



ESG4SMEs
Sustainability in Action



Cofinanziato
dall'Unione europea

Modulo 5

Pianificazione strategica ESG per le
PMI rurali



INDICE

MODULO 5

Benvenuti nel Modulo 5!

Cosa imparerai?

Unità 1 - Gettare le basi

Unità 2 - Trasformare la visione in azione

Unità 3 - Far funzionare l'ESG

MODULO 4

MODULO 6

Benvenuti nel Modulo 5!

Nel mondo odierno, integrare i valori **ambientali, sociali e di governance (ESG)** nella tua attività non è più facoltativo, ma rappresenta un vantaggio strategico. Questo modulo è stato progettato per guidarti attraverso le *modalità* di tale integrazione.

Nelle prossime unità, imparerai come passare dalla consapevolezza ESG all'azione. Esplorerai le competenze di leadership, gli strumenti e le strategie di pianificazione che possono aiutare le PMI rurali come la tua a progettare e attuare piani ESG efficaci. Qualunque sia il tuo ruolo - imprenditoriale, manageriale o di consulenza - questo modulo ti darà la sicurezza necessaria per definire strategie ESG realistiche, misurabili e significative.

Insieme:

- *Esamineremo come i modelli di leadership e governance ESG possono promuovere un cambiamento sostenibile.*
- *Imparare a sviluppare una strategia ESG su misura per le dimensioni, il settore e il contesto locale della tua PMI.*
- *Faremo pratica utilizzando strumenti come SWOT, PEST e Business Model Canvas per analizzare rischi e opportunità.*
- *Tradurre grandi visioni ESG in piani d'azione chiari con ruoli, tempistiche e investimenti definiti.*
- *Scopriremo come coinvolgere gli stakeholder e allineare gli obiettivi ESG al successo aziendale a lungo termine.*
- *Esplora tecniche a prova di futuro per rendere le tue strategie ESG resilienti nel tempo.*

Questo modulo non riguarda solo l'apprendimento dei modelli, ma anche la loro applicazione. Lavorerai su casi reali o simulati di PMI, creerai risultati pratici, scambierai feedback con i colleghi e rifletterai su come l'ESG può aggiungere valore alla tua attività e alla tua comunità. Alla fine, avrai le competenze e la sicurezza necessarie per guidare i processi di pianificazione ESG che supportano sia lo sviluppo sostenibile che la crescita aziendale nelle aree rurali.

Iniziamo e costruiamo il futuro in modo sostenibile.

Cosa imparerai?

Ogni unità si basa su quella precedente: alla fine, sarai pronto per guidare la pianificazione ESG in contesti reali di PMI.

Al termine di questo modulo, sarai in grado di:

- **LO1: Sviluppare e applicare strategie ESG che ottimizzano i processi aziendali e l'utilizzo delle risorse**
- **LO2: Identificare i principali rischi e opportunità ESG per informare il processo decisionale strategico**
- **LO3: Formulare piani d'azione ESG a breve e lungo termine su misura per il contesto delle PMI rurali**
- **LO4: Stabilire strategie di coinvolgimento degli stakeholder a sostegno delle iniziative ESG**

Questi risultati guidano le attività, gli strumenti e gli esercizi che completerai in tutte e tre le unità.

Unità 1

Gettare le basi

Leadership e strumenti per la pianificazione ESG

Unità 2

Trasformare la visione in azione

Creare piani ESG adatti alla tua PMI

Unità 3

Far funzionare l'ESG

Implementare, investire e adattare



ESG4SMEs
Sustainability in Action



Cofinanziato
dall'Unione europea

Unità 1

GETTARE LE BASI: LEADERSHIP E STRUMENTI PER LA PIANIFICAZIONE ESG

Obiettivi didattici

Al termine dell'unità, dovresti essere in grado di:

- Comprendere e applicare i principi fondamentali e lo scopo della pianificazione strategica ESG per le PMI rurali.
- Distinguere tra i requisiti di conformità ESG e l'ESG come vantaggio competitivo.
- Riconoscere e analizzare l'influenza degli stili di leadership e delle strutture di governance nel processo decisionale ESG.

Questa unità lavora sulle seguenti competenze ESG:

- 1.E.1: Avere un pensiero etico e sostenibile
- 1.E.3: Comprendere ed effettuare valutazioni d'impatto
- 1.E.4: Pensiero innovativo
- 1.G.3: Capacità di pianificazione e gestione
- 1.G.2: Sostenere l'equità e la giustizia
- 2.E.1: Definire una visione
- 2.E.2: Promuovere approcci interdisciplinari
- 2.G.3: Visione e opportunità
- 3.E.3: Comprendere gli impatti della trasferibilità
- 3.S.1: Mobilitare gli altri
- 3.S.5: Promuovere un approccio multi-stakeholder
- 3.S.7: Valutazione dell'impatto dei benefici
- 3.G.3: Conoscenza delle normative e delle procedure di conformità
- 3.G.4: Comprensione e pianificazione degli investimenti a lungo termine
- 4.E.1: Promuovere ecosistemi resilienti
- 4.S.1: Promozione dell'azione collettiva
- 4.G.3: Quadro legislativo UE/nazionale

Cosa tratteremo in questa unità?

Leadership e governance ESG..... 08

Costruire una strategia ESG..... 17

Strumenti e modelli di pianificazione strategica per l'ESG..... 34

Lezione 1

LEADERSHIP E GOVERNANCE ESG



Leadership e governance ESG

Che cos'è la leadership ESG?

La leadership ESG significa guidare la tua azienda verso obiettivi ambientali, sociali e di governance (ESG) che corrispondono ai tuoi valori, alle esigenze della tua comunità locale e alla tua visione aziendale a lungo termine.

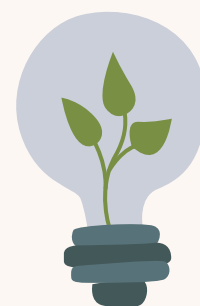
A differenza della leadership tradizionale incentrata sui profitti a breve termine, la leadership ESG mira a:

- Equilibrare il successo finanziario con la cura delle persone e del pianeta
- Rendere la tua azienda più forte e resiliente nel tempo
- Creare fiducia e avere un impatto positivo nella tua comunità

In una **PMI rurale**, la leadership ESG potrebbe assumere le seguenti forme:



Fare scelte che proteggono la terra, l'acqua e le persone da cui dipendi



Pensare a lungo termine quando si tratta di energia, rifiuti o forza lavoro



Incoraggiare dipendenti, fornitori e partner a sostenere gli obiettivi di sostenibilità



Trovare modi semplici e a basso costo per migliorare
(ad esempio riducendo la plastica, risparmiando energia, sostenendo i giovani locali)

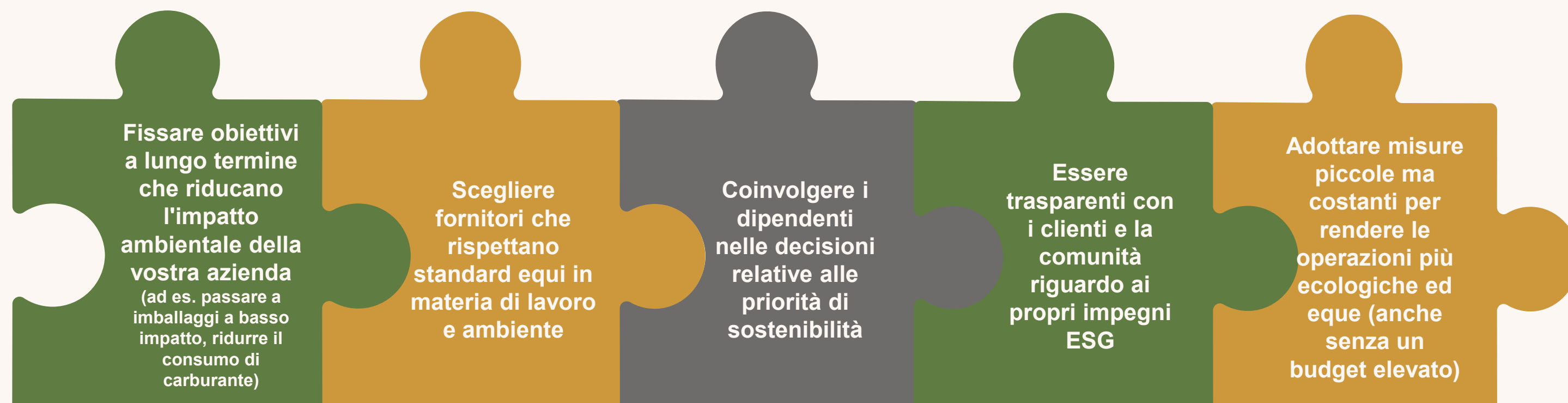
Leadership e governance ESG

Perché l'ESG è importante per le PMI rurali?

Settori come **l'agricoltura, il turismo e l'energia** stanno già risentendo degli effetti dei cambiamenti climatici. Condizioni meteorologiche estreme, aumento dei costi e mutamento delle aspettative dei consumatori hanno un impatto sulle aziende di questi settori.

I leader ESG sono necessari per guidare le imprese attraverso queste sfide con resilienza e lungimiranza. Sono loro che possono trasformare la sostenibilità in una risorsa strategica e non solo in un requisito normativo da soddisfare.

Come si manifesta la leadership ESG nella pratica



Leadership e governance ESG

Che cos'è la governance ESG (e in che cosa differisce dalla leadership)?

Se la **leadership ESG** consiste nel definire la visione, la **governance ESG** consiste nel garantire che tale visione si traduca in azioni concrete, in modo coerente e trasparente.

La governance ESG fornisce le regole, i ruoli e le routine che mantengono l'azienda in linea con i suoi obiettivi ambientali, sociali e di governance... anche quando le operazioni quotidiane diventano frenetiche!

Mentre la leadership ESG può provenire da un titolare motivato o da un piccolo team che sostiene la sostenibilità, la governance ESG garantisce che le buone intenzioni siano seguite da azioni concrete.

Risponde a domande come:

Chi è responsabile di questo obiettivo ESG?

Come monitoriamo i progressi?

Quando li esaminiamo e li modifichiamo?

In questo modo, la **governance aiuta le PMI a rimanere coerenti, responsabili e concentrate nel tempo.**



Rifletteteci:

Come si presenta la leadership ESG nella vostra PMI o in una che conoscete?

Chi prende le decisioni relative all'ESG? Quali qualità apportano?

Leadership e governance ESG

Far funzionare le cose: la governance nella vita quotidiana delle PMI

Pensa alla leadership come alla definizione della direzione: scegliere la destinazione e motivare il team a intraprendere il viaggio. La governance è come tracciare il percorso sulla mappa, assegnare i conducenti, controllare il carburante e assicurarsi che il veicolo mantenga la rotta. Entrambe sono essenziali, soprattutto nelle piccole imprese dove la stessa persona può ricoprire entrambi i ruoli.



Leadership ESG

- Definisce la visione e gli obiettivi di sostenibilità a lungo termine
- Motiva le persone ad agire secondo valori condivisi
- Si concentra sul "perché ci sta a cuore" e "dove stiamo andando"
- Spesso informale, basato sull'iniziativa personale
- Ispira all'azione

Governance ESG

- Assicura che gli obiettivi siano implementati, monitorati e rivisti
- Assegna ruoli e responsabilità all'interno dell'organizzazione
- Si concentra su "come rimanere sulla strada giusta" e "chi è responsabile"
- Può essere informale o formale, ma sempre strutturato
- Fornisce responsabilità e coerenza

Leadership e governance ESG

Perché la governance è importante nell'ESG (soprattutto per le PMI)



"La governance è solo per le grandi aziende"

Questo è una **convinzione errata!**

Anche le PMI hanno bisogno di una governance forte, spesso anche di più!

Le PMI spesso fanno affidamento su relazioni strette e basate sulla fiducia con clienti, partner, personale e la comunità in generale.

Tale fiducia non deriva solo dalle promesse di marketing.

Deriva dalla **trasparenza, dalla coerenza e dalla capacità di portare a termine gli impegni presi.**

Quando manca la governance, anche con buone intenzioni, gli sforzi possono:

- Mancare di direzione
- Essere dimenticati
- **Non avere nessuno responsabile**

Nessuna revisione = Nessun risultato



*Una buona governance dà struttura alle azioni ESG.
Aiuta la tua azienda a rimanere **concentrata, organizzata e intenzionale** (anche con tempo e risorse limitati).*

Leadership e governance ESG

Trasformare le parole in azioni

Con pratiche di governance di base, come l'assegnazione di responsabilità chiare, il controllo dei progressi a intervalli regolari o il monitoraggio dei risultati nel tempo, riduci il rischio di **greenwashing**, **mancata conformità** e **opportunità perse**.

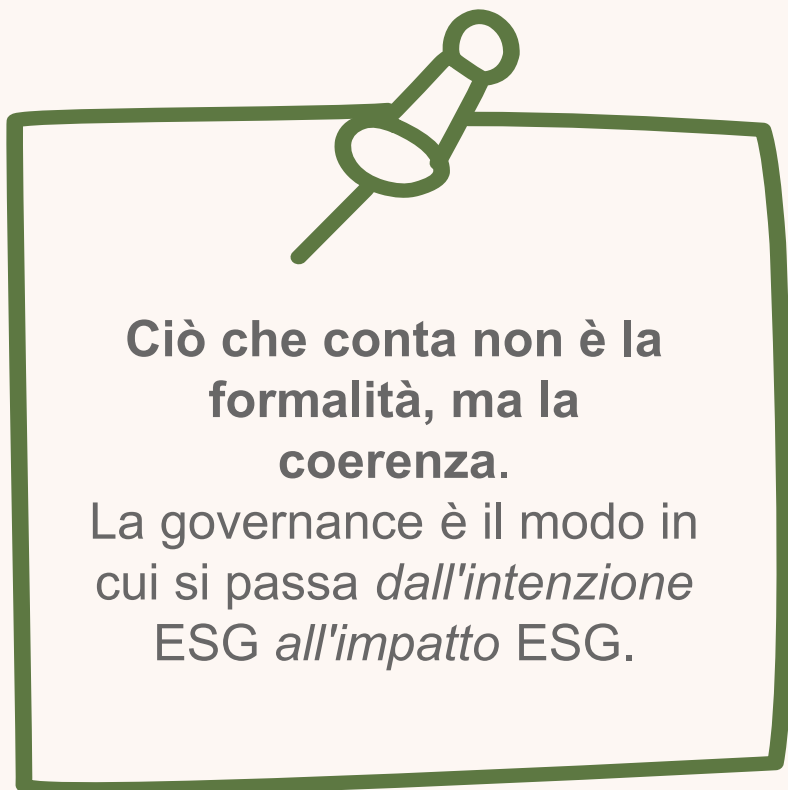
Allo stesso tempo, si crea una **cultura della responsabilità** che sostiene la creazione di valore a lungo termine e la fiducia della comunità.



Nelle PMI, la governance ESG non richiede un consiglio di amministrazione o una rendicontazione complessa. Può essere semplice come avere una lista di controllo, condividere gli obiettivi ESG con il tuo team o tenere revisioni mensili di 10 minuti.



*Prima di proseguire, prenditi 5 minuti per riflettere sulla tua PMI.
Scegli un obiettivo ESG di cui la tua azienda ha discusso (formalmente o informalmente): È stato dato seguito?
I progressi sono stati valutati? Chi era il responsabile?
Tieni a mente il tuo esempio: ora vedremo come un'altra PMI è riuscita a realizzarlo.*



**Ciò che conta non è la
formalità, ma la
coerenza.**

La governance è il modo in
cui si passa *dall'intenzione*
ESG *all'impatto* ESG.

RESIDENZA RURALE L'INCARTATA

Un esempio pratico di come una PMI rurale ha trasformato un obiettivo ESG in azione

📍 *Calvanico (SA), Italia*



Questo caso mostra come un obiettivo ESG, partendo da una chiara visione locale, sia stato trasformato in azioni concrete e misurabili attraverso una leadership orientata agli obiettivi e il coinvolgimento della comunità.

Obiettivo ESG:

Promuovere sistemi alimentari locali sostenibili e un'ospitalità rurale inclusiva.

Come l'obiettivo è diventato azione:

- Integrazione della visione ESG direttamente nel modello di business, basato sulla produzione stagionale a chilometro zero
- Ristrutturazione di una fattoria abbandonata utilizzando tecniche di costruzione tradizionali e a basso impatto ambientale
- Collaborazione con cooperative locali (ad esempio Terra di Resilienza) per recuperare e lavorare cereali antichi
- Organizzazione di eventi pubblici come gli "Aperitivi Scientifici" per collegare il cibo, il clima e il dialogo comunitario
- Apertura dello spazio a scuole e gruppi sociali, combinando istruzione, inclusione e cultura rurale

L'obiettivo è stato perseguito?

Sì, il proprietario ha riprogettato le attività aziendali intorno all'obiettivo ESG, iniziando in piccolo e ampliando il progetto con il contributo della comunità

I progressi sono stati valutati?

Monitorati attraverso il feedback dei visitatori, il coinvolgimento della comunità e una maggiore visibilità nelle reti di turismo sostenibile

Chi era responsabile?

Il proprietario ha guidato la trasformazione, supportato dalla sua famiglia e dai partner locali con ruoli e valori condivisi.

Abbiamo visto come un obiettivo ESG chiaro possa portare a cambiamenti significativi in una PMI rurale. Ma come tradurre tutto ciò in una strategia strutturata e a lungo termine? Nella prossima lezione esploreremo perché le strategie ESG sono importanti e come le PMI possono svilupparle passo dopo passo.

Lezione 2

COSTRUIRE UNA STRATEGIA ESG

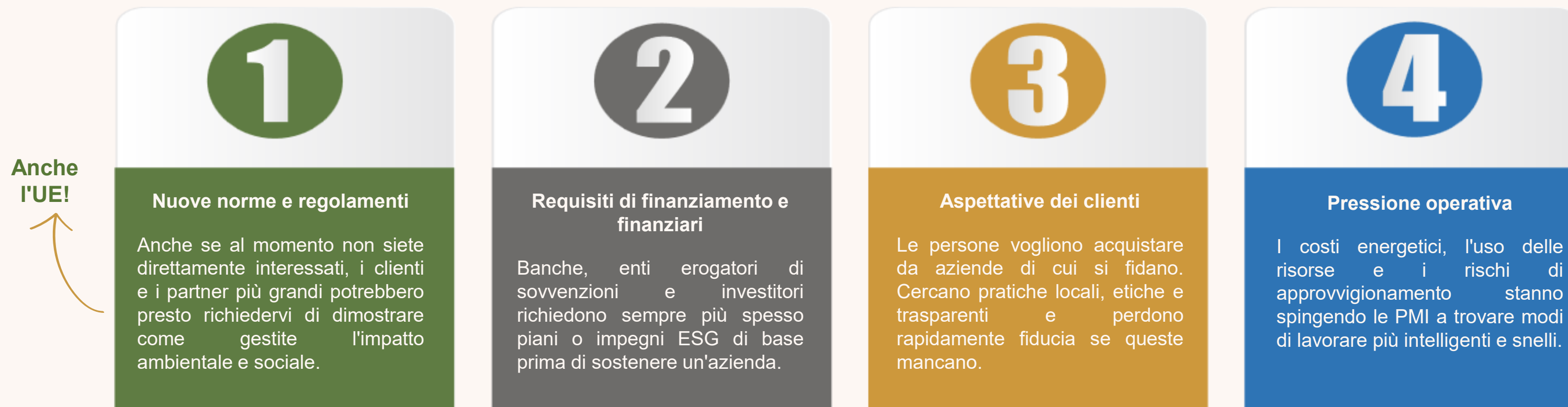


Costruire una strategia ESG

Perché la strategia ESG è importante per le PMI

Fare la cosa giusta è un ottimo inizio. Ma affinché il cambiamento sia duraturo, le PMI rurali hanno bisogno di qualcosa di più delle buone intenzioni: hanno bisogno di una struttura. Senza una strategia chiara, è facile sentirsi come se si fosse sempre alla ricerca del prossimo problema. Una strategia ESG chiara e su misura può aiutare le PMI a navigare nella complessità, a rispondere al cambiamento e a crescere con determinazione.

Perché le PMI hanno bisogno di strategie ESG



Una strategia ESG è uno strumento per pianificare, migliorare e comunicare in modo chiaro.
Crea una **tabella di marcia** per l'azione e la responsabilità che si adatta alle dimensioni, ai valori e al contesto locale della tua azienda.

Costruire una strategia ESG

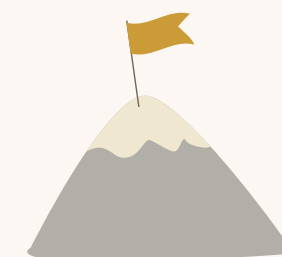
Perché le strategie su misura funzionano meglio

Una strategia ESG su misura è costruita attorno **alla vostra attività**, ai vostri valori e al vostro modo di lavorare. Si concentra su ciò che è **rilevante e fattibile**, non sul fare tutto.

Vi aiuta a:



Collegare l'ESG alle vostre reali priorità, come la qualità dei prodotti, la reputazione locale o il benessere del personale



Fissa obiettivi che puoi effettivamente raggiungere
invece di copiare ciò che fanno le multinazionali



Rendere la sostenibilità parte integrante del lavoro quotidiano, non un progetto secondario



Mostra agli altri che hai una direzione,
che si tratti di clienti, partner o finanziatori

L'obiettivo non è impressionare con parole altisonanti. È rendere le vostre decisioni più chiare, le vostre azioni più coerenti e la vostra storia più facile da condividere.



Pensa alla tua PMI o a una che conosci: hai mai elaborato un piano di sostenibilità o ESG?
L'avete utilizzato o era solo per richiedere un finanziamento? Ha aiutato il vostro team a concentrarsi o a cambiare qualcosa?
Tenete a mente le vostre risposte: ora esamineremo un semplice quadro di riferimento che potrete adattare.

Costruire una strategia ESG



Il quadro strategico ESG in 7 fasi

Non occorre una strategia di 50 pagine per prendere sul serio l'ESG. Ciò che serve è una struttura chiara: qualcosa *di semplice, pratico e costruito attorno alla propria attività*.

Il quadro in 7 fasi è stato creato pensando alle piccole imprese rurali. Non è pieno di gergo tecnico. Non presuppone che abbiate un team dedicato alla sostenibilità o un budget elevato. Riconosce che le vostre risorse sono limitate, le vostre priorità sono locali e le vostre decisioni sono personali.

Cosa è (e cosa non è) il quadro

Invece di dirvi cosa fare, il quadro vi aiuta a porre le domande giuste:

Cosa è più importante per la tua attività e la tua comunità?

Cosa puoi realisticamente migliorare?

Come puoi organizzare i tuoi sforzi in modo che durino nel tempo?

Non si tratta di rendicontazione o conformità. Si tratta di **costruire una tabella di marcia** che trasformi i valori in azioni e le azioni in progressi.

Può crescere insieme alla tua attività. Può essere rivisto. E, cosa più importante, appartiene a te e non alle autorità di regolamentazione, ai consulenti o alle liste di controllo.



Costruire una strategia ESG

Fasi da 1 a 3: gettare le basi

- 1** Ogni strategia inizia con la chiarezza. Innanzitutto, prenditi il tempo necessario per capire **perché** l'ESG è importante per la tua attività, non in termini generali, ma nel tuo contesto specifico. *Forse è perché sei orgoglioso del tuo legame con il territorio o perché i tuoi clienti hanno a cuore il modo in cui tratti le persone.*
- 2** Poi, pensa a chi è coinvolto: dipendenti, clienti, fornitori, la tua comunità locale. Questi sono i tuoi stakeholder, le persone che sono influenzate da ciò che fai e che possono aiutarti ad avere successo.
- 3** Una volta chiarito questo, **concentra** i tuoi sforzi. Non cercare di affrontare tutte le questioni ESG contemporaneamente. Identifica invece due o tre priorità che abbiano senso per le dimensioni e la missione della tua azienda.
Per un'azienda agricola, queste potrebbero essere la salute del suolo e la sicurezza dei lavoratori. Per un produttore alimentare, potrebbero essere il consumo energetico e gli imballaggi.



Vediamo come una PMI rurale ha affrontato questi primi passi per definire le proprie priorità ESG nella pratica.

RESIDENZA RURALE L'INCARTATA

Un esempio pratico su come affrontare la
Fase 3 - Identificazione delle priorità ESG

📍 *Calvanico (SA), Italia*



Questo caso dimostra come la definizione di alcune priorità mirate, radicate nei valori e nelle capacità reali, abbia contribuito a trasformare un'ambiziosa visione ESG in una strategia realizzabile e in linea con la comunità.

Focus della strategia ESG:

L'obiettivo era quello di rendere la sostenibilità più intenzionale, scegliendo alcune priorità chiave in linea con i valori, le attività e il ruolo della comunità dell'azienda agricola.

Cosa hanno fatto:

Dopo aver chiarito il proprio scopo e aver ascoltato gli ospiti, i gruppi scolastici e i partner, il team ha selezionato tre priorità ESG fondamentali:

- **Approvvigionamento sostenibile:** utilizzo di varietà di cereali locali e antichi provenienti dalla cooperativa Terra di Resilienza
- **Riduzione degli sprechi alimentari:** pianificazione di menu stagionali e riutilizzo creativo degli avanzi
- **Educazione della comunità:** creazione di uno spazio per la sensibilizzazione sul clima e sull'alimentazione attraverso eventi culturali e workshop

Approfondimento chiave:

Queste priorità sono emerse dalle conversazioni, dai valori condivisi e da ciò che era realisticamente fattibile nell'ambito delle loro capacità.

Le priorità scelte erano in linea con l'identità dell'azienda agricola e potevano essere realisticamente implementate con le persone e le risorse disponibili.

In questo modo, l'azienda ha evitato di disperdere le proprie energie e si è concentrata su ciò che avrebbe creato il massimo valore a livello locale.

Quali ruoli sono stati coinvolti?

Analista ESG per raccogliere input e riconoscere i temi ricorrenti

Responsabile ESG per garantire l'allineamento con la visione dell'azienda agricola

Ottimizzatore ESG per valutare la fattibilità nelle routine quotidiane



A L'Incartata, tutti i ruoli sono ricoperti dal proprietario

Costruire una strategia ESG

Fasi da 4 a 5: trasformare le priorità in azioni

4

È ora il momento di trasformare l'attenzione in **direzione**. Scegliete obiettivi specifici. Ad esempio, "ridurre gli imballaggi in plastica del 30% in un anno" o "offrire formazione sulle pratiche lavorative eque". Quindi decidete **come** valutare i progressi compiuti. Ciò potrebbe avvenire attraverso indicatori di base come le bollette energetiche, il peso dei rifiuti o il feedback del team.

5

Una volta chiariti gli obiettivi, delineate le azioni che intraprenderete. Siate realistici:

- Cosa puoi fare in questo trimestre?
- Chi altro deve essere coinvolto?

Molte piccole imprese trovano utile suddividere gli obiettivi grandi in piccoli compiti da svolgere nel tempo.

La chiave è andare avanti, non fare tutto in una volta.

Costruire una strategia ESG

Fasi da 6 a 7: Organizzazione e apprendimento

6 Anche nei team di piccole dimensioni, è utile chiarire chi fa cosa. **Se l'ESG è "compito di tutti", può rapidamente diventare compito di nessuno.** Assegnate a qualcuno il compito di coordinare l'impegno, anche se in modo informale o semplicemente tenendo traccia di ciò che accade.

7 Infine, prevedete del tempo per fermarvi e **riflettere**.

- Cosa ha funzionato?
- Cosa non ha funzionato?
- Cosa deve essere modificato?

La vostra strategia non è un documento una tantum, ma piuttosto qualcosa che *cresce insieme alla vostra attività*. Le PMI più efficaci non sono quelle che ottengono risultati perfetti al primo tentativo. Sono quelle che continuano ad apprendere e ad adattarsi.

Il quadro strategico ESG in 7 fasi

Le migliori strategie ESG non cercano di coprire tutto: si concentrano su ciò che conta di più, sulla situazione attuale.

Se dovessi scegliere solo una o due priorità ESG, quali sarebbero?



Chiarisci il tuo scopo

Guidato da: ESG Leader
Inizia dal "perché". Definisci perché l'ESG è importante per la tua azienda, in base ai tuoi valori, obiettivi e impatto locale. Questo dà senso e direzione alla tua strategia.

Mappa i tuoi stakeholder

Guidato da: ESG Analyst, supportato da un ESG Leader.
Pensa a chi è influenzato dalla tua attività e chi influenza il tuo successo: dipendenti, clienti, fornitori, finanziatori, comunità locale. Comprenderli ti aiuta a creare fiducia.

Identifica le tue priorità

Guidato da: Analista ESG, convalidato da ESG Leader. Scegli i temi ESG che più ti interessano. Non cercare di fare tutto, ma concentrati su ciò che si adatta alla tua attività e al tuo contesto (ad esempio, energia, equità, biodiversità, benessere).

Stabilisci obiettivi e monitora i progressi

Guidato da: ESG Analyst, supportato da ESG Optimizer.
Trasforma le tue priorità in obiettivi chiari e misurabili. Definisci cosa significa successo e utilizza indicatori semplici per monitorare i progressi (ad esempio, consumo energetico, feedback del personale).

Pianifica le tue azioni

Guidato da: ESG Optimizer, in coordinamento con il team.
Scomponi gli obiettivi in azioni pratiche e realistiche. Decidi cosa farai, quando e con chi. Mantieni il tutto gestibile e connesso al lavoro quotidiano.

Assegna ruoli e risorse

Guidato da: ESG Leader, supportato da ESG Optimizer
Assicurati che tutti sappiano chi è responsabile di cosa. Integra ESG nei ruoli e nei flussi di lavoro esistenti e assegna tempo o strumenti in base alle necessità.

Rivedere e regolare

Guidato da: Analista ESG, con il contributo dell'ESG Leader e di altri.
L'ESG non è un concetto "imposta e dimentica". Prenditi del tempo per riflettere: cosa ha funzionato, cosa no e cosa migliorare. Rendi la strategia un processo dinamico.

Ora avete visto come strutturare passo dopo passo le strategie ESG, dagli obiettivi e dalle priorità agli scopi e alle azioni.

Ma chi è che le mette in pratica? Costruire una solida strategia ESG non è un lavoro che si può fare da soli. Richiede collaborazione, responsabilità e le persone giuste nei ruoli giusti, sia all'interno che all'esterno della vostra PMI.

Nella prossima sezione, esploreremo come coinvolgere gli attori giusti e rendere l'ESG una responsabilità condivisa.

Sviluppare una strategia ESG

Ruoli e collaborazione nello sviluppo della strategia ESG

Anche nelle piccole imprese o nelle aziende a conduzione familiare, una strategia ESG funziona al meglio quando riunisce diverse prospettive, sia interne che esterne all'azienda.

Nessuno può sapere tutto. Per costruire una solida strategia ESG, occorre:

Qualcuno proveniente **dal settore operativo**, che apporti una visione pratica su ciò che è fattibile e su dove piccoli cambiamenti possono avere un impatto.

I team amministrativi, delle risorse umane o finanziari aiutano a monitorare i dati, identificare i modelli e gestire la documentazione.

Consulenti esterni in grado di offrire competenze nuove o specializzate.



I proprietari o i manager forniscono indicazioni e garantiscono che l'ESG sia in linea con la visione aziendale fondamentale.

I partner della comunità o i clienti aiutano a collegare la strategia alle reali esigenze e priorità locali. E a volte, un partner esterno offre la spinta o le competenze necessarie per andare avanti.

Non si tratta di creare un grande team. Si tratta di coinvolgere *intenzionalmente* le persone che già vedono la vostra attività da diverse angolazioni, in modo che la vostra strategia ESG rimanga concreta, realistica e pronta per essere messa in pratica.

Costruire una strategia ESG

Tre ruoli essenziali nella tua PMI

All'interno di qualsiasi strategia efficace, spesso si trovano tre tipi di contributi: qualcuno che capisce da dove si parte, qualcuno che aiuta a trasformare i piani in azioni concrete e qualcuno che ha una visione d'insieme.

Chiamiamo questi ruoli **ESG Analyst**, **ESG Optimizer** e **ESG Leader**.

Ciascun ruolo apporta un tipo diverso di energia e attenzione. L'analista (ESG Analyst) osserva, l'ottimizzatore (ESG Optimizer) regola e il leader collega tutto all'identità e alla direzione dell'azienda.

In alcune PMI, una sola persona ricopre tutti e tre i ruoli. In altre, specialmente nelle aziende a conduzione familiare o nei team in crescita, i ruoli sono condivisi o supportati da partner di fiducia. Ciò che conta non è il titolo professionale, ma la funzione. Qualcuno deve guardare alla situazione attuale. Qualcuno deve aiutare a rendere possibile il cambiamento. Qualcuno deve mantenere l'ESG in linea con i vostri obiettivi e valori.

Una volta che questi ruoli sono attivi, anche in modo informale, la vostra strategia passa dalla teoria alla pratica.

[Vedi i ruoli in dettaglio](#)

OPPURE

[Salta](#)

Sviluppare una strategia ESG

ESG Analyst: comprendere e valutare

L'analista ESG ti aiuta a comprendere il tuo punto di partenza.

Questo è il ruolo che si chiede: *cosa stiamo già facendo? Cosa manca? Cosa è importante?*

In genere:

- **Raccoglie informazioni** sulle pratiche e sulle routine esistenti
- Mappa rischi, lacune e aree di miglioramento
- Raccoglie feedback da colleghi, personale o clienti
- Monitorano il modo in cui gestite aspetti quali rifiuti, energia o approvvigionamento
- Traducono i dati grezzi in informazioni chiare a supporto delle decisioni

È il tipo di pensiero che trasforma le abitudini in intuizioni, consentendoti di andare avanti con chiarezza. Nelle piccole imprese, questo ruolo può essere assunto da qualcuno dell'amministrazione, della contabilità o delle operazioni, oppure dal proprietario stesso. A volte, collaborano con un consulente di fiducia per ottenere una visione esterna più chiara.

Ciò che conta è la sua capacità di porre domande, collegare i punti e rendere visibile il tuo quadro ESG in modo da poter pianificare con fiducia.

Costruire una strategia ESG

ESG Optimizer: trasformare le intuizioni in azioni

L'ottimizzatore ESG rende possibile il cambiamento. Questo ruolo trasforma i piani in miglioramenti pratici, passo dopo passo. Si chiede: *come possiamo migliorare? Quali cambiamenti funzioneranno davvero in questo caso?*

In genere:

- Traducono la strategia in azioni concrete e realizzabili
- Migliora le pratiche quotidiane (ad esempio, riduzione dei rifiuti, approvvigionamento, sicurezza)
- Testa e perfeziona nuove soluzioni con il team
- Supportano la formazione o il cambiamento comportamentale dove necessario
- Aiutano a monitorare i progressi e ad apportare modifiche lungo il percorso

Questo ruolo è spesso adatto a qualcuno coinvolto nelle operazioni o nella produzione, qualcuno che sa come funzionano le cose nella pratica. Nelle piccole imprese o nelle aziende a conduzione familiare, potrebbe trattarsi di un co-proprietario, di un membro del personale proattivo o di un consulente esterno con esperienza pratica.

Il punto di forza dell'ottimizzatore è trasformare l'ESG da teoria in piccoli cambiamenti intelligenti che hanno un impatto reale nel tempo.

Costruire una strategia ESG

Responsabile ESG: mantenere la direzione e renderla visibile

Il leader ESG ha una visione d'insieme e collega gli obiettivi ESG ai valori dell'azienda, guidando con determinazione e assicurandosi che la strategia rimanga viva e visibile. Si chiede: *dove stiamo andando e perché è importante?*

In genere:

- Stabilisce chiare priorità ESG in linea con lo scopo dell'azienda
- Prende decisioni che riflettono i valori sociali e ambientali
- Comunica gli obiettivi all'interno e all'esterno dell'azienda
- Costruisce il sostegno con partner, clienti e personale
- Creano una cultura dell'apprendimento e della responsabilità

Questo ruolo è solitamente assunto dal proprietario o dal top manager. Ma può anche essere condiviso: ad esempio, con un membro del team appassionato e affidabile, o con un mentore o un partner cooperativo.

Il ruolo del leader ESG è quello di mantenere l'azienda concentrata sull'importanza dell'ESG e di ispirare gli altri ad agire con lo stesso obiettivo.

Costruire una strategia ESG

Quando la collaborazione fa parte della cultura

Non servono grandi team o strumenti complessi per sviluppare una strategia ESG efficace.

Ciò che conta è la chiarezza degli obiettivi e le persone che coinvolgi fin dall'inizio.

Coinvolgere gli altri sin dalle prime fasi rende la strategia più concreta, più realistica e più duratura. Nelle piccole imprese o nelle aziende a conduzione familiare, ciò potrebbe significare chiedersi: *chi vede realmente come funzionano le cose giorno per giorno? Chi apporta un punto di vista diverso? Chi potrebbe aiutare a monitorare i progressi?*



Pensate a un obiettivo ESG che vorreste portare avanti.

Chi nella vostra PMI potrebbe contribuire a definirlo?

Quale ruolo - analista, ottimizzatore o leader - ricoprono naturalmente?

La strategia diventa reale quando le persone giuste hanno voce in capitolo.

È così che si trasformano le buone intenzioni in azioni concrete, insieme.

Hai visto come viene costruita una strategia ESG: con uno scopo, delle persone e dei passi pratici. Ma la strategia è più di una buona idea. È un modo di pensare, pianificare e scegliere ciò che conta. Nella prossima lezione esploreremo gli strumenti che vi aiuteranno a fare proprio questo.



ESG4SMEs
Sustainability in Action



Cofinanziato
dall'Unione europea

Lezione 3

SCHEMI E MODELLI DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA PER L'ESG



Schemi e modelli di pianificazione strategica per l'ESG

Utilizzo di SWOT e PEST per la pianificazione ESG

Prima di scegliere cosa fare, è necessario capire a che punto ci si trova.

SWOT e PEST sono strumenti semplici che aiutano a riflettere con maggiore chiarezza sul contesto aziendale.

- **SWOT** guarda all'interno: i tuoi punti di forza, i tuoi punti deboli, le tue opportunità e le tue minacce.
→ *Cosa stiamo facendo bene? Cosa ci sta frenando?*
- **PEST** guarda all'esterno: tendenze politiche, economiche, sociali e tecnologiche.
→ *Cosa sta succedendo intorno a noi che potrebbe cambiare le cose?*

Utilizzati insieme, aiutano le PMI rurali a prendere decisioni ESG migliori basate su rischi, opportunità e limiti reali.

Vedremo ora come questi strumenti vengono utilizzati nella pratica.

Quadri di pianificazione strategica per l'ESG

Uno sguardo più da vicino alla SWOT

Lo **SWOT** è uno strumento semplice per riflettere sulla propria attività. Aiuta a individuare cosa funziona, cosa non funziona e cosa sta cambiando.

Si dividono gli aspetti in quattro aree:

- **Punti di forza:** in cosa siamo bravi? Per cosa ci viene data fiducia?
- **Punti deboli:** cosa ci frena o ci fa sprecare tempo, denaro o energie?
- **Opportunità:** quali cambiamenti potrebbero portarci dei benefici?
- **Minacce:** cosa potrebbe causare problemi se non agiamo?

Quando lo si utilizza per l'ESG, questo diventa un ottimo modo per individuare dove la sostenibilità è già presente e dove invece richiede attenzione. Potrebbe apparire così:

Punti di forza

Clienti locali fedeli, basso consumo energetico

Punti deboli

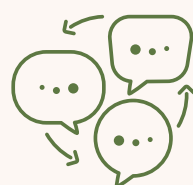
Nessun dato su rifiuti o emissioni

Opportunità

Sovvenzioni per la certificazione ecologica

Minacce

Siccità, nuove norme sugli imballaggi



*Non hai bisogno di un consulente o di un foglio di calcolo.
Inizia parlando con il tuo team.*

Prova questo: disegna una croce e etichetta le quattro parti. Chiedi:
"Cosa sappiamo già su come lavoriamo? E dove vogliamo migliorare?"

Quadri di pianificazione strategica per ESG

Utilizzo del modello PEST per individuare i cambiamenti

Se SWOT ti aiuta a guardare all'interno della tua azienda, **PEST** ti aiuta a guardare intorno.

Si concentra sulle tendenze esterne che potrebbero influenzare la tua attività, soprattutto nel tempo.

Si esaminano quattro aree:

- **Politica:** nuove politiche, sussidi o tasse
- **Economica:** prezzi, tassi di interesse, domanda di mercato
- **Sociale:** valori dei consumatori, stili di vita, tendenze del lavoro
- **Tecnologica:** strumenti digitali, tecnologie pulite, automazione

Quando lo si utilizza per la pianificazione ESG, potrebbe apparire così:



*Esamina ogni area PEST e chiediti:
"Cosa sta cambiando e in che modo potrebbe aiutarci o danneggiarci?"
Non è necessario prevedere il futuro, basta prestare attenzione a ciò che
è già visibile intorno a noi.*

Politica

Nuove regole per le etichette biologiche

Economica

Aumento dei prezzi dei prodotti alimentari, ma esiste un sostegno per i produttori locali

Sociale

I clienti ora sono più attenti al benessere degli animali e all'uso della plastica

Tecnologica

App per monitorare le emissioni o tracciare le catene di approvvigionamento

Hai visto come strumenti come SWOT e PEST possono aiutarti a capire qual è la posizione della tua PMI e cosa sta cambiando intorno a te.

Ma conoscere il contesto è solo l'inizio.

Successivamente, vedremo quali cambiamenti concrete apportano le vostre azioni ESG alla vostra attività, alla vostra comunità e all'ambiente.

Perché una strategia forte non si limita a descrivere la vostra situazione. Mostra come potete fare la differenza.

Schemi e modelli di pianificazione strategica per l'ESG

Mappatura dell'impatto ESG

L'ESG non riguarda solo la conformità o la rendicontazione.

Si tratta di creare **un impatto reale** sulla vostra attività, sulla vostra comunità e sull'ambiente in cui lavorate.

Mappare l'impatto significa chiedersi non solo *"Cosa stiamo facendo?"*, ma anche *"Cosa sta cambiando?"*.

Questo vi aiuta a:

- Rimanere concentrati su ciò che conta
- Comunicare il tuo valore
- Migliorare nel tempo

Non è necessario misurare tutto. Ma è necessario vedere la connessione tra le tue azioni e i loro effetti.

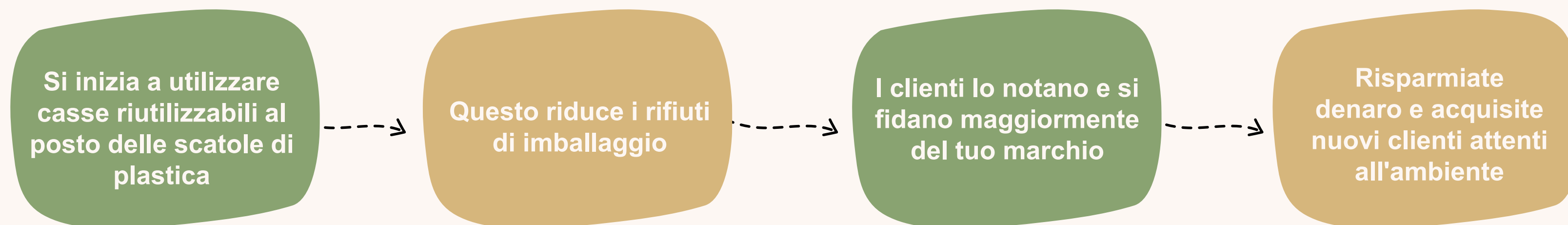
Vediamo ora come si presenta questa connessione nella pratica.

Quadri di pianificazione strategica per l'ESG

Dall'azione all'impatto: un percorso semplice

Pensate all'impatto come a una catena. Inizia con ciò che fate e si estende verso ciò che cambia di conseguenza.

Esempio:



Questo è un percorso:

Azione → Risultato → Esito → Impatto



L'analista ESG potrebbe monitorare ciò che sta accadendo.

L'ottimizzatore ESG aiuta ad adeguare il processo.

Il leader ESG si assicura che sia in linea con lo scopo.

Ora vediamo come funziona in una PMI agroalimentare rurale.

OrtoVivo

Un esempio pratico di come una PMI rurale ha mappato il proprio impatto ESG

📍 *Paestum (SA), Italia*



Questo caso dimostra come una singola scelta operativa, fatta con uno scopo preciso, possa creare un effetto a catena che va dal beneficio ambientale alla crescita aziendale e alla reputazione.

OrtoVivo è una piccola azienda agricola a conduzione familiare nella Valle del Sele. Coltiva ortaggi di stagione e rifornisce i mercati locali e le scuole.

L'anno scorso ha deciso di sostituire gli imballaggi monouso in plastica con cassette riutilizzabili per tutte le consegne locali.

Cosa è successo:

Il volume dei rifiuti è diminuito del 50% in due mesi. I venditori del mercato hanno iniziato a restituire le cassette e i costi di trasporto sono leggermente diminuiti.

Seguito:

Il cambiamento è stato condiviso sui social media dell'azienda agricola e notato da una cooperativa alimentare locale attenta all'ambiente, che ha poi invitato OrtoVivo a diventare suo fornitore.

Percorso di impatto

- **Azione:** Passaggio dalla plastica monouso alle casse di consegna riutilizzabili
- **Risultato:** riduzione dei rifiuti di imballaggio e semplificazione della logistica di restituzione
- **Risultato:** maggiore fiducia e coinvolgimento da parte dei venditori del mercato locale
- **Impatto:** miglioramento della reputazione del marchio e accesso a canali di vendita eco-consapevoli

Questo cambiamento ha ridotto l'impatto ambientale dell'azienda agricola, rafforzando al contempo i rapporti con la comunità locale. Si è inoltre allineato ai valori dei consumatori e ha contribuito a differenziare l'azienda in un mercato competitivo.

L'azione è stata piccola e gestibile, ma ha creato un cambiamento visibile, sia nel modo in cui l'azienda agricola opera sia nel modo in cui viene percepita.

Schemi e modelli di pianificazione strategica per l'ESG

L'impatto non è solo esterno

Le vostre azioni ESG non aiutano solo il mondo esterno.
Possono anche rafforzare **la resilienza, la fiducia e il valore** all'interno della tua PMI.

Quando si pensa in termini di impatto, si prendono decisioni migliori.
Potete anche spiegare l'ESG in modo più chiaro a clienti, partner e finanziatori.
Ecco perché l'ESG Leader mantiene viva questa prospettiva.
E perché l'Analista e l'Ottimizzatore aiutano a trasformarla in qualcosa di visibile.

 *Qual è un impatto positivo (interno o esterno) per cui volete che la vostra azienda sia conosciuta?*

Nella prossima sezione imparerai come riunire tutto in un unico posto,
utilizzando uno strumento chiamato **ESG-Enhanced Business Model Canvas**.

Ecco come si presenta un Business Model Canvas!

Schemi e modelli di pianificazione strategica per l'ESG

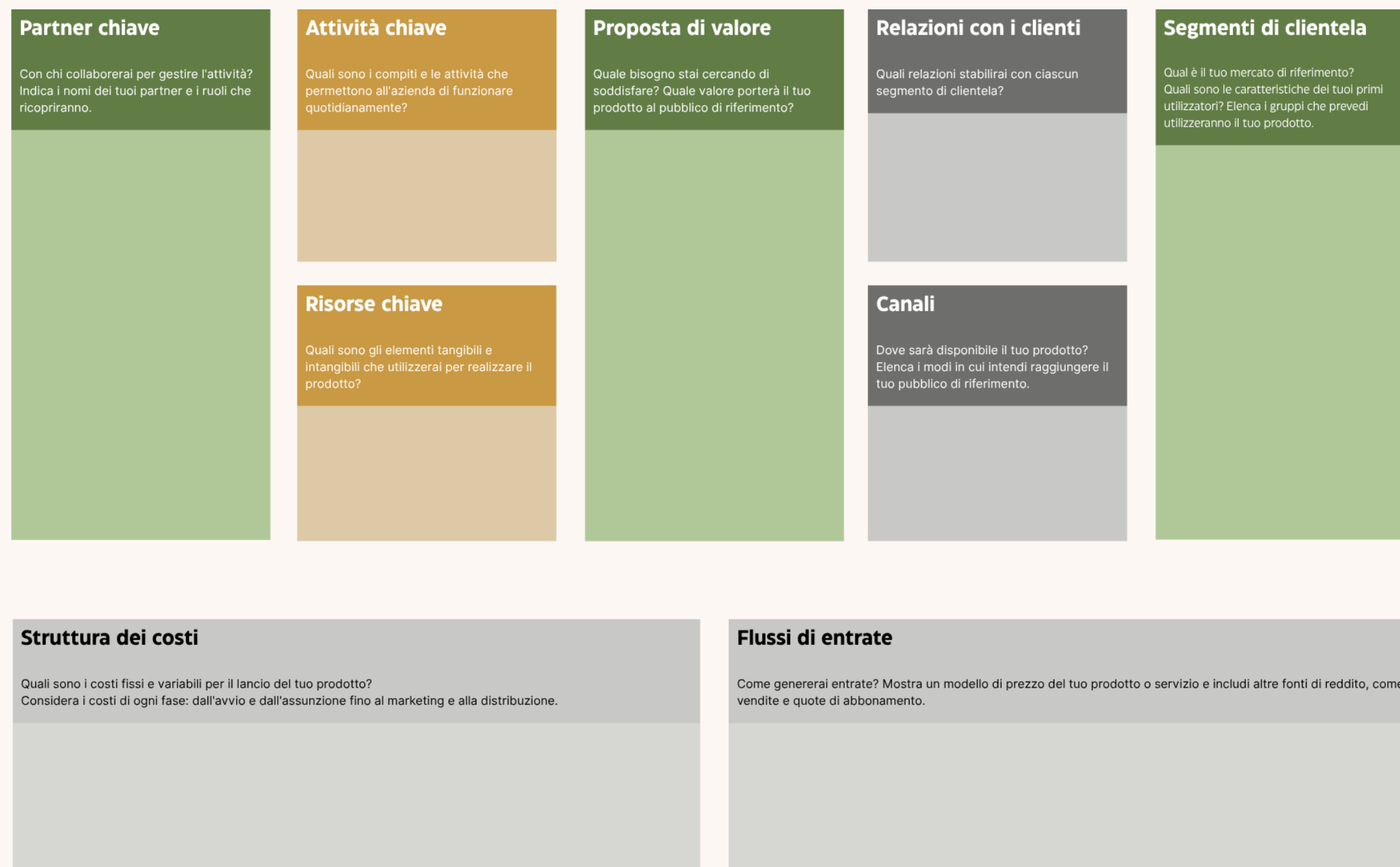
Il modello di business canvas ottimizzato ESG

Il Business Model Canvas è uno strumento semplice che aiuta a comprendere come funziona la propria attività. Esso illustra come si crea e si fornisce valore ai clienti, ai partner e a se stessi.

Quando si aggiunge il pensiero ESG al canvas, non si modifica lo strumento, ma si cambiano le domande che si pongono.

Non si tratta solo di "Cosa offriamo?",

Diventa "Come lo offriamo? In modo responsabile, sostenibile e in linea con i nostri valori?"



Vediamo come funziona questo cambiamento nella pratica.

Ecco come il **pensiero ESG** si inserisce in ogni parte del quadro



Non è necessario cambiare tutto. Iniziate dalle parti che ritenete più rilevanti o pronte.

Schemi e modelli di pianificazione strategica per l'ESG

Perché è importante per le PMI

L'utilizzo del BMC potenziato dall'ESG ti aiuta a:

- Capire dove si collocano i tuoi sforzi ESG nella tua attività
- Identificare le aree in cui i valori e le operazioni non corrispondono
- Comunicare chiaramente la tua strategia a finanziatori, clienti e partner
- Prendere decisioni che collegano gli obiettivi alle prestazioni

Non è uno strumento di rendicontazione. È uno **strumento di riflessione**.
E per le piccole imprese, può essere proprio della dimensione giusta.



Quale parte del tuo modello di business potrebbe essere più pronta per un ripensamento ESG?

Vediamo un esempio di come può essere utilizzato in una piccola azienda agroalimentare.

OrtoVivo

Un esempio pratico di come una PMI rurale ha applicato il Business Model Canvas potenziato dall'ESG

📌 *Paestum (SA), Italia*



Questo caso dimostra come riflettere su ogni parte del proprio modello di business attraverso una lente ESG possa trasformare le pratiche quotidiane in una strategia di sostenibilità più chiara e coerente.

Dopo aver definito le proprie priorità ESG, OrtoVivo ha rivisto il proprio modello di business per allinearli meglio ai propri valori. Ecco cosa è stato modificato:

- **Proposta di valore:** ha messo in evidenza il proprio approccio agricolo a rifiuti zero e rigenerativo in tutte le comunicazioni
- **Relazioni con i clienti:** ha offerto visite alle aziende agricole e quote di prodotti stagionali per rafforzare i legami con la comunità
- **Risorse chiave:** ha dato la priorità ai fornitori locali e ai materiali biodegradabili
- **Flussi di entrate:** ha sperimentato un sistema di abbonamento con preordine per mense scolastiche e famiglie

Questi cambiamenti non erano radicali, ma insieme hanno reso la strategia ESG più visibile, coerente e attuabile.

Il BMC potenziato dall'ESG ha aiutato OrtoVivo a:

- Identificare le discrepanze tra ciò in cui credeva e il modo in cui operava
- Rafforzare le relazioni con i clienti e le scuole che condividevano i suoi valori
- Ridurre l'eccessiva dipendenza dalle vendite settimanali sul mercato creando un reddito prevedibile e in linea con i principi ESG

Osservando ogni blocco attraverso una lente ESG, hanno trasformato idee vaghe in una strategia chiara e condivisa in grado di crescere senza perdere il proprio scopo.

Schemi e modelli di pianificazione strategica per l'ESG

Perché è importante per le PMI

Ora avete visto come tre semplici strumenti - SWOT, PEST e ESG Business Model Canvas - possano aiutarvi a comprendere il vostro contesto, collegare le vostre azioni a risultati reali e allineare il vostro modello di business ai vostri valori.

Non servono sistemi complessi. Bastano lucidità mentale, domande pertinenti e la volontà di iniziare.



Scegli uno degli strumenti di questa lezione. Chiediti:

- *Qual è un punto di forza, un rischio o una tendenza che non avevo considerato appieno prima?*
- *Che tipo di impatto voglio che abbiano le mie azioni ESG e come potrò sapere se lo stanno avendo?*
- *Quale parte del mio modello di business potrebbe riflettere meglio ciò in cui credo?*

Scrivi un'idea che desideri approfondire o una persona che vorresti coinvolgere.

Sintesi dell'Unità 1

Gettare le basi: leadership e strumenti per la pianificazione ESG

L'ESG nelle PMI rurali è locale e orientato al valore

La sostenibilità non riguarda regole lontane. È radicata nei valori, nel territorio e nelle relazioni dell'azienda. L'ESG diventa significativo quando riflette le priorità locali e nasce da pratiche collaborative e orientate agli obiettivi.

Leadership significa collegare persone, obiettivi e scopo

La leadership ESG nelle PMI si costruisce attraverso l'esempio, la responsabilità e l'allineamento. Guida le decisioni con logica aziendale e consapevolezza ambientale e sociale.

La strategia richiede struttura e persone giuste

Una strategia ESG efficace va oltre le buone intenzioni: richiede uno scopo, obiettivi chiari e azioni realistiche. Coinvolge persone che comprendono, implementano e mantengono la visione sulla strada giusta.

Strumenti e piccole azioni generano un impatto reale

Gli strumenti di pianificazione (SWOT, PEST, ESG BMC) aiutano a collegare gli obiettivi alle operazioni. Anche piccoli passi, se compiuti con chiarezza e coerenza, contribuiscono all'impatto ESG a lungo termine e all'integrazione aziendale.



ESG4SMEs
Sustainability in Action



Cofinanziato
dall'Unione europea

Unità 2

TRASFORMARE LA VISIONE IN AZIONE: CREARE PIANI ESG ADATTI ALLA TUA PMI

Obiettivi didattici

Al termine dell'unità, dovresti essere in grado di:

- Applicare tecniche avanzate per l'identificazione e la definizione delle priorità degli obiettivi ESG.
- Allineare gli obiettivi ESG alle strategie aziendali fondamentali delle PMI rurali.
- Sviluppare piani strategici ESG completi, definendo azioni, risorse, tempistiche e responsabilità.
- Integrare il feedback degli stakeholder e i requisiti normativi nella pianificazione strategica ESG.

Questa unità lavora sulle seguenti competenze ESG:

1.E.3: Comprendere ed effettuare valutazioni d'impatto
1.E.4: Pensiero innovativo

2.E.1: Definizione di una visione
2.E.2: Promuovere approcci interdisciplinari
2.G.3: Visione e opportunità

3.E.3: Comprendere la trasferibilità degli impatti
3.E.4 Promuovere il potenziale di replicabilità dei risultati
3.S.1: Mobilitare gli altri
3.S.7: Valutazione dell'impatto dei benefici
3.G.1: Capacità di mobilitare risorse
3.G.2: Alfabetizzazione finanziaria ed economica
3.G.3: Conoscenza delle normative e delle procedure di conformità
3.G.4: Comprensione e pianificazione degli investimenti a lungo termine

4.S.5: Valorizzazione e promozione della cultura, dei valori e delle tradizioni
4.S.6: Comprensione dell'impatto sulla comunità
4.G.3: Quadro legislativo nazionale/dell'UE

Cosa tratteremo in questa unità?

Dare priorità agli obiettivi ESG.....	<u>52</u>
Allineare gli obiettivi ESG alla strategia aziendale.....	<u>72</u>
Rendere operativi i piani strategici ESG.....	<u>78</u>
Coinvolgimento degli stakeholder e conformità normativa.....	<u>86</u>

Lezione 1

DARE PRIORITÀ AGLI OBIETTIVI ESG



Dare priorità agli obiettivi ESG

Che cos'è una visione ESG e perché è importante?

Una **visione ESG** descrive il tipo di impatto che un'azienda vuole avere nel proprio territorio e settore, non solo attraverso i profitti, ma anche attraverso la responsabilità nei confronti dell'ambiente, della società e della governance etica. È breve, ma potente. Fornisce una direzione a tutte le scelte ESG che verranno prese in seguito.

Per una PMI rurale, avere una visione ESG chiara significa rimanere concentrati su ciò che conta davvero. Aiuta a evitare di perdersi in liste di controllo o tendenze. Mantiene la vostra azienda fedele ai propri valori, pur rimanendo aperta al cambiamento.

Molte aziende con una visione ESG vedono anche vantaggi reali: un uso più efficiente delle risorse, una maggiore motivazione del team e la fiducia dei clienti e dei partner. Diventa più facile spiegare le decisioni e prenderle in modo coerente.



Una visione ESG è come una bussola. Non sostituisce la vostra strategia, ma la guida.

Ma come si scrive una visione che sembri reale e non generica?

Dare priorità agli obiettivi ESG

Come si presenta una buona visione ESG?

Una visione ESG forte è semplice, ma non superficiale. Riflette tre aspetti:

- Ciò che ti sta a cuore (i tuoi valori)
- Ciò che vuoi cambiare o proteggere (la tua ambizione)
- Cosa è realistico date le tue dimensioni, il tuo settore e il tuo territorio

Non deve essere "perfetta". Deve aiutarti a decidere. Se è in grado di guidare scelte concrete - relative a persone, materiali, energia, comunità - allora sta facendo il suo lavoro. **Se la tua visione ti aiuta a dire "sì" o "no" a un'idea, allora funziona.**

Per PureDrop Farm, una PMI agroalimentare in Grecia, la visione ESG era la seguente:

"Vogliamo coltivare olive in modo da proteggere il suolo, ridurre la plastica e sostenere le famiglie che lavorano con noi".



Prova questo: scrivi due brevi frasi che descrivono cosa significa ESG per la tua attività. Non ciò che suona bene, ma ciò che ti sembra vero.

Dare priorità agli obiettivi ESG

Come si presenta una buona visione ESG?

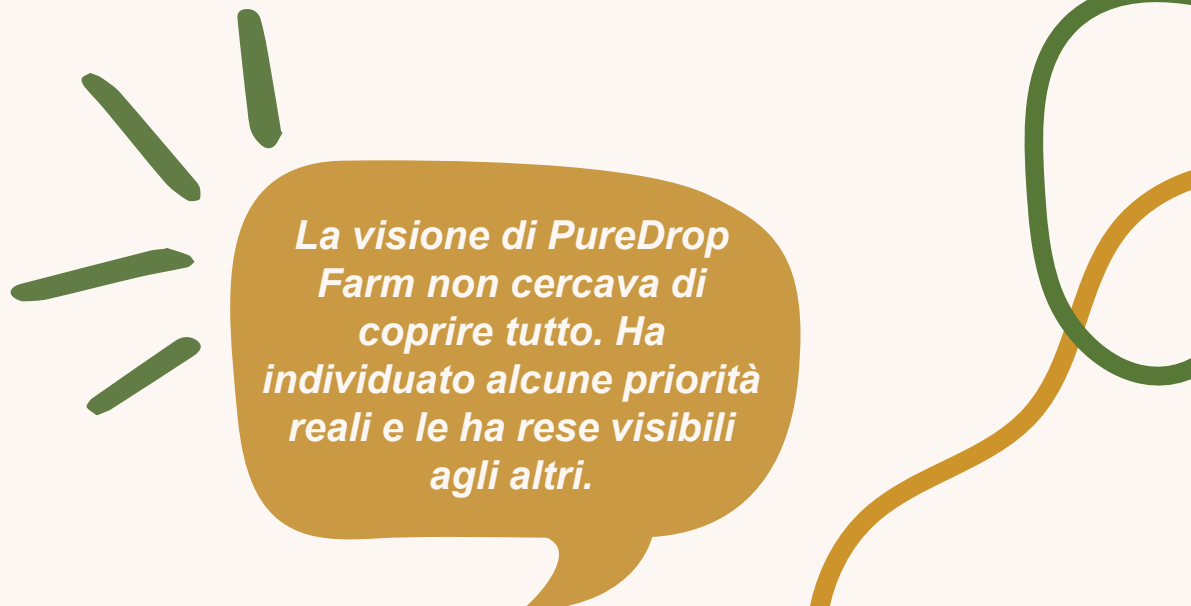
Diamo un'occhiata più da vicino alla PureDrop Farm, una piccola azienda agricola biologica vicino a Larissa, in Grecia.

Questa piccola azienda aveva le idee chiare su ciò che le stava a cuore: biodiversità, lavoro etico e imballaggi senza plastica. Ma aveva bisogno di collegare queste idee tra loro, per sé stessa e per le persone con cui lavora. Ha quindi creato questa visione ESG:

"Produrre olio d'oliva biologico di alta qualità nel rispetto della terra, sostenendo la biodiversità e aiutando il nostro territorio a diventare più forte attraverso un lavoro equo e scelte sostenibili".

Questa frase li ha aiutati a:

- Dare priorità a ciò su cui lavorare per primo
- Parlare con clienti e acquirenti in modo autentico
- Mantenere il team concentrato, anche di fronte a pressioni finanziarie



La visione di PureDrop Farm non cercava di coprire tutto. Ha individuato alcune priorità reali e le ha rese visibili agli altri.

Dare priorità agli obiettivi ESG

Visione ESG: più di una semplice dichiarazione

Una visione ESG forte non ha bisogno di parole altisonanti. Deve riflettere *ciò che conta davvero per la tua azienda* e il tipo di impatto che desideri avere, non solo in termini di profitto, ma anche per le persone, i luoghi e il pianeta.

Una volta definita la vostra visione ESG, questa diventa uno **strumento** e non solo un'idea.

Perché è importante

- Guida le scelte di investimento
- Modella la comunicazione con clienti e finanziatori
- Aiuta a cogliere le opportunità senza perdere di vista l'obiettivo

Come funziona

- Funge da filtro contro le distrazioni
- Mette in contatto il personale, i partner e la comunità
- Fornisce chiarezza sulla direzione da seguire

In una piccola impresa, l'ESG Leader potrebbe essere colui che porta avanti questa visione, ma non la crea da solo. Le persone che lavorano nelle operazioni, nell'amministrazione o nella produzione spesso hanno un'idea più chiara di ciò che funziona sul campo e di dove i valori e il lavoro quotidiano devono incontrarsi.

*Una volta definita la visione, il passo successivo consiste nello scegliere quali temi ESG meritano la vostra attenzione.
È qui che entra in gioco la materialità.*

Dare priorità agli obiettivi ESG

Che cos'è la materialità?

La materialità ti aiuta a capire quali questioni ESG meritano davvero la tua attenzione.

Non puoi fare tutto, ma puoi fare ciò che conta di più. È qui che entra in gioco *la materialità*.

Ti aiuta a guardare le due facce della stessa medaglia:

- **Materialità dell'impatto:** quali effetti ha la tua attività sulle persone e sull'ambiente (compresa la tua catena di fornitura e la comunità locale)?
- **Materialità finanziaria:** quali questioni ESG potrebbero influire sulle finanze, sulle operazioni o sulla reputazione della tua PMI?

Insieme, questo concetto è chiamato **doppia materialità***. Si tratta di un modo semplice ma efficace per concentrare le tue energie e risorse dove contano, per te e per gli altri.

Per una PMI rurale, le questioni materiali potrebbero includere: costi energetici, rifiuti di imballaggio, rischi climatici, benessere del personale o fiducia dei clienti.

Non tutto è ugualmente importante. E non tutto richiede la vostra attenzione in questo momento. La concentrazione è potere. La materialità non limita la vostra visione, ma vi aiuta semplicemente a scegliere da dove iniziare.

Ma come decidere cosa è materiale nella pratica?

* Potreste aver letto
a questo proposito nella CSRD
(la direttiva UE sulla
responsabilità sociale delle
imprese!)

Dare priorità agli obiettivi ESG

Che cos'è una valutazione di materialità?

Ora che hai compreso il significato di *materialità*, passiamo alla pratica.

Una valutazione di materialità è un processo semplice che ti aiuta a capire su quali temi ESG concentrarvi, in base a ciò che è più importante per la vostra attività e per le persone che vi circondano.

Non servono strumenti sofisticati. Ciò che serve è:

- Un elenco chiaro delle possibili questioni ESG (come il consumo energetico, la parità di genere, lo spreco alimentare o l'etica dei fornitori)
- Una riflessione onesta su come queste questioni influenzano la tua attività e su come la tua attività influisce su di esse
- Ottenere un feedback (anche informale) da parte del personale, dei clienti o dei partner locali

Quello che stai facendo è **stabilire delle priorità**. Stai mappando quali argomenti sono:

- **Rilevanti** per la vostra strategia aziendale, i rischi e le operazioni (**materialità finanziaria**)
- **Importanti** per le persone che contano: dipendenti, partner, clienti e la vostra zona (**materialità dell'impatto**)

Questo è ciò che chiamiamo **lente di doppia materialità**: guardare a ciò che è significativo per *te* e per *gli altri*.



*Pensa a tre argomenti ESG che potrebbero essere rilevanti per la tua PMI.
Perché sono importanti per la vostra attività e per la vostra comunità?*

Dare priorità agli obiettivi ESG

La matrice di materialità: una mappa semplice

Una volta identificati i potenziali argomenti ESG, la **matrice di materialità** aiuta a individuare quelli realmente rilevanti.

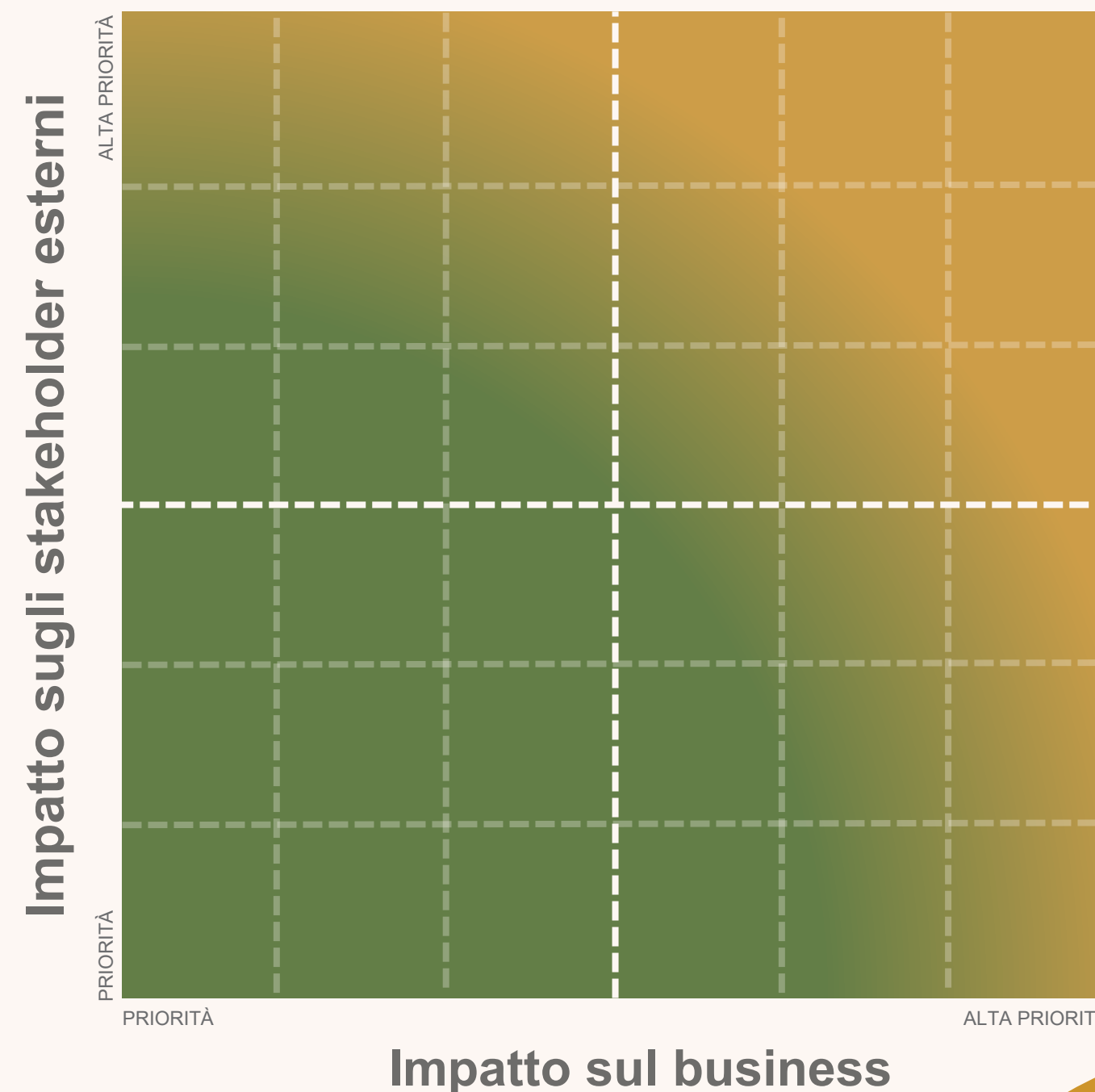
Si tratta di un grafico a due assi che mostra:

- **Quanto un tema è importante per i tuoi stakeholder** (come il personale, i clienti o la comunità)
- **Quanto è importante per la tua attività** (le tue operazioni, le tue finanze o la tua reputazione)

L'angolo in alto a destra è il punto ottimale: argomenti importanti sia per te che per gli altri.

Non hai bisogno di dati perfetti. Inizia con conversazioni, esperienze e conoscenze locali. Anche uno schizzo su carta può guidare le decisioni.

Vediamo come una PMI agroalimentare rurale potrebbe costruire una matrice di materialità e cosa rivela.



Oro di Pollina

Un esempio pratico di come una PMI rurale ha compilato una matrice di materialità

📍 *Pollina (PA), Italia*

Fondata nel 2022, Oro di Pollina è una microazienda agricola a conduzione familiare che coltiva zafferano biologico utilizzando il metodo Bio-Synergic Aware. La sua missione coniuga il rispetto per l'ambiente con la creazione di valore culturale e locale.

Per allineare gli obiettivi ESG alla strategia aziendale, il proprietario:

- Ha condotto una semplice sessione di definizione delle priorità con il co-fondatore e due collaboratori
- Ha stilato un elenco di possibili questioni ESG sulla base delle operazioni e del feedback dei clienti
- Ha utilizzato una griglia a 2 assi (importanza per l'azienda / importanza per gli stakeholder)
- Ha selezionato 3 argomenti da trasformare in obiettivi nel prossimo ciclo di pianificazione

Questo caso mostra come una matrice di materialità aiuti a capire cosa è più importante per la tua attività e per le persone che ti circondano.

Ha utilizzato la matrice per selezionare 3 obiettivi ESG da cui iniziare la pianificazione:

- Monitorare e condividere pubblicamente gli indicatori di vitalità del suolo
- Lanciare una campagna di storytelling "No Chemicals"
- Collaborazione con una scuola locale per un progetto di giardino della biodiversità.

6 - importante per la regione e i valori, ma meno immediato per le operazioni

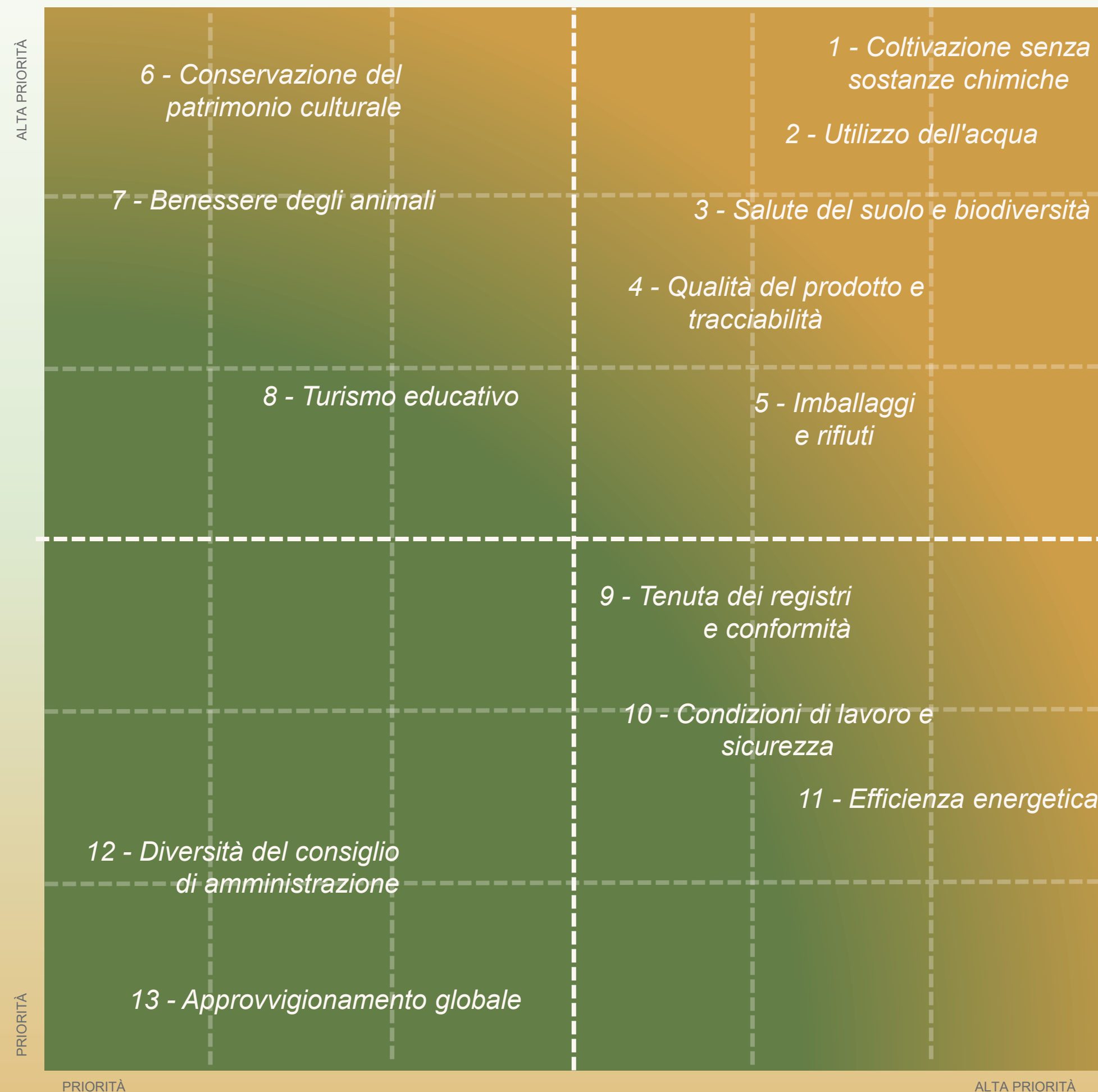
7 - importante per la fiducia e la trasparenza, anche se non è un fattore produttivo fondamentale

8 - Utile per la consapevolezza, ma non fondamentale per le entrate

12 - Non rilevante in un micro-azienda agricola a conduzione familiare

13 - non applicabile, poiché operano a livello locale

Impatto sugli stakeholder esterni



1 - fondamentale per il marchio + importante per gli acquirenti informati



2 - essenziale per la produzione e una preoccupazione nell'agricoltura

3 - fondamentale per il metodo BSC e le credenziali di sostenibilità

4 - fiducia locale + fondamentale per l'accesso al mercato

5 - pressione ambientale + potenziale di risparmio sui costi

9 - importante per la tracciabilità, la trasparenza, la responsabilità, gli audit interni e le certificazioni

10 - necessità operativa nel lavoro sul campo

11 - rilevante per i costi e i consumi, anche se meno presente nell'opinione pubblica

Dare priorità agli obiettivi ESG

Cosa ti dice la matrice

Una volta mappato ciò che conta per la tua azienda e la tua comunità, non lavorerai più sulla base di supposizioni. Farai delle scelte basate su ciò che è più rilevante e di maggiore impatto.

Questo è il valore di una valutazione di materialità: ti offre **chiarezza, concentrazione e direzione**.

Non si tratta di fare di più, ma di fare meglio, partendo da dove le tue azioni possono fare la differenza maggiore.

E adesso?

- Guarda l'angolo in alto a destra: è *da lì che bisogna iniziare*. Questi sono gli argomenti ESG più importanti sia per la vostra attività che per i vostri stakeholder.
- Per questi argomenti ad alta priorità, ora puoi iniziare a definire piani d'azione con obiettivi chiari, tempistiche realistiche e metodi semplici per monitorare i progressi.
- Questioni a bassa priorità? Tienile d'occhio. Alcune potrebbero acquisire importanza man mano che la tua azienda o la tua comunità si evolve.



Sulla base delle tue priorità di materialità, qual è una questione ESG che ti senti sicuro di pianificare per il futuro?

Identificando ciò che è rilevante, ora sei pronto per:

- Fissare obiettivi ESG che riflettano i tuoi valori e la realtà della tua attività
- Utilizzare il tuo tempo, le tue energie e il tuo budget dove contano di più
- Dimostrare ai clienti, ai partner e alla vostra comunità locale che state agendo con determinazione

Dare priorità agli obiettivi ESG



Non tutte le buone idee sono facili da realizzare e anche gli argomenti ad alta priorità non richiedono tutti lo stesso livello di impegno. Alcune azioni danno risultati immediati. Altre richiedono più tempo, persone o risorse.

Dalle priorità alla pianificazione: il passo successivo

Bene, ora abbiamo visto come identificare quali temi ESG sono più importanti per la vostra azienda e per i vostri stakeholder. Ma una volta stilato un elenco di idee ESG, come sapere da dove cominciare?*



È qui che entra in gioco **la matrice impatto/sforzo**. Essa vi aiuta a trasformare le priorità ESG in piani realistici e ben sequenziati.

Prendete le questioni che avete inserito in alto a destra nella vostra matrice di materialità e chiedetevi:

- Quanto cambiamento positivo potrebbe generare questa azione?
- Quanto impegno o investimento richiederà?

Questo strumento vi aiuta a concentrare le vostre energie dove conta.

Vediamo come funziona la matrice impatto/sforzo e come può aiutarvi a prendere decisioni pratiche.

Ecco come possono apparire le diverse azioni ESG quando inserite nella matrice Impatto vs Sforzo

Ogni azione ha un costo: tempo, denaro, energia. Non spargerti troppo. Usa questo strumento per scegliere meglio, non solo per fare di più.



Sei pronto a renderlo visivo?
Prova a disegnare la tua matrice
impatto/sforzo: è più facile di quanto
pensi.

Impatto potenziale



Dare priorità agli obiettivi ESG

Dalla matrice al piano d'azione

Una volta utilizzata la matrice per ordinare le azioni ESG, è il momento di passare all'azione.
Risultati immediati? Iniziate a pianificarli subito.
Progetti importanti? Suddividili e pensa al futuro.

Questo passo consiste nel **trasformare le intenzioni in azioni concrete**.
Anche le azioni più piccole richiedono un piano chiaro.
Chi fa cosa, quando e come saprete che sta funzionando?

Sii semplice, ma strutturato.



Quando dai priorità agli obiettivi ESG e pianifichi le tue azioni, stai già facendo delle scelte strategiche. Ma cosa succede se delle **incertezze** potrebbero mandare all'aria i tuoi piani?

*Alcune azioni potrebbero comportare più rischi del previsto, mentre altre potrebbero rivelare opportunità nascoste.
Vediamo come comprendere questo panorama per andare avanti con maggiore sicurezza e meno sorprese.*

Dare priorità agli obiettivi ESG

Perché la mappatura dei rischi è importante per l'ESG

Anche le migliori idee ESG possono fallire se non si pianifica ciò che potrebbe andare storto.

La **mappatura dei rischi** aiuta a pensare in anticipo. Si tratta di individuare tempestivamente i possibili problemi, in modo da non farsi cogliere alla sprovvista in seguito.

Ciò è particolarmente utile per le PMI rurali, dove i team sono piccoli e le risorse limitate. Se si conoscono i rischi che si devono affrontare, è possibile scegliere azioni più intelligenti ed evitare sprechi di tempo o denaro.

I rischi comuni legati all'ESG includono:

- Ambientali: siccità, inondazioni o condizioni meteorologiche estreme che influenzano i raccolti o le consegne.
- Operativi: nuovi processi che mettono a dura prova il personale o gli strumenti.
- Reputazionali: promesse che non puoi mantenere o valori che dimentichi di applicare in modo coerente.

La mappatura dei rischi significa chiedersi:

Cosa potrebbe impedire il funzionamento di questo piano ESG? Quanto ci costerebbe se fallisse? E cosa possiamo fare al riguardo adesso?



Pensa a un progetto passato che ha incontrato difficoltà.

C'era un rischio che non avevate previsto?

In che modo una semplice mappa dei rischi avrebbe potuto essere d'aiuto?

Dare priorità agli obiettivi ESG

Che cos'è una mappa dei rischi?

Una mappa dei rischi è un semplice strumento visivo che consente di:

1. Identificare dove le azioni ESG potrebbero andare storte
2. Stimare la probabilità e la gravità di ciascun rischio
3. Decidere cosa monitorare, preparare o risolvere immediatamente

L'obiettivo non è eliminare tutti i rischi, perché è impossibile.

Si tratta piuttosto di **essere preparati e agire in modo intelligente**.

Una mappa dei rischi chiarisce le decisioni complesse, soprattutto quando le risorse sono limitate.

Ad esempio:

Volete installare dei pannelli solari.

→ Rischio: ritardo nella catena di approvvigionamento = perdita del periodo di raccolta.

→ Se è probabile e dannoso, potrebbe essere necessario un piano di riserva in anticipo.

Risultato: pianificazione più sicura. Meno sorprese spiacevoli.

Due domande chiave per la mappatura dei rischi

- Quanto è probabile che questo problema si verifichi?
- Se si verifica, quale sarà l'entità dell'impatto? Quali danni causerà?

Dare priorità agli obiettivi ESG

Una semplice matrice di rischio ESG

Utilizza una griglia 2x2 per mappare i rischi in base a:

1. Quanto è probabile che ciò accada?

Considera:

- Si è già verificato in passato nella tua PMI o nella tua regione?
- Le tendenze o i dati indicano che potrebbe verificarsi (ad esempio, più siccità, aspettative crescenti)?
- Quanto controllo hai su di esso?

Utilizza una scala come:

Basso → Raro o improbabile nelle condizioni attuali

Alto → Molto probabile o già in atto

2. Quanto sarebbe grande l'impatto?

Considera:

- Bloccherebbe o ritarderebbe il tuo obiettivo ESG?
- Potrebbe danneggiare la vostra reputazione o le vostre finanze?
- Ha un impatto sui clienti, sul personale o sulla vostra comunità?

Utilizza una scala come questa:

Basso → Facile da risolvere, conseguenze minori

Alto → Costoso, dirompente o danno a lungo termine



Dove posizionarlo:

Probabilità elevata + Impatto elevato → **Agisci subito**

Alta probabilità + basso impatto → **Soluzione rapida o preparazione**

Bassa probabilità + Alto impatto → **Osservare e preparare un piano**

Bassa probabilità + basso impatto → **Monitorare e andare avanti**

	Impatto basso	Impatto elevato
Bassa probabilità	Monitorare e andare avanti	Prepararsi con calma
Alta probabilità	Soluzione rapida se necessario	Agire subito o ripensarci!

Dare priorità agli obiettivi ESG

Rischi ESG tipici nelle PMI rurali

Ambiente

- Le strade allagate ritardano le consegne
- La siccità riduce la resa o la qualità dei prodotti
- Gli incendi boschivi o l'aumento delle temperature influiscono sul territorio e sui lavoratori



Sociale

- Preoccupazione della comunità nei confronti dei nuovi sviluppi
- Resistenza al cambiamento all'interno del proprio team
- Media negativi sulle dichiarazioni ESG non mantenute



Operativo

- Formazione inadeguata sui nuovi strumenti o sulle pratiche ecologiche
- Sistemi IT non pronti per la raccolta dei dati ESG
- Il fornitore non condivide i vostri obiettivi di sostenibilità

Governance/Reputazione

- Mancata conformità alle nuove normative ESG
- Fare una promessa pubblica che non si può mantenere
- Confusione tra i ruoli di leadership (chi è responsabile di cosa?)



Questi rischi sono gli stessi per tutte le PMI rurali?
Hanno sempre lo stesso impatto?

Priorità degli obiettivi ESG

I rischi ESG dipendono dal contesto: un unico rischio, impatti diversi

I rischi ESG non sono uguali per tutti.

Lo stesso rischio può avere **un impatto o una probabilità molto diversi** a seconda del settore in cui opera la tua PMI:

- Settore (agricoltura, turismo, alimentazione, artigianato...)
- Ubicazione (costiera, rurale, montana, urbana...)
- Dimensioni e risorse
- Aspettative dei clienti
- Esperienza passata o preparazione

Esempio: siccità che compromette l'approvvigionamento idrico

Azienda olivicola (Sud Italia, senza sistema di irrigazione)

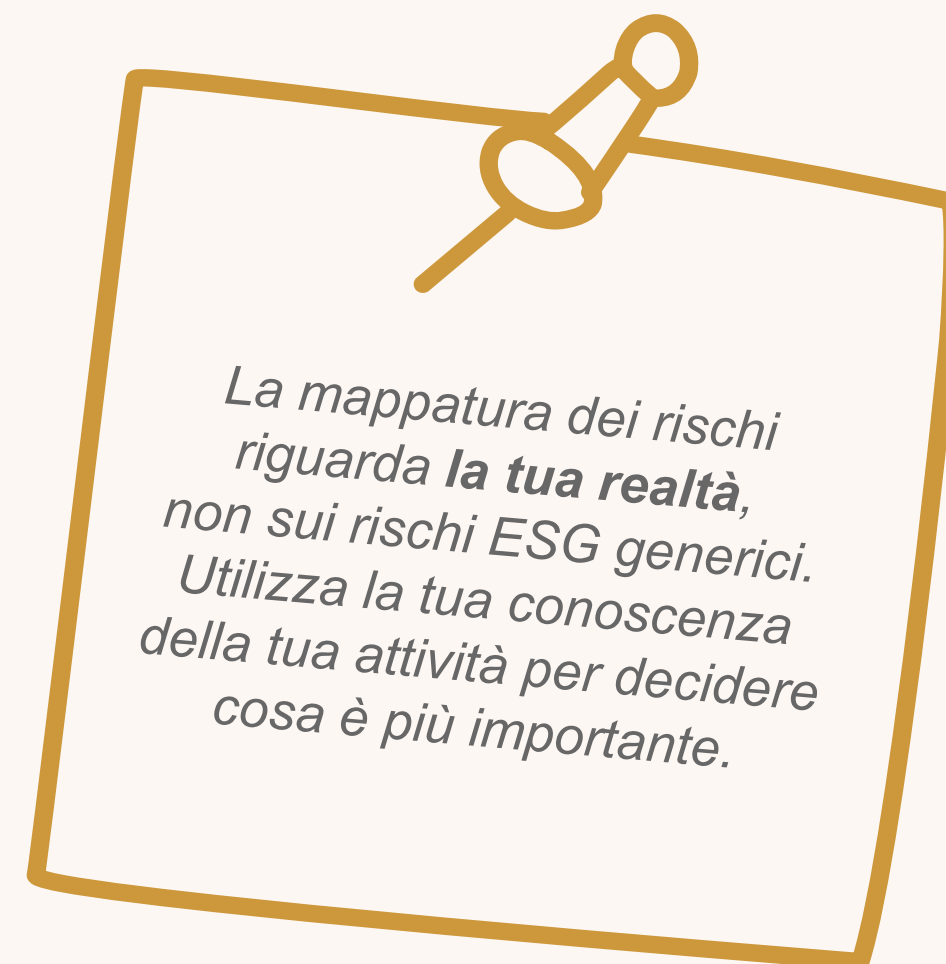
- **Probabilità:** alta (siccità stagionali ricorrenti)
- **Impatto:** elevato (alberi stressati = raccolto inferiore)

Mappato come: **Agire subito**

PMI di cosmetici a base di erbe (utilizza serbatoi di acqua piovana + fornitori)

- **Probabilità:** media
- **Impatto:** basso (acqua di riserva + approvvigionamento diversificato)

Mappato come: **Monitorare**



Hai appena imparato come dare priorità agli obiettivi ESG e individuare i rischi che potrebbero ostacolarti.

Ora è il momento di fare il passo successivo: assicurarti che tali obiettivi siano realmente adeguati alla tua attività, non solo in termini di ambizione, ma anche di struttura, persone e decisioni quotidiane.

Nella prossima lezione, esploreremo come collegare gli obiettivi ESG a ciò che la tua PMI già fa: le sue operazioni, le finanze, le relazioni con i clienti e il team.

Perché anche il piano migliore deve funzionare sul campo, non solo sulla carta.

Lezione 2

ALLINEARE GLI OBIETTIVI ESG ALLA STRATEGIA AZIENDALE



Allineare gli obiettivi ESG alla strategia aziendale

L'ESG come creazione di valore

Molte piccole imprese temono che gli obiettivi ESG possano rallentarle o comportare costi eccessivi. Ma nella pratica, quando gli obiettivi ESG sono correttamente allineati al modello di business, non competono con le prestazioni, ma le migliorano. Se applicati correttamente, gli obiettivi ESG contribuiscono al miglioramento delle prestazioni aziendali.

Il vero cambiamento consiste nel vedere l'ESG come **un'opportunità**, non come un obbligo.



Prendiamo ad esempio il consumo energetico.

Un'azienda rurale che monitora i consumi non sta solo agendo in modo ecologico. Sta tagliando i costi, riducendo i problemi di manutenzione e proteggendosi dall'aumento dei prezzi dell'energia. *Questo è l'ESG che garantisce **efficienza e resilienza**.*



Oppure consideriamo la reputazione.

Un cliente che vede la vostra azienda scegliere imballaggi biodegradabili o assumere in modo equo è più propenso a diventare un fedele sostenitore. *Quella fiducia è **valore aziendale**.*



Anche i finanziamenti stanno cambiando.

Sempre più banche e programmi di sovvenzioni ora favoriscono le aziende con solidi impegni ESG.

Una semplice azione ESG, come monitorare il proprio impatto sociale, può aprire nuove opportunità finanziarie.



Quale aspetto della tua PMI (costi, marchio o resilienza) trarrebbe il massimo vantaggio da un'azione ESG?

Allineare gli obiettivi ESG alla strategia aziendale

Il ruolo dell'ESG nella vostra attività

Nelle PMI rurali, le persone spesso ricoprono più ruoli. Raramente esiste un team dedicato alla sostenibilità, e questo va bene. *Ciò rende l'ESG più difficile da isolare... ma più facile da integrare.*

Perché l'ESG tocca così tante parti della vostra attività:



Ogni obiettivo ESG riguarda il lavoro di qualcuno, alcune attività quotidiane o alcuni punti decisionali. Anche in un team molto piccolo.

Se il tuo obiettivo è ridurre le emissioni, pensa: chi tiene traccia dell'uso dei veicoli? Chi ordina i materiali? Chi spiega il cambiamento ai clienti?

Non è necessario un diagramma complesso. Basta guardarsi intorno:

- Da dove provengono gli input?
- Dove vengono smaltiti i rifiuti?
- Dove vengono prese le piccole decisioni ogni giorno? E da chi?

Pensa in termini di ruoli, non di reparti.

Il tuo "team finanziario" potrebbe essere composto da una sola persona con un foglio di calcolo, ma quel foglio di calcolo riflette le vostre priorità ESG. Il tuo "team risorse umane" potrebbe essere composto solo da qualcuno che pubblica annunci di lavoro, ma è proprio lui a definire i vostri valori di assunzione. Il tuo "marketing" potrebbe essere un cartello scritto a mano o qualche post sui social, ma racconta comunque la vostra storia ESG.

Partite da lì.

Quella è la vostra vera mappa ESG.



Se l'obiettivo ESG della tua PMI è "ridurre i rifiuti da imballaggio", chi dovrebbe essere coinvolto? Quali funzioni coinvolge (anche indirettamente)?

Dolce Irpinia

Un esempio pratico di come una PMI rurale abbia allineato la riduzione degli imballaggi alle operazioni reali

📍 *Paternopoli (AV), Italia*



Questo caso dimostra che la riduzione dei rifiuti non riguarda solo i materiali. Coinvolge le routine del personale, le conversazioni con i fornitori e le aspettative dei clienti.

Dolce Irpinia è una PMI rurale di medie dimensioni con sede a Paternopoli (AV), con circa 35 dipendenti e un mercato di esportazione in crescita per il miele alle erbe aromatiche. Nata come piccolo apiario, l'azienda ha ampliato la propria attività concentrandosi sul packaging sostenibile e sulla biodiversità regionale.

Per allineare gli obiettivi ESG alle operazioni aziendali, Dolce Irpinia:

- È passata dai barattoli di plastica agli involucri compostabili per il miele alle erbe
- Ha adattato lo stoccaggio interno per evitare danni con il nuovo materiale
- Ha formato il personale sulla manipolazione e lo stoccaggio degli imballaggi ecologici fragili
- Ha informato tempestivamente i fornitori per evitare disallineamenti o ritardi
- Ha aggiunto una breve nota "perché abbiamo cambiato" su ogni etichetta dei prodotti

Alla Dolce Irpinia, la riduzione dei rifiuti da imballaggio non è stata gestita da un team separato. Ha interessato le operazioni quotidiane.

L'ufficio acquisti ha procurato involucri compostabili, **il personale** ha adattato le routine, **i fornitori** hanno coordinato la logistica e **il marketing** ha comunicato il cambiamento.

Ciò dimostra come gli obiettivi ESG, nelle PMI rurali, siano più efficaci quando sono integrati nelle funzioni aziendali principali e non trattati come elementi aggiuntivi.

Allineare gli obiettivi ESG alla strategia aziendale

Coinvolgere le persone negli obiettivi ESG

Anche il piano ESG più strategico rischia di fallire se le persone non lo comprendono, non si fidano o non se ne interessano. I piani formali sono importanti, ma spesso lo slancio iniziale nasce *in modo informale*.



Potrebbe essere una storia che condividi a pranzo sul motivo per cui sei passato a fornitori locali.



Potrebbe essere qualcuno che si interessa e diventa il vostro "motivatore ESG" interno, anche senza un titolo formale.



Potrebbe essere una vittoria visibile (un risparmio sui costi, una foto di un cliente soddisfatto) che fa sentire il cambiamento al team.

Anche al di fuori del tuo team, il coinvolgimento è importante.

Spiega al tuo fornitore **perché** stai richiedendo un nuovo materiale. Chiedi alla tua comunità **in che modo** i tuoi piani potrebbero influire su di loro. Non serve una grande campagna, basta un dialogo sincero.



Chi nel vostro team potrebbe contribuire a realizzare i vostri obiettivi ESG?
Cosa li motiverebbe? E cosa potrebbe frenarli?

Ora hai visto come gli obiettivi ESG diventano realtà quando supportano la vostra attività, si adattano alle vostre operazioni e coinvolgono i vostri dipendenti.

Questo è ciò che significa allineamento. Non piani perfetti, ma obiettivi reali, sostenuti dal vostro team, modellati dalla vostra attività e costruiti per durare nel tempo.

Nella prossima lezione trasformeremo l'allineamento in azione: stabiliremo tempistiche, assegneremo ruoli e faremo in modo che i vostri obiettivi ESG diventino progetti concreti, passo dopo passo.

Perché l'allineamento è il "perché" e il "dove", ma l'azione è il "come".



ESG4SMEs
Sustainability in Action



Cofinanziato
dall'Unione europea

Lezione 3

RENDERE OPERATIVI I PIANI STRATEGICI ESG



Rendere operativi i piani strategici ESG

Dagli obiettivi ESG ai piani d'azione

Hai fissato il tuo obiettivo ESG. Forse è "ridurre il consumo energetico", "approvvigionarsi localmente" o "ridurre gli imballaggi".

Ma cosa succede dopo?

Un obiettivo, di per sé, è solo una direzione.

Un piano d'azione trasforma quella direzione in *movimento*.

Senza un piano, le persone potrebbero essere d'accordo in linea di principio, ma non sapranno *quando* agire, né *come*.

I progressi si fermeranno e la motivazione svanirà.

Con un piano, anche un piccolo team può muoversi con sicurezza.



*Pensa a un obiettivo ESG discusso dalla tua PMI.
Perché non è ancora stato realizzato?*



Rendere operativi i piani strategici ESG

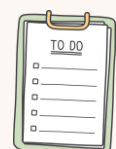
Analisi dettagliata: l'anatomia di un piano d'azione ESG

Ecco la chiave per rendere realizzabile qualsiasi obiettivo ESG: suddividilo in fasi.
Supponiamo che il vostro obiettivo sia ridurre i rifiuti da imballaggio.

Il tuo piano dovrebbe rispondere a queste domande:



Cosa stiamo cambiando esattamente? *(ad esempio, passare a involucri compostabili)*



Quali sono i passaggi? *(ad es. trovare fornitori → testare il prodotto → aggiornare lo stoccaggio → formare il personale → informare i clienti)*



Chi si occupa di ogni fase? **(assegnare per nome, non per ruolo!)**



Entro quando? *(indicare una data, anche se è solo un obiettivo)*

Ciò che conta è:

- Chiarezza
- Responsabilità
- Consapevolezza dei tempi

Un piano non deve essere necessariamente complesso. Non servono software o fogli di calcolo.
Un post-it sul frigorifero con quattro passaggi e tre nomi è meglio di un PDF dimenticato.

Hai bisogno di una comprensione condivisa, di un elenco semplice e di un modo per verificare i progressi. La chiarezza e il follow-up sono più importanti del formato.

Rendere operativi i piani strategici ESG

Definizione di proprietà e responsabilità

In una piccola PMI è facile dire: "Siamo tutti responsabili della sostenibilità", ma quando nessuno ha chiaramente il comando, spesso qualcosa sfugge. Anche se il vostro progetto ESG è piccolo, qualcuno deve seguirlo, tenerne traccia e portarlo avanti.



Ownership

significa che qualcuno sta assumendo la guida di un compito.



Accountability

significa che tutti sanno chi è quella persona e possono aspettarsi aggiornamenti, porre domande o offrire aiuto.

Questo non significa aggiungere un ruolo a tempo pieno.

Potrebbe trattarsi di:

- Un **"testimone" part-time**, qualcuno che mantenga l'ESG visibile e vivo nelle decisioni quotidiane e che controlli i progressi ogni settimana
- Un **compito condiviso**, suddiviso tra due persone provenienti da diversi settori dell'azienda
- Un **responsabile a rotazione**: una persona nuova ogni trimestre, in base all'area di interesse

Qualunque sia il modello scelto, la chiave è la chiarezza: **chi** si assicura che questo progetto vada avanti? E **come** farà il resto del team a rimanere aggiornato?

Responsabilità non significa pressione. Significa supporto, promemoria, follow-up e orgoglio condiviso per i progressi compiuti.



*Scegli un obiettivo ESG. Immagina che debba essere raggiunto entro tre mesi.
Chi dovrebbe guidarlo? E chi deve sapere che questa persona ne è responsabile?*

Terra Futura

Un esempio pratico di come una PMI rurale ha fatto funzionare l'ESG assegnando una responsabilità condivisa e chiara

📍 L'Aquila (AQ), Italia



Questo caso dimostra che in una piccola PMI, anche la proprietà part-time o condivisa può mantenere vivi gli obiettivi ESG, purché le responsabilità siano definite e i progressi siano visibili a tutto il team.

Terra Futura è una piccola azienda produttrice di alimenti biologici con sede sulle colline vicino a L'Aquila. Con solo sei dipendenti, il team si occupa di tutto, dall'approvvigionamento al confezionamento e alle consegne locali.

Quando si sono impegnati a ridurre gli sprechi alimentari nell'ambito del loro piano ESG, tutti erano entusiasti, ma nessuno aveva il tempo di assumerne la guida. I progressi si sono arrestati. È stato allora che hanno capito che non era necessario che una sola persona facesse tutto, ma che bastava chiarire **chi faceva cosa e come verificare i risultati**.

Durante una riunione del personale, hanno:

- Hanno scelto due co-responsabili: uno dall'approvvigionamento e uno dall'imballaggio
- Hanno concordato di utilizzare un notebook condiviso e rapidi controlli il venerdì per monitorare i progressi
- Hanno creato un "riflettore ESG" a rotazione durante le riunioni del personale, in cui i responsabili aggiornavano il gruppo
- Hanno inquadrato la responsabilità non come un modo per controllare o incolpare le persone se qualcosa non veniva fatto, ma come un sistema di supporto positivo

L'approccio adottato da Terra Futura dimostra come anche i micro-team possano applicare modelli di responsabilità condivisa e a rotazione.

Per Terra Futura, la proprietà non richiede nuovi ruoli (soprattutto nelle micro-PMI), ma solo chiarezza e comunicazione.

Di conseguenza:

- Pratiche di governance ESG rafforzate attraverso strumenti di monitoraggio a basso costo di proprietà del team
- Miglioramento dell'allineamento interno e riduzione del rischio che gli obiettivi ESG vengano dimenticati o ritardati

Rendere operativi i piani strategici ESG

Pianificazione delle risorse e delle tempistiche

Ogni PMI ha buone idee in materia di ESG, ma solo un numero limitato di ore, risorse umane e denaro a disposizione.
È qui che un buon piano incontra la realtà.

Iniziate con tre semplici stime:

- 1 Quanto tempo richiederà ogni azione?
- 2 Chi la realizzerà? E avrà tempo a disposizione?
- 3 Ci saranno dei costi (denaro, materiali, aiuto esterno)?



Utilizza un test di base:

Se aggiungessi questo compito la prossima settimana, cosa lo impedirebbe?
Il tempo? Gli strumenti? Le persone? Il know-how?

Inizia con ciò che è *fattibile*.

Se la tua idea richiede 10 ore e tu ne hai solo 3, *riduci la portata*.

Se un'attività è complessa, *suddividila in parti più piccole e delegala*.

Non si tratta di abbassare le ambizioni. Si tratta di progettare il successo con ciò che hai effettivamente a disposizione.



*Pensa a un momento in cui una buona idea
sul tuo posto di lavoro (legata o meno all'ESG)
non è stata portata avanti.*

*Qual è stato il vero motivo per cui si è arenata?
È stata la mancanza di tempo?*

Nessuno se ne è occupato davvero?

*Ha chiesto troppo a un piccolo team
con troppo poco supporto?*

*Ora immaginate se la stessa idea fosse stata
avviata su scala più ridotta o fosse stata
condivisa in modo diverso.*

Avrebbe avuto maggiori possibilità di successo?

Rendere operativi i piani strategici ESG

Pianificazione delle risorse e delle tempistiche

Ogni azione ESG richiede **tempo, denaro e impegno da parte del personale**.
Un piano equilibrato utilizza queste tre risorse in modo proporzionato.

Un piano sbilanciato si affida eccessivamente a una sola di esse e rischia di fallire.

- 1 Per ogni azione, stima quanto tempo, denaro e impegno del personale saranno necessari.**

Tempo: quante ore richiederà? Ne avete a disposizione?

Denaro: ci saranno costi per materiali, commissioni o assistenza esterna?

Personale: chi lo farà? Ha realisticamente la capacità di farlo?

- 2 Posiziona ogni punto sul triangolo:**

Vicino al **centro** = bassa richiesta.

Verso il **bordo** = domanda elevata.

- 3 Controlla i tuoi punti:**

Se tutti si trovano all'interno del **triangolo interno più piccolo**, il tuo piano è realistico ed equilibrato.

Se uno o più punti cadono **al di fuori**, quella risorsa è troppo sfruttata → il tuo piano è sbilanciato.

- 4 Se è sbilanciato, modifica la tua idea:** riduci l'ambito o suddividi l'attività in parti più piccole; ritarda o suddividi in fasi alcune parti del lavoro se i costi o i tempi sono troppo elevati; oppure cerca un supporto esterno se il tuo team non ha le capacità necessarie.



Rendere operativi i piani strategici ESG

Revisione tra pari: prima di lanciare il piano, chiedete un secondo parere

Prima di lanciare il tuo piano ESG, fai una mossa intelligente:
fate controllare il piano da qualcun altro.

La revisione tra pari non riguarda la formalità o la perfezione.
Si tratta di individuare ciò che potrebbe esservi sfuggito, mentre è ancora facile da correggere.

Chiedi a un collega, a un pari di un'altra PMI o a un partner di dedicare 10 minuti alla lettura del tuo piano.
Assegna loro un compito chiaro: rispondere a queste tre semplici domande.

“

Tre domande che ogni revisore dovrebbe porre:

1. L'obiettivo è chiaro e mirato?
2. Le azioni sono realistiche per questo team e questa tempistica?
3. C'è qualcosa che manca, che è vago o più complicato del necessario?

”

!

Non aspettare fino all'implementazione per scoprire un punto cieco. Una seconda opinione ora può farti risparmiare tempo, confusione o delusioni in seguito.

E ora, vediamo chi ha un interesse nel tuo piano ESG



ESG4SMEs
Sustainability in Action



Cofinanziato
dall'Unione europea

Lezione 4

COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER E CONFORMITÀ NORMATIVA



Coinvolgimento degli stakeholder e conformità normativa

Chi è coinvolto, chi è interessato

L'ESG non esiste nel vuoto. Qualunque cosa tu abbia in mente di fare, dal cambiare il tuo packaging alla riduzione delle emissioni, al miglioramento delle condizioni di lavoro, avrà un impatto sulle persone. E le persone influenzano il successo delle tue azioni ESG.

Queste persone sono i tuoi **stakeholder**. Alcuni sono **vicini**, altri **più lontani**.



il tuo team



i tuoi fornitori



i tuoi clienti



il tuo comune



la tua comunità locale



la tua banca



un'associazione di categoria

Ciò che conta è capire:

A chi interessa quello che fai? Chi ha il potere di aiutarti o di ostacolarti? Chi ne sentirà gli effetti e chi deve essere coinvolto?



*Pensa a un cambiamento recente nella tua attività (anche piccolo). Chi se n'è accorto?
Chi ne è stato influenzato? Chi l'ha sostenuto? Chi ha opposto resistenza?*

Coinvolgimento degli stakeholder e conformità normativa

Mappare chi conta di più

Non è necessario un software per mappare i propri stakeholder.

Basta disegnare due cerchi, uno dentro l'altro.

Iniziate con il vostro obiettivo ESG al centro.

Poi chiediti:

- Chi è interessato da questo obiettivo?
- Chi ha influenza su di esso (direttamente o indirettamente)?

Metti **le persone o i gruppi con maggiore influenza e interesse** nel cerchio interno.

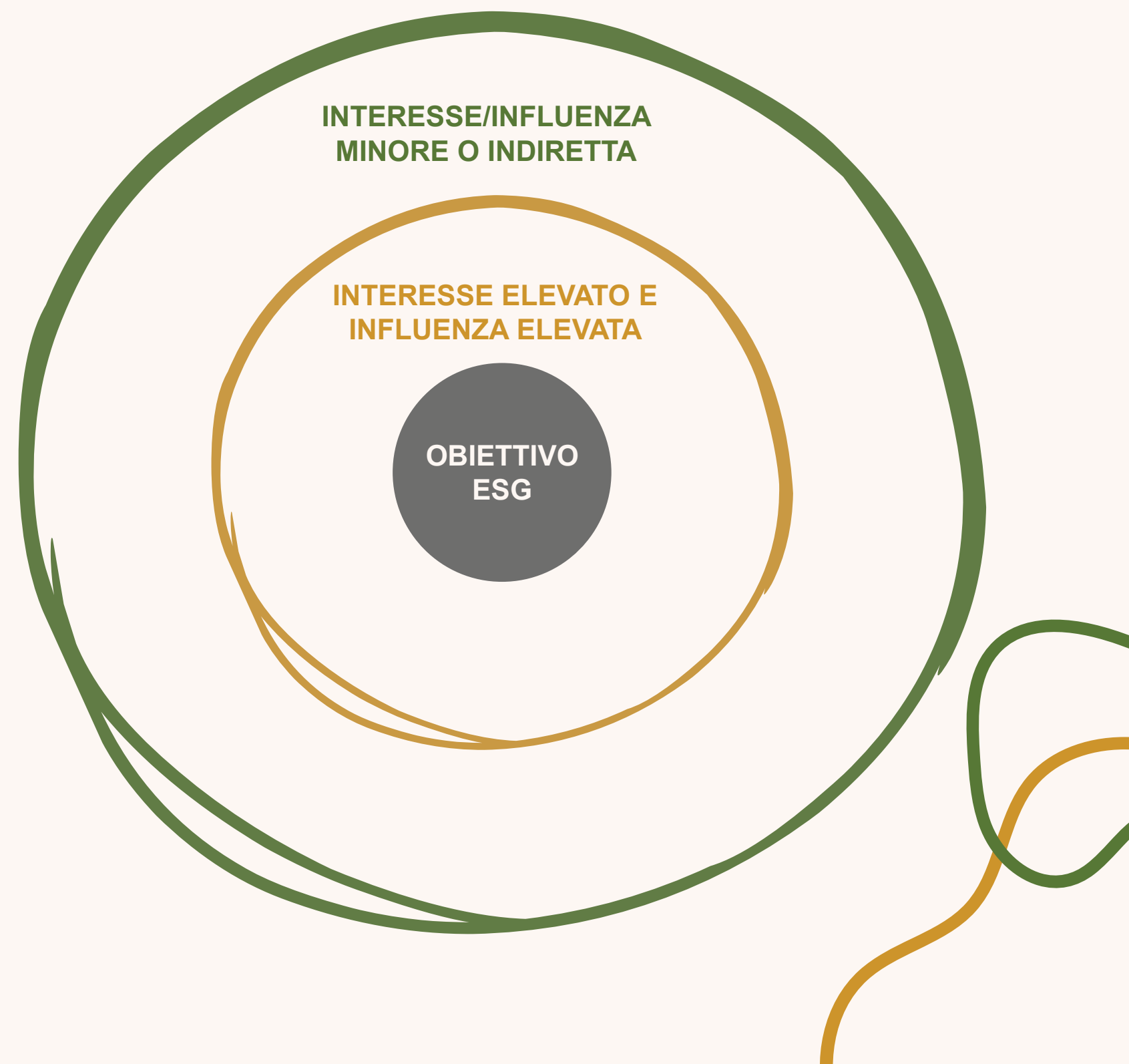
Sono vicini all'azione e hanno bisogno della tua attenzione sin dall'inizio.

Gli altri vanno nella cerchia esterna, comunque importanti, ma meno direttamente coinvolti.

Questo vi aiuta a **vedere il vostro ecosistema**.

Ti mostra **con chi parlare, chi tenere informato**

e **da chi imparare** mentre dai forma al tuo piano ESG.



Prendiamo un obiettivo ESG. Chi metteresti nella tua cerchia ristretta?

E chi metteresti in quello esterno?

Vediamo come un'altra PMI rurale ha preparato la mappa dei propri stakeholder.

Mappa degli stakeholder di Terra Futura

Ricordi Terra Futura?

Quando si sono impegnati a ridurre gli sprechi alimentari, si sono resi conto che non si trattava solo del loro progetto.

Dovevano pensare a **chi altro fosse coinvolto**, chi potesse **rallentarli o aiutarli ad andare più veloci** e chi potesse **essere interessato ai risultati**.

Così, hanno creato una semplice mappa a due anelli.

Questo caso dimostra che anche una piccola impresa può scoprire alleati nascosti e rischi trascurati dedicando 15 minuti alla creazione di una mappa degli stakeholder.



 Se oggi disegnassi una mappa veloce per un obiettivo ESG, chi sarebbe più vicino al centro?

Coinvolgimento degli stakeholder e conformità normativa

Tecniche di consultazione degli stakeholder ESG

Una volta mappati gli stakeholder, il passo successivo è semplice: **parlare con loro**.
Non servono sondaggi con 1000 risposte o facilitatori esperti. Non serve nemmeno un budget.
Bastano buona **volontà, un po' di tempo e curiosità** di sapere cosa pensano le persone.

Nelle PMI rurali, la consultazione non deve essere formale. Può avvenire durante le normali attività quotidiane, se si sa cosa ascoltare.
Ecco alcuni modi semplici ed efficaci per raccogliere opinioni:

Una chiacchierata informale con un
corriere

Una breve telefonata con un fornitore

Una domanda veloce alla fine di una
riunione del personale

Un messaggio in un gruppo WhatsApp
condiviso

Un foglietto stampato sul bancone con
la domanda "Cosa cambieresti?"

Un semplice link a un sondaggio
inviato a clienti o partner

Questi momenti possono rivelare punti ciechi, scoprire idee intelligenti o semplicemente far sentire le persone coinvolte. Riducono anche il rischio di sorprese negative in seguito, perché le persone hanno partecipato al processo.



C'è una persona, all'interno o all'esterno della tua azienda, che potrebbe influenzare o rafforzare la vostra decisione ESG, se le poneste la domanda giusta?

Coinvolgimento degli stakeholder e conformità normativa

Integrazione dei requisiti normativi

CSRD, ESRS, GRI.

Si tratta di acronimi importanti, pensati per grandi organizzazioni.

Se sei una piccola impresa, non sei tenuto a pubblicare informazioni formali relative ai criteri ESG. *Almeno non ancora.*

Ma questo non significa che tu sia fuori dai giochi.

Questi quadri normativi stanno plasmando il futuro del business e allinearsi alla loro logica (anche solo in parte) rende la tua PMI più credibile, connessa e pronta per il futuro.

Ciò potrebbe tradursi in:

- Scegliere due o tre argomenti ESG rilevanti per il tuo lavoro
- Monitorare azioni semplici (ad esempio, consumo energetico, rifiuti, diversità, ore di formazione)
- Chiarire cosa stai facendo e perché (anche in modo informale)

Non sei giudicato secondo le stesse regole.

Ma fai parte dello stesso cambiamento e puoi muoverti secondo le tue possibilità.



Coinvolgimento degli stakeholder e conformità normativa

La direttiva Omnibus e le PMI

Non tutte le norme ESG riguardano solo le grandi aziende.

La direttiva Omnibus riguarda **tutti** coloro che vendono ai consumatori, comprese le piccole imprese rurali.

La direttiva rende illegale affermare cose come:

- "Eco-compatibile", "eco-friendly"
- "Verde"
- "Sostenibile"

... a meno che non si possa dimostrarlo.

Se la tua azienda parla di benefici ambientali, ora deve:

- **Supportare le proprie affermazioni** con prove concrete
- Essere chiara sulla **provenienza dei prodotti**
- Condividere informazioni sulla **durata, la riparabilità o l'impatto ambientale**, se pertinente

Non si tratta solo di burocrazia.

Protegge i clienti e ti protegge dai rischi legali o di reputazione.

Ma soprattutto, crea **fiducia**.

E la fiducia è la vera valuta dell'ESG.



Guarda le etichette dei tuoi prodotti, il tuo sito web o il tuo marketing. Uno sconosciuto capirebbe cosa significano le vostre affermazioni e dove sono le prove?

La direttiva Omnibus è già in vigore ed è solo una parte di un panorama ESG in continua crescita. Per aiutarti a capire a che punto sei, vediamo un semplice confronto tra i principali quadri normativi e cosa significano per la tua attività.

Coinvolgimento degli stakeholder e conformità normativa

GRI vs ESRS vs CSRD: cosa devono sapere le PMI

Di cosa si tratta?	GRI (globale)	ESRS (standard UE)	CSRD (Legge UE, aggiornata da <i>Omnibus 2025</i>)
È obbligatorio?	No, è volontario	Non per la maggior parte delle PMI	Sì, ma solo per le PMI quotate in borsa, a partire dall'anno fiscale 2027 → relazione prevista per il 2029
Dove si applica?	In tutto il mondo	Solo nell'UE	Legalmente vincolante nell'UE
Chi lo utilizza?	Qualsiasi azienda che desideri presentare una relazione	Aziende soggette al CSRD o su base volontaria	Attualmente le grandi aziende; in seguito le PMI quotate in borsa
Scopo principale	Aiutarti a segnalare gli impatti ESG	Stabilire regole dettagliate per la rendicontazione sulla sostenibilità nell'UE	Rendere la rendicontazione ESG obbligatoria e comparabile nell'UE
Cosa devi segnalare?	Gli argomenti che scegliete (impatto sulle persone e sul pianeta)	Un elenco prestabilito di argomenti, più quelli rilevanti per la tua attività	Seguire l'ESRS, basato sulla doppia materialità
Focus sulla materialità	Solo impatto (sulle persone e sul pianeta)	Doppia materialità: il tuo impatto + il rischio per la tua attività	Stesso approccio di doppia materialità completa
È necessaria una verifica esterna?	Non necessario, ma possibile	Sì (se previsto dal CSRD)	Obbligatorio (verifica indipendente)
Facile da combinare con altri?	Flessibile, utilizzato in tutto il mondo	Funziona bene con GRI	Sì, utilizza ESRS allineato agli standard GRI
Versione semplificata per le PMI?	No	Sì, ESRS LSME (standard semplificato)	Le PMI quotate in borsa devono utilizzare ESRS LSME a partire dal 2029

Coinvolgimento degli stakeholder e conformità normativa

Equilibrio tra conformità e aspettative

Il lavoro ESG è spesso pieno di aspettative.

I clienti vogliono prove concrete. Le normative richiedono azioni concrete. I partner fanno domande.

Ma il vostro team è piccolo. Il vostro tempo e il vostro denaro sono limitati.

Cosa fare quando sembra **troppo difficile**?

La risposta non è arrendersi o cercare di fare tutto.

È **essere onesti** su ciò che puoi fare ora e **chiaro** su come crescerai.

Alcuni obiettivi potrebbero richiedere un anno. Altri, una settimana.

Alcune richieste potrebbero non essere in linea con i tuoi valori o le tue capacità.

Va bene così, purché **spieghi le tue scelte**.

È meglio fare bene poche cose piuttosto che promettere tutto e realizzare poco.



Pensa a un'aspettativa ESG che hai incontrato, da parte di un cliente, un collega o una normativa.

Ora chiediti:

Cosa servirebbe realisticamente per soddisfarla pienamente?

Cosa potresti dover rimandare, ridimensionare o rifiutare?

E, cosa più importante:

Come spiegheresti questa scelta in modo da creare fiducia, piuttosto che delusione?

Vediamo come una piccola azienda rurale ha gestito la scelta di cosa fare ora, cosa rimandare e come spiegarlo chiaramente alla propria comunità.

BoscoVita Trails

Un esempio pratico di come una PMI rurale abbia dato priorità alle azioni da intraprendere e alle comunicazioni trasparenti

📌 *Capo Palinuro (SA), Italia*

Questo caso dimostra che è possibile soddisfare sia le aspettative normative che quelle sociali essendo selettivi, realistici e trasparenti riguardo al proprio processo.

BoscoVita Trails è una piccola azienda a conduzione familiare che si occupa di ecoturismo nella zona del Cilento. Offre escursioni guidate, visite scolastiche e passeggiate benessere in una zona Natura 2000.

Nell'ambito della propria strategia ESG, ha consultato visitatori, partner locali e autorità del parco. Tutti desideravano più eventi e gruppi più numerosi, soprattutto durante l'estate.

Ma aumentare il numero di visitatori avrebbe violato le misure di protezione della biodiversità e disturbato le aree di nidificazione. Invece di dire sì a tutto, BoscoVita ha scelto una strada più misurata.

Ha:

- Limitato le dimensioni dei gruppi durante i periodi ecologici ad alto rischio
- Creazione di "zone silenziose" dove le attività vengono sospese stagionalmente
- Pubblicato il proprio approccio ambientale sia su cartelli che online
- Ha incontrato le parti interessate della comunità per spiegare il compromesso e invitare a fornire un feedback

L'esperienza di BoscoVita illustra come le piccole imprese possano allineare i **requisiti di conformità** ambientale alle **aspettative degli stakeholder** attraverso scelte realistiche e orientate al valore.

Anziché promettere troppo o rischiare danni ecologici, hanno dato priorità agli obblighi legali previsti **dai quadri normativi dell'UE in materia di protezione della natura**, ricorrendo **alla comunicazione e alla partecipazione** per mantenere il sostegno della comunità.

Il loro approccio trasparente ha rafforzato la credibilità ESG in tre modi:

- Ha dimostrato rispetto per la biodiversità e gli ecosistemi locali
- Ha dimostrato responsabilità nei confronti dei partner pubblici e privati
- Ha costruito una fiducia a lungo termine con i visitatori, che si sono sentiti coinvolti nel percorso di sostenibilità

Questo caso evidenzia che **una strategia ESG pratica nelle piccole imprese non consiste nel fare tutto**, ma nel fare le cose giuste, in modo chiaro e coerente.

Sintesi dell'Unità 2

Trasformare la visione in azione: costruire piani ESG adatti alla tua PMI

Dare priorità agli obiettivi ESG inizia con la chiarezza degli scopi

La sostenibilità non riguarda regole lontane. È radicata nei valori, nel territorio e nelle relazioni dell'azienda. L'ESG diventa significativo quando riflette le priorità locali e nasce da pratiche collaborative e orientate agli obiettivi.

Una volta stabilite le priorità, è essenziale l'allineamento con il nucleo dell'azienda

L'ESG non può essere trattato come un elemento esterno. Deve attraversare le funzioni esistenti. Che si tratti di acquisti, assunzioni, operazioni o storytelling, l'ESG guadagna terreno quando si collega direttamente a ciò che le persone fanno ogni giorno.

La pianificazione delle azioni trasforma la direzione in movimento

Suddividere gli obiettivi ESG in fasi, assegnare le responsabilità e stabilire tempistiche realistiche aiuta a prevenire deviazioni. Nei piccoli team, la titolarità non richiede nuovi ruoli; modelli condivisi e a rotazione possono funzionare quando la responsabilità è costruttiva.

L'implementazione dell'ESG richiede impegno per avere un impatto reale

L'ESG richiede un contributo che va oltre i team interni. Mappare gli stakeholder, invitare alla partecipazione e garantire proporzionalità, trasparenza e comunicazione crea legittimità e resilienza.



ESG4SMEs
Sustainability in Action



Cofinanziato
dall'Unione europea

Unità 3

FAR FUNZIONARE L'ESG: IMPLEMENTAZIONE, INVESTIMENTI E ADATTAMENTO

Obiettivi didattici

Al termine dell'unità, dovresti essere in grado di:

- Sviluppare piani strategici ESG attuabili e pronti per essere messi in pratica nelle PMI rurali.
- Coinvolgere efficacemente i dipendenti e gli stakeholder per promuovere una cultura organizzativa orientata all'ESG.
- Identificare opportunità di investimento ESG a lungo termine e preparare strategie di finanziamento di base.
- Implementare meccanismi per il monitoraggio e il miglioramento continuo dell'ESG.

Questa unità lavora sulle seguenti competenze ESG:

1.E.4: Pensiero innovativo

2.E.1: Definizione di una visione

2.E.2: Promozione di approcci interdisciplinari

2.G.3: Visione e opportunità

3.E.4: Promozione delle potenzialità di replicabilità dei risultati

3.G.2: Alfabetizzazione finanziaria ed economica

3.G.4: Comprensione e pianificazione degli investimenti a lungo termine

3.S.1: Mobilitare gli altri

4.E.1: Promuovere ecosistemi resilienti

4.S.2: Capacità di lavorare con gli altri

4.S.6: Comprensione degli impatti sulla comunità

4.G.1: Affrontare l'ambiguità, l'incertezza e i rischi

4.G.3: Conoscenza dei quadri legislativi dell'UE e nazionali

Di cosa parleremo in questa unità?

Promuovere una cultura aziendale favorevole all'ESG..... 100

Pianificazione di investimenti ESG a lungo termine..... 115

Strategie ESG a prova di futuro e pianificazione di scenari..... 128



ESG4SMEs
Sustainability in Action



Cofinanziato
dall'Unione europea

Lezione 1

PROMUOVERE UNA CULTURA AZIENDALE FAVOREVOLE ALL'ESG



Promuovere una cultura aziendale favorevole all'ESG

Cosa caratterizza una cultura ESG?

La cultura non è solo ciò che un'azienda dice, ma è ciò che le persone **fanno, notano e accettano** ogni giorno.

Una cultura che sostiene l'ESG è più di semplici politiche o slogan. *È il modo in cui le persone agiscono quando nessuno le osserva.* Si manifesta nelle scelte, nelle conversazioni, nelle abitudini e nel modo in cui un'azienda risponde alle sfide o ai cambiamenti.

Questo tipo di cultura cresce quando i valori ESG non sono solo scritti, ma vissuti. Quando le persone vedono questi valori riflessi nella leadership, nelle decisioni e in ciò che viene elogiato o messo in discussione, iniziano ad adottarli anche loro.

I valori condivisi e un comportamento coerente plasmano ciò che l'azienda **rappresenta**. E nel tempo, questo diventa più potente di qualsiasi regola formale, perché guida il modo di pensare delle persone, non solo ciò che fanno.

Una cultura ESG forte sostiene il cambiamento a lungo termine perché dura più a lungo dei singoli progetti o manager. Aiuta ad allineare i nuovi obiettivi alle vecchie abitudini e dà alle persone un motivo per interessarsi.



"Ciò che viene incoraggiato, viene ripetuto. La cultura ESG cresce quando le piccole azioni riflettono uno scopo condiviso".



Promuovere una cultura aziendale favorevole all'ESG

Individuare la cultura: segni visibili e invisibili

La cultura può essere difficile da definire, ma è possibile osservarla in azione.

In alcuni luoghi di lavoro, l'ESG è visibile nel modo in cui vengono riutilizzati i materiali, nelle abitudini di risparmio energetico, nelle iniziative di pulizia e raccolta rifiuti guidate dal personale o nel modo in cui vengono celebrati i risultati relativi alla sostenibilità. *Potreste vedere angoli dedicati al riutilizzo, poster con valori condivisi o sfide informali per ridurre i rifiuti.*

Altri segnali sono più discreti, ma altrettanto eloquenti. Come si parla dell'impatto? Le questioni etiche sono ben accette o evitate? C'è spazio per porre domande difficili o contestare le decisioni? L'attenzione conta o il valore si misura solo in termini di profitto?

Gran parte di ciò avviene senza regole formali. La cultura vive in ciò che viene riconosciuto, in chi prende la parola, in come viene accolto un suggerimento, in come viene gestito un conflitto. Si manifesta in ciò che le persone sono orgogliose di fare e in ciò che si sentono sicure di dire.

Per plasmare una cultura favorevole all'ESG occorre innanzitutto notare questi segnali e scegliere di rafforzare quelli che riflettono i propri valori.

Cercate i segnali nella quotidianità:

- La sostenibilità fa parte delle conversazioni in mensa?
- Le persone mettono in discussione le decisioni o il silenzio è la norma?
- Gli sforzi per avere un impatto positivo sono visti come "extra" o semplicemente come "il modo in cui facciamo le cose"?

Anche le semplici routine possono rivelare modelli di valori profondi.



Pensa a un luogo di lavoro che conosci bene. Quali segnali (visibili o invisibili) vi indicano se l'ESG è davvero importante in quel luogo?

Promuovere una cultura aziendale che sostenga l'ESG

Coinvolgere i dipendenti in materia di ESG

Nelle piccole organizzazioni, la cultura non deriva da brochure patinate, ma viene trasmessa attraverso storie, abitudini e partecipazione.

Coinvolgere i dipendenti nell'ESG significa molto più che chiedere aiuto, significa fidarsi di loro come co-creatori. Si tratta di creare spazio per la responsabilità.

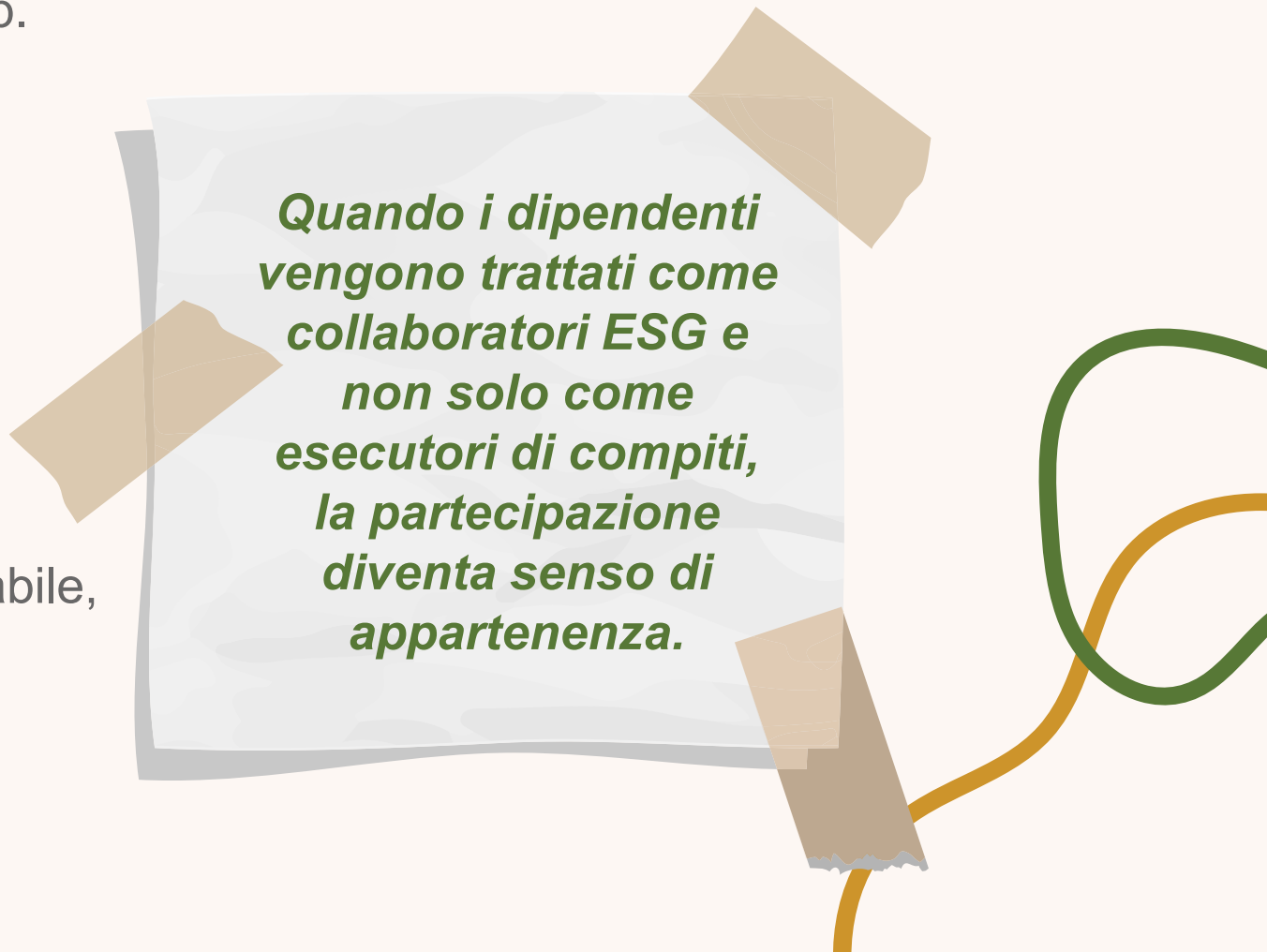
Questo processo inizia con la fiducia. Quando le persone sentono di poter mettere in pratica le loro idee e che queste saranno prese sul serio, sono più propense a interessarsi, dare suggerimenti e assumere un ruolo di leadership.

La responsabilità non richiede nuovi ruoli. Si manifesta quando:

- Un magazziniere costruisce una stazione di riutilizzo con materiali di scarto
- Un membro junior dello staff propone un nuovo fornitore locale
- Un addetto alle pulizie solleva una preoccupazione sui rifiuti e riceve una risposta

La chiave non è delegare i compiti, ma *condividere* gli obiettivi.

La cultura cambia quando le persone non aspettano il permesso per agire in modo responsabile, ma lo fanno e basta.



Quando i dipendenti vengono trattati come collaboratori ESG e non solo come esecutori di compiti, la partecipazione diventa senso di appartenenza.

Promuovere una cultura aziendale favorevole all'ESG

Impegno quotidiano in materia di ESG: cosa funziona nei piccoli team

Nelle PMI rurali, l'impegno non richiede una rete intranet aziendale o campagne di branding. Richiede rilevanza e ritmo.

Alcune strategie efficaci:

Micro-campagne interne

brevi sfide di squadra con un obiettivo ESG chiaro e condiviso (ad esempio, una settimana senza prodotti usa e getta)

Routine gamificate

piccoli premi, riconoscimenti o grafici di progresso che aiutano a costruire abitudini nel tempo

Storie raccontate dai colleghi

brevi presentazioni o appunti del personale che condividono consigli personali ESG o esperienze locali

Modelli di riferimento informali

persone che agiscono con attenzione e coerenza, anche senza un titolo, plasmando silenziosamente la cultura

Momenti ESG

riflessioni di cinque minuti durante le riunioni settimanali o i cambi di turno, che collegano il lavoro quotidiano ai valori condivisi

Questi approcci sono economici, adattabili e non richiedono gerarchie. Quando i metodi sembrano appropriati, le persone li utilizzano.

Quando strumenti semplici si adattano al modo in cui le persone già lavorano, l'impegno può crescere in modo naturale.

Ecco come una PMI rurale l'ha integrata nel proprio ritmo quotidiano.

Agriturismo BorgoSerenò

Un esempio pratico di come una PMI rurale ha reso l'ESG un'abitudine condivisa nell'azienda a conduzione familiare

 Giffoni (SA), Italia



Questo caso dimostra che la partecipazione cresce quando le persone si sentono viste, fidate e coinvolte, non istruite.

BorgoSerenò è un piccolo agriturismo con vigneto e cinque camere per l'ecoturismo vicino alle colline di Giffoni.

La maggior parte del lavoro quotidiano è svolto da una famiglia di quattro persone e da due lavoratori stagionali.

Desiderando ridurre lo spreco d'acqua e migliorare la biodiversità, il team sapeva di non poter assumere nuovo personale né lanciare grandi campagne.

Ha quindi creato un "turno verde" settimanale: un compito a rotazione in cui una persona propone un piccolo miglioramento ESG. Una settimana ha significato riutilizzare l'acqua grigia per il giardino; un'altra ha portato alla piantumazione di erbe che attirano gli impollinatori.

Hanno anche collocato una bacheca dei suggerimenti vicino alla cucina, utilizzata sia per le idee degli ospiti che del personale. Un lavoratore stagionale ha suggerito delle casette per uccelli a basso costo e la figlia adolescente del proprietario le ha progettate e costruite con legno di scarto.

BorgoSerenò mostra come i micro-team possano integrare l'ESG attraverso routine condivise e senza pressioni.

Trattando i dipendenti (e i membri della famiglia) come co-creatori, non come seguaci, l'ESG è diventato parte integrante del modo di lavorare e di comunicare del team.

L'approccio visibile e informale ha contribuito a costruire una cultura in cui tutti si sentivano responsabili e orgogliosi di contribuire, anche con un tempo limitato a disposizione.

Promuovere una cultura aziendale favorevole all'ESG

Comprendere la resistenza al cambiamento

In molte PMI rurali, la resistenza all'ESG non deriva dal disaccordo con i valori.
Deriva dalla **pressione, dalle frustrazioni passate o dalla paura del cambiamento.**

Cause comuni:

- 1 Mancanza di tempo o di risorse
- 2 Scopo o obiettivi poco chiari
- 3 Paura di fallire o di essere biasimati
- 4 Sensazione di essere esclusi dalle decisioni
- 5 Percezione che l'ESG sia solo "lavoro extra"



La resistenza spesso indica che:

- Qualcosa non è stato spiegato chiaramente.
- Le persone non vedono dove si inseriscono.
- Il cambiamento sembra imposto, non scelto.



Hai mai opposto resistenza a un'idea legata all'ESG, anche se ritenevi che fosse giusta? Pensa a cosa ti ha reso difficile accettarla: il tempo, le abitudini, la confusione, la paura del cambiamento?

Questa riflessione ti aiuta a capire cosa potrebbero provare anche gli altri e come rispondere con empatia.

L'obiettivo non è eliminare la resistenza, ma comprenderla e rispondere in modo intenzionale.

Promuovere una cultura aziendale favorevole all'ESG

Superare la resistenza al cambiamento

Cosa funziona contro la resistenza?

Empatia

Chiedi alle persone di condividere ciò che le preoccupa.

Utilizza domande aperte, come:

"Qual è la tua prima reazione a questo?"

"Cosa renderebbe tutto questo più facile per te?"

Inclusione

Le persone sostengono ciò che contribuiscono a plasmare.

- Coinvolgi il personale nella progettazione delle azioni ESG.
- Condividi le prime bozze.
- Chiedi un contributo, e non solo alla fine.

Chiarezza

La confusione porta a resistenze.

- Chiarisci il *perché*: cosa c'è in gioco.
- Chiarisci il *come*: cosa cambia e cosa rimane invariato.
- Chiarisci cosa si intende per successo.



Cosa ti aiuterebbe a sentirti più a tuo agio riguardo un cambiamento che non hai scelto? Considera come il sostegno, il coinvolgimento o la semplice chiarezza possano ridurre gli attriti. Ora immagina di progettare le tue azioni ESG tenendo a mente questi stessi principi.

Promuovere una cultura aziendale favorevole all'ESG

5 modi per ridurre la resistenza all'ESG nelle PMI rurali

- 1. Identifica gli scettici e gli alleati**
Scopri chi è indeciso, chi è entusiasta e chi ha bisogno di supporto.
- 2. Utilizza progetti pilota "a prova di fallimento"**
Testa piccoli cambiamenti (ad esempio, un obiettivo ESG in un'area) per creare fiducia.
- 3. Nomina dei testimoni informali**
Chiedi ai membri del team più rispettati di dare l'esempio o spiegare i cambiamenti.
- 4. Celebra i piccoli successi**
Riconosci gli sforzi fin dall'inizio, anche prima che i risultati siano visibili.
- 5. Collega l'ESG ai valori esistenti**
Mostra come la sostenibilità sia in linea con la storia, l'identità o il ruolo della comunità dell'azienda.

Vuoi avviare una conversazione reale sulla cultura e l'ESG? Inizia da qui.

Scegli una di queste domande e portala alla prossima riunione del team, discussione in classe o sessione di mentoring:

- Cosa significa "fare la cosa giusta" in questo contesto? Chi decide?
- Quando hai visto qualcuno schierarsi a favore della sostenibilità o dell'equità? Cosa è successo?
- Qual è una cosa che facciamo per abitudine che potrebbe andare contro i nostri valori?
- Se domani arrivasse una nuova persona, quali segnali riceverebbe su ciò che conta di più qui?

Queste domande funzionano in qualsiasi contesto: che tu stia guidando un team, entrando a far parte di uno o preparandoti per ruoli futuri.

Ciò che conta non è avere la risposta perfetta, ma aprire uno spazio di riflessione condivisa.



Pensa a qualcuno nel tuo team che potrebbe sentirsi escluso dai piani ESG. Come potresti rendere più chiaro il suo ruolo o invitarlo a dare il proprio contributo in modo che si senta sicuro e significativo?

Promuovere una cultura aziendale favorevole all'ESG

Il ruolo della leadership nella definizione della cultura

La leadership non inizia con un discorso. Inizia con il modo in cui ci si comporta quando nessuno sta guardando. La cultura è plasmata da ciò che i leader premiano, tollerano, ignorano o danno come esempio. Nelle PMI, questo non si applica solo a fondatori o manager.

Chiunque sia preso come modello dagli altri - il dipendente più anziano, la persona che forma gli altri, chi esprime la propria opinione - può influenzare ciò che viene percepito come "normale".

Quando i leader agiscono in modo coerente con i valori ESG, gli altri li seguono. Non perché gli viene detto di farlo, ma perché percepito come reale.

Non è necessaria un'autorità formale per guidare la cultura. Ciò che conta è la coerenza, la visibilità e l'allineamento con i valori.

Un leader che plasma la cultura:

- Usa il "noi" invece del "loro" quando parla di ESG.
- Condivide dubbi e compromessi, non solo vittorie.
- Incoraggia gli altri a contribuire, senza bisogno di autorizzazioni.
- Mantiene visibile l'ESG nei momenti quotidiani: scelte, controlli, priorità.



Chi nel tuo ambiente di lavoro dà l'esempio, non per il titolo che ricopre, ma per il modo in cui si comporta?

Queste azioni trasmettono un messaggio: la sostenibilità non è un extra. È parte integrante del nostro modo di pensare e lavorare, insieme.

Promuovere una cultura aziendale favorevole all'ESG

Quando la leadership invia segnali contrastanti

La cultura non segue le politiche, ma i modelli.

Anche piccole contraddizioni nel comportamento della leadership possono minare i valori che un'azienda dichiara di sostenere.

Se l'ESG viene promosso nelle riunioni ma ignorato nelle decisioni, *le persone se ne accorgono*.

Se la fretta viene sempre premiata più della cura, la sostenibilità diventa facoltativa.

Questi segnali contraddittori creano confusione. Nel tempo, minano la fiducia e scoraggiano l'iniziativa.

Dire "ci preoccupiamo dell'ESG" non è sufficiente. La cultura è plasmata da ciò che viene fatto - in modo coerente - anche (e soprattutto) quando nessuno sta guardando.

Lacune evidenti da tenere d'occhio:

- Lanciare obiettivi ESG, ma non rivederli mai
- Lodare l'innovazione, ma penalizzare la sperimentazione
- Chiedere idee, ma non darvi seguito
- Condividere le storie di successo, ma nascondere le battute d'arresto



Hai mai visto le azioni di un leader contraddire i valori ESG da lui dichiarati? In che modo ciò ha influito sulla fiducia o sulla motivazione?

Vediamo cosa significa questo nella pratica.

Il Forno di Nemi

Un esempio pratico di come una PMI rurale trasformi piccole azioni in segnali culturali

📍 Viterbo (VT), Italia

Quando Il Forno di Nemi, un piccolo panificio artigianale sulle colline vicino a Viterbo, ha iniziato a pensare alla sostenibilità, non c'era un piano formale. Ma un membro del team ha dato l'esempio.

Ha riutilizzato in modo creativo gli scarti di pasta, ha sostituito i detergenti aggressivi con alternative più sicure e ha lasciato semplici biglietti per ricordare ai colleghi di spegnere le luci o ridurre gli sprechi.

Queste piccole azioni costanti hanno avuto successo.

L'ESG non è stato imposto, ma si è diffuso attraverso le abitudini quotidiane e una leadership silenziosa.

Col tempo, il team ha iniziato a prendere più iniziative:

- È stata allestita una bacheca delle "idee verdi" vicino all'area pausa, invitando tutti a dare suggerimenti
- Un panettiere ha contattato i fornitori locali di farina per esplorare imballaggi più sostenibili
- Durante le pause pranzo e i cambi di turno sono iniziate conversazioni informali sull'ESG

Questo caso dimostra che il cambiamento culturale non richiede sempre una direttiva. Quando i comportamenti quotidiani riflettono i valori ESG, gli altri se ne accorgono e seguono l'esempio.

La storia de Il Forno di Nemi evidenzia il potere della leadership informale e dell'influenza tra pari.

Nei piccoli team, l'impegno personale visibile spesso guida il cambiamento culturale in modo più efficace rispetto ai ruoli o ai mandati formali.

L'ESG diventa parte integrante del modo di lavorare delle persone, non solo qualcosa che viene loro imposto.

Che tu sia a capo di un team o lavori insieme ad altri, le tue scelte quotidiane inviano segnali, anche quando non è tua intenzione farlo.

Promuovere una cultura aziendale favorevole all'ESG

Autovalutazione rapida: i segnali culturali che trasmetti

In che modo le tue azioni influenzano la cultura aziendale odierna?

Chiediti:

- Cosa lodo più spesso?
- Cosa ignoro o trascuro?
- Condivido le sfide ESG o solo i successi?
- Mi comporto come se la sostenibilità fosse importante... anche quando sono molto impegnato?



*Scegli un comportamento ESG da mettere in
pratica consapevolmente questa settimana.
Rendilo visibile.*

Una cultura ESG solida getta le basi, ma un impatto duraturo richiede spesso investimenti a lungo termine.

Che si tratti di passare alle energie rinnovabili, ripristinare la biodiversità o aggiornare i sistemi, questi cambiamenti richiedono pianificazione, finanziamenti e lungimiranza.

Nella prossima lezione, esploreremo come le PMI rurali possono collegare i propri valori a decisioni di investimento concrete e come farlo senza andare oltre le proprie possibilità.



ESG4SMEs
Sustainability in Action



Cofinanziato
dall'Unione europea

Lezione 2

PIANIFICAZIONE DEGLI INVESTIMENTI ESG A LUNGO TERMINE



Pianificazione degli investimenti ESG a lungo termine

Introduzione alla finanza verde per le PMI

La **finanza verde** consiste nell'utilizzare risorse finanziarie per sostenere miglioramenti ambientali e sociali. Non è riservata solo alle grandi aziende. Oggi anche le piccole imprese rurali possono accedere a fondi che premiano la sostenibilità.

Invece di finanziare tutto con i propri profitti, la finanza verde offre strumenti per trasformare le idee ESG in investimenti reali.

Questi possono includere:

- 1 **Sovvenzioni** per l'installazione di sistemi efficienti dal punto di vista energetico
- 2 **"Prestiti verdi" a basso interesse** per la riduzione delle emissioni
- 3 **Incentivi fiscali** legati agli obiettivi dell'economia circolare
- 4 **Fondi regionali** a sostegno della biodiversità, della coesione sociale o dell'inclusione digitale

Ciò che rende questi strumenti "verdi" non è solo il denaro, ma i risultati che mirano a ottenere.



*Qual è un obiettivo ESG a lungo termine della tua azienda?
E quale tipo di sostegno finanziario lo renderebbe realizzabile?*

Pianificazione degli investimenti ESG a lungo termine

Perché la strategia ESG necessita di una pianificazione finanziaria

La strategia ESG è una roadmap, ma anche i piani migliori rimangono lettera morta senza risorse.

La finanza verde aiuta a passare dalle idee alla realizzazione. Consente alle PMI di:

- ✱ Distribuire i costi nel tempo (ad esempio attraverso prestiti a basso tasso di interesse)
- ✱ Accedere a sostegno esterno (contributi, sovvenzioni)
- ✱ Ridurre il rischio mentre si esplorano innovazioni sostenibili
- ✱ Acquisire credibilità e accedere a nuovi mercati o partnership



Una solida strategia ESG non ignora la parte finanziaria, ma la include fin dall'inizio.

Ciò significa scegliere obiettivi in grado di attrarre sostegno, definire un budget realistico e comprendere le aspettative dei finanziatori.



In che misura la tua attuale pianificazione ESG tiene conto dei vincoli e delle opportunità finanziarie reali? Oppure la parte finanziaria è qualcosa che pensi di "capire più avanti"?

Pianificazione degli investimenti ESG a lungo termine

Come si presenta un investimento ESG?

Trovare il finanziamento giusto non deve essere necessariamente un'impresa ardua. Iniziate con queste fonti:

Programmi locali e regionali

I comuni, i governi regionali e le camere di commercio locali spesso gestiscono sovvenzioni per l'energia, la digitalizzazione o il turismo sostenibile.

Programmi di sovvenzioni nazionali

Cercate fondi per lo sviluppo rurale, buoni per l'innovazione o incentivi per la sostenibilità agricola che sostengano gli obiettivi ESG.

Opportunità a livello europeo e internazionale

Alcuni programmi dell'UE (ad esempio LIFE, eco-schemi CAP, InvestEU) offrono finanziamenti direttamente o tramite intermediari nazionali. Questi spesso danno la priorità alle PMI con una forte attenzione sociale o ambientale.

Banche e cooperative di credito

Alcune offrono "prestiti verdi" dedicati con tassi di interesse più bassi o termini di rimborso più lunghi per aggiornamenti energetici, macchinari sostenibili o sistemi idrici.



*Tieni traccia dei vostri piani ESG.
I donatori vogliono vedere lo scopo, la fattibilità
e i risultati attesi.*

Pianificazione di investimenti ESG a lungo termine

Tipi di progetti di investimento ESG

Investire in ESG significa destinare tempo, denaro o risorse a progetti che migliorano i risultati ambientali e sociali, rafforzando al contempo l'attività aziendale. Nelle PMI rurali, questi investimenti sono raramente su larga scala o ad alta tecnologia. Tendono invece ad essere pratici, radicati nel territorio e in grado di produrre molteplici forme di valore nel tempo.



Sebbene la **portata** di questi progetti possa essere **modesta**, il loro **impatto** può essere **significativo**, poiché rafforzano l'identità del marchio, aprono nuove opportunità di mercato e creano resilienza in un mondo in continua evoluzione.
Ma soprattutto, **segnalano un impegno a lungo termine**... non solo **verso gli obiettivi ESG**, ma anche **verso i valori che li sostengono**.

Pianificazione degli investimenti ESG a lungo termine

Redigere una proposta di investimento ESG di base

Trasformare un'idea ESG in una proposta di investimento non richiede competenze avanzate o modelli formali, ma solo chiarezza.

Una buona proposta racconta una storia semplice:

in **cosa** consiste il progetto,

perché è importante,

come verrà realizzato,

quanto costerà,

e **quali benefici** (finanziari e non finanziari) si prevede che porterà.



Quale tipo di investimento ESG creerebbe sia valore interno che impatto esterno nella tua azienda o nel tuo settore?

Non servono dati perfetti. Serve un piano chiaro e onesto che dimostri che ci avete riflettuto bene.

Vediamo come.

Come redigere una proposta

Un esempio pratico di come una PMI rurale cerca finanziamenti per un progetto di ripristino di un sentiero a basso impatto

Questo caso dimostra che una proposta di investimento ESG efficace non deve necessariamente essere complessa. Deve solo mostrare un chiaro legame tra valore aziendale, benefici per la comunità e obiettivi di sostenibilità.

Inizia dal tuo **obiettivo**.

Qual è il problema che stai affrontando o l'opportunità che stai perseguendo?
Collegalo alle tue priorità ESG.

Definisci il **costo stimato**.

Può trattarsi di un intervallo approssimativo, sufficiente a mostrare l'entità dell'investimento.

Descrivi l'**impatto previsto**.

Ridurrà le emissioni? Ridurrà gli sprechi? Migliorerà il benessere del team?
Creerà nuove partnership o fonti di reddito?

Aggiungi una **tempistica**.

Quanto tempo ci vorrà per l'implementazione e quando saranno visibili i risultati?

Infine, descrivi il **ritorno sull'investimento (ROI)**

Non solo in termini finanziari, ma anche in termini di visibilità, resilienza o fiducia degli stakeholder.

Ricorda anche di verificare:

- **la rilevanza ESG della vostra proposta:** in che modo l'investimento contribuisce agli obiettivi ambientali, sociali o di governance e perché è importante per la vostra PMI e la vostra comunità;
- **Opzioni di finanziamento:** identifica le possibili fonti di sostegno: sovvenzioni locali/regionali, prestiti verdi, incentivi fiscali o partenariati pubblico-privati. Includete le note di ammissibilità.

Esplora sempre le opportunità di finanziamento con anticipo. Verifica i bandi comunali o regionali, parla con la Camera di Commercio locale o cerca piattaforme a livello europeo come LIFE, Horizon Europe o fondi nazionali per la sostenibilità.

*Ora vediamo come **BoscoVita Trails** ha utilizzato questa struttura per descrivere la propria proposta.*

Sentieri BoscoVita

Un esempio pratico di come una PMI rurale cerca finanziamenti per il ripristino di un sentiero a basso impatto.

📍 *Capo Palinuro (SA), Italia*

Inizia con il tuo **obiettivo**.

BoscoVita Trails, una PMI di turismo naturalistico con sede a Capo Palinuro, intende ripristinare un sentiero forestale abbandonato per creare un percorso a basso impatto che sostenga la biodiversità, l'ecoturismo e il coinvolgimento della comunità.

Definisci il **costo stimato**.

Il costo stimato dell'iniziativa è di circa **12.000 euro**, che copre la segnaletica, gli strumenti di manutenzione di base e la manodopera (compresi gli studenti volontari).

Descrivi l'**impatto previsto**.

Il sentiero **migliorerà la biodiversità** preservando la vegetazione autoctona, **coinvolgerà la scuola locale** attraverso l'apprendimento all'aperto e **offrirà una nuova attività** per i turisti attenti all'ambiente, ampliando così l'offerta stagionale dell'azienda.

Aggiungi una **tempistica**.

La durata prevista è di **3 mesi**, con la segnaletica e la pulizia del sentiero nella prima fase e l'utilizzo immediato da parte dei turisti primaverili.

Infine, descrivi il **ritorno sull'investimento (ROI)**.

Si prevede un modesto ritorno finanziario grazie all'aumento del numero di visitatori e un forte ritorno non finanziario in termini di **visibilità del marchio, buona volontà locale e futura idoneità a ricevere sovvenzioni regionali**.

Questo caso dimostra che una proposta di investimento ESG efficace non deve necessariamente essere complessa. Deve solo mostrare un chiaro legame tra valore aziendale, benefici per la comunità e obiettivi di sostenibilità.

Questa proposta funziona perché segue una logica chiara e strutturata: ogni elemento della proposta si ricollega alle priorità ESG, pur rimanendo realistico e proporzionato alle capacità di una PMI rurale.

L'obiettivo risponde a un'esigenza locale reale (il ripristino di un sentiero forestale) collegandola a temi ESG più ampi come **la biodiversità, l'istruzione e il turismo sostenibile**.

La stima dei costi è semplice ma trasparente e mostra la portata del progetto senza promettere troppo.

L'impatto previsto combina i vantaggi ambientali con i benefici per la comunità, illustrando come un'unica azione possa generare **valore condiviso**.

La tempistica è breve e realizzabile, aiutando la PMI a gestire le aspettative e a mostrare quando i risultati saranno visibili.

Il ritorno sull'investimento va oltre il profitto: mette in evidenza **la reputazione, la fiducia e la resilienza a lungo termine**, elementi essenziali per il successo ESG.

Basando il piano sui valori e allineandolo alle capacità, BoscoVita Trails dimostra come anche i piccoli progetti possano diventare investimenti ESG credibili se ben concepiti e comunicati in modo chiaro.

Anche il piano più chiaro necessita di un controllo finale.

Vediamo come verificare se una proposta è realmente fattibile con il tempo, il denaro e le persone disponibili.

Pianificazione degli investimenti ESG a lungo termine

Perché la fattibilità è importante

Anche l'investimento ESG più stimolante non avrà alcun impatto se non può essere realisticamente implementato. La fattibilità riguarda l'allineamento tra ambizione e capacità, priorità e tempistiche, piani e risorse disponibili.

Per le PMI rurali, questo non significa puntare più in basso, ma pianificare in modo più intelligente.

La **fattibilità** significa chiedersi:

È il momento giusto?

Abbiamo ciò che serve per realizzarlo?

Siamo in grado di gestire i rischi?

I benefici giustificheranno lo sforzo?

Nelle PMI rurali, i vincoli sono reali: **tempo, finanziamenti, personale**. Ma con gli strumenti giusti, è possibile prendere decisioni sicure su quando e come andare avanti o quando fermarsi e adattarsi.

La fattibilità non significa dire no. Significa chiedersi: **"Possiamo farlo ora e, se no, cosa servirebbe per farlo?"**.

Riflettere sulla fattibilità sin dall'inizio evita sprechi di energia, frustrazioni e opportunità mancate.

Trasforma l'aspirazione in azione, con gli occhi ben aperti.



Qual è un investimento ESG che hai preso in considerazione (o visto) che sembrava ottimo sulla carta ma non è mai decollato? Perché?

Pianificazione degli investimenti ESG a lungo termine

Valutazione della fattibilità

La fattibilità non è solo una decisione sì o no. È un modo per riflettere su cosa rende fattibile un investimento ESG e quando. Ci sono quattro aree che spesso determinano se un investimento ESG può andare avanti:

1 Adeguatezza alle priorità aziendali:

L'investimento è in linea con gli attuali obiettivi, valori e attività dell'azienda?

Se sembra una distrazione o un disallineamento, probabilmente perderà slancio.

2 Disponibilità di risorse:

Hai o puoi ottenere il denaro, il tempo, le persone e le conoscenze necessarie per portarlo a termine?

A volte l'idea è giusta, ma il momento non lo è.

3 Tolleranza al rischio:

Tutti gli investimenti comportano incertezza. Ma nei piccoli team, un singolo fallimento può costare di più.

È importante capire quali rischi sono accettabili e quali no.

4 Benefici attesi:

Gli impatti positivi sono chiari e misurabili? Miglioreranno le prestazioni, la reputazione, la resilienza o il benessere?

I benefici possono essere finanziari o non finanziari, ma devono essere reali.

Riflettere su queste domande aiuta a decidere non solo **se** vale la pena perseguire un'idea, ma anche **come** e **quando farlo**.

Pianificazione degli investimenti ESG a lungo termine

Uno strumento semplice: il filtro di fattibilità

Non tutte le idee ESG richiedono una valutazione complessa. Per i team di piccole dimensioni, un semplice filtro può aiutare a decidere se vale la pena pianificare ora o più avanti.

Il filtro di fattibilità utilizza quattro domande rapide per verificare la maturità di un'idea:

È in linea con i nostri obiettivi e scopi?

Se *sì*, merita attenzione.
In caso *contrario*, potrebbe causare distrazione.

Abbiamo (o possiamo ottenere) le risorse necessarie?

Se *sì*, pianifichiamolo.
Se *no*, segnaliamolo per dopo o ridimensioniamolo.

I rischi sono gestibili?

Se *sì*, procediamo con cautela. Se *no*, riconsideriamo o riformuliamo.

I benefici sono reali e in linea con l'ESG?

Se *sì*, è probabile che aggiungano valore.
Se *no*, verifichiamo le ipotesi.

Le risposte non devono essere perfette. Questo strumento funziona meglio se utilizzato come strumento di discussione di gruppo, piuttosto che come checklist individuale.

Ma anche gli strumenti migliori non possono sostituire una riflessione onesta. Vediamo come verificare se il momento, l'energia e il supporto sono davvero disponibili prima di procedere con l'investimento.

Pianificazione degli investimenti ESG a lungo termine

Autovalutazione: è il momento giusto?

Anche gli investimenti ESG più validi possono fallire se avviati nel momento sbagliato. Fermati un attimo per verificare se sei pronto. È normale essere cauti: gli investimenti ESG spesso comportano l'esplorazione di nuovi territori. Ma la cautela a volte può trasformarsi in inerzia. Un eccesso di cautela può bloccare il progresso. Molte PMI rurali ritardano gli investimenti ESG non a causa del rischio, ma a causa dell'incertezza o della paura di agire in modo imperfetto.

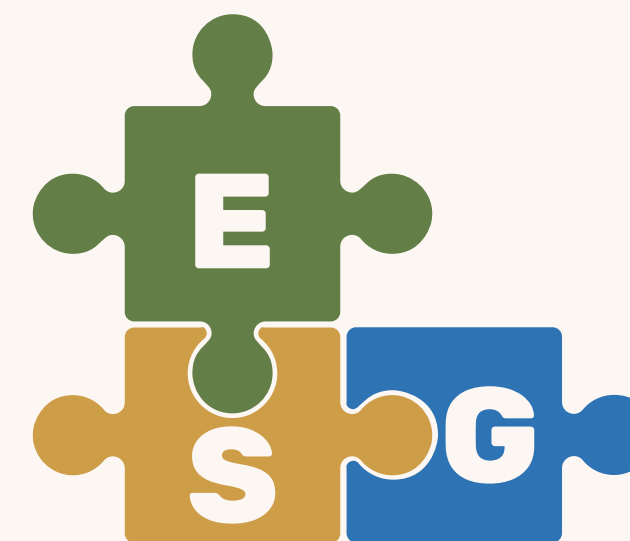
Chiediti: *la tua esitazione è basata su fatti o su supposizioni?*



Prova questo rapido autovalutazione:

Se la risposta alla maggior parte di queste domande è **"sì"**, potreste stare ritardando inutilmente:

- Hai già un piano di base, ma continui a perfezionarlo invece di iniziare.
- Hai individuato una fonte di finanziamento fattibile, ma non hai presentato domanda.
- I rischi sono gestibili, ma stai aspettando il momento "perfetto".
- Il tuo team è pronto, ma non ti chiedi come reagiranno gli altri.



Conclusione:

Se le condizioni sono "sufficientemente buone", potrebbe essere il momento di agire, senza aspettare.

La perfezione non è un prerequisito per il progresso.

Quando gli obiettivi ESG sono in linea con i tuoi valori e le tue risorse, il costo dell'attesa potrebbe essere superiore al costo dell'avvio.



Pensa a un'idea ESG che hai rimandato. Cosa la sta davvero frenando?

Gli investimenti ESG a lungo termine non riguardano mai solo i numeri. Essi riflettono ciò che un'azienda è disposta a impegnarsi a fare e in quale arco di tempo.

Ma come si fa a pianificare un futuro incerto?

Come si fa a rimanere flessibili senza perdere la direzione?

Nella prossima lezione esploreremo gli strumenti che aiutano le PMI a pensare al futuro, a rimanere resilienti e a utilizzare scenari futuri per guidare scelte ESG significative.



ESG4SMEs
Sustainability in Action



Cofinanziato
dall'Unione europea

Lezione 3

STRATEGIE ESG A PROVA DI FUTURO E PIANIFICAZIONE DEGLI SCENARI



Strategie ESG a prova di futuro e pianificazione degli scenari

Comprendere la preparazione al futuro nell'ESG

Essere a prova di futuro significa preparare la propria strategia ESG non solo per il presente, ma anche per i cambiamenti, le rivoluzioni e le aspettative che il futuro porterà con sé.

Nelle PMI rurali, il progresso ESG non può basarsi su piani fissi o condizioni ideali. Deve essere flessibile senza rompersi, adattandosi a:

- ✱ cambiamenti climatici e modelli di coltivazione
- ✱ interruzioni dell'approvvigionamento energetico o delle risorse
- ✱ esigenze mutevoli dei clienti e dei partner
- ✱ aumento dei costi o nuovi oneri di conformità

Essere a prova di futuro non significa prevedere il futuro alla perfezione. Significa costruire strategie *resilienti*, *flessibili* e *basate sui propri obiettivi*, in modo che continuino a funzionare anche quando le condizioni cambiano. È anche una questione di mentalità: considerare l'ESG non come un compito una tantum, ma come una pratica in evoluzione che cresce insieme alla tua attività.



Se il tuo piano ESG dovesse superare un anno difficile (meno entrate, più stress, meno risorse), quali parti rimarrebbero invariate?

Strategie ESG a prova di futuro e pianificazione degli scenari

Le forze che plasmano il futuro

Tre forze principali stanno già ridefinendo il significato pratico dell'ESG e non accennano a rallentare:

1 Cambiamenti climatici

Dagli eventi meteorologici estremi alla carenza idrica, i cambiamenti climatici sono ormai una realtà per le aziende delle zone rurali. Le PMI che li ignorano rischiano di subire perdite nei raccolti, danni alle infrastrutture o investimenti bloccati.

2 Regolamentazione

Nuove norme come la direttiva UE sulla rendicontazione di sostenibilità delle imprese (CSRD) stanno aumentando i requisiti di rendicontazione e il controllo della catena di approvvigionamento. Anche le piccole PMI stanno iniziando a sentire gli effetti a catena, attraverso le richieste dei clienti o i requisiti dei partner e delle sovvenzioni.

3 Cambiamenti del mercato

Clienti, acquirenti e finanziatori si aspettano credibilità. Cercano azioni concrete, non solo intenzioni. Senza progressi visibili in materia di ESG, le PMI potrebbero perdere l'accesso a contratti, finanziamenti o talenti.

Queste forze non devono necessariamente rappresentare una minaccia. Se anticipate per tempo, possono diventare motori di innovazione e rilevanza.



Quali di queste pressioni sono già presenti nel vostro settore? Quanto vi sentite preparati a rispondere?

Strategie ESG a prova di futuro e pianificazione degli scenari

Pianificazione di scenari per le PMI rurali

Non è possibile controllare il futuro, ma è possibile prepararsi a più di una sua versione.

La pianificazione di scenari aiuta le PMI a sottoporre a stress test la loro strategia ESG immaginando futuri diversi:

- Cosa succederebbe se il caldo estremo riducesse i raccolti per due stagioni?
- Cosa succederebbe se i prezzi del carburante raddoppiassero di nuovo?
- Cosa succederebbe se il vostro acquirente iniziasse a richiedere rapporti ESG?

Anziché elaborare un unico piano "perfetto", è possibile esplorare diversi futuri possibili e verificare se l'attuale approccio ESG è valido in ciascuno di essi.

Tipi di scenari comuni:

Ottimistico: rapida adozione della sostenibilità, finanziamenti di sostegno, anni di condizioni meteorologiche favorevoli

Pessimistico: shock nella catena di approvvigionamento, gravi siccità, sanzioni normative

Status quo: progressi lenti, aumento dei costi, sostegno incerto

Questo ti aiuta a:

- Identificare i punti deboli del tuo piano ESG
- Rafforzare la flessibilità e la reattività
- Scegliere investimenti che saranno importanti in diversi scenari futuri



*Scegli un obiettivo ESG dalla tua strategia attuale o pianificata.
Sarebbe ancora rilevante e realizzabile in ciascuno di questi tre scenari futuri?*

Strategie ESG a prova di futuro e pianificazione degli scenari

Strategie adattive per obiettivi ESG a lungo termine

La vostra strategia ESG non dovrebbe essere un documento una tantum. Dovrebbe evolversi insieme alla vostra attività, alla comunità e al mondo che cambia. Ciò che funzionava in passato potrebbe non essere più adeguato. Aggiornamenti regolari aiutano le PMI rurali a rimanere concentrate sui propri obiettivi senza rimanere bloccate o sopraffatte.



?? Cosa determina la necessità di adattarsi?

Il cambiamento diventa spesso necessario quando le condizioni cambiano. Ciò può verificarsi a causa di **nuove normative** o **politiche** che influiscono sui requisiti di conformità. Anche i **rischi ESG emergenti** o le **crescenti preoccupazioni all'interno della comunità locale** possono spingere un'azienda a riconsiderare il proprio percorso attuale. A livello interno, **obiettivi mancati**, **battute d'arresto inaspettate** o un **calo dell'impegno del team** possono segnalare la necessità di ripensare il piano attuale. A volte, le **nuove tecnologie** o le **opportunità di finanziamento** rendono l'adattamento non solo necessario, ma strategico.

Adattamento significa:

- Rivedere periodicamente i propri obiettivi ESG, anche se all'inizio sembravano solidi
- Rispondere a ciò che funziona (e a ciò che non funziona) senza ripartire da zero
- Mantenere il coinvolgimento del team attraverso priorità in continua evoluzione

Modi per rimanere adattabili:

- **Tenere d'occhio i cambiamenti che avvengono intorno a voi:** aggiornamenti normativi, modelli climatici, aspettative dei consumatori
- **Utilizzare revisioni leggere:** brevi revisioni trimestrali sono migliori di valutazioni grandi e rare
- **Prevedi dei "momenti di pausa":** momenti in cui ti fermi deliberatamente per chiederti: "È ancora la strada giusta?"

! *Non si tratta di essere reattivi.
Si tratta di essere pronti a evolversi.
L'adattamento mantiene viva la
vostra strategia.*

*Non aspettare che si verifichi una crisi,
prendi l'abitudine di adeguarti
intenzionalmente.*

Strategie ESG a prova di futuro e pianificazione degli scenari

Come rivedere e adattare il proprio piano ESG

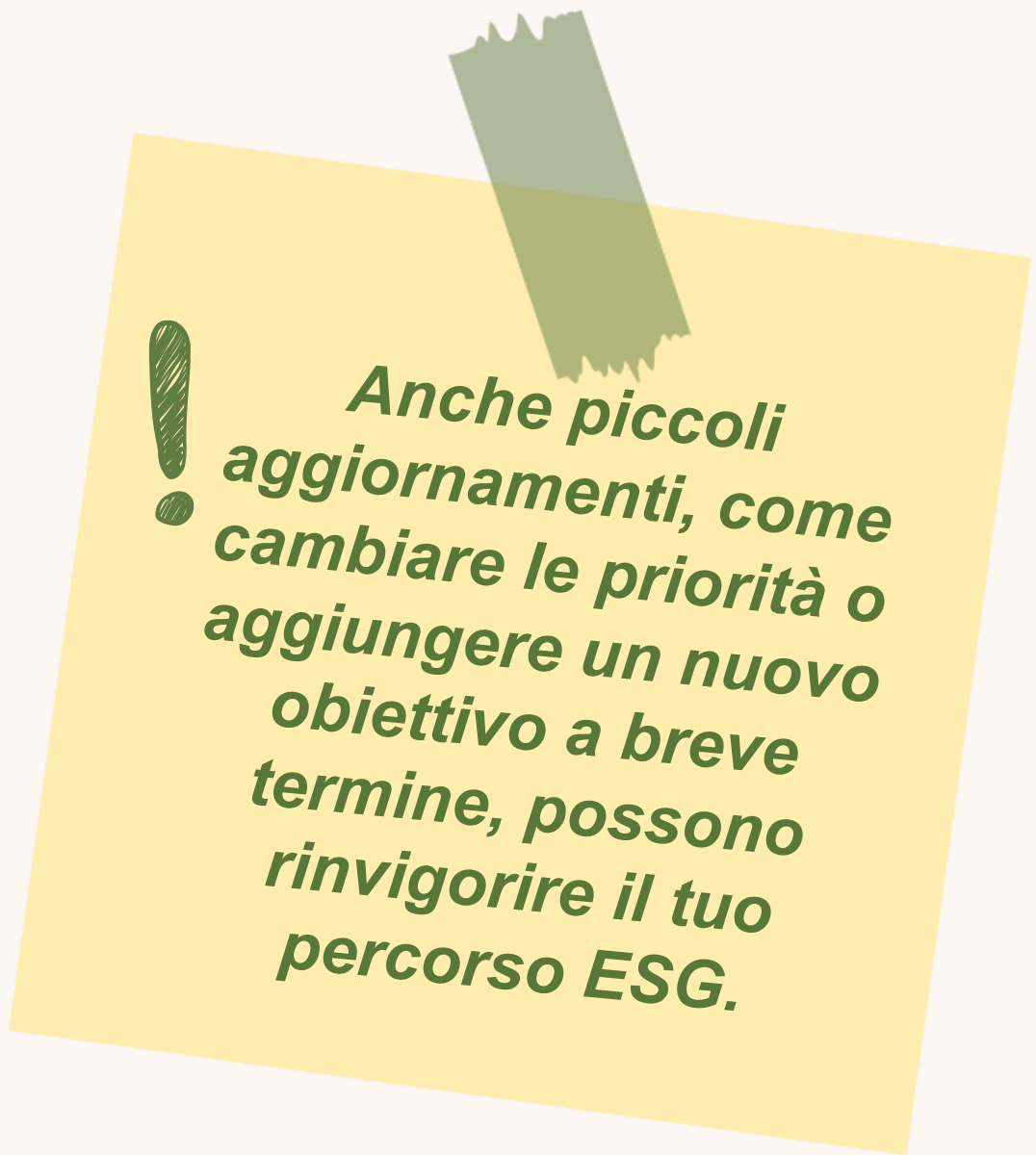
Non è necessario rivolgersi a un consulente per rivedere la propria strategia ESG.
Basta porsi regolarmente le domande giuste.

Prova questo controllo trimestrale:

- **Cosa funziona?** Ci sono azioni ESG che stanno producendo risultati visibili o feedback positivi?
- **Cosa non funziona?** Ci sono attività che non sono state avviate o che vengono sempre rimandate?
- **Cosa è cambiato?** Sono emersi nuovi rischi, normative o opportunità da quando è stato definito il piano?

Se il piano è ancora valido: rinnovate il vostro impegno.

In caso contrario: modifica le tempistiche, ridimensiona le azioni o concentrati su ciò che è più importante ora.



! Anche piccoli aggiornamenti, come cambiare le priorità o aggiungere un nuovo obiettivo a breve termine, possono rinvigorire il tuo percorso ESG.

SelvaFibre

Un esempio pratico di come una PMI rurale
è rimasta resiliente adattando la propria strategia ESG

📍 *Paestum (SA), Italia*



Questo caso dimostra che l'adattamento ESG non significa ricominciare da capo, ma adeguarsi in modo intelligente quando le condizioni cambiano.

SelvaFibre è una PMI rurale della Basilicata che produce isolanti naturali in lana per edifici ecologici. L'azienda combina l'allevamento tradizionale di pecore con materiali da costruzione innovativi e a basso impatto ambientale.

Inizialmente SelvaFibre si concentrava sulla promozione dell'efficienza energetica e dell'occupazione equa attraverso la produzione locale e l'assunzione inclusiva. Tuttavia, dopo una devastante stagione di incendi che ha danneggiato i pascoli (e con le nuove leggi sulla protezione della biodiversità che influenzano l'uso del suolo rurale), l'azienda ha capito che la sua strategia ESG doveva essere adattata. Non si limitava più a produrre isolanti, ma faceva parte di un ecosistema fragile e sotto pressione.

Ecco cosa hanno cambiato:

- **Gestione del rischio:** riassegnazione dei fondi destinati all'ammodernamento energetico alla costruzione di tagliafuoco e alla messa in sicurezza dei serbatoi d'acqua
- **Partnership:** unione delle forze con una ONG locale che si occupa di rinaturalizzazione per accedere alle competenze in materia di biodiversità
- **Revisione delle routine:** introduzione di "controlli periodici" trimestrali per rivalutare le priorità ESG alla luce dei nuovi dati
- **Governance del team:** ha dato potere a un comitato di personale a rotazione per sollevare e discutere le questioni ESG

Questi cambiamenti non hanno modificato lo scopo dell'azienda, ma piuttosto hanno contribuito a proteggerlo. Grazie alla sua flessibilità, SelvaFibre ha trasformato lo stress in slancio.

La strategia ESG adattiva di SelvaFibre ha aiutato l'azienda a rimanere conforme alle nuove norme sulla biodiversità senza compromettere i propri obiettivi a lungo termine.

Riassegnando i fondi alla prevenzione degli incendi, ha ridotto il rischio di incendi boschivi sui pascoli vicini.

La collaborazione con una ONG impegnata nel rewilding ha consentito all'azienda di accedere rapidamente alle competenze che non possedeva internamente.

Inoltre, coinvolgendo il personale nei "controlli periodici" ESG, ha rafforzato il senso di appartenenza e la fiducia.

L'approccio di SelvaFibre dimostra come una PMI rurale possa rimanere resiliente creando punti di controllo e agendo sulla base di segnali reali, creando una strategia ESG che respira, non si interrompe.

Strategie ESG a prova di futuro e pianificazione degli scenari

Visione del futuro della governance delle PMI: la tua PMI nel 2030

E se le strategie ESG non si limitassero ad adattarsi al cambiamento, ma contribuissero a plasmare il modo in cui il cambiamento viene gestito?

Il modo in cui la tua PMI prende le decisioni oggi determina il tipo di organizzazione che diventerà domani.

Una governance orientata al futuro non riguarda solo la conformità, ma anche la creazione di strutture di leadership, routine e relazioni che supportino la sostenibilità a lungo termine.

Pensate a 5-10 anni nel futuro. Immaginate che la vostra PMI abbia adottato l'ESG come parte integrante del proprio modo di operare. Cosa cambierebbe?

- *Chi partecipa alla definizione delle priorità? E chi ha il diritto di dire "no"?*
- *Quando la vostra PMI si trova di fronte a una scelta difficile (come tagliare i costi o scegliere tra velocità e sostenibilità), quali valori guidano la decisione?*
- *In che modo l'ESG è integrato nei ruoli, nelle linee gerarchiche e nei controlli interni?*
- *Le voci della comunità, i lavoratori in prima linea o i membri più giovani del team partecipano alle discussioni strategiche?*
- *Quanto è trasparente il processo e con quale frequenza viene rivisto?*

Ripensare la governance non significa sempre ristrutturazione formale. A volte, si inizia cambiando **chi viene ascoltato, cosa viene premiato o come viene monitorato il progresso.**



Immagina la tua PMI nel 2030.

*Quali sono i suoi valori? Come viene gestita? Chi prende le decisioni e come vengono prese?
Immagina un momento in cui il tuo futuro modello di governance supporta una scelta ESG significativa e pensate a cosa deve cambiare ora per rendere possibile quel futuro.*

Strategie ESG a prova di futuro e pianificazione degli scenari

Cosa significa in pratica: trasformare la visione in azione

Perché è importante:

Anche le strategie ESG più solide possono vacillare senza una governance che le sostenga. Quando il processo decisionale rimane troppo limitato o quando la sostenibilità non è radicata nei ruoli e nelle routine, lo slancio si affievolisce... soprattutto durante le transizioni o le battute d'arresto.

Quando agire

- Durante le revisioni annuali o gli aggiornamenti strategici
- Dopo importanti successi o sfide ESG
- Quando il vostro team cresce o il contesto esterno cambia

Come iniziare

- 1 Identificate chi attualmente prende le decisioni chiave. Il gruppo è diversificato in termini di ruoli, esperienze e prospettive?
- 2 Verificate se le priorità ESG sono definite da poche voci o condivise tra le diverse funzioni e livelli.
- 3 Stabilisci routine semplici per riflettere non solo su ciò che è *stato* deciso, ma anche su come e perché.
- 4 Chiarisci le responsabilità: chi è responsabile di mantenere l'ESG all'ordine del giorno?
- 5 Chiediti apertamente: il nostro attuale modo di guidare l'azienda è pronto per il futuro che desideriamo?

Questo è il momento giusto per trasformare la visione del 2030 in cambiamenti concreti: iniziando in piccolo, ma iniziando subito.

Sintesi dell'Unità 3

Far funzionare l'ESG: implementazione, investimento e adattamento

L'ESG funziona al meglio quando diventa una pratica quotidiana

Nelle PMI rurali, l'ESG diventa reale quando fa parte del lavoro quotidiano, non quando è un compito aggiuntivo. Si rafforza attraverso un'azione coerente, la partecipazione dei dipendenti e una leadership che dà l'esempio. La sostenibilità prospera quando è visibile, condivisa e praticata, non solo pianificata.

Sapere dove investire crea valore a lungo termine

Le strategie ESG efficaci si concentrano su investimenti pratici e locali, dalla biodiversità e l'efficienza energetica agli strumenti digitali. Le PMI rurali non hanno bisogno di sistemi complessi; sono più importanti passaggi chiari e un buon tempismo. Se ben compresa, la finanza verde può trasformare le idee in un impatto reale.

L'adattamento mantiene vivo lo scopo

Le strategie ESG devono evolversi al mutare delle condizioni: nuove regole, cambiamenti climatici ed esigenze della comunità. L'adattamento non è un fallimento, è resilienza. Attraverso la pianificazione di scenari e revisioni flessibili, le PMI possono rimanere all'avanguardia, adeguare gli obiettivi e fare scelte migliori senza ricominciare da capo.

La governance trasforma l'azione in un impatto duraturo

Una buona governance garantisce la durata degli sforzi ESG. Si tratta di ruoli chiari, processi decisionali equi e una leadership che valorizza gli obiettivi rispetto ai guadagni a breve termine. L'ESG dura nel tempo quando le decisioni riflettono valori condivisi, quando la strategia respira e non si interrompe.



ESG4SMEs
Sustainability in Action



Cofinanziato
dall'Unione europea

Unità 1 - Risorse aggiuntive

- Corporate Governance
- Che cos'è la leadership ESG?
- Governance ESG, leadership e quadro culturale
- Analisi del pilastro della governance ESG: leadership, integrità e accountability
- Manuale sull'Informativa ESG
- Perché l'ESG è importante per le PMI
- Profilo dell'ESG Manager per le PMI rurali





ESG4SMEs
Sustainability in Action



Cofinanziato
dall'Unione europea

Unità 2 - Risorse aggiuntive

- Costruire un futuro sostenibile: guida allo sviluppo di una visione ESG
- Valutazione di materialità ambientale, sociale e di governance (ESG)
- Valutazione di materialità di Ferrovie dello Stato
- Valutazione di materialità di Poste Italiane
- Perché l'ESG è destinato a durare
- Che cos'è l'ESG operativo?
- Dalla conformità al vantaggio competitivo: rendere operativo l'ESG su larga scala
- Navigare l'interazione tra gli standard GRI e l'ESRS
- Confronto: CSRD vs. Global Reporting Initiative (GRI) Standards





ESG4SMEs
Sustainability in Action



Cofinanziato
dall'Unione europea

Unità 3 - Risorse aggiuntive

- ESG e cultura della sostenibilità
- Cultura e metriche: una guida in 6 passaggi per migliorare le prestazioni ESG attraverso la cultura aziendale
- Superare la resistenza all'ESG: la guida di Play it Green
- Sbloccare la finanza verde per le piccole imprese: approfondimento sulla proposta di standard di finanza sostenibile dell'UE per le PMI
- Investimenti ESG
- Come eseguire la due diligence ESG per gli investitori?
- 7 strategie di investimento ESG da prendere in considerazione
- Finanza sostenibile e piccole e medie imprese
- 7 tendenze di grande impatto per rendere la vostra strategia ESG a prova di futuro
- Pianificazione di scenari per le PMI
- Introduzione alla pianificazione di scenari per le PMI
- Strategie adattive per obiettivi ESG a lungo termine
- ESG nel 2025: strategie di adattamento climatico e previsioni
- Sbloccare l'impatto: come costruire una strategia ESG e di impatto sociale integrata e adattiva
- Politiche per le PMI e l'imprenditoria a prova di futuro





Grazie per aver completato il Modulo!



Cofinanziato
dall'Unione europea

**CREDITI &
LICENZA**



Open Educational Resources



Corso di formazione per ESG
Manager per le PMI rurali © 2025
di ESG4SMEs Consortium è
concesso in licenza ai sensi della
CC BY-SA 4.0



Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni espresse appartengono, tuttavia, al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono esserne ritenute responsabili..

Progetto No: 2023-1-DE02-KA220-VET-000156776

Modulo sviluppato da
Confartigianato Imprese
Salerno