

# La sostenibilità per le microimprese in aree rurali e montane







*Giugno 2025*

**Cottino Social Impact Campus srl, Torino**  
tutti i diritti riservati

Le immagini utilizzate fanno parte  
della brand identity dei GAL

Stampato in Italia - Printed in Italy  
“specificare tipografia”

# Contenuti

## 01

L'importanza della  
sostenibilità

1.1	Ecosistema	12
1.2	Scopo	15
1.3	Leadership	18
1.4	Transizione / Filiere Green	24
1.5	Finanza di impatto	28

## 02

ESG - i contenuti  
della sostenibilità

2.1	Criteri ESG	34
2.2	Normativa ESG	42
2.3	Strumenti e metodi per l'implementazione ESG	46

## 03

Strategie per un  
futuro competitivo

3.1	-----	--	5.1	-----	--
3.2	-----	--	5.2	-----	--
3.3	-----	--	5.3	-----	--

## 05

Conclusioni

## 04

Casi -  
esempi virtuosi

4.1	-----	--	6.1	-----	--
4.2	-----	--	6.2	-----	--
4.3	-----	--	6.3	-----	--

## 06

Fonti e riferimenti



# 01

## L'importanza della sostenibilità

Ugiandiciatem dit aut ad excepere, sunt odia quas anition seca-  
boria que sequi dignitiis nonsequi con porpor aliqui consecto vo-  
lupta tatianimendi soluptiandi rempostibus sandellorpor autent  
fuga. Cae as etus dolorro ruptat quassim aut es molenda nus ea  
iuscit, qui que qui ut officiur? Occum ut poris sum et voloreh en

# 1.1 Ecosistema

## L'ecosistema aziendale: un cambio di prospettiva

Quando, nella seconda metà del ventesimo secolo, l'opinione pubblica inizia a manifestare un timido interesse per la crisi ambientale del pianeta, il termine “ecosistema” entra a far parte del linguaggio comune. Originariamente, si riferiva all'insieme di organismi e sostanze non viventi che interagiscono in un determinato spazio, mantenendo un equilibrio delicato. Questo concetto è stato accostato all'idea di fragilità per sottolineare il delicato rapporto di interdipendenza tra uomo e natura, e promuovere l'educazione ambientale. Oggi la parola ha ampliato il proprio campo d'applicazione, entrando nella terminologia tecnica di ambiti come quello sociale, tecnologico, e persino medico-sanitario. Negli ultimi decenni, anche il mondo dell'imprenditoria ha cominciato a comprendere che non si può più pensare alle imprese come entità isolate. L'adozione di un “ecosistema aziendale” implica che le organizzazioni comincino a interagire e a cooperare in modo sistemico, considerando l'impatto ambientale, sociale ed economico che il loro operato ha sul territorio e sulla co-

munità circostante<sup>1</sup>. Alla base di questo cambio di prospettiva c'è la crescente consapevolezza dell'impossibilità di sostenere il peso delle sfide economiche, ambientali e sociali, ignorando la realtà circostante. L'impresa non può più essere vista come un'entità separata dal suo contesto, ma come parte di un sistema interconnesso che include risorse naturali, comunità locali e altre imprese. Nei territori alpini, dove il legame tra attività economica, ambiente e comunità è forte e storicamente consolidato, questo cambiamento è particolarmente significativo. Qui, più che mai, le imprese devono adottare una visione sistemica, attivando collaborazioni e sinergie con le realtà locali per valorizzare sia il territorio che il loro impatto positivo su di esso.

<sup>1</sup> Sostenibilità ed ecosistemi virtuosi per rafforzare il Made in Italy - Osservatorio Deloitte Private sulle prospettive delle PMI in Italia - 2023

## Il legame tra impresa e territorio

Nel contesto alpino e subalpino, dove le imprese sono profondamente radicate nel tessuto sociale e naturale del territorio, lo sviluppo sostenibile non può essere un'opzione marginale, ma rappresenta una necessità strategica. Il forte legame tra attori locali - imprese, istituzioni, turisti, comunità, risorse naturali - impone alle imprese di abbandonare ogni logica isolata, a favore di un approccio collaborativo. Tradurre questa visione sistemica nella pratica significa, ad esempio, impegnarsi attivamente in reti locali che valorizzano i prodotti tipici, il turismo lento e le tradizioni. È fondamentale costruire relazioni solide con fornitori che condividono criteri ambientali ed etici, e promuovere le diversità come leva di innovazione, inclusi giovani, migranti e persone con fragilità, per adattare l'offerta alle nuove esigenze di chi vive e visita la montagna.

Lo scenario attuale è dinamico e incerto: eventi climatici estremi, trasformazioni demografiche, cambiamenti normativi. Tuttavia, le imprese sostenibili non cercano la stabilità assoluta, ma un equilibrio in movimento, capace di reggere gli urti e di evolvere. Questo significa essere pronti ad adattarsi, a investire su pratiche flessibili, migliorare l'efficienza energetica, condividere strumenti e conoscenze con altri attori del territorio: sono queste alcune delle strade che permettono alle

micro e piccole imprese di diventare protagoniste del cambiamento, rafforzando allo stesso tempo la propria identità e competitività.

In sintesi, per le imprese dei territori alpini e subalpini, fare sviluppo sostenibile oggi significa essere aperti al cambiamento, rimanendo però radicati nel territorio e connessi alla comunità, senza mai perdere l'identità locale, ma allo stesso tempo accogliendo le sfide del futuro.

## Innovazione, inclusività, resilienza e sostenibilità

L'innovazione è spesso vista come una questione difficile nelle economie più periferiche, lontane dalle grandi aree industriali urbane. A causa della mancanza di incentivi e risorse, molte imprese in aree rurali tendono a tralasciare questo aspetto. Tuttavia, oggi l'innovazione è il primo fattore che determina la crescita di un'impresa, come sottolineato dal World Economic Forum. A questo seguono inclusività, resilienza e sostenibilità. In queste aree, l'inclusività è un tema strettamente legato agli squilibri territoriali. La crescita delle imprese locali dipende molto dall'inclusione, sia a livello sociale che economico.

