



Ethics & Leadership Association

QUADRO DI CERTIFICAZIONE

Certified Ethical Leadership Strategist (ELS™)

Schema dei contenuti d'esame

Versione 1.0 | Settembre 2026

Leadership etica nella strategia e nella pratica organizzativa
Apertura prevista: T1 2027

ETICA • STRATEGIA • GOVERNANCE • RESPONSABILITÀ

Finalità e ambito della certificazione

Certified Ethical Leadership Strategist (ELSTM) riconosce i leader esperti che integrano il giudizio etico nella strategia, nella governance e nella pratica organizzativa. I candidati esercitano attualmente responsabilità di leadership con collaboratori diretti e indiretti. Le loro decisioni coinvolgono persone oltre il team immediato e producono conseguenze nel tempo.

Questo schema descrive i requisiti di ammissione, le componenti di valutazione, gli ambiti di competenza e i requisiti di mantenimento di ELSTM. I candidati devono superare separatamente uno studio di caso di leadership etica, un esame di conoscenza e comprensione tramite Aether e una valutazione della leadership a 360° con 360 Leader. Sia in caso di successo sia di insuccesso, ricevono i risultati del 360° completato con analisi SWOT e piano di miglioramento, oltre al feedback sul caso. L'apertura è prevista per il T1 2027.

Rapporto con ELP ed ETLP

ELP™ riguarda il giudizio etico di base. ETLP™ riguarda la leadership applicata di persone, team e stakeholder. ELSTM riguarda scelte strategiche, governance, leadership attraverso altri leader e condizioni organizzative che sostengono la condotta etica. Un titolo o una posizione elevata non dimostra, da solo, la competenza.

Requisiti di ammissione

I candidati devono avere almeno 60 mesi complessivi di esperienza di leadership, inclusi almeno 24 mesi di leadership attraverso altri leader con responsabilità per i loro team o unità organizzative. I 24 mesi rientrano nei 60. I periodi sovrapposti si contano una sola volta; l'esperienza non deve essere consecutiva.

I candidati devono essere attualmente responsabili di collaboratori sia diretti sia indiretti. Un collaboratore diretto riporta al candidato; uno indiretto ricade nella sua responsabilità di leadership tramite un leader intermedio. ELA esamina responsabilità effettive e rapporti gerarchici, comprese strutture equivalenti nei diversi settori.

La domanda deve includere una cronologia datata dei ruoli, una descrizione dell'autorità decisionale, una struttura gerarchica anonimizzata, le responsabilità verso collaboratori diretti e indiretti e un esempio di decisione strategica di cui il candidato era responsabile. Occorre poter sostenere un processo 360° credibile che tuteli la riservatezza dei rispondenti.

Preparazione e certificazioni precedenti

Per ELSTM non sono richiesti corsi obbligatori, ore minime di formazione o un corso introduttivo. ELP™, ETLP™ e l'adesione a ELA non sono prerequisiti. Non esistono percorsi di ammissione separati per candidati RLP e non RLP.

The Ethical Leadership Practice Guide è il principale riferimento per la preparazione. I candidati possono prepararsi autonomamente o seguire attività formative pertinenti. Certificazioni precedenti e corsi possono sostenere la preparazione, ma non sostituiscono i requisiti di esperienza né alcuna componente di valutazione ELSTM.

Struttura della valutazione

Dopo l'accettazione dell'idoneità e la conferma del pagamento, i candidati ricevono accesso alle tre valutazioni. Possono prenotare l'esame, designare i rispondenti del 360° e lavorare al caso in parallelo. Non è previsto un ordine obbligatorio tra le componenti.

Tipo	Valutazione	Evidenze e requisito
Caso	Studio di caso di leadership etica	Giudizio strategico, decisioni e risposta alle conseguenze. Deve raggiungere lo standard di prestazione del caso. Si svolge nella simulazione Management Worlds, se pronta per la certificazione, oppure tramite un caso ELA dedicato alla certificazione.
Esame	Esame di conoscenza e comprensione	Comprensione e applicazione dei concetti ELA a situazioni di leadership strategica. Erogato tramite Aether. Deve raggiungere il punteggio di superamento dell'esame.
360	Valutazione della leadership a 360°	Comportamenti di leadership osservati, valutati con 360 Leader. Deve raggiungere la valutazione richiesta secondo le regole di punteggio e qualità delle evidenze.

