari e di garantire pari opportunità di accesso ai contenuti.
- In questa prospettiva, l'accessibilità non riguarda solo gli strumenti, ma anche il linguaggio, le modalità di fruizione e la capacità di adattare i contenuti a pubblici differenti.

SVILUPPO DEL PIANO STRATEGICO

Indicatori target:

- Grado di accessibilità dei contenuti e delle modalità di fruizione
- Livello di inclusività dell'offerta formativa
- Capacità di raggiungere e coinvolgere target diversificati

DIRETTRICE 4: Sviluppo di nuovi corsi, servizi ed ecosistema

Questa direttrice è finalizzata a sostenere l'evoluzione del perimetro di intervento di Aifos attraverso lo sviluppo di nuove proposte formative, nuovi servizi e un ecosistema coerente con il nuovo posizionamento dell'Associazione sui temi della sostenibilità.

La direttrice risponde all'esigenza di tradurre il posizionamento strategico in capacità concreta di risposta ai bisogni emergenti delle organizzazioni, rafforzando la connessione tra innovazione dell'offerta, sviluppo dei servizi, valorizzazione degli spazi e creazione di esperienze coerenti con la visione del Piano.

4.1 Sviluppo di nuovi percorsi formativi

Obiettivo: Sviluppare nuovi percorsi formativi in grado di intercettare i bisogni emergenti delle organizzazioni, accompagnando l'evoluzione delle competenze professionali in relazione alle trasformazioni del lavoro, della sostenibilità e dei modelli organizzativi.

- Aifos intende in questo modo ampliare il proprio perimetro di intervento, contribuendo alla definizione di nuove figure professionali e nuovi ambiti di competenza.

Indicatori target :

- Capacità di intercettare e anticipare nuovi fabbisogni formativi
- Coerenza dei percorsi con il posizionamento strategico dell'Associazione
- Capacità dei percorsi di rispondere a esigenze emergenti delle organizzazioni
- Capacità di intercettare e anticipare i bisogni emergenti delle organizzazioni
- Capacità dei percorsi di sviluppare nuove competenze professionali
- Livello di integrazione tra nuovi percorsi e offerta formativa esistente

4.2 Servizi a supporto delle organizzazioni

Obiettivo: Sviluppare servizi in grado di supportare le organizzazioni nella gestione dei cambiamenti legati alla sostenibilità e all'evoluzione dei modelli organizzativi.

Indicatori target:

- Coerenza dei servizi con il nuovo posizionamento strategico
- Capacità di rispondere ai bisogni emergenti tra gli stakeholder Aifos
- Integrazione tra servizi e offerta formativa
- Valore percepito dagli stakeholder

4.3 Nuova sede ed ecosistema fisico

Obiettivo: Sviluppare la nuova sede come hub culturale e spazio di riferimento per la comunità Aifos, capace di favorire l'incontro tra stakeholder, la sperimentazione di nuovi modelli formativi e la diffusione della cultura della sicurezza e della sostenibilità.

Indicatori target:

- Livello di utilizzo degli spazi per attività formative e culturali
- Capacità della sede di generare partecipazione e interazione
- Qualità dell'esperienza degli stakeholder
- Coerenza tra utilizzo degli spazi e finalità strategiche

4.4 Gestione sostenibile e impatti ambientali della sede

Obiettivo: Integrare criteri di sostenibilità nella gestione della sede, promuovendo un uso efficiente delle risorse e sviluppando una progressiva capacità di monitorare e comunicare gli impatti ambientali.

Indicatori target:

- Livello di efficienza nell'utilizzo delle risorse
- Presenza e sviluppo di sistemi di monitoraggio ambientale
- Integrazione di pratiche sostenibili nelle attività e negli eventi organizzati nella sede
- Capacità di rendere visibili e comunicabili gli impatti ambientali

COLLEGAMENTO AI TEMI MATERIALI

Il Piano Strategico di Sostenibilità è stato sviluppato in stretta connessione con i Temi Materiali individuati, al fine di garantire un allineamento tra le priorità strategiche dell'Associazione, le attività del Network, il posizionamento che Aifos intende consolidare e gli impatti generati. In particolare, ciascuna Direttrice strategica contribuisce in modo differenziato ai Temi Materiali, rafforzando il legame tra le scelte organizzative, formative e di sviluppo dell'Associazione e le aree di maggiore rilevanza per Aifos.

La Direttrice 1

Orientata al posizionamento strategico, alla ricerca e al ruolo culturale, contribuisce in modo prevalente ai Temi Materiali legati a ricerca e innovazione, relazioni istituzionali e networking, etica, integrità e trasparenza, rafforzando la capacità di Aifos di presidiare il dibattito, attivare relazioni qualificate e consolidare un ruolo riconoscibile sui temi della sostenibilità.

La Direttrice 2

Orientata all'evoluzione dei processi interni e del modello organizzativo,

contribuisce in modo prevalente ai Temi Materiali legati alla governance, all'etica, all'integrità, alla compliance normativa e alla cybersecurity e gestione dei dati, rafforzando i sistemi di indirizzo, controllo, trasparenza e capacità organizzativa.

La Direttrice 3

Focalizzata sull'evoluzione dell'offerta formativa, è direttamente connessa ai Temi Materiali relativi alla formazione, allo sviluppo delle competenze, alla cultura della prevenzione, alla salute e sicurezza sul lavoro e, in modo trasversale, anche all'accessibilità e inclusività dei percorsi, contribuendo alla diffusione di modelli culturali e professionali più evoluti.

La Direttrice 4

Relativa allo sviluppo di nuovi corsi, servizi ed ecosistema, si collega ai Temi Materiali legati a ricerca e innovazione, formazione e sviluppo delle competenze, relazioni con gli stakeholder, welfare e benessere organizzativo, rafforzando la capacità di Aifos di tradurre il proprio posizionamento in proposte concrete, nuovi servizi e contesti coerenti con la visione del Piano. Questo collegamento

consente di rendere più esplicito il contributo del Piano rispetto agli impatti generati, evitando approcci frammentati e garantendo maggiore

coerenza tra visione strategica, sviluppo dell'offerta, evoluzione organizzativa e ruolo associativo.



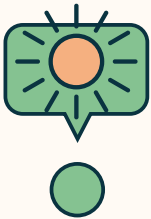
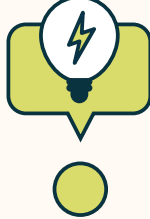
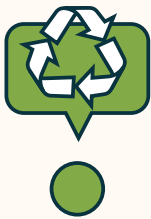
Direttrici Strategiche

Direttrice 1

Direttrice 2

Direttrice 3

Direttrice 4



Temi Materiali

Ricerca e innovazione | Relazioni istituzionali e networking | Etica, integrità e trasparenza

Governance | Etica e integrità | Compliance normativa | Cybersecurity e gestione dei dati

Formazione e sviluppo delle competenze | Cultura della prevenzione | Salute e sicurezza sul lavoro

Ricerca e innovazione | Formazione e sviluppo delle competenze | Welfare e benessere organizzativo | Relazioni istituzionali e networking



ALLINEAMENTO AGLI SDGs

Il Piano Strategico di Sostenibilità è stato sviluppato in coerenza con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030, individuando una relazione diretta tra le attività di Aifos e alcune priorità globali strettamente connesse al suo ruolo, al suo posizionamento e alla sua capacità di generare impatti riconoscibili nel proprio ecosistema di riferimento.

In particolare, il contributo dell'Associazione si concentra su alcuni ambiti prioritari: la promozione della salute e del benessere, la diffusione di

una istruzione di qualità, il rafforzamento del lavoro dignitoso e della crescita professionale, la promozione di modelli organizzativi più sostenibili e la costruzione di partnership e relazioni capaci di supportare il cambiamento.

L'allineamento agli SDGs consente quindi di collocare il Piano in una prospettiva più ampia, rafforzando la capacità di Aifos di generare impatti riconoscibili, dialogare con stakeholder e istituzioni e collocare il proprio percorso all'interno di un quadro di riferimento internazionale condiviso.



Direttrice Strategica	SDGs collegati
Direttrice 1 – Posizionamento strategico, ricerca e ruolo culturale	SDG 4 (Istruzione di qualità) SDG 8 (Lavoro dignitoso e crescita economica) SDG 17 (Partnership per gli obiettivi)
Direttrice 2 – Processi e modello organizzativo	SDG 12 (Consumo e produzione responsabili) SDG 5 (Parità di genere)
Direttrice 3 – Offerta formativa	SDG 3 (Salute e benessere) SDG 5 (Parità di genere) SDG 5 (Parità di genere) SDG 4 (Istruzione di qualità) SDG 8 (Lavoro dignitoso e crescita economica) SDG 10 (Riduzione delle disuguaglianze)
Direttrice 4 – Nuovi corsi, servizi ed ecosistema	SDG 4 (Istruzione di qualità) SDG 8 (Lavoro dignitoso e crescita economica) SDG 9 (Imprese, innovazione e infrastrutture) SDG 10 (Riduzione delle disuguaglianze) SDG 8 (Lavoro dignitoso e crescita economica)

ORIZZONTE TEMPORALE E IMPLEMENTAZIONE

Il Piano Strategico di Sostenibilità Aifos si sviluppa su un orizzonte triennale (2026–2028), articolato in fasi progressive che accompagnano l'evoluzione dell'Associazione e del suo Network nel percorso di integrazione della sostenibilità. Il percorso è inteso come un processo di trasformazione graduale, che si sviluppa attraverso diversi livelli di maturità e richiede un progressivo allineamento tra strategia, posizionamento, processi, competenze, modelli organizzativi, offerta formativa e sviluppo dei servizi.

Il Piano si articola in fasi che si sviluppano in modo coordinato lungo l'intero orizzonte temporale:

- il posizionamento strategico, la ricerca e il ruolo culturale
- i processi interni e la governance
- l'evoluzione dell'offerta formativa

- lo sviluppo di nuovi corsi, servizi ed ecosistema

Il percorso è articolato in tre fasi successive, che ne scandiscono l'evoluzione nel tempo:

Fase 1: Attivazione - 2026:

La fase è dedicata all'avvio del Piano e alla costruzione delle condizioni abilitanti. In questa fase, Aifos si concentra su:

- avvio del percorso di posizionamento sui temi della sostenibilità
- integrazione iniziale dei principi di sostenibilità nei processi e nei contenuti
- avvio dei principali progetti di evoluzione organizzativa e digitale
- sviluppo delle competenze interne
- attivazione delle prime iniziative culturali, relazionali e di networking impostazione delle basi per lo sviluppo di nuovi percorsi e servizi

L'obiettivo della fase è creare le condizioni per un'integrazione strutturata della sostenibilità, avviando un primo allineamento tra visione strategica, organizzazione, offerta e ruolo associativo.

Fase 2: Sviluppo e Integrazione - 2027:

La seconda fase è orientata all'integrazione sistemica della sostenibilità nelle attività dell'Associazione.

In particolare:

- rafforzamento del posizionamento di Aifos attraverso contenuti, relazioni e iniziative dedicate
- evoluzione dell'offerta formativa in chiave sostenibile
- sviluppo e consolidamento dei servizi
- rafforzamento della rete associativa
- sviluppo dell'ecosistema fisico e digitale
- maggiore integrazione tra strategia, processi, comunicazione e proposta di valore

In questa fase, la sostenibilità diventa progressivamente una componente integrata del modello Aifos e del suo modo di presidiare il proprio ecosistema di riferimento.

Fase 3: Consolidamento e Posizionamento - 2028:

La terza fase è dedicata al consolidamento dei risultati e al rafforzamento del posizionamento.

Le principali iniziative riguardano:

- piena integrazione della sostenibilità nei processi, nei percorsi e nei servizi
- rafforzamento del ruolo culturale e istituzionale di Aifos
- sviluppo di attività di ricerca, produzione di contenuti e animazione dell'ecosistema
- consolidamento della capacità di generare impatto
- maggiore riconoscibilità esterna del ruolo assunto dall'Associazione sui temi della sostenibilità.

In questa fase, Aifos si configura come un attore riconosciuto e credibile nel campo della sicurezza e della sostenibilità, capace di coniugare identità storica, innovazione dell'offerta e ruolo di orientamento culturale.



MONITORAGGIO, VALUTAZIONE E MIGLIORAMENTO

Il Piano Strategico di Sostenibilità è concepito come uno strumento dinamico, che richiede un sistema strutturato di monitoraggio e revisione per garantire coerenza, efficacia e capacità di adattamento nel tempo.

Gli indicatori target individuati nel Piano costituiscono il principale strumento di monitoraggio dell'avanzamento e del livello di maturità raggiunto dall'Associazione.

Essi consentono di:

- **valutare** il progresso rispetto agli obiettivi strategici
- **verificare** la coerenza tra azioni e direzione
- **supportare** il processo decisionale
- **monitorare** l'evoluzione del posizionamento e della capacità di Aifos di consolidare il ruolo definito dal Piano

Gli indicatori target non sono intesi come strumenti di controllo operativo, ma come indicatori di evoluzione del percorso intrapreso. Il sistema di monitoraggio prevede una rilevazione periodica dei risultati, accompagnata da momenti di

verifica interna, finalizzati a valutare l'efficacia delle azioni intraprese, il livello di avanzamento complessivo e la coerenza tra sviluppo delle direttrici, impatti generati e ruolo assunto dall'Associazione. Il Piano prevede inoltre una revisione periodica, volta ad aggiornare le priorità strategiche, adattare gli obiettivi ai cambiamenti del contesto e rafforzare progressivamente la qualità del presidio esercitato da Aifos sui temi della sostenibilità.

Il Piano è integrato nei processi strategici dell'Associazione e del suo Network; i risultati vengono condivisi con il Consiglio Nazionale e con gli stakeholder di riferimento, favorendo trasparenza, allineamento e capacità di orientare nel tempo le scelte di sviluppo. In questa prospettiva, il monitoraggio non rappresenta soltanto una funzione di verifica, ma una leva di apprendimento organizzativo e di miglioramento continuo, necessaria per accompagnare un percorso che, per sua natura, richiede evoluzione progressiva, capacità di adattamento e consolidamento nel tempo.

The logo for Aifos, featuring the word "aifos" in a dark blue, lowercase, sans-serif font. Above the letter "i" is a small green icon of a leaf with a stem.