Per esempio, le imprese agricole stanno iniziando a utilizzare piattaforme di vendita online per raggiungere nuovi mercati, rendere visibili i prodotti locali e attrarre anche i giovani. Questa innovazione digitale rappresenta un'opportunità

concreta per le imprese in territori alpini e subalpini di espandersi, mantenendo forte il legame con la tradizione. In questa logica, il termine resilienza, pur rimanendo una risorsa importante, rischia di diventare un ostacolo se significa resistere al cambiamento senza evolversi. Di fronte alle sfide, come periodi di crisi o come la comparsa di nuovi concorrenti, l'impresa deve essere in grado di rispondere e adattarsi velocemente ai cambiamenti del mercato e delle esigenze dei consumatori. Alla base di queste dinamiche c'è la sostenibilità. Ogni impresa deve sapere bilanciare lo sviluppo economico con un uso consapevole delle risorse naturali e una gestione responsabile del proprio impatto sociale e ambientale.

### Guardare al futuro senza perdere le radici

In definitiva, le imprese delle aree montane e pedemontane si trovano di fronte a una sfida importante: mantenere vivo il legame con il territorio e le sue tradizioni, pur aprendosi a cambiamenti, innovazioni e a nuove forme di collaborazione. Solo guardando oltre i confini ristretti dell'impresa sarà possibile intercettare nuove linee di sviluppo, ampliare i mercati e creare opportunità di crescita sostenibile, senza compromettere l'ambiente e la coesione delle comunità locali. Se vogliamo che tutto sia salvaguardato, dobbiamo essere pronti a cambiare. In questo cambiamento, l'impresa non

è più solo una realtà economica, ma diventa un attore centrale per il futuro sostenibile dei territori alpini.



Immagine 01

## 1.2 Scopo

Un sistema produttivo basato sulle micro e piccole imprese

Il sistema produttivo italiano è in gran parte costituito da micro e piccole imprese.. Secondo l'Istat (2023), quasi l'80% delle aziende italiane rientra nella categoria delle microimprese, con 3-9 addetti. Le piccole imprese, tra 10 e 49 addetti, rappresentano un altro 18,5%. Solo una minima parte è costituita da realtà medie o grandi, che insieme non raggiungono il 3% del totale. Questo dato evidenzia come la forza economica del nostro Paese si fondi su attività imprenditoriali spesso radicate nei territori, dove l'impresa rappresenta non solo un presidio economico, ma anche sociale, poiché contribuiscono alla coesione delle comunità locali. Tuttavia, in uno scenario in rapida evoluzione, non è più sufficiente garantire la continuità o concentrarsi esclusivamente sul profitto.

### Ripensare lo scopo dell'impresa oggi

Oggi, per le imprese, diventa fondamentale porsi una nuova domanda: Qual è lo scopo dell'impresa? Che valore vuole generare, oltre al risul-

tato economico? In molti contesti internazionali, lo scopo viene oggi definito con il termine "purpose", che rappresenta l'essenza stessa dell'impresa, il suo perché oltre la mera funzione economica. Se lo scopo è il motivo per cui un'impresa esiste, il "purpose" è ciò che guida ogni sua azione, decisione e interazione con l'ambiente circostante. "Purpose" non è solo una missione, ma un impegno concreto che l'impresa prende verso la comunità, il territorio e il benessere collettivo. Adottare un "purpose" chiaro permette all'impresa di essere più consapevole nel creare valore, di attrarre persone che condividono la stessa visione e di rispondere alle esigenze di un mercato in continua evoluzione.

### Lo scopo come alleato della sostenibilità

Definire lo scopo dell'impresa, che oggi viene spesso espresso con il termine **purpose**, è fondamentale per affrontare la sostenibilità in modo chiaro e strategico. Mentre lo scopo indica la direzione generale



dell'impresa, il purpose rappresenta una visione più profonda, che integra valori economici, sociali e ambientali in un impegno concreto a lungo termine. In un contesto in continuo cambiamento - caratterizzato da trasformazioni sociali, ambientali e tecnologiche - un purpose ben definito aiuta l'impresa a mantenere una direzione chiara e coerente. Un purpose solido diventa un potente alleato per la sostenibilità, in quanto permette all'impresa di bilanciare il profitto con il benessere sociale e ambientale, senza mai perdere di vista l'identità e i valori fondativi. Pensare al purpose in relazione alla sostenibilità rende più facile integrare strategie di sviluppo che rispettino le risorse naturali e promuovano il benessere collettivo. Questo orientamento permette di non perdere di vista la coerenza tra ciò che l'impresa è e ciò che l'impresa vuole diventare. Concretamente consente di valorizzare i legami con il territorio, promuovendo un approccio che integra le tradizioni con le nuove esigenze. Nei territori alpini e subalpini, dove le comunità locali sono centrali, un'impresa che ha un purpose chiaro può agire come catalizzatore di innovazione sociale, creando opportunità di crescita economica sostenibile senza compromettere il patrimonio naturale e culturale. Un purpose chiaro non è solo un ideale, ma una base solida su cui costruire un'impresa sostenibile nel lungo periodo. L'impresa, guidata dal proprio scopo, diventa capace di evolversi senza snaturar-

si, di adattarsi senza perdere la propria autenticità.

### Dallo scopo all'impatto positivo

Avere uno scopo definito, o meglio un purpose, è il punto di partenza per un'impresa che vuole fare la differenza. Per generare un cambiamento reale serve una strategia coerente, calibrata sugli obiettivi dell'impresa e sugli attori con cui interagisce: collaboratori, clienti, fornitori, comunità locali. Ogni impresa ha già fatto qualcosa in questa direzione, magari senza chiamarlo sostenibilità. Riconoscere questi elementi, metterli in ordine, dare loro continuità è il primo passo. Il secondo è costruire un metodo di lavoro che permetta di innovare in modo misurabile, anche a piccoli passi: nei prodotti, nei servizi, nell'organizzazione interna, nel modo in cui si comunica e si collabora. Non esistono formule universali, ma ci sono tre elementi chiave che aiutano: innovazione, senso e flessibilità. Le transizioni – che siano ambientali, digitali o sociali – ci saranno sempre. La differenza la fa l'approccio con cui si affrontano. Invece di chiedersi solo “Cosa rischio se cambio?”, può essere utile iniziare a chiedersi “Cosa rischio se non cambio?”. Serve coraggio, ma anche visione, competenze e alleanze. Con questa consapevolezza, l'impresa non solo risponde alle necessità del presente, ma costruisce un futuro più sostenibile e innovativo.

Capitali, capitani, esploratori, uniti nell'impresa di generare profitto e impatti positivi.



Immagine 02

## 1.3 Leadership

Leadership e Sostenibilità:  
due facce dello stesso  
impegno

Quando si parla di sostenibilità, il concetto di leadership è fondamentale. Non si tratta solo di gestire bene un'impresa, ma bisogna saperla guidare verso scelte che siano responsabili, attente all'ambiente, alle persone e al territorio. In questo contesto, possiamo distinguere due aspetti collegati ma distinti della leadership:

- **Leadership della sostenibilità:** riguarda la gestione strategica dell'impresa, le scelte che orientano la direzione verso obiettivi sostenibili.
- **Leadership sostenibile:** si riferisce più al comportamento personale del leader, ovvero come affronta decisioni complesse e dilemmi etici mantenendo la coerenza con i propri valori.

### La leadership della sostenibilità: guidare il cambiamento sistemico

La leadership della sostenibilità si riconosce nella capacità di rivedere e migliorare il funzionamento dell'impresa, con particolare attenzione agli obiettivi ambientali, sociali e ge-

stionali. Non si tratta solo di rispettare obblighi o regolamenti normativi, ma di trasformare il modo in cui l'impresa opera, prendendo decisioni più consapevoli riguardo alla produzione, gestione delle risorse e rapporti con il territorio.

Per le micro e piccole imprese, questo cambiamento può tradursi in azioni pratiche come:

- ridurre gli sprechi nella produzione o nella gestione delle risorse;
- scegliere fornitori locali che adottano pratiche ecologiche e sostenibili
- collaborare con la comunità locale per creare valore condiviso
- adottare pratiche che proteggano l'ambiente e il paesaggio, ad esempio riducendo l'impatto ecologico dei processi aziendali.

Per attuare questo tipo di leadership, è necessario sviluppare una visione a lungo termine, essere pronti ad ascoltare le esigenze dei territori e dei collaboratori, e avere le competenze per affrontare il cambiamento in modo duraturo e solido.

### Leadership sostenibile: integrità personale e gestione della complessità

La leadership sostenibile va oltre la gestione operativa: riguarda l'atteggiamento del leader, la sua capacità di affrontare decisioni difficili e di gestire le situazioni complesse con coerenza e integrità. Un leader sostenibile non si limita a dare indicazioni, ma vive in prima persona i valori che promuove, cercando di allineare le proprie azioni a ciò in cui crede.

Essere un leader sostenibile richiede:

- Consapevolezza delle proprie convinzioni;
- Disponibilità a mettere in discussione le proprie decisioni e strategie;
- Apertura al confronto, per evolvere e migliorare insieme al proprio team.

### Etica e trasformazione: qualità e sfide di un leader sostenibile

Concretamente, un leader sostenibile è una figura etica, autoconsapevole, relazionale e trasformativa. Sa riconoscere i dilemmi e le contraddizioni che sorgono nelle scelte quotidiane e si impegna a vigilare sui comportamenti dell'organizzazione per garantire che siano allineati ai valori aziendali. È anche un facilitatore di relazioni e innovazione: collega parti del sistema che altri non vedono, accompagna il cambiamen-

to e stimola il potenziale collettivo. Il principale ostacolo a una leadership sostenibile siamo spesso noi stessi. Le sfide ambientali e sociali possono sembrare così grandi da generare un senso di impotenza. Tuttavia, l'alternativa non è credersi onnipotenti. Essere leader sostenibili significa identificare con lucidità la propria sfera di influenza e riconoscere le leve che si possono attivare. È proprio questa consapevolezza – dei limiti e delle potenzialità – a rendere possibile una leadership autentica e trasformativa.

# APPROFONDIMENTO

## LEADERSHIP DELLA SOSTENIBILITÀ

Focalizzata sull'azione organizzativa: gestione strategica, governance, obiettivi e processi orientati alla sostenibilità.

### Domande guida

- La sostenibilità è parte integrante della nostra visione d'impresa?
- La struttura organizzativa prevede ruoli o funzioni dedicate alla sostenibilità?
- Abbiamo obiettivi misurabili legati all'impatto ambientale e sociale?

### Segnali di maturità

- Strategia ESG formalizzata;
- Indicatori di impatto non finanziari (es. riduzione delle emissioni, percentuale di energia rinnovabile, inclusione di fornitori locali, benessere organizzativo);
- Integrazione tra funzioni aziendali per obiettivi comuni di sostenibilità.

## LEADERSHIP SOSTENIBILE

Riguarda la postura individuale: visione etica, gestione dell'incertezza e coerenza tra valori personali e aziendali.

### Domande guida

- Le mie scelte riflettono valori di equità, responsabilità e rispetto?
- Riesco a mantenere integrità e lucidità anche sotto pressione?
- Promuovo fiducia, dialogo e corresponsabilità nel mio contesto lavorativo?

### Tratti distintivi concreti

- Coerenza tra parole e azioni, anche in presenza di rischi o conflitti;
- Capacità di gestire l'incertezza con trasparenza e ascolto attivo;
- Attenzione sincera alle persone: decisioni che considerano l'impatto umano, non solo economico;
- Cura della cultura aziendale, partecipazione e crescita condivisa

## Come organizzo e dirigo la mia piccola impresa in modo coerente con gli obiettivi ESG?

### ◆ Rifugio escursionistico

**Azione:** adotta una policy interna per evitare l'uso di plastica monouso nei servizi offerti ai clienti e propone una borraccia utilizzabile con mappa dei sentieri.

**Leadership:** coinvolge i fornitori nel trovare alternative sostenibili e forma lo staff e i clienti sulle motivazioni della scelta.

### ◆ Piccolo caseificio di valle

**Azione:** introduce una giornata aperta al pubblico per mostrare come viene svolta l'attività produttiva; offre degustazione dei prodotti e mostra come vengono mantenuti e gestiti gli animali (focus su benessere animale e biodiversità).

**Leadership:** promuove educazione alimentare valorizzando la trasparenza e il legame con il territorio.

# APPROFONDIMENTO

## ◆ Bottega artigiana

**Azione:** inizia a mappare la provenienza delle materie prime e seleziona solo fornitori con certificazioni o di provenienza locale anche se hanno costi più alti.

**Leadership:** può inserire nel proprio sito e/o nei propri materiali pubblicitari una sezione dedicata alla tracciabilità e sostenibilità.

## ◆ Guida ambientale escursionistica

**Azione:** sceglie di non aderire a una piattaforma che promuove escursioni di massa per sviluppare un'offerta mirata a piccoli gruppi e incentivare la creazione di sinergie e collaborazioni con altre realtà locali (es. associazioni, scuole etc.).

## ◆ Titolare di piccola azienda agricola

**Azione:** Durante un evento aperto al pubblico nota che un collaboratore tratta con sufficienza una persona con disabilità. Si confronta in privato con il collaboratore, propone un momento formativo interno e rafforza la collaborazione con una realtà del territorio/vicina che tratta le tematiche di disabilità in ambiti lavorativi.

**Leadership:** usa l'episodio per migliorare la cultura aziendale



## 1.4 Transizione / Filiera Green

### Un approccio diverso agli acquisti

Nel contesto attuale, caratterizzato da tensioni sociali, nuove normative europee e un crescente interesse per l'ambiente e i diritti, sta emergendo un nuovo approccio agli acquisti, noto come acquisto responsabile.. Questo approccio non si limita a scegliere i fornitori solo in base al prezzo o alla rapidità, ma considera anche come lavorano, quanto rispettano l'ambiente e come trattano le persone lungo tutta la filiera. L'acquisto responsabile nasce dal cambiamento delle richieste da parte di clienti, enti pubblici e investitori. Infatti, fare acquisti responsabili significa guardare al benessere del territorio, delle comunità locali e delle generazioni future. In questo nuovo paradigma, le imprese non si concentrano più solo sul proprio guadagno, ma valutano anche l'impatto sociale e ambientale delle loro scelte. Questo cambiamento nasce dalla crescente domanda di sostenibilità da parte di clienti, enti pubblici e investitori. Oggi, si cerca un'economia dove l'impresa si fa carico del benessere collettivo, includendo la salute dell'ambiente, la responsabilità so-

ziale e il supporto alle comunità locali.

### Le nuove regole e le loro ricadute

Negli ultimi anni, anche l'Unione Europea ha spinto con forza in questa direzione, introducendo nuove regole che impongono alle imprese di monitorare non solo ciò che accade al loro interno, ma anche le attività dei loro fornitori. Alcune nuove regole, come ad esempio la Direttiva sulla responsabilità delle imprese, chiedono alle aziende di controllare non solo quello che succede al proprio interno, ma anche ciò che accade nelle attività dei propri fornitori e svolgere così la propria parte nella gestione della filiera globale. Questo significa che ogni impresa è chiamata a fare la propria parte, scegliendo con attenzione chi coinvolgere nelle proprie attività. Adottare un comportamento responsabile porta con sé vantaggi concreti. Le imprese che dimostrano attenzione alla sostenibilità, infatti, possono ottenere punteggi più alti nei bandi pubblici, accedere a finanziamen-

ti specifici e migliorare la propria reputazione sul mercato. Inoltre, raccogliere e documentare le informazioni relative ai propri acquisti e alle pratiche sostenibili ad esempio su come si evitano i rischi ambientali e sociali permette di essere pronti anche sul fronte della rendicontazione, sempre più richiesta a livello normativo.

### Una filiera pulita conviene a tutti

I casi recenti di sfruttamento nel settore agricolo o nell'industria della moda hanno messo in evidenza quanto sia importante avere una filiera trasparente e controllata. Conoscere i propri fornitori e monitorare l'intera catena di fornitura non è solo una scelta etica, ma anche una strategia di protezione concreta da rischi legali e dai danni alla reputazione. Un altro aspetto cruciale riguarda la veridicità delle informazioni sulla sostenibilità. Non basta dichiarare di essere attenti all'ambiente o al sociale: è fondamentale provare ciò che si afferma. Con la nuova Direttiva europea contro le dichiarazioni ingannevoli, approvata nel 2024, le imprese sono obbligate a fornire prove documentali riguardo alle proprie pratiche sostenibili. In questo contesto, una gestione trasparente e documentata degli acquisti diventa un'arma efficace per evitare problemi legali e proteggere la reputazione dell'impresa.

### Una scelta che rafforza anche le imprese più piccole

Adottare l'acquisto responsabile è un'opportunità anche per le piccole imprese.. La trasparenza aiuta a ridurre i rischi legali e finanziari, mentre un'attenzione alla sostenibilità migliora la fiducia dei clienti e la reputazione dell'impresa. Collaborare con fornitori che condividono valori simili non solo valorizza i prodotti locali, ma può anche portare a nuove idee e soluzioni innovative. Non si tratta di stravolgere il proprio modo di lavorare, ma di iniziare a fare scelte più consapevoli e coerenti con un futuro che chiede sempre più attenzione al bene comune e ad approcci sostenibili. In un'epoca in cui la sostenibilità è diventata un imperativo, l'acquisto responsabile non è più solo una scelta etica, ma una necessità per garantire il successo a lungo termine delle imprese.

# APPROFONDIMENTO

## Cos'è l'acquisto responsabile?

*Acquisto responsabile* significa scegliere i fornitori non solo in base al prezzo, ma anche considerando l'impatto ambientale e sociale delle loro attività. Implica una valutazione sostenibile e etica che prende in considerazione la qualità dei prodotti, le condizioni di lavoro, il rispetto per l'ambiente e la comunità.

### ◆ Principi

- **Trasparenza** nelle pratiche aziendali.
- **Rispetto delle normative ambientali** e sociali.
- **Supporto alle economie locali**, favorendo fornitori che operano in modo etico.
- **Certificazioni sostenibili**: ad esempio, ISO 14001 (ambientale), Fair Trade, e altre certificazioni etiche.

## Differenza tra acquisto tradizionale e acquisto responsabile

L'*acquisto tradizionale* si concentra prevalentemente su prezzo e rapidità di consegna.

L'*acquisto responsabile*, invece, bilancia questi aspetti con criteri etici e sostenibili, come il trattamento dei lavoratori e l'impatto ambientale lungo tutta la filiera.

## 1.5 Finanza d'impatto

Uno strumento concreto per lo sviluppo locale

La finanza d'impatto è un tipo di investimento che si distingue dai finanziamenti tradizionali per il suo obiettivo di generare risultati misurabili non solo dal punto di vista economico, ma anche sociale e ambientale. A differenza dei finanziamenti tradizionali, che si concentrano solo sul sostegno all'attività produttiva, la finanza a impatto valuta l'efficacia di un intervento in base agli effetti generati sul territorio e sulla comunità. Per le micro e piccole imprese attive nelle aree montane e pre-montane, questo approccio rappresenta un'opportunità strategica. Le imprese di queste zone, infatti, spesso contribuiscono in modo significativo alla coesione sociale, alla tutela dell'ambiente e alla creazione di occupazione. La finanza d'impatto offre loro l'opportunità di accedere a risorse dedicate, attrarre nuovi partner e rafforzare il proprio ruolo all'interno del sistema locale. In particolare, gli strumenti come i fondi basati sui risultati (Outcome-Based Funds) assumono un'importanza crescente, poiché legano l'erogazione delle risorse al raggiungimento di obiettivi misurabili, sia sociali e ambientali.

bili, sia sociali e ambientali.

### Cosa sono e come funzionano?

I fondi basati sui risultati, noti come *Outcome-Based Funds* (OBF), sono strumenti che assegnano risorse economiche solo se vengono conseguiti specifici obiettivi sociali o ambientali. A differenza dei finanziamenti tradizionali, il contributo economico non è legato alla spesa o alle attività svolte, ma ai risultati ottenuti. Chi realizza l'intervento può ricevere un sostegno iniziale, che solitamente viene messo a disposizione da soggetti terzi per coprire i costi anticipati. Una volta conclusa l'azione, viene verificato il raggiungimento dei risultati da un soggetto indipendente, e solo a quel punto viene effettuato il pagamento finale. Se l'obiettivo non viene raggiunto, l'azienda potrebbe essere chiamata a restituire la somma ricevuta. Questo sistema promuove l'efficacia, la trasparenza e la responsabilizzazione di tutte le parti coinvolte, consentendo di destinare risorse solo a progetti che

abbiano effettivamente generato impatto positivo.

### Vantaggi per le imprese nei territori montani e pre-montani

Per le micro e piccole imprese che operano in territori montani e pre-montani, i fondi basati sui risultati rappresentano un'opportunità di accesso a risorse economiche dedicate al cambiamento sociale e ambientale. Questi strumenti valorizzano la capacità dell'impresa di generare effetti concreti positivi nel proprio territorio e per la propria comunità, per esempio:

- **migliorare** l'inclusione lavorativa attraverso l'assunzione di persone in situazioni di svantaggio socio-economico;
- **gestire** in modo sostenibile le risorse naturali (es. boschi, terreni agricoli etc.);
- **favorire** l'inclusione di persone fragili o la rigenerazione di edifici inutilizzati per creare nuovi spazi sociali e culturali.

Il meccanismo *Outcome-Based Funds* (OBF) premia ciò che funziona davvero, non basandosi sulla dimensione dell'impresa o sulla disponibilità di garanzie patrimoniali, ma sui risultati tangibili che l'impresa è in grado di produrre. Tuttavia, per poter beneficiare di questi fondi, le imprese devono essere in grado di monitorare i risultati ottenuti, documentarli in modo adeguato e allocare correttamente il budget rispetto alle attività necessarie per

raggiungere gli obiettivi dichiarati. Questo significa che, sebbene la dimensione dell'impresa non sia un ostacolo, è necessario avere processi interni strutturati per raccogliere dati e verificare il raggiungimento degli obiettivi.

Molte piccole realtà locali potrebbero non avere le competenze specialistiche per gestire questi aspetti in autonomia. Per questo motivo, è consigliabile rivolgersi a consulenti esterni o a sistemi digitali di monitoraggio che permettano di raccogliere e analizzare i dati in modo preciso. Tuttavia, una volta strutturato il sistema di monitoraggio queste imprese possono partecipare ai fondi senza la necessità di grandi risorse patrimoniali o finanziarie.

### Prospettive di utilizzo

Per attivare strumenti come gli *Outcome-Based Funds* nei territori montani e pre-montani, è fondamentale predisporre un contesto favorevole. Occorre innanzitutto definire in modo chiaro gli obiettivi da raggiungere e i criteri di verifica dei risultati. Gli obiettivi devono essere misurabili e realizzabili in base alle caratteristiche locali e alla dimensione dell'impresa, tenendo conto delle caratteristiche locali e della dimensione ridotta delle imprese. È utile promuovere reti di collaborazione tra enti pubblici, soggetti finanziatori, organizzazioni intermedie e imprese, così da facilitare l'accesso ai fondi e condividere

re i rischi. Anche il ruolo degli enti locali è cruciale, sia come possibili finanziatori dei risultati, sia come promotori di iniziative legate allo sviluppo sostenibile. Se ben progettati, i fondi basati sui risultati possono diventare strumenti stabili di politica territoriale, capaci di sostenere iniziative ad alto impatto nelle aree interne e contribuire alla loro vitalità economica e sociale.





# 02

## ESG - i contenuti della sostenibilità

Ugiandiciatem dit aut ad excepere, sunt odia quas anition seca-  
boria que sequi dignitiis nonsequi con porpor aliqui consecto vo-  
lupta tatianimendi soluptiandi rempostibus sandellorpor autent  
fuga. Cae as etus dolorro ruptat quassim aut es molenda nus ea  
iuscit, qui que qui ut officiur? Occum ut poris sum et voloreh en



## 2.1 Criteri ESG

Se la sostenibilità ha imposto un cambio di prospettiva rispetto al passato, i criteri ESG rappresentano oggi lo strumento più concreto per tradurre questo cambiamento in scelte operative. La sigla ESG racchiude tre dimensioni fondamentali dell'agire aziendale: l'impatto ambientale (E, "environment"), la responsabilità sociale (S, "sociale") e la qualità della governance (G, "gestione"). Non si tratta solo di standard rigidi, ma di un approccio che invita a riflettere con attenzione sugli effetti che l'attività d'impresa può avere nel tempo sul territorio, sulle persone e sulla propria continuità. Anche se i criteri ESG sono nati in ambito finanziario, parlano una lingua che molte piccole imprese, anche nelle aree montane e pre-montane, già conoscono nei fatti: in molti casi, si tratta di dare un nome a buone pratiche che fanno già parte del modo di lavorare di tali realtà.

### Ambient (E): ridurre l'impatto, valorizzare il territorio

Il pilastro ambientale "E" dei criteri ESG si concentra sull'**impatto ecologico delle attività aziendali** e sull'adozione di pratiche che rispettano e preservano l'ambiente.

Esso include l'uso responsabile delle risorse naturali, la gestione dei rifiuti, l'efficienza energetica, la riduzione delle emissioni di gas serra e la tutela della biodiversità. L'adozione di pratiche in linea con il pilastro "E" non è solo un obbligo normativo, ma rappresenta una strategia di lungo termine che porta numerosi vantaggi sia economici che ambientali, migliorando la competitività dell'impresa nel mercato globale. In contesti come quelli montani e prealpini, dove il legame con il territorio è diretto e quotidiano, questi comportamenti assumono un valore ancora più rilevante e rappresentano un contributo concreto alla tutela e alla valorizzazione sostenibile dell'ambiente.

### Teoria del pilastro "E" degli ESG

L'acronimo **ESG** sta per **Environmental, Social, and Governance** (Ambiente, Sociale, Governance) e il pilastro "E" riguarda tutti gli **aspetti ambientali connessi all'attività d'impresa**. Le imprese devono affrontare le sfide ambientali a partire dal loro modello operativo, integrando nella loro strategia di business pratiche che riducano l'impatto ecologico e promuovano la sostenibilità ambientale.

L'importanza del pilastro "E" è confermata da numerosi studi che dimostrano come le imprese che adottano politiche ambientali responsabili ottengano non solo un ritorno positivo in termini di immagine e reputazione, ma anche un vantaggio competitivo concreto. Per esempio, la McKinsey & Company (2020) ha evidenziato come le imprese che investono in sostenibilità ambientale e socialmente responsabili tendono a percepire benefici economici più rapidamente, inclusi risparmi sui costi operativi e accesso a nuovi mercati.

### Aspetti pratici: Cosa significa davvero applicare il pilastro "E" degli ESG

Applicare il pilastro ambientale significa integrare pratiche concrete in tutte le aree aziendali, dal processo produttivo alla gestione delle risorse e dei rifiuti.

Ecco alcune azioni pratiche che le piccole e microimprese possono adottare:

#### 1. Efficienza energetica

Le imprese che decidono di ridurre i consumi energetici si trovano ad affrontare la necessità di investire in tecnologie verdi come pannelli solari, sistemi di gestione intelligente dell'energia e tecnologie geotermiche. Secondo il rapporto dell'*International Resource Panel* (2020)<sup>2</sup>, l'adozione di energie rinnovabili nelle piccole e medie imprese non solo riduce significativamente le emissioni di CO<sub>2</sub>, ma offre anche vantaggi economici a lungo termine, attraverso risparmi sui costi operativi e la possibilità di accedere a incentivi fiscali. Il rapporto evidenzia che la transizione verso un'economia circolare nelle imprese piccole e medie può essere una leva importante per la sostenibilità e la competitività.

Ecco alcuni esempi concreti:

- Adottare tecnologie a basso consumo energetico, come illuminazione LED e sistemi di riscaldamento e raffreddamento efficienti.
- Investire in fonti di energia rinnovabili, come i pannelli solari o l'uso di energia geotermica, che possono ridurre i costi energetici e migliorare la sostenibilità dell'impresa.

<sup>2</sup> *International Resource Panel (2020). Resource Efficiency and Circular Economy: A Pathway for Sustainable Development. Disponibile su: <https://www.resourcepanel.org/reports/resource-efficiency-and-circular-economy>*

## 2. Gestione sostenibile delle risorse naturali e valorizzazione del territorio

La valorizzazione del territorio è un aspetto cruciale, soprattutto in contesti come quello alpino e subalpino, dove la relazione tra l'uomo e l'ambiente è storicamente molto forte. L'impresa non deve solo ridurre il proprio impatto, ma deve anche contribuire attivamente alla tutela della biodiversità e alla conservazione delle risorse naturali. Secondo il rapporto della Ellen MacArthur Foundation (2021), la transizione verso un modello circolare nella produzione alimentare può aiutare a rigenerare la natura e proteggere la biodiversità, promuovendo al contempo la sostenibilità agricola e riducendo l'impronta ecologica del settore alimentare (Ellen MacArthur Foundation, 2021)<sup>3</sup>. Le pratiche agricole rigenerative, che utilizzano tecniche di coltivazione a basso impatto, contribuiscono a mantenere la salute dei terreni, ridurre l'erosione e preservare la qualità dell'acqua nelle aree montane. Inoltre, le piccole imprese agricole possono beneficiare di incentivi pubblici per pratiche eco-friendly, come il programma PAC (Politica Agricola Comune) dell'Unione Europea, che finanzia iniziative che mirano a promuovere la sostenibilità ambientale e a conservare la biodiversità.

<sup>3</sup> Ellen MacArthur Foundation (2021), *The Big Food Redesign: Regenerating Nature with the Circular Economy*. Disponibile su: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/>

Ecco alcuni esempi pratici:

- Ottimizzare l'uso dell'acqua in tutte le fasi produttive. Ad esempio, ridurre il consumo idrico nelle aziende agricole o installare sistemi di recupero delle acque piovane.
- Preferire materiali locali e riciclati per la produzione, riducendo l'impronta ecologica e incentivando l'economia circolare.

## 3. Gestione dei rifiuti

Un aspetto fondamentale della sostenibilità ambientale riguarda la gestione dei rifiuti. La filiera circolare, che prevede la riduzione, il riutilizzo e il riciclo dei materiali, è diventata una prassi sempre più diffusa anche nelle piccole imprese. Le tecniche di compostaggio, la selezione dei materiali riciclabili e l'adozione di imballaggi biodegradabili sono tutte azioni che contribuiscono a ridurre la quantità di rifiuti destinati alle discariche. Secondo il rapporto dell'OECD (2020), l'adozione di pratiche di economia circolare è fondamentale per ridurre l'impatto ambientale globale delle imprese, migliorare la gestione dei rifiuti e abbattere i costi di smaltimento. La circolarità dei materiali non solo contribuisce a ridurre i rifiuti, ma promuove un modello di sviluppo rigenerativo che rispetta i cicli naturali e migliora la resilienza dei sistemi

<sup>4</sup> OECD (2020). *Improving Resource Efficiency and the Circular Economies for a Greener World*, OECD Environment Policy Paper No. 20, 2020. Disponibile su: <https://www.oecd.org/en/environment/>

produttivi. L'adozione di una strategia circolare permette alle imprese di massimizzare l'utilizzo delle risorse e di minimizzare gli sprechi<sup>4</sup>. Nel caso delle imprese turistiche nelle aree montane, l'adozione di politiche green per la gestione dei rifiuti è fondamentale. Queste azioni non solo riducono l'impatto ambientale, ma sono anche apprezzate dai visitatori, che sono sempre più sensibili alle scelte sostenibili delle strutture che scelgono.

Ecco alcuni esempi pratici:

- Implementare pratiche di raccolta differenziata e compostaggio per ridurre la quantità di rifiuti destinati alle discariche. Le piccole imprese possono ad esempio avviare sistemi di compostaggio domestico per rifiuti organici, come scarti alimentari o prodotti agricoli.
- Utilizzare imballaggi biodegradabili o riutilizzabili per ridurre l'uso della plastica, scegliendo soluzioni eco-friendly anche per il packaging dei prodotti.

## 4. Riduzione delle emissioni di gas serra

- Implementare tecniche produttive che riducono le emissioni di CO<sub>2</sub>. Ad esempio, ridurre l'uso di combustibili fossili nei processi produttivi e incentivare l'uso di trasporti a basso impatto come il carpooling o l'uso di biciclette elettriche per i trasporti locali.

- Adottare pratiche di green logistics, riducendo il trasporto di materiali a lunga distanza, privilegiando fornitori locali e riducendo così le emissioni legate al trasporto.

## 5. Tutelare la biodiversità e l'ambiente naturale

- Creare aree verdi protette o promuovere iniziative di rigenerazione ecologica nelle aree circostanti all'impresa, come la piantumazione di alberi o il ripristino di habitat naturali.
- Collaborare con enti locali per la protezione della fauna e la conservazione dei suoli nelle aree rurali e montane.

## Implicazioni pratiche per le piccole imprese alpine

L'adozione di pratiche sostenibili non solo ha impatti positivi sull'ambiente, ma porta anche a vantaggi economici, come la riduzione dei costi operativi e l'accesso a finanziamenti e incentivi. In particolare, le piccole imprese nelle aree montane e pre-montane possono trarre vantaggio dal loro legame stretto con il territorio e dalla capacità di applicare soluzioni sostenibili a misura d'impresa. La valorizzazione delle risorse locali e la cura del paesaggio naturale sono azioni che non solo migliorano l'impatto ambientale, ma creano anche valore per le comunità locali e i visitatori. Inoltre, l'adozione di strategie ambientali in linea con i criteri ESG

migliora la reputazione dell'impresa, rendendola più attraente per i consumatori sensibili alle tematiche ambientali, e può favorire l'accesso a bandi pubblici o fondi per progetti sostenibili.

### Sociale: creare valore con le persone

Il pilastro sociale **“S”** degli ESG si concentra sull'**impatto delle attività aziendali sulle persone**, in particolare su lavoratori, comunità locali e fornitori. Mentre il pilastro ambientale si concentra sulla sostenibilità ecologica, il pilastro sociale si riferisce all'**adozione di pratiche aziendali che promuovano la giustizia sociale, l'inclusività e la responsabilità sociale**. Applicare i principi di sostenibilità sociale vuol dire creare valore non solo per l'impresa, ma anche per la comunità in cui essa opera, migliorando la qualità della vita e promuovendo il benessere delle persone che vi lavorano o che sono a contatto con i suoi prodotti e servizi.

Accanto alla cura dell'ambiente, c'è quella per le relazioni umane. La **“S”** degli ESG riguarda l'attenzione verso chi lavora nell'impresa e la comunità che la circonda. Garantire condizioni di lavoro sicure, favorire un clima sereno, dare fiducia ai giovani e collaboratori, e valorizzare il lavoro femminile o di persone con percorsi diversi, rappresentano scelte quotidiane che rafforzano l'impresa dall'interno.

Le piccole imprese alpine, spesso caratterizzate da una gestione familiare o a conduzione ridotta, hanno la possibilità di adottare questi principi con un impatto diretto e tangibile. Le scelte quotidiane, come garantire orari flessibili, offrire opportunità di crescita ai dipendenti e sostenere la formazione continua, sono azioni che contribuiscono a creare un clima lavorativo positivo e a fidelizzare i talenti.

Inoltre, partecipare attivamente alla vita della comunità, sostenere iniziative locali o attivare collaborazioni con scuole e associazioni sono pratiche già diffuse in molte realtà territoriali e rientrano a pieno titolo nella dimensione sociale dell'ESG. Investire nella comunità locale non solo arricchisce il capitale sociale dell'impresa, ma crea anche legami forti con i clienti, i fornitori e la società nel suo complesso. Queste azioni aiutano a costruire un sistema economico locale più inclusivo e a rafforzare la coesione sociale.

### Principi sociali chiave: inclusività e pari opportunità

L'inclusività, la parità di genere e il rispetto per la diversità sono aspetti centrali della sostenibilità sociale. Le piccole imprese alpine, in particolare, hanno la possibilità di promuovere un ambiente di lavoro equo, dove tutti i dipendenti, a prescindere dal genere, etnia o background, possano avere le stesse opportunità di crescita.

In un contesto montano, dove il mercato del lavoro è spesso più limitato, le imprese possono investire in programmi di formazione, che non solo migliorano le competenze dei lavoratori, ma favoriscono anche l'inclusione sociale di categorie più vulnerabili, come giovani, donne o persone con disabilità. Secondo il Global Gender Gap Report 2021 del World Economic Forum, l'inclusione e l'uguaglianza di genere sono fondamentali per aumentare la produttività e l'innovazione nelle imprese (World Economic Forum, 2021)<sup>5</sup>.

Il pilastro sociale degli ESG riguarda l'adozione di pratiche aziendali che vadano oltre il semplice rispetto delle leggi, mirando a migliorare il benessere sociale delle persone e delle comunità. Le micro e piccole imprese alpine hanno il vantaggio di un legame profondo e diretto con la comunità locale, che consente loro di implementare facilmente politiche sociali e inclusive. Le azioni quotidiane che promuovono la sicurezza sul lavoro, l'inclusività sociale e la partecipazione attiva nella comunità, non solo contribuiscono al benessere della società, ma rafforzano anche la reputazione dell'impresa e la sua competitività.

Investire nel benessere sociale e nell'inclusività non solo migliora la qualità della vita per i dipendenti

e la comunità, ma offre anche vantaggi economici tangibili, come una maggiore fiducia dei consumatori, accesso a finanziamenti sostenibili e opportunità di crescita a lungo termine.

### Gestione: organizzarsi in modo chiaro e giusto

Infine, la **“G”** dei criteri ESG si riferisce alla **gestione aziendale**, ovvero al modo in cui l'impresa organizza il proprio lavoro, prende decisioni strategiche e costruisce relazioni affidabili e sostenibili nel tempo. Questo pilastro riguarda aspetti cruciali come la **trasparenza**, la **responsabilità** e la **partecipazione**, ed è applicabile a tutte le imprese, indipendentemente dalle loro dimensioni. Nel caso delle microimprese, che spesso non hanno strutture complesse o ruoli dirigenziali formali, è il titolare che tiene insieme tutti gli aspetti operativi. In queste realtà, però, diventa fondamentale organizzarsi in modo chiaro, adottando procedure semplici ma ben definite, per evitare confusioni o inefficienze. Una buona governance si riconosce anche dalla capacità di ascolto e dalla volontà di valorizzare le competenze del team, senza favoritismi, e dal rispetto per le diverse opinioni. La coerenza nelle scelte aziendali e la capacità di adattarsi in modo agile alle sfide sono fattori che definiscono una gestione efficace.

<sup>5</sup> World Economic Forum (2021). Global Gender Gap Report 2021. Disponibile su: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021>



## Gli elementi chiave di una buona governance

### 1. Trasparenza e chiarezza nelle decisioni

Definire con chiarezza gli obiettivi aziendali e le priorità operative, assicurandosi che ogni membro del team abbia accesso alle informazioni necessarie per comprendere come il lavoro quotidiano contribuisca al successo dell'impresa.

### 2. Semplicità nelle procedure aziendali

Mantenere una contabilità in ordine, che permetta di monitorare in modo chiaro le entrate e le uscite, e rispettare gli accordi con i clienti e i fornitori in modo preciso e puntuale. L'introduzione di un sistema di gestione documentale semplice ed efficace può aiutare le piccole imprese a garantire la tracciabilità delle decisioni e delle azioni.

### 3. Inclusività e partecipazione

Creare un ambiente di lavoro collaborativo, in cui ogni dipendente possa esprimere la propria opinione. Il leader aziendale deve essere aperto al confronto, accogliendo diversi punti di vista e utilizzando le competenze del team per raggiungere soluzioni migliori. Secondo un rapporto dell'OECD (2020), le imprese che promuovono una partecipazione attiva dei dipendenti hanno maggiore innovazione e competitività (OECD, 2020)<sup>6</sup>.

### 4. Rispetto degli impegni e degli accordi

Una buona gestione si basa sul rispetto degli impegni presi con clienti e fornitori, ma anche con il team interno. Garantire che le promesse fatte siano mantenute è essenziale per costruire una reputazione solida e affidabile.

### Come applicare la governance nelle microimprese alpine

Anche le piccole realtà alpine, che spesso non hanno risorse per una struttura complessa, possono applicare principi di buona governance con efficacia. Per esempio, una gestione chiara e accessibile delle informazioni aziendali può fare la differenza, migliorando l'efficienza operativa e creando una cultura aziendale solida.

- Orari flessibili e una gestione partecipativa dei turni possono migliorare il benessere dei dipendenti stagionali, riducendo il turnover e aumentando la soddisfazione del personale.
- Ad esempio, un rifugio alpino che decide di ristrutturare il tetto con legname locale non solo rispetta il territorio, ma comunica anche questa scelta ai propri ospiti, dimostrando così

<sup>6</sup> OECD (2020). *The Role of Social Enterprises in Advancing the Social Pillar of the SDGs*. Disponibile su: <https://www.oecd.org/social/>

un approccio trasparente e responsabile.

- Condivisione delle scelte organizzative, come l'introduzione di nuovi servizi o la gestione dei turni, è una pratica che rafforza il legame tra titolare e dipendenti e crea un clima di fiducia reciproca.

### Perché contano davvero

In sintesi, i criteri ESG, non richiedono trasformazioni drastiche o competenze fuori dal comune. Nelle aree montane, molte imprese già applicano questi principi in modo naturale e spesso inconsapevole. Basti pensare a un rifugio o a un piccolo albergo che ristruttura il tetto utilizzando legname della segheria locale, offre orari flessibili al personale stagionale e condivide con lo staff le scelte organizzative più rilevanti, come l'introduzione di nuovi servizi o la gestione dei turni. Questo approccio coerente e attento non solo costruisce fiducia con i clienti, ma apre anche l'accesso a opportunità pubbliche e rafforza il legame con la comunità locale. Un esempio concreto è quello di un piccolo albergo a conduzione familiare che ha scelto di ristrutturare utilizzando materiali locali, offre flessibilità ai dipendenti stagionali per conciliare i tempi di vita, collabora con produttori locali per la colazione e racconta queste scelte ai propri ospiti. Lo fa senza etichette, ma con coerenza e attenzione quotidiana. È proprio questa coerenza a renderlo

più apprezzato dai clienti, più competitivo nei bandi pubblici e più integrato nella comunità locale.



## 2.2 Normativa ESG

### Sostenibilità: un concetto in continua evoluzione

Negli ultimi anni il tema della sostenibilità è stato al centro del dibattito pubblico e normativo, spesso però con un approccio parziale. L'attenzione si è concentrata principalmente sugli aspetti ambientali, come la riduzione dell'inquinamento e il consumo energetico, trascurando altre dimensioni altrettanto rilevanti, come la responsabilità sociale e la governance. Tuttavia, con l'introduzione di nuove direttive europee, si sta affermando una visione più ampia della sostenibilità, che comprende non solo l'ambiente, ma anche la tutela delle condizioni di lavoro, il rispetto dei diritti fondamentali e la responsabilità economica delle imprese. La normativa europea invita a considerare la sostenibilità come un impegno globale, che riguarda non solo l'ambiente, ma anche la società e l'economia. Oggi, infatti, la sostenibilità è vista come un pilastro per la crescita e lo sviluppo responsabile delle imprese, e non più come un tema marginale.

### Sostenibilità sociale e ambientale nelle imprese

L'inclusione dei criteri ESG non si limita a modificare le modalità di produzione, ma impone alle imprese di ripensare in modo complessivo il loro modello di business, includendo una responsabilità sociale e ambientale che si riflette anche nelle relazioni con i fornitori, nella gestione delle risorse e nell'impatto sul territorio. Secondo il *Vademecum ESG per Piccole e Medie Imprese* di Unindustria, la sostenibilità si sta affermando come un requisito imprescindibile per le PMI, che devono allinearsi agli standard ESG per rimanere competitive e accedere a finanziamenti pubblici<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> *Unindustria (2021). Vademecum ESG per Piccole e Medie Imprese. Disponibile su: <https://www.un-industria.it/public/DocMnu/vademecum-esg-per-piccole-e-medie-imprese-linee.pdf>*

### Le piccole imprese e le nuove esigenze del mercato

Fino ad oggi, le normative ESG si sono concentrate principalmente su grandi imprese e sul settore finanziario. Tuttavia, le nuove regole stanno coinvolgendo anche le piccole imprese, che ora sono chiamate a dimostrare il proprio impegno verso la sostenibilità attraverso processi di rendicontazione trasparenti e l'adozione di pratiche responsabili.

Secondo il *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)*<sup>8</sup>, l'accesso a finanziamenti pubblici per le piccole imprese richiede ora l'adozione di pratiche sostenibili, con particolare attenzione alla rendicontazione ESG. Tuttavia, molte micro e piccole imprese non hanno ancora strumