



**ESG4SMEs**  
Sustainability in Action



Cofinanziato  
dall'Unione europea

## **Modulo 3**

Attuazione della strategia ESG per le  
PMI rurali



# INDICE

## MODULO 3

Benvenuti nel Modulo 3!

Cosa imparerai?

Unità 1 - Integrazione ESG e allineamento operativo

Unità 2 - Implementazione delle azioni ESG e ottimizzazione dei processi

Unità 3 - Cultura ESG, valutazione e miglioramento continuo

MODULO 2

MODULO 4

## Benvenuti nel Modulo 3!

Integrare i valori ESG (ambientali, sociali e di governance) nelle operazioni quotidiane non significa solo garantire la conformità, ma anche **costruire imprese rurali più intelligenti e più forti.**



Questo modulo ti fornirà **strumenti pratici** per integrare l'ESG nella strategia, nelle catene di approvvigionamento e nella cultura dei dipendenti.

Imparerai come identificare **le priorità ESG**, pianificare azioni significative e **valutare i risultati** per un miglioramento continuo.



Che tu svolga attività di consulenza o gestisca una PMI, questo corso ti aiuterà a mettere **in pratica i principi ESG nella tua attività quotidiana** e a creare valore a lungo termine.

**Iniziamo e costruiamo il futuro in modo sostenibile.**

# Cosa imparerai?

Attraverso questo modulo, acquisirai tutte le competenze pratiche necessarie per implementare strategie ESG in un contesto reale 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 e implementare azioni specifiche che migliorino la sostenibilità ambientale e l'impatto sociale.**
- **LO3: Creare piani per obiettivi ESG a breve termine su misura per il contesto delle PMI rurali.**
- **LO4: Formare e coinvolgere il personale per sostenere le iniziative ESG e valutarne l'efficacia.**

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

## Unità 1

**Integrazione ESG e allineamento operativo**

## Unità 2

**Implementazione delle azioni ESG e ottimizzazione dei processi**

## Unità 3

**Cultura ESG, valutazione e miglioramento continuo**



**ESG4 SMEs**  
Sustainability in Action



Cofinanziato  
dall'Unione europea

Unità 1


# **INTEGRAZIONE ESG E ALLINEAMENTO OPERATIVO**



## Obiettivi didattici

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

- Integrare le strategie ESG nelle operazioni quotidiane delle PMI mappando le responsabilità e i processi ESG in tutti i reparti;
- Migliorare la comprensione di come le relazioni con i fornitori nella catena del valore siano allineate ai principi ESG per supportare l'ottimizzazione delle risorse e la conformità;
- Comprendere e identificare come i rischi ESG possano trasformarsi in opportunità di miglioramento per le PMI;



Questa unità lavora sulle seguenti competenze ESG:

3.E.2: Valorizzare la sostenibilità

3.E.4: Comprendere e promuovere il potenziale di replicabilità dei risultati

3.S.6: Capacità di promuovere il coinvolgimento degli stakeholder

3.G.1: Capacità di mobilitare risorse

3.G.3: Conoscenza delle normative e delle procedure di conformità



# Di cosa parleremo in questa unità?

Mappatura dei criteri ESG nelle operazioni delle PMI..... 08

Coinvolgimento dei fornitori ed ESG nella catena del valore..... 13

Identificazione dei rischi e delle opportunità ESG..... 18





**ESG4SMEs**  
Sustainability in Action



Cofinanziato  
dall'Unione europea



Lezione 1

# **MAPPATURA DEI CRITERI ESG NELLE OPERAZIONI DELLE PMI**



# Mappatura dell'ESG nelle operazioni delle PMI

Comprendere come i principi ESG si integrano nelle operazioni quotidiane delle PMI

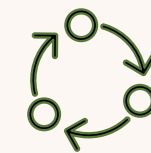
## Ruoli ESG interdipartimentali

L'ESG non è di competenza di un solo reparto. Si tratta di una procedura collaborativa e ogni team ha un ruolo nella sua attuazione.

Diamo un'occhiata ai reparti che condividono l'ESG:



**Finanza** → monitora la rendicontazione ESG, gli investimenti in tecnologia verde e tiene traccia delle metriche di performance.



**Operazioni** → gestisce gli aspetti ambientali (consumo energetico e rifiuti, materiali)

**Risorse umane** → garantisce pratiche lavorative eque (inclusione, sicurezza, assunzioni etiche)



**Vendite** → comunica gli impegni ESG, sostiene il branding responsabile.



**Leadership** → guida la governance e la strategia e ne guida l'implementazione



Ogni team ha un ruolo nella realizzazione dell'ESG.

# Mappatura dell'ESG nelle operazioni delle PMI

## Flussi di lavoro quotidiani relativi all'ESG

Questo argomento si concentra sulle **attività di routine** e le collega ai risultati ESG.

L'obiettivo è:

- aumentare **la consapevolezza** di ciò che sta già accadendo
- promuovere **un'ottimizzazione consapevole**

## Perché questi flussi di lavoro quotidiani sono così importanti?

Garantiscono coerenza e trasparenza e sono conformi alle normative ESG in continua evoluzione. Contribuiscono inoltre al processo decisionale strategico.

## Esempi

- ① Spegnere le macchine durante la pausa pranzo (E)
- ② Accogliere i nuovi dipendenti con un inserimento basato sui valori (S)
- ③ Verificare che le e-mail relative agli acquisti contengano linee guida etiche in materia (G)



# Mappatura dell'ESG nelle operazioni delle PMI

## Mappatura dei flussi di lavoro reali

Anche le piccole imprese rurali, come le aziende agricole, i produttori locali o i fornitori di servizi, possono dimostrare come le loro attività quotidiane siano in linea con i principi ESG.

Le azioni e le attività quotidiane hanno un impatto sull'ambiente, sulla comunità e sul modo in cui vengono prese le decisioni.



Per saperne di più su questo argomento pratico e vedere un esempio tratto dal nostro caso di studio, guarda il video qui sotto e cerca di individuare le sfide e i possibili problemi, raccogliendo le tue idee durante la visione del [video](#).



## COOPERATIVA STEVIA HELLAS

Un esempio pratico di come una cooperativa rurale abbia mappato i ruoli e i flussi di lavoro ESG nelle sue principali attività agricole.

*Valle dello Spercheios, Grecia centrale*

Dopo il passaggio dal tabacco alla stevia, la cooperativa ha integrato gli obiettivi ESG nella sua attività agricola quotidiana e nella governance.

Ha mappato i flussi di lavoro chiave, come la coltivazione biologica, l'irrigazione, l'essiccazione e il confezionamento, identificando l'impatto di ogni fase sui risultati ambientali e sociali.

I consulenti sul campo hanno introdotto strumenti di agricoltura intelligente (ad esempio i sensori gaisense) che monitorano l'uso dell'acqua e dei nutrienti. Allo stesso tempo, i programmi di formazione hanno aiutato gli agricoltori ad applicare pratiche sostenibili e a documentare la loro conformità per la certificazione biologica.

Anziché assegnare l'ESG a un unico ruolo, le responsabilità sono state distribuite:

- Il consiglio di amministrazione stabilisce la direzione ESG e garantisce la certificazione.
- Gli agricoltori e gli agronomi implementano le azioni quotidiane.
- I team di elaborazione monitorano la qualità e l'uso delle risorse.

Questo modello ha dimostrato che anche le piccole cooperative possono rendere operativo l'ESG mappando i flussi di lavoro e distribuendo le responsabilità tra i team.

Questo caso mostra come una cooperativa rurale abbia mappato i propri flussi di lavoro principali e distribuito i ruoli ESG tra le attività quotidiane di coltivazione, lavorazione e governance, trasformando la sostenibilità da una visione in una pratica strutturata e misurabile.

- Il consumo idrico è diminuito del 22%, mentre l'uso di fertilizzanti è calato del 17% grazie a un monitoraggio più efficace.
- I rifiuti da imballaggio sono stati ridotti passando a materiali riciclabili e biodegradabili.
- I membri si sono impegnati maggiormente nella sostenibilità perché hanno visto benefici tangibili e hanno partecipato al processo.
- La cooperativa ha attirato giovani agricoltori e ampliato la propria rete, passando da 25 a oltre 120 membri.
- L'esercizio di mappatura ha aiutato a identificare le lacune (ad esempio, la necessità di una migliore documentazione o comunicazione interna), portando a un miglior coordinamento e a ruoli più chiari.

Questo approccio ha collegato il lavoro quotidiano ai risultati ESG, dimostrando che una mappatura pratica e la condivisione delle responsabilità possono integrare la sostenibilità nel cuore delle PMI rurali.



**ESG4SMEs**  
Sustainability in Action



Cofinanziato  
dall'Unione europea



Lezione 2

# **COINVOLGIMENTO DEI FORNITORI ED ESG NELLA CATENA DEL VALORE**



# Coinvolgimento dei fornitori ed ESG nella catena del valore

Estendere i valori ESG oltre la propria attività

## Criteri ESG per i fornitori

Le PMI possono comprendere quali criteri ambientali, sociali e di governance possono essere applicati nella selezione e nella valutazione dei fornitori.

Vediamo alcuni esempi di criteri ESG per comprendere meglio questo argomento:



**Ambiente** → materiali eco-compatibili, produzione efficiente dal punto di vista energetico, approvvigionamento locale



**Sociale** → condizioni di lavoro sicure, nessun lavoro minorile



**Governance** → trasparenza, politica anticorruzione, conformità alle normative

Questa prospettiva basata su "criteri" sposta l'attenzione dalle decisioni basate esclusivamente sul prezzo a partnership basate principalmente sul valore.

# Coinvolgimento dei fornitori ed ESG nella catena del valore

## Strumenti per valutare le prestazioni ESG dei fornitori

Strumenti **semplici** e facilmente **accessibili** che le PMI rurali possono utilizzare per valutare le prestazioni ESG senza bisogno di audit o consulenti.

Di seguito sono riportati due strumenti adatti alle piccole imprese:



### Lista di controllo ESG per i fornitori

Questo strumento è uno strumento strategico adatto per valutare le pratiche di sostenibilità dei vostri fornitori.

- Un modulo di base con domande Sì/NO per le categorie E, S, G.
- *Ad esempio:*  
E: "Riciclate o gestite i rifiuti in modo responsabile?"  
S: "I dipendenti hanno un'assicurazione sanitaria?"

### Questionario di autovalutazione dei fornitori (SAQ)

Questo strumento è un breve sondaggio (autovalutazione) da inviare ai vostri fornitori per identificare potenziali rischi, valutare le pratiche ESG, ecc.

- Può contenere domande aperte, a punteggio e Sì/NO.
- Può essere compilato in formato digitale (Google Forms, Typeform, ecc.) o su carta.

# Coinvolgimento dei fornitori ed ESG nella catena del valore

## Pianificazione delle azioni per l'allineamento della catena del valore

Questo argomento mostra come le PMI possono tradurre ciò che apprendono sui propri fornitori in **misure concrete** per allineare **la catena di approvvigionamento** ai propri **obiettivi ESG**.

Le misure concrete potrebbero essere:

- Passare a fornitori con migliori pratiche ESG
- Collaborare con i produttori locali per accorciare le catene di approvvigionamento e ridurre le emissioni
- Includere clausole ESG di base nei contratti (ad esempio, l'impegno a garantire condizioni di lavoro etiche)
- Condurre revisioni ESG annuali con i partner chiave



Iniziare concentrandosi su **uno o due** dei fornitori **più importanti** per la propria PMI.

## Coinvolgimento dei fornitori ed ESG nella catena del valore

Applicazione pratica ispirata al caso di studio dell'olio d'oliva della famiglia Voliotis

### Scenario ispirato al caso di studio: produttore di olio d'oliva

Una piccola-media impresa che produce olio d'oliva in una zona rurale desidera allineare le proprie attività ai valori ESG. Gestisce i propri rifiuti in modo circolare e compostando le foglie di olivo.

#### Esempio di passaggi

- ① Definire i criteri → E, S, G
- ② Valutazione del fornitore
- ③ Piano d'azione

#### Risultato

- ① Riduzione dei costi di produzione
- ② Maggiore coinvolgimento dei fornitori
- ③ Miglioramento della qualità dei prodotti



### Attività facoltativa di auto-riflessione



### Tempo per il brainstorming 10 minuti

Scegli la tua attività o quella di un tuo amico e prova a pensare se stai già mettendo in pratica uno o più di questi tre passaggi, quindi annotali su un foglio di carta.

Se non stai già mettendo in pratica nessuno di questi passaggi, prova a creare un nuovo piano per la tua attività che includa questi tre passaggi.



**ESG4SMEs**  
Sustainability in Action



Cofinanziato  
dall'Unione europea



Lezione 3

# **IDENTIFICAZIONE DEI RISCHI E DELLE OPPORTUNITÀ ESG**



# Identificazione dei rischi e delle opportunità ESG

Trasformare la consapevolezza dei rischi in un vantaggio strategico

Questa lezione presenta una procedura suddivisa nei seguenti tre argomenti.

## Strumenti di mappatura dei rischi ESG

Le PMI possono utilizzare strumenti di base che aiutano a identificare i rischi legati all'ESG all'interno delle loro operazioni, delle catene di approvvigionamento e delle relazioni con gli stakeholder.

Diamo un'occhiata ad alcuni rischi ESG comuni per approfondire l'argomento:



**Ambiente** → inquinamento, consumo idrico, inefficienza energetica



**Sociale** → condizioni di lavoro non sicure, carenza di manodopera, resistenza della comunità



**Governance** → mancanza di trasparenza, problemi di protezione dei dati, non conformità normativa

## Strumenti e tecniche



**Analisi SWOT ESG:** analisi SWOT tradizionale con un orientamento specifico verso l'ESG.



**Analisi PESTLE ESG:** questa analisi è un potente strumento strategico che può essere utilizzato per valutare i fattori che influenzano un'organizzazione da una prospettiva macro-ambientale. È in grado di identificare i rischi esterni (ad esempio, impatto climatico, nuove normative sul lavoro, ecc.).

# Identificazione dei rischi e delle opportunità ESG

## Dare priorità agli hotspot ESG

Ora che i rischi sono stati identificati, l'argomento 2 ti aiuterà a concentrarti sugli hotspot.

## Cosa sono gli hotspot nell'ESG?

Gli hotspot sono aree specifiche all'interno di un'azienda o di un'organizzazione con un impatto ESG elevato, vulnerabilità o rischi che richiedono un'attenzione urgente.

## Quali sono alcuni esempi di criteri Hotspot?

- Elevato impatto ambientale derivante dall'uso di sostanze chimiche nelle zone rurali
- Elevati rischi reputazionali in termini di diritti umani o condizioni di lavoro
- Sensibilità normativa nello smaltimento dei rifiuti



*Se desiderate approfondire questo aspetto da un punto di vista più scientifico, potete trovare un interessante articolo scientifico [qui](#).*



# Identificazione dei rischi e delle opportunità ESG



## Trasformare i rischi in opportunità di miglioramento



Una volta identificati i rischi e individuati i punti critici, questo argomento vi aiuterà a considerare i rischi come opportunità strategiche.

Opportunità importanti per l'innovazione, il risparmio di risorse e la creazione di trasparenza e fiducia.

## Esempi di trasformazione dei rischi ESG in valore

 Elevato consumo energetico → Installazione di riscaldatori a biomassa =  Risparmio sui costi + impatto ambientale positivo

 Relazioni deboli con la comunità → Collaborazione con gli agricoltori locali =  Miglioramento della reputazione + fiducia

 Opacità della catena di approvvigionamento → Partnership con i produttori vicini =  Tracciabilità dei prodotti + localizzazione e autenticità dei prodotti

## COOPERATIVA STEVIA HELLAS

Un esempio pratico di come una cooperativa rurale abbia trasformato i rischi ESG in opportunità di innovazione e crescita sostenibile.

*Valle dello Spercheios, Grecia centrale*

Di fronte alla graduale eliminazione dei sussidi al tabacco e alle crescenti preoccupazioni per il degrado del suolo e la salute pubblica, un gruppo di agricoltori ha riconosciuto i principali rischi ESG:

- Rischio normativo derivante da colture non sostenibili
- Rischio reputazionale legato all'uso di sostanze chimiche
- Rischio sociale dovuto all'abbandono dell'agricoltura da parte dei giovani

Hanno organizzato sessioni informali di mappatura dei rischi, utilizzando semplici elenchi e discussioni sull'impatto, per identificare quali rischi minacciavano maggiormente il loro futuro economico.

Anziché reagire in modo difensivo, il gruppo ha deciso di:

- Passare alla stevia biologica, riducendo l'esposizione normativa e ambientale
- Adottare l'agricoltura intelligente per monitorare e ridurre al minimo l'uso di input
- Sviluppare un nuovo marchio, La Mia Stevia, per accedere ai mercati attenti alla salute

Collegando i rischi alle opportunità, hanno rimodellato il loro modello di business intorno all'ESG.

Una cooperativa rurale che ha trasformato i rischi ESG, come il danno ambientale e l'esclusione dal mercato, in motori di innovazione, crescita e rinnovamento della comunità.

- Il rischio ambientale è diminuito, grazie all'eliminazione dell'uso di pesticidi e alla riduzione del consumo idrico del 22%.
- È stato ottenuto l'accesso a nuovi mercati grazie al marchio biologico certificato
- È aumentato il coinvolgimento dei giovani, con l'adesione di giovani membri che lavorano nell'agricoltura intelligente
- Migliorata l'idoneità al finanziamento, grazie all'allineamento con i criteri ecologici dell'UE
- La fiducia degli stakeholder è cresciuta, poiché consumatori, certificatori e autorità pubbliche hanno visto azioni ESG concrete

Questo caso dimostra che le PMI rurali possono mappare i rischi in modo semplice e trasformarli in una **crescita strategica e sostenibile**.

# Sintesi dell'Unità 1

## Integrazione ESG e allineamento operativo

### Integrazione ESG

L'ESG dovrebbe essere integrato nei processi quotidiani, nelle decisioni relative ai fornitori e nella gestione dei rischi.

### Mappatura e valutazione

La mappatura e la valutazione aiutano le PMI ad adottare misure pratiche e realistiche e a individuare dove sono necessari adeguamenti o miglioramenti.

### Catena del valore

La catena del valore è una parte importante della strategia ESG. Se consideri i fornitori come una parte fondamentale, migliorerai continuamente.

### Rischi e opportunità

I rischi non sono minacce. Sono opportunità di crescita, miglioramento e rafforzamento, se utilizzati correttamente.



**ESG4 SMEs**  
Sustainability in Action



Cofinanziato  
dall'Unione europea

Unità 2

# **IMPLEMENTAZIONE DELLE AZIONI ESG E OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI**



# Obiettivi didattici

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

- Imparare a stabilire le priorità e pianificare le misure ESG attraverso una pianificazione a breve termine e traducendo la strategia in passi concreti
- Ottimizzare i processi delle PMI per la sostenibilità
- Imparare a rimodellare le prestazioni ESG attraverso l'uso di strumenti semplici



**Questa unità lavora sulle seguenti competenze ESG:**

3.E.2: Valorizzare la sostenibilità

3.E.3: Comprendere la trasferibilità degli impatti

3.S.7: Valutazione dell'impatto dei benefici

3.G.4: Comprendere e pianificare gli investimenti a lungo termine

3.G.7: Promozione della sostenibilità finanziaria

## Di cosa parleremo in questa unità?

Definizione delle priorità e pianificazione delle azioni ESG..... 27

Riprogettazione dei processi per le prestazioni ESG..... 36



**ESG4SMEs**  
Sustainability in Action



Cofinanziato  
dall'Unione europea

Lezione 1

# **DEFINIZIONE DELLE PRIORITÀ E PIANIFICAZIONE DELLE AZIONI ESG**



# Definizione delle priorità e pianificazione delle azioni ESG

## Attuazione delle azioni ESG e ottimizzazione dei processi

### Pianificazione a breve termine delle azioni ESG

Un piano d'azione ESG è una strategia che definisce l'approccio e le azioni dell'azienda per raggiungere e migliorare le prestazioni ESG.

Può davvero aiutare le aziende e le PMI a migliorare sistematicamente le loro prestazioni.

### Pianificazione a breve termine

La pianificazione a breve termine aiuta l'organizzazione ad affrontare le esigenze aziendali ESG immediate, le sfide e i problemi che possono sorgere durante lo sviluppo della visione a lungo termine.

### Perché la pianificazione a breve termine è importante?

- Allinea le azioni alle capacità e alle risorse disponibili
- Crea uno slancio iniziale per il cambiamento a lungo termine
- Rende l'ESG tangibile e realistico
- Consente di ottenere risultati rapidi per dimostrare il valore



## Definizione delle priorità e pianificazione delle azioni ESG

### Cosa rende un'azione ESG "a breve termine"?

Le azioni ESG a breve termine in genere:

- Richiedono un investimento limitato
- Definiscono obiettivi giornalieri, mensili e trimestrali che possono essere implementati entro 3-12 mesi
- Dimostrano vantaggi chiari e misurabili
- Non richiedono una riprogettazione dettagliata dei processi



### Modello per la definizione di obiettivi SMART

Un quadro di riferimento molto diffuso per la definizione di obiettivi a breve termine è la pratica SMART. Per ulteriori informazioni e per utilizzare il modello del quadro di riferimento SMART, clicca [qui](#).

## Definizione delle priorità e pianificazione delle azioni ESG



### Esercizio pratico



7 minuti

1

Pensa alle tue attività attuali.

2

Apri e utilizza il modello SMART che hai trovato nella slide precedente.

3

Pensate e scrivete due o tre obiettivi ESG che possono essere raggiunti entro i prossimi 6 mesi.

# Definizione delle priorità e pianificazione delle azioni ESG

## Matrice impatto vs. fattibilità



Come decidere da quali azioni ESG iniziare?

La **matrice impatto/fattibilità** è uno strumento decisionale che aiuta le aziende a selezionare le azioni ESG.

Con questo strumento è possibile:

valutare **le potenziali iniziative** in base al loro impatto previsto sulla sostenibilità e alla fattibilità date le risorse delle PMI.

dare **priorità alle azioni/idee ESG** che vale la pena perseguire

strutturare **il processo decisionale**

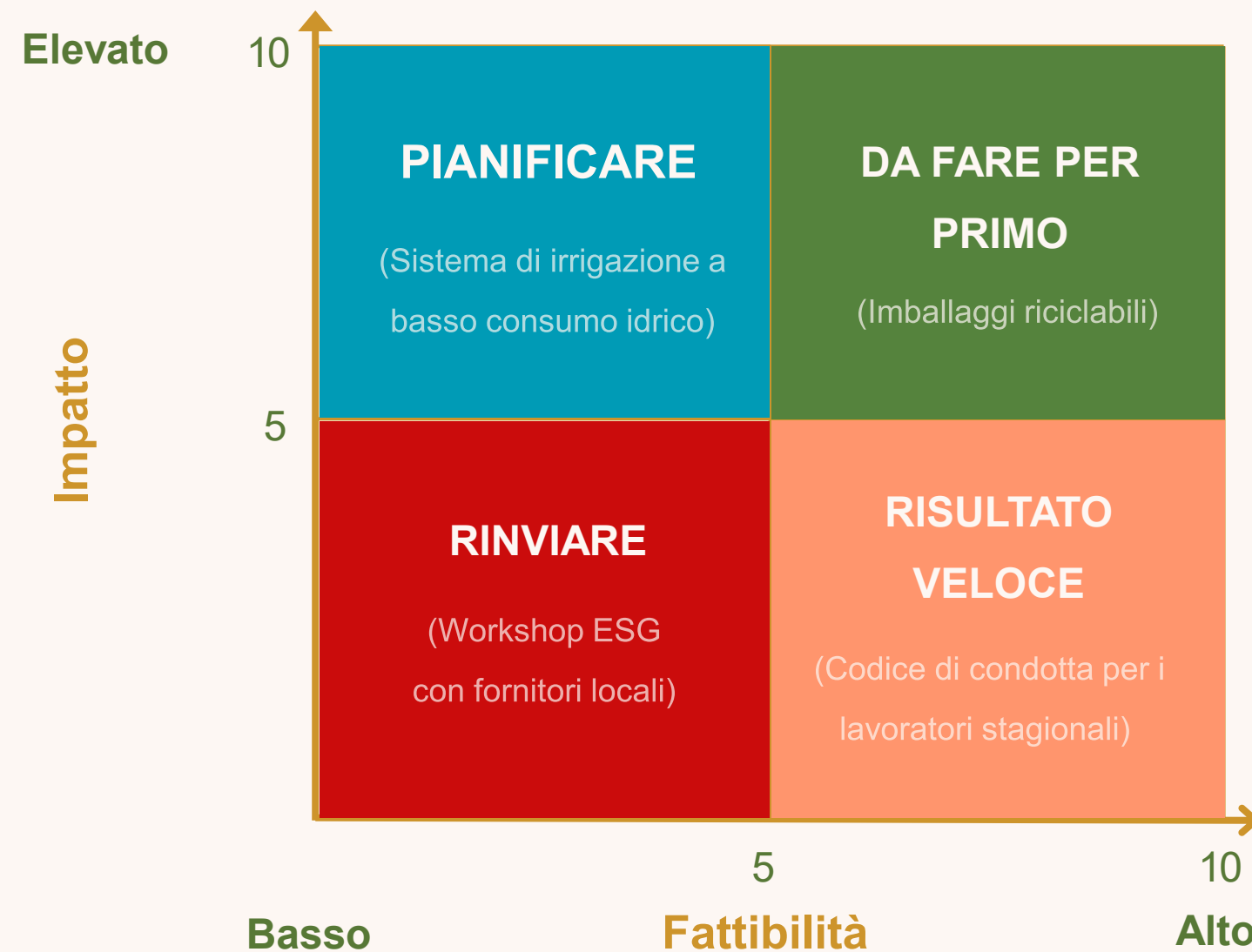
garantire un **equilibrio** tra ambizione e praticità

Per saperne di più sulla matrice impatto/fattibilità, leggi questo breve [articolo](#). 

# Definizione delle priorità e pianificazione delle azioni ESG

## Matrice impatto vs. fattibilità

Esempio di matrice impatto/fattibilità ispirato al caso di studio



Analizziamo l'esempio



# Definizione delle priorità e pianificazione delle azioni ESG

## Tradurre la strategia in passaggi concreti

Questo argomento ti aiuterà a mettere in pratica le priorità che hai stabilito. È importante suddividere gli obiettivi ESG in passaggi chiari e realizzabili.

Ecco alcuni passaggi pratici che puoi seguire:

- 1 Definizione di compiti specifici
- 2 Assegnazione delle responsabilità
- 3 Fissazione delle scadenze
- 4 Identificazione degli indicatori di successo
- 5 Monitoraggio dei progressi



Utilizza strumenti quali **piani di progetto, liste di controllo, calendari e indicatori di successo.**

# Definizione delle priorità e pianificazione delle azioni ESG

## Tradurre la strategia in azioni concrete

Esempio di piano d'azione ESG semplificato ispirato al nostro caso di studio. Qui è inoltre disponibile un modello pronto all'uso.



Obiettivo ESG	Azione	Chi	Quando	Indicatore di successo
Ridurre i rifiuti da imballaggio	Passare a bottiglie ed etichette riciclabili	Responsabile operativo	Agosto	Il 100% dei nuovi prodotti utilizza imballaggi riciclabili
Migliorare le condizioni di lavoro	Redigere e attuare un codice di condotta per i lavoratori stagionali	Responsabile delle risorse umane	Luglio	Codice in vigore; tutti i dipendenti informati e formati
Aumentare la trasparenza nella catena di approvvigionamento	Organizzare un incontro di sensibilizzazione ESG per i coltivatori di olive locali	Consulente per la sostenibilità	Settembre	Partecipazione di almeno 5 fornitori; raccolta di feedback

## OLIO D'OLIVA DELLA FAMIGLIA VOLIOTIS

Un esempio pratico di come una piccola PMI produttrice di olio d'oliva abbia tradotto gli obiettivi ESG in azioni concrete e visibili a breve termine nelle sue operazioni quotidiane.

*Penisola del Pelio, Grecia centrale*

Di fronte alle sfide legate all'impatto ambientale e ai costi di gestione dei sottoprodotti dell'olivo (foglie, rami, noccioli), l'azienda ha integrato gli obiettivi ESG nella sua produzione e governance.

Ha mappato i flussi di lavoro chiave, dalla ricezione delle olive alla molitura, allo stoccaggio, all'imbottigliamento e alla gestione dei rifiuti, per vedere come ogni fase influisce sui risultati ambientali, sociali ed economici.

Sono state avviate azioni ESG iniziali a basso costo per ottenere risultati visibili:

- Separazione dei sottoprodotti organici e avvio del compostaggio in loco per l'utilizzo nei propri oliveti
- Riorganizzazione dello spazio di lavoro per flussi di materiali più sicuri e riduzione degli incidenti
- Pubblicazione di rapporti di analisi dei prodotti e certificazioni sul proprio sito web per rafforzare la fiducia dei clienti
- Sono stati organizzati brevi workshop interni di formazione sulle pratiche di sostenibilità. Invece di assegnare l'ESG a una sola persona, le responsabilità sono state distribuite:
  - I proprietari hanno stabilito le priorità ESG e monitorano i progressi
  - Il team di produzione gestisce le attività quotidiane e monitorano i KPI
  - I consulenti esterni supportano la conformità e le certificazioni

Questo modello mostra come le piccole PMI rurali possano trasformare gli obiettivi ESG astratti in iniziative pratiche a breve termine, pianificandoli come parte delle operazioni quotidiane.

Questo caso mostra come una piccola PMI produttrice di olio d'oliva abbia tradotto la strategia ESG in azioni a breve termine e a basso costo, utilizzando una pianificazione chiara, la condivisione dei ruoli e il monitoraggio, trasformando la sostenibilità da un concetto in risultati tangibili.

- I rifiuti organici inviati fuori sede sono diminuiti del 100% in 6 mesi, riducendo i costi di smaltimento e le emissioni dei trasporti
- Il personale ha segnalato un miglioramento della sicurezza e della chiarezza nelle attività quotidiane dopo la riorganizzazione dello spazio di lavoro
- I visitatori del sito web e le vendite dirette sono aumentati dopo la pubblicazione delle certificazioni e dei risultati delle analisi
- Il riutilizzo del compost ha migliorato la qualità del suolo nei loro oliveti e rafforzato i legami con gli agricoltori locali
- Il personale si è impegnato maggiormente nella sostenibilità perché ha potuto vedere risultati tangibili e ha avuto responsabilità chiare
- Il processo di pianificazione ha rivelato alcune lacune (ad esempio nella documentazione e nella programmazione) che sono state colmate con strumenti semplici (SOP, liste di controllo)

Questo approccio ha trasformato la strategia ESG in misure concrete e ruoli chiari, dimostrando come i risultati immediati possano creare slancio e integrare la sostenibilità nel cuore di una PMI.



**ESG4SMEs**  
Sustainability in Action



Cofinanziato  
dall'Unione europea



Lezione 2

# **RIPROGETTAZIONE DEI PROCESSI PER LE PRESTAZIONI ESG**



# Riprogettazione dei processi per le prestazioni ESG

Come le PMI nelle zone rurali possono identificare e migliorare i processi aziendali per la sostenibilità

Piccoli cambiamenti nei processi possono portare a grandi vantaggi in termini di ESG.

## Identificazione di processi inefficienti o deboli dal punto di vista ESG

I processi inefficienti o deboli possono essere una o più attività della vostra PMI che non tengono conto dei fattori ESG. Questi processi inefficienti e deboli possono avere un impatto negativo sull'azienda, sulla sostenibilità, sulla produttività del lavoro e sui risultati finanziari.

Nello specifico:



**Inefficiente** → dispendioso in termini di tempo, intensivo in termini di risorse, incoerente



**ESG debole** → processi che sprecano energia, generano emissioni elevate, sono iniqui o mancano di trasparenza

## Passaggi utili



Riconoscere i processi nella propria PMI che sprecano risorse, mancano di responsabilità sociale o rappresentano un rischio per la gestione.



Concentrarsi su osservazioni pratiche



Cercate di utilizzare esempi operativi reali tratti dal vostro ambiente per identificare le aree di miglioramento.

## Identificazione dei processi inefficienti o deboli dal punto di vista ESG

Esempio ispirato al nostro caso di studio sull'olio d'oliva della famiglia Voliotis

### Processi ESG deboli nelle PMI produttrici di olio d'oliva

Smaltimento dei rifiuti in una zona montana vicina → 1. Elevati costi di trasporto  
2. Cura costante delle norme regolamentari → Sprechi

Nessun rapporto con la comunità locale → Mancata accettazione positiva da parte della comunità locale

Mancanza di tracciabilità dello smaltimento dei rifiuti oleari → Reclami da parte della comunità locale in merito all'impatto ecologico ed estetico sul paesaggio naturale



**Informazioni aggiuntive:** le misure necessarie per tracciare e gestire gli sprechi nel caso del vecchio modello (senza ESG) richiederebbero interventi costosi

## OLIO D'OLIVA DELLA FAMIGLIA VOLIOTIS

In che modo questa piccola PMI produttrice di olio d'oliva ha trasformato i precedenti processi ESG deboli in azioni a breve termine, visibili e misurabili nelle sue operazioni quotidiane?

Utilizzando semplici osservazioni e feedback del personale, hanno **mappato i loro processi di produzione** (ricezione delle olive → molitura → stoccaggio → imbottigliamento → trattamento dei rifiuti) per individuare i colli di bottiglia, i passaggi superflui e i rischi ESG.

Invece di una costosa revisione, hanno applicato **misure di riprogettazione incrementali**:

1. Introduzione **della registrazione manuale dei rifiuti** per ottenere dati sui volume
2. Creazione di un sistema **di compostaggio in loco** per ridurre le esigenze di trasporto
3. Riorganizzazione dei flussi di lavoro per **ruoli più chiari e spazi di lavoro più sicuri**
4. Avviato **un programma** di sensibilizzazione **della comunità** condividendo il compost con gli agricoltori vicini

Ciò ha dimostrato come anche le piccole PMI rurali possano migliorare l'ESG **individuando e correggendo i processi deboli attraverso una riprogettazione mirata e su piccola scala.**

- I rifiuti inviati fuori sede sono diminuiti del 50% in 6 mesi → riduzione dei costi e delle emissioni
- Gli incidenti sul posto di lavoro sono diminuiti dopo l'introduzione di flussi di processo più chiari
- Il personale è diventato più coinvolto e ha iniziato a suggerire ulteriori miglioramenti (mentalità Kaizen)
- La percezione della comunità locale è migliorata dopo il riutilizzo del compost e una comunicazione aperta
- Una migliore documentazione (registri manuali dei rifiuti) ha consentito di monitorare gli indicatori ESG e di prendere decisioni informate per il futuro

Questo approccio ha dimostrato che **piccoli cambiamenti nei processi possono generare vantaggi ESG misurabili**, gettando le basi per un miglioramento continuo senza sovraccaricare le risorse.

# Riprogettazione dei processi per le prestazioni ESG

## Strumenti semplici per il miglioramento dei processi



Quali strumenti aiutano a riprogettare i processi?

Scoprite gli strumenti di base per il miglioramento dei processi particolarmente adatti alle piccole e medie imprese. È preferibile concentrarsi su ottimizzazioni incrementali e continue piuttosto che su revisioni radicali.

## Strumenti di base per il miglioramento dei processi

### **PDCA** → Plan-Do-Check-Act

*Se desiderate saperne di più, guardate [questo video](#).*

Il modello PDCA (pianifica-fai-controlla-agisci) è un modello semplice che comprende questi quattro passaggi e mira a realizzare il cambiamento. Questo metodo è solitamente utilizzato dalle aziende per il controllo e il miglioramento continuo.

**Kaizen** → Miglioramento continuo a piccoli passi o "Cambiamento per il meglio"

Si tratta di un approccio gestionale al miglioramento continuo e costante basato sul concetto che piccoli passi e cambiamenti possono portare a miglioramenti significativi.

# Riprogettazione dei processi per le prestazioni ESG

## PDCA

### Pianificare

Identificare il problema  
Pianificare un cambiamento

### Azione

Testare il cambiamento su piccola  
scala

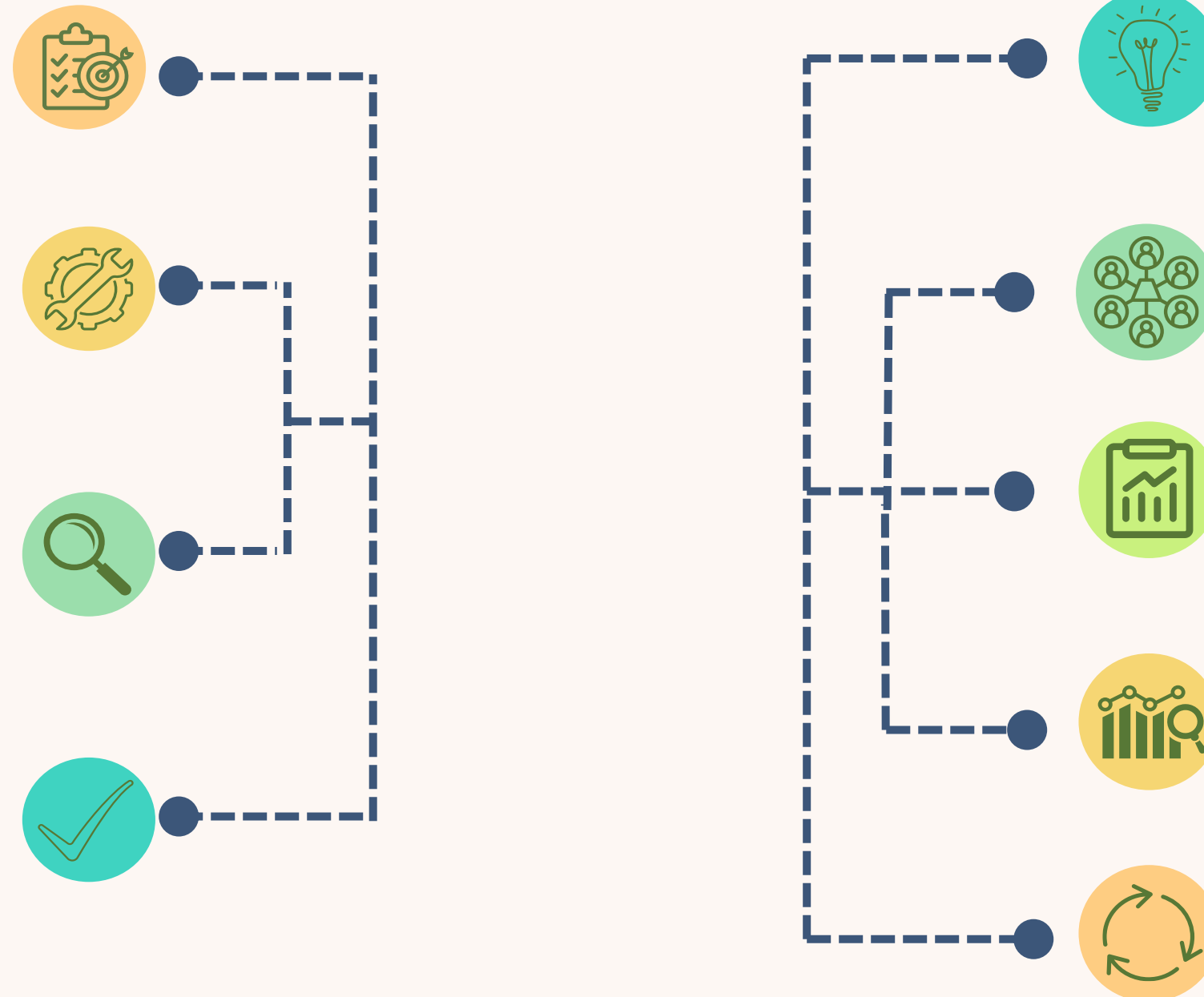
### Verificare

Misurare i risultati e analizzare  
l'efficacia

### Agire

Standardizza la modifica che ha  
avuto successo

Strumenti semplici per il miglioramento dei processi



## Kaizen

### Identificare il problema

Riconoscere le inefficienze o i  
colli di bottiglia

### Coinvolgere tutti

Consentire a tutti i dipendenti di  
suggerire cambiamenti e soluzioni

### Apportare piccole modifiche

Ottimizzare il processo senza  
costi elevati

### Monitorare i risultati

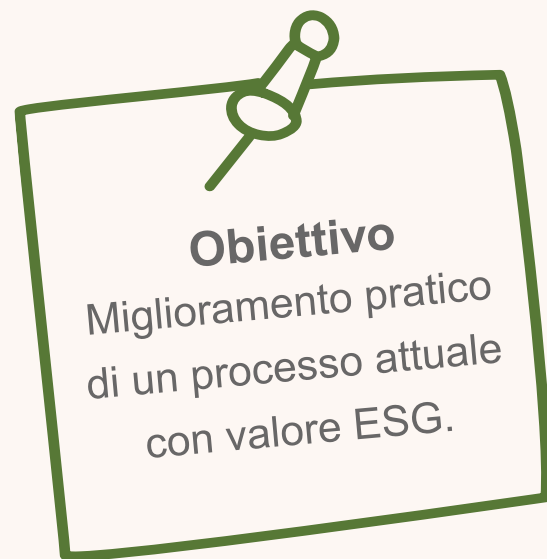
Tenere un registro, monitorare i  
successi

### Ripetere

approccio continuo → continua  
a migliorare

# Riprogettazione dei processi per le prestazioni ESG

## Strumenti semplici per il miglioramento dei processi



**8-10 minuti**



### Domande di auto-riflessione (facoltative)

- Perché valeva la pena risolvere il problema che hai scelto?
- La tua idea di miglioramento era facile da attuare?
- Questo modo di pensare potrebbe essere applicato su base settimanale nella tua PMI?

## Istruzioni

- 1 Identifica un piccolo problema pratico
- 2 Scegli uno dei **due strumenti**
- 3 Rifletti e completa i passaggi in base allo strumento che hai scelto

### Suggerimenti ESG

Pensa a piccole correzioni che:

- Riducano gli sprechi o il consumo energetico (**E**)
- Migliorano la comunicazione o l'equità (**S**)
- Maggiore chiarezza o tracciabilità (**G**)



# Riprogettazione dei processi per le prestazioni ESG

## Suggerimenti di miglioramento con impatto ESG

Modifiche pratiche ai processi esistenti possono portare benefici ESG misurabili, ad esempio riducendo le emissioni e i costi di produzione e migliorando le condizioni di lavoro.



**QUICK  
TIPS**

1. Coinvolgi i tuoi dipendenti nel processo di brainstorming
2. Considerate sia i costi che il valore ESG
3. Mantenete i miglioramenti misurabili e reversibili

Vediamo un esempio per comprendere meglio i miglioramenti incentrati sull'ESG:

### Processo debole

Registrazione manuale dei rifiuti

Straordinari senza registrazioni

### Miglioramento incentrato sull'ESG

Registro digitale dei rifiuti tramite app mobile

Modello semplice di foglio presenze digitale

## Sintesi dell'Unità 2

# Attuazione delle azioni ESG e ottimizzazione dei processi

### Impatto-fattibilità

La matrice impatto-fattibilità è la vostra bussola decisionale. Può essere molto utile per stabilire le priorità dei vostri obiettivi e delle vostre azioni ESG.

### Piano d'azione ESG

Una pianificazione chiara e concreta delle azioni trasforma le discussioni ESG in progressi

### Piccoli processi

Il miglioramento dei piccoli processi può portare a grandi risultati in termini di sostenibilità.

### Strumenti semplici

Strumenti come PDCA e Kaizen possono svolgere un ruolo importante nell'implementazione dei miglioramenti ESG senza sovraccaricare le risorse.



**ESG4 SMEs**  
Sustainability in Action



Cofinanziato  
dall'Unione europea

Unità 3


# **CULTURA ESG, VALUTAZIONE E MIGLIORAMENTO CONTINUO**



## Obiettivi didattici

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

- Costruire il coinvolgimento interno attraverso la formazione dei dipendenti e la comunicazione ESG
- Sviluppare campagne di sensibilizzazione sull'implementazione ESG
- Misurare i risultati dell'implementazione adattiva dell'ESG nelle PMI attraverso l'uso di KPI e meccanismi di feedback



**Questa unità lavora sulle seguenti competenze ESG:**

3.E.1: Conoscenza dei KPI di sostenibilità

3.E.3: Comprensione della trasferibilità degli impatti

3.S.3: Formazione del personale

3.S.4: Conoscenza della politica di inclusione aziendale

3.S.7: Valutazione dell'impatto dei benefici

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



## Di cosa parleremo in questa unità?

Coinvolgimento dei dipendenti e consapevolezza ESG.....08

Valutazione ESG e personalizzazione.....13





**ESG4SMEs**  
Sustainability in Action



Cofinanziato  
dall'Unione europea



Lezione 1

# **COINVOLGIMENTO DEI DIPENDENTI E CONSAPEVOLEZZA ESG**



# Coinvolgimento dei dipendenti e consapevolezza ESG

Costruire una cultura ESG dall'interno

Perché il coinvolgimento dei dipendenti è importante?

## Coinvolgimento

L'ESG non può essere compreso solo dall'alto verso il basso.  
È necessario che tutti siano coinvolti.

## Partecipazione attiva

Dipendenti coinvolti = maggiore dedizione ed efficacia, più idee e valori comunitari più forti.

## Piccole PMI

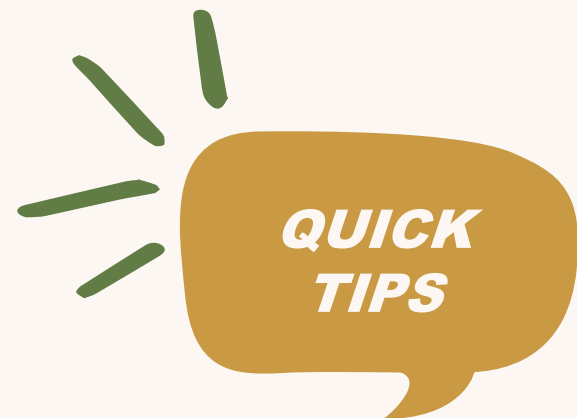
Nelle piccole imprese, ogni dipendente può diventare un ambasciatore ESG.



# Coinvolgimento dei dipendenti e consapevolezza ESG

## Formazione interna e comunicazione ESG

Scoprite l'importanza di educare i dipendenti sui concetti, i valori e le pratiche ESG e assicuratevi che la vostra strategia di comunicazione interna rafforzi questi messaggi. Una comunicazione chiara e coerente crea fiducia e contribuisce ad ancorare l'ESG nella cultura aziendale.



**Formazione** = la base per la consapevolezza ESG

Utilizza **strumenti di comunicazione interna**: bacheche, gruppi WhatsApp, riunioni del personale.

Utilizza **una formazione semplice e basata sulle attività**: ad esempio, riduzione dei rifiuti, approvvigionamento etico.

Mantenete la **pertinenza**: collegatela alle attività quotidiane come la selezione delle olive o l'irrigazione.

# Coinvolgimento dei dipendenti e consapevolezza ESG

## Formazione interna e comunicazione ESG

### Esempio di comunicazione interna ESG

Il seguente scenario è **ispirato al nostro caso di studio**, ma è solo un esempio.



#### Scenario

La PMI introduce misure di risparmio idrico.



#### Canale

Poster stampato + messaggio vocale WhatsApp



#### Messaggio

*A partire dalla prossima settimana, ridurremo la quantità di acqua utilizzata per il lavaggio delle olive.*

*Ogni team riceverà una dimostrazione sull'uso del nuovo sistema.*

*I vostri suggerimenti sull'efficienza idrica sono ben accetti!*



**Qui** troverete un modello pronto all'uso per la comunicazione interna ESG.

# Coinvolgimento dei dipendenti e consapevolezza ESG

## Quanti ruoli diversi in una PMI possono contribuire ai risultati ESG?

Tutti sono responsabili dell'ESG e i compiti possono essere allineati ai ruoli senza sovraccaricare i dipendenti. Questo è importante per la partecipazione dal basso verso l'alto.

### Tutti hanno un ruolo:

- ① **Operatore macchine** →  Ridurre il consumo energetico
- ② **Addetto all'imballaggio** →  Segnalare i rifiuti di plastica
- ③ **Amministrazione** →  Monitorare l'approvvigionamento equo e solidale

---

**Empowerment attraverso la titolarità a livello di compiti**

---

**Evidenzia il loro contributo negli aggiornamenti ESG.**

---

# Coinvolgimento dei dipendenti e consapevolezza ESG

## Ruoli del personale nell'implementazione dell'ESG



**Esercizio di auto-riflessione**



**3-5 minuti**

1

**Domanda**

**Quali piccole azioni ESG potrebbero intraprendere tutti i membri del team della tua PMI?**

Produzione

Imballaggio

Amministrazione

Consegna

# Coinvolgimento dei dipendenti e consapevolezza ESG

## Progettare di campagne di sensibilizzazione

Sviluppando campagne di sensibilizzazione interne, è possibile sensibilizzare i dipendenti su specifiche questioni ESG (ad esempio, gestione dei rifiuti, uso sostenibile dell'acqua, inclusione sociale).

Suggerimenti per organizzare una campagna di successo:

- Mantieni le campagne locali, divertenti e visibili.
- Concentrati su un argomento alla volta (ad esempio, ridurre la plastica, risparmiare acqua).
- Utilizza slogan, immagini e sfide di squadra.
- Abbina il successo della campagna a una piccola ricompensa (ad esempio, un pranzo o un cesto regalo).



# Coinvolgimento dei dipendenti e consapevolezza ESG



## Progettare di campagne di sensibilizzazione

Entriamo più nel dettaglio e vediamo alcuni consigli su come creare consapevolezza ESG nelle PMI rurali e arrivare a costruire una cultura ESG positiva, una cultura che miri alla visibilità e alla partecipazione.

Parla la lingua del team: **semplice e visiva**

Rendilo **personale**

*"Questo aiuta la nostra terra, la nostra acqua e i nostri clienti"*

Coinvolgi **i dipendenti più giovani** nella comunicazione (esperti di tecnologia)

Celebrate **i successi**, anche quelli più piccoli.



**ESG4SMEs**  
Sustainability in Action



Cofinanziato  
dall'Unione europea



Lezione 2

# **VALUTAZIONE ESG E PERSONALIZZAZIONE**



# Valutazione ESG e personalizzazione

Rendere le prestazioni ESG visibili, misurabili e reattive

Perché il coinvolgimento dei dipendenti è importante?

## Successo ESG

Richiede follow-up, revisione e miglioramento.

## Crescita

Supporta la crescita continua, l'efficienza dei costi e la reputazione.

## Piccole PMI

Aiuta le piccole PMI a rimanere conformi, rilevanti e affidabili.



# Coinvolgimento dei dipendenti e consapevolezza ESG

## Utilizzo dei KPI per valutare i risultati ESG

**KPI** è l'acronimo di **Key Performance Indicator (indicatore chiave di prestazione)** → una misura quantificabile della prestazione nel tempo per un obiettivo specifico. Un KPI può fungere da strumento strategico per misurare gli obiettivi e i risultati ESG, quali la diversità dei dipendenti, l'impegno nella comunità, il consumo energetico.

Scegliete KPI **semplici, pertinenti e comprensibili**

Utilizza questi KPI per monitorare i **progressi** nel **tempo**.

Inizia con 2-3 KPI per ogni **pilastro ESG** (ambientale, sociale, governance)

Concentratevi sul rendere la misurazione **pratica** e **significativa** per il contesto delle PMI.

# Valutazione ESG e personalizzazione

## Utilizzo dei KPI per valutare i risultati ESG

Esempio di KPI ESG ispirato al nostro caso di studio sull'olio d'oliva della famiglia Voliotis

Pilastro ESG	KPI	Obiettivo	Stato attuale
<b>AMBIENTE</b>	Litri di acqua consumati per tonnellata di olive	Chilogrammi di olio esausto o foglie compostate (Misurabile)	(Misurabile)
<b>SOCIALE</b>	Ore di formazione ESG per dipendente	Fornitori locali % del totale (Misurabile)	(Misurabile)
<b>GOVERNANCE</b>	Numero di riunioni ESG all'anno	Reclami dei clienti relativi all'ESG registrati e risolti (Misurabile)	(Misurabile)

# Valutazione ESG e personalizzazione

## Meccanismi di feedback

È importante raccogliere il feedback dei propri dipendenti, clienti e partner/fornitori per migliorare le iniziative ESG della propria PMI. Questi meccanismi di feedback sono essenziali per verificare **l'efficacia** delle proprie **azioni ESG**.

## Comunicazione bidirezionale

- ① Bottom-up
- ② Top-down

---

## Strumenti migliori

- ① Sondaggi anonimi tra il personale
- ② Domande sulla soddisfazione dei clienti in materia di ESG
- ③ Chiamate o moduli di feedback dei fornitori

---

**Strutturate la raccolta dei feedback e integrateli nei cicli di valutazione e pianificazione ESG.**

---

# Valutazione ESG e personalizzazione

## Meccanismi di feedback

Modello per raccogliere feedback ESG dai propri dipendenti

### Tipi di domande

- 1 Quanto è chiara la nostra politica ESG? (Scala di Likert da 1 a 5)
- 2 Quali cambiamenti hai notato a seguito delle azioni ESG?
- 3 Cosa ti aiuterebbe ad impegnarti maggiormente nei confronti dell'ESG?
- 4 Ritieni che i tuoi suggerimenti vengano presi sul serio?
- 5 Monitoraggio dei progressi



**Frequenza:** ogni 6 mesi

**Strumenti:** moduli Google o stampe cartacee

**Anonimato:** il sondaggio deve essere anonimo



Modello di sondaggio pronto all'uso  
disponibile [qui](#).

# Valutazione ESG e personalizzazione

## Cicli di miglioramento continuo

È giunto il momento di utilizzare i risultati delle valutazioni e i feedback raccolti dai sondaggi per adeguare regolarmente le strategie, aggiornare le pratiche e creare valore a lungo termine.

## Suggerimenti per i cicli di miglioramento continuo

**Utilizza i risultati e i feedback per apportare piccole modifiche intelligenti**

Prova il ciclo "*Impara → Migliora → Verifica → Ripeti*"

**Incoraggiate ogni team a suggerire modifiche e soluzioni ESG**

Utilizza il modello PDCA (vedi [Unità 2](#)) o altri strumenti simili

## Sintesi dell'Unità 3

# Cultura ESG, valutazione e miglioramento continuo

### Dipendenti

I dipendenti sono i principali promotori dell'ESG. Affida loro delle responsabilità.

### Comunicazione

Comunica con chiarezza, coerenza e rilevanza locale e otterrete ottimi risultati.

### KPI

I KPI sono metriche importanti che aiutano le PMI a capire a che punto sono e dove vogliono arrivare.

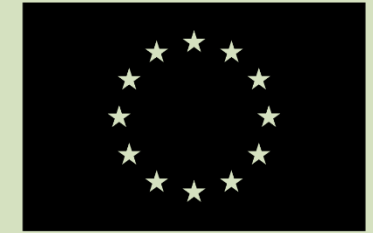
### Cultura ESG

La cultura ESG migliora quando i risultati portano a cambiamenti intelligenti e inizia dalle persone.



**ESG4SMEs**  
Sustainability in Action

**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**

Association of Industries of  
Thessaly and Central Greece  
(AITCG)