Le tre componenti devono essere superate separatamente. Un risultato confermato inferiore allo standard richiesto in una sola componente impedisce la certificazione nel tentativo corrente. Non esistono un totale ponderato compensativo né una soglia complessiva aggiuntiva. ELA comunica ogni standard di superamento, regola di punteggio e procedura di riesame prima del pagamento e della prenotazione delle valutazioni.

Distribuzione dei contenuti dell'esame

L'esame di conoscenza e comprensione comprende 40 domande valutate a risposta aperta, da completare in 150 minuti. La distribuzione seguente assegna le domande ai quattro ambiti ELS.

N.	Ambito di contenuto	Peso	Domande
1	Strategia etica e creazione responsabile di valore	30%	12
2	Governance e sistemi decisionali con responsabilità esplicite	25%	10
3	Guidare altri leader e cultura organizzativa etica	25%	10
4	Responsabilità a lungo termine e apprendimento organizzativo	20%	8
	Totale	100%	40

Questi pesi si applicano all'esame di conoscenza. Non determinano il peso dei criteri del caso né delle categorie del 360°. Il caso affronta tutti e quattro gli ambiti e il 360° valuta i comportamenti osservabili associati.

Requisiti per la certificazione

La certificazione richiede idoneità accettata, superamento di ciascuna delle tre componenti e completamento di ogni riesame necessario sull'integrità o sulla qualità delle evidenze. Evidenze mancanti o insufficienti lasciano la valutazione in sospeso, senza presumere un esito negativo. Il mancato superamento di una componente non annulla automaticamente l'accesso alle restanti valutazioni pagate né il diritto al feedback.

Ambiti di competenza e compiti

Ambito 1 — Strategia etica e creazione responsabile di valore

Peso nell'esame di conoscenza: 30%

N.	Il candidato deve saper	Fattori abilitanti rappresentativi ed evidenze osservabili
1.1	Inquadrare una decisione etica strategica.	Identificare finalità, autorità decisionale, lacune nelle evidenze, dipendenze e stakeholder coinvolti. Esaminare chi beneficia, chi sostiene il rischio e quali prospettive mancano.
1.2	Valutare le opzioni strategiche con il Modello di Integrità.	Applicare Capacità, Legalità, Etica e Valori (Ability, Legal, Ethics and Values). Confrontare fattibilità, obblighi, impatti sugli stakeholder e coerenza con i valori. Spiegare l'incertezza e distinguere la liceità dalla sufficienza etica.
1.3	Allocare risorse e accettare rischi responsabilmente.	Spiegare i compromessi tra persone, funzioni e orizzonti temporali. Proteggere gli stakeholder vulnerabili, stabilire condizioni per procedere ed esplicitare rischi accettati e responsabili.
1.4	Tradurre gli impegni etici in esecuzione strategica.	Specificare priorità, diritti decisionali, risorse, salvaguardie e momenti di riesame. Rivedere la strategia quando cambiano le evidenze; considerare il valore a lungo termine e le conseguenze non intenzionali.

Ambito 2 — Governance e sistemi decisionali con responsabilità esplicite

Peso nell'esame di conoscenza: 25%

N.	Il candidato deve saper	Fattori abilitanti rappresentativi ed evidenze osservabili
2.1	Definire responsabilità chiare tra i livelli di leadership.	Allineare autorità e responsabilità. Definire delega, supervisione ed escalation. Distinguere decisioni esecutive, supervisione della governance e attuazione operativa.
2.2	Creare meccanismi credibili di confronto critico ed escalation.	Garantire che le preoccupazioni raggiungano chi può agire. Tutelare chi prende parola, gestire i conflitti d'interesse e prevenire ritorsioni o occultamenti nelle pratiche di segnalazione.
2.3	Integrare l'etica nelle politiche e negli incentivi.	Esaminare come obiettivi, premi, controlli e scelte di risorse influenzano la condotta. Correggere le contraddizioni tra valori dichiarati e comportamenti incoraggiati dal sistema.
2.4	Mantenere una supervisione efficace della tecnologia e dei rischi emergenti.	Valutare qualità delle evidenze e impatti, anche per decisioni assistite dall'IA. Garantire un'autorità umana effettiva, decisioni tracciabili, controlli proporzionati e percorsi di correzione.

Ambiti di competenza e compiti

Ambito 3 — Guidare altri leader e cultura organizzativa etica

Peso nell'esame di conoscenza: 25%

N.	Il candidato deve saper	Fattori abilitanti rappresentativi ed evidenze osservabili
3.1	Guidare attraverso altri leader con una delega responsabile.	Stabilire aspettative chiare per manager e responsabili di team. Fornire autorità e supporto, affrontare condotte incoerenti e mantenere la responsabilità per il sistema nel suo insieme.
3.2	Diagnosticare il divario tra cultura dichiarata e vissuta.	Usare il Modello di Configurazione Culturale considerando influenze nazionali, aziendali, generazionali e individuali. Esaminare i comportamenti reali senza stereotipare i gruppi.
3.3	Creare condizioni per la partecipazione e il trattamento equo.	Ascoltare attraverso i livelli gerarchici, cercare opinioni dissenzienti, rispondere alle preoccupazioni e proteggere chi ha meno potere. Verificare che queste aspettative raggiungano i collaboratori indiretti.
3.4	Guidare il cambiamento culturale con congruenza.	Allineare condotta personale, routine manageriali e sistemi organizzativi. Sostenere i manager nei cambiamenti difficili, rispondere alle resistenze e monitorare gli effetti sulle persone.

Ambito 4 — Responsabilità a lungo termine e apprendimento organizzativo

Peso nell'esame di conoscenza: 20%

N.	Il candidato deve saper	Fattori abilitanti rappresentativi ed evidenze osservabili
4.1	Rappresentare gli interessi di lungo periodo e degli stakeholder esterni.	Considerare comunità, partner e conseguenze future. Spiegare come la consultazione modifica le decisioni e come vengono gestiti interessi legittimi contrastanti.
4.2	Valutare la prestazione etica con evidenze equilibrate.	Combinare indicatori, narrazioni ed esperienze degli stakeholder. Riconoscere distorsioni, manipolazioni degli indicatori, prospettive mancanti e limiti delle misure quantitative.
4.3	Assumersi la responsabilità dei danni e correggerne le cause sistemiche.	Riconoscere gli errori, proteggere le persone colpite, organizzare rimedi proporzionati e modificare politiche o incentivi che hanno contribuito al danno.
4.4	Usare il feedback per sviluppare la capacità di leadership.	Interpretare il feedback 360° con umiltà e giudizio contestuale. Definire azioni di sviluppo osservabili, preparare successori e rafforzare le pratiche oltre il singolo leader.

I valori fondamentali ELA orientano tutti gli ambiti: Congruenza, Servizio prima dello status, Responsabilità coraggiosa, Umiltà trasformativa e Responsabilità condivisa. La certificazione riconosce capacità dimostrate in questo quadro di valutazione; non certifica il carattere morale né garantisce la condotta futura.

Studio di caso di leadership etica

Il caso valuta come i candidati applicano la leadership etica a scelte strategiche, obblighi concorrenti e conseguenze nel tempo. Devono raggiungere lo standard di prestazione richiesto per il caso indipendentemente dai risultati dell’esame e del 360°.

Modalità di svolgimento

Il caso si svolge sulla nuova piattaforma di simulazione Management Worlds se pronta e accettata da ELA per la certificazione. In alternativa, i candidati completano un caso originale di certificazione ELA, con una narrazione organizzativa realistica, un dossier di evidenze e sviluppi successivi della situazione.

Il caso di certificazione è distinto dai casi didattici pubblici ELA e dalle risposte per i facilitatori. Richiede una documentazione individuale delle decisioni e del ragionamento del candidato.

Entrambe le modalità affrontano le competenze ELS e usano gli stessi criteri di valutazione. Formato, durata, risorse consentite, limiti di consegna e istruzioni dettagliate vengono comunicati prima della prenotazione.

Evidenze del candidato

- Una diagnosi iniziale che individui questione etica, lacune nelle evidenze, stakeholder e autorità decisionale.
- Un memorandum decisionale che confronti le opzioni e spieghi la scelta attraverso concetti ELA pertinenti.
- Un piano di governance e attuazione con responsabili, comunicazione, salvaguardie e momenti di riesame.
- Una decisione rivista dopo uno sviluppo successivo, come nuove evidenze, contestazione di un dipendente, danni a uno stakeholder o pressione sui risultati.
- Una riflessione finale sulle conseguenze, sulle azioni correttive e sui cambiamenti necessari nella leadership o nel sistema.

Criteri di valutazione

Criterio	Che cosa devono dimostrare le evidenze
Diagnosi e ragionamento etico	Un’interpretazione sostenibile di fatti, incertezze, interessi coinvolti e principi.
Scelta strategica e governance	Una scelta motivata con autorità chiara, responsabilità esplicite e salvaguardie proporzionate.
Leadership e attuazione	Azioni attuabili da manager e team, con comunicazione credibile e tutela della partecipazione.
Adattamento e responsabilità a lungo termine	Una risposta alle conseguenze che comprenda apprendimento, correzione e responsabilità di più lungo periodo.

La valutazione considera diagnosi, ragionamento, decisioni, attuazione e risposta alle conseguenze. Il successo nella simulazione o il risultato di un team non dimostra da solo la competenza individuale. Sia in caso di successo sia di insuccesso, i candidati ricevono feedback individuale sul caso valutato: punti di forza, scostamenti dai criteri e azioni di miglioramento. Le risposte riservate del caso non vengono divulgate.

Esame di conoscenza e comprensione

L’esame valuta comprensione e applicazione dei quadri ELA in situazioni di leadership strategica. Un risultato confermato inferiore al punteggio richiesto impedisce la certificazione nel tentativo corrente, indipendentemente dagli altri risultati.

Approccio dell’esame

L’esame comprende 40 domande valutate a risposta aperta, con 150 minuti per rispondere. Brevi domande contestualizzate e situazioni collegate richiedono spiegazione, diagnosi o confronto. Le risposte sono valutate secondo criteri di evidenza specifici del compito, non in base alla qualità generale della scrittura.

- Spiegare come un principio o modello ELA si applica a una specifica situazione organizzativa.
- Distinguere un sintomo da una causa di governance o culturale e identificare le evidenze necessarie.
- Confrontare azioni plausibili, compresi gli interessi e i rischi generati da ciascuna.
- Giustificare diritti decisionali, escalation, salvaguardie e condizioni per riesaminare una decisione.

Autorità di ELA e Aether

ELA definisce competenze, distribuzione dei contenuti, criteri di evidenza, rubriche di punteggio e standard decisionali. Aether, di N2X Labs, supporta l’erogazione e l’analisi dell’esame entro questo quadro. ELA mantiene l’autorità sulle decisioni di certificazione e sul riesame.

I candidati sono valutati sulla propria comprensione e sul proprio ragionamento. Le istruzioni specificano risorse e assistenza consentite. Le risposte devono affrontare i fatti della situazione e spiegare perché l’azione scelta è adeguata.

Riferimenti per la preparazione

Riferimento nel Practice Guide	Focus della preparazione ELS
Valori fondamentali e capitoli 2–3	Leadership etica, principi e giudizio responsabile.
Capitoli 4–6	Governance, servizi di leadership, strumenti decisionali e responsabilità.
Capitoli 7–8	Contesto, configurazione culturale e cambiamento organizzativo etico.
Capitoli 9–10	Misurazione, responsabilità a lungo termine ed ecosistemi etici.
Capitoli 11–13	Rischi emergenti, IA e integrazione della pratica della leadership etica.

I candidati dovrebbero esercitarsi a spiegare i concetti con parole proprie e a collegarli alle responsabilità effettivamente esercitate. I casi pubblici ELA sostengono l’apprendimento; non sono il caso di certificazione in uso né una fonte di risposte garantite all’esame.

Controlli d’identità, materiali e assistenza consentiti, regole d’integrità e procedura per richiedere adattamenti vengono comunicati prima della prenotazione. I candidati devono seguire le istruzioni applicabili alla propria valutazione.

Valutazione della leadership a 360°

La valutazione 360 Leader raccoglie giudizi sui comportamenti di leadership osservati. I candidati devono raggiungere il livello richiesto secondo le regole di punteggio e qualità delle evidenze. Un risultato confermato inferiore allo standard impedisce la certificazione nel tentativo corrente. Candidati e rispondenti sono informati di questo uso certificativo prima di partecipare.

Focus sui comportamenti

La valutazione riguarda condotte osservabili associate agli ambiti ELS: spiegare decisioni difficili, assumersi responsabilità, agire coerentemente con i valori dichiarati, rispondere al confronto critico, sostenere altri leader e correggere danni. I rispondenti possono indicare quando non hanno avuto opportunità sufficienti di osservare un comportamento.

Scelta dei rispondenti e sufficienza delle evidenze

Le prospettive comprendono un superiore responsabile o un interlocutore di governance, pari, collaboratori diretti e indiretti e un'autovalutazione. ELA esamina la composizione del gruppo per contrastare nomine selettive e conflitti d'interesse. Devono essere rappresentate le persone guidate dal candidato.

I candidati dovrebbero prevedere da 8 a 12 risposte complete da altre persone. Il minimo è di sette risposte valide: almeno un superiore o interlocutore di governance, tre pari e tre persone guidate, con rappresentanza di collaboratori sia diretti sia indiretti. L'autovalutazione sostiene la riflessione ed è esclusa dal giudizio utilizzato per la decisione di certificazione.

I rispondenti dovrebbero normalmente aver osservato il lavoro del candidato per almeno sei mesi. Chi necessita di una composizione alternativa per le proprie circostanze deve ottenere l'approvazione ELA prima dell'invio degli inviti. Un numero insufficiente di risposte valide lascia la valutazione in sospeso e richiede ulteriori evidenze, senza presumere un punteggio basso.

Riservatezza e restituzione dei risultati

Un gruppo anonimo di pari o persone guidate viene riportato solo se comprende almeno tre rispondenti validi e il rischio di identificazione è accettabile. Collaboratori diretti e indiretti possono essere aggregati se una restituzione separata permetterebbe di identificarli. Un unico superiore o interlocutore di governance può essere identificabile e ne è informato in anticipo.

I commenti narrativi vengono controllati per individuare dettagli identificativi; il loro anonimato assoluto non può essere garantito. Prima della raccolta, le informative spiegano a candidati e rispondenti accesso a risposte e rapporti, conservazione, uso certificativo e limiti di riservatezza. I rapporti non vengono condivisi automaticamente con il datore di lavoro del candidato né con chi lo ha proposto.

Punteggio e feedback al candidato

ELA conferma la sufficienza delle evidenze e applica le regole di punteggio prima di registrare un esito positivo o negativo. Il giudizio di una sola persona, una media grezza non validata o un divario tra autovalutazione e valutazioni altrui non costituiscono il risultato finale del 360°. Le questioni sostanziali ricevono un riesame umano contestualizzato.

Sia che il candidato ottenga la certificazione sia che non la ottenga, ELA fornisce i risultati del 360° completato, un'analisi SWOT di punti di forza, debolezze, opportunità e minacce e un piano di miglioramento personalizzato. Il piano indica comportamenti prioritari, azioni concrete, supporto necessario, misure di progresso e momenti di riesame. Un debriefing strutturato ne sostiene l'interpretazione.

Il feedback si basa su evidenze valide e tutela la riservatezza dei rispondenti. Se le evidenze sono insufficienti, il 360° resta in sospeso fino a quando sia possibile produrre un rapporto sostenibile; i risultati non vengono inventati. I candidati possono chiedere il riesame di errori fattuali o procedurali senza ricevere identità protette. Il lavoro di sviluppo non sostituisce il superamento della valutazione.

Certificazione e informazioni per i candidati

Decisioni di certificazione

ELA assegna la certificazione solo quando caso, esame e 360° presentano ciascuno un esito positivo confermato e tutti i requisiti di ammissione e riesame sono soddisfatti. Un solo esito negativo confermato significa che il candidato non ha raggiunto lo standard nel tentativo corrente. In assenza di esiti negativi, ma con un risultato o un riesame ancora atteso, la decisione resta in sospeso.

I candidati che superano e quelli che non superano la certificazione ricevono i risultati del 360° completato con analisi SWOT e piano di miglioramento, oltre al feedback sul caso valutato. Queste prestazioni sono separate dalla decisione di certificazione. Un esito negativo non interrompe automaticamente le altre valutazioni pagate. Le possibilità di riesame o rivalutazione sono spiegate nella comunicazione dell’esito.

Un problema sostanziale di integrità o un modello corroborato di comportamenti di leadership dannosi richiede il riesame di un decisore ELA autorizzato. Il riesame considera qualità delle evidenze, contesto e risposta del candidato. Un’accusa o un commento anonimo sfavorevole non costituisce, da solo, un fatto accertato.

Domanda e tariffe

L’apertura è prevista per il T1 2027. Le domande restano chiuse fino all’annuncio ELA. Si presenta domanda mediante un profilo sul sito; l’adesione a pagamento non è richiesta e la verifica dell’idoneità è gratuita. ELA esamina ogni domanda e può chiedere chiarimenti prima di accettarla o respingerla.

I candidati accettati ricevono tariffa e condizioni applicabili. Dopo la conferma del pagamento, ricevono le istruzioni per prenotare l’esame su Aether, un collegamento al conto 360 Leader dove designano i rispondenti e l’accesso al caso di certificazione. Le tre attività possono procedere in parallelo. Accettazione e pagamento non conferiscono la certificazione.

La tariffa di certificazione è di 1.000 US\$ a prezzo standard o di 800 US\$ per i membri ELA, con uno sconto del 20%. Include le tre valutazioni, l’amministrazione, i risultati del 360° completato con analisi SWOT e piano di miglioramento e il feedback individuale sul caso, sia in caso di successo sia di insuccesso. La quota associativa è separata. Il pagamento viene richiesto solo dopo l’accettazione dell’idoneità. Eventuali costi di rivalutazione vengono comunicati separatamente prima della prenotazione.

Partecipazione equa e riesame

I candidati possono richiedere adattamenti tramite il processo riservato di supporto ELA. Le richieste sono valutate rispetto ai requisiti della valutazione e a una dimostrazione comparabile della competenza. Documenti medici o lavorativi sensibili non devono essere inseriti in un campo generico della domanda.

Prima della prenotazione, il sito ELA e le istruzioni presentano condizioni applicabili, informazioni sulla privacy, regole d’integrità, condizioni di rivalutazione e procedura di riesame o ricorso. Le comunicazioni dell’esito indicano come richiedere un riesame. Tale diritto non comprende la divulgazione di identità riservate dei rispondenti né dei contenuti protetti delle valutazioni.

Mantenere la certificazione

ELSTM è valida per tre anni. Per rinnovarla occorrono 24 ore di sviluppo professionale nel ciclo, incluse almeno 12 ore di etica o leadership etica, e un breve caso riflessivo che dimostri l’applicazione continuativa. La politica attuale non richiede un nuovo esame né la ripetizione del 360°.

Lo sviluppo professionale e il caso riflessivo devono dimostrare l’applicazione continuativa della leadership etica nella pratica. Le evidenze di rinnovo vengono presentate secondo il processo comunicato da ELA.

Controllo del documento e riferimenti

Campo	Informazione
Responsabile	Ethics & Leadership Association
Documento	ELSTM – Schema dei contenuti d’esame
Certificazione	Certified Ethical Leadership Strategist (ELSTM)
Versione	1.0
Edizione	Edizione pubblica
Data e lingua	Settembre 2026. Italiano.
Apertura prevista	T1 2027

Cronologia delle versioni

Versione e data	Descrizione
1.0 Settembre 2026	Prima edizione pubblica dello schema dei contenuti d’esame ELSTM.

Riferimento principale per la preparazione

Ethics & Leadership Association. The Ethical Leadership Practice Guide. Prima edizione, 2026. I riferimenti della sezione sull’esame di conoscenza e comprensione indicano gli argomenti e i capitoli pertinenti.

I casi pubblici di apprendimento ELA offrono occasioni per esercitare analisi e riflessione. Sono distinti dal caso di certificazione e non forniscono risposte alle valutazioni in uso.

Informazioni per i candidati

Consultare il sito ELA per annunci di apertura, tariffe, istruzioni di domanda e politiche vigenti. Le istruzioni di valutazione indicano i requisiti applicabili alla prenotazione del candidato. Il nome ufficiale della certificazione è Certified Ethical Leadership Strategist (ELSTM).

Sito web: <https://www.ethicsleadership.org>

Contatto: info@ethicsleadership.org

© 2026 Ethics & Leadership Association. Tutti i diritti riservati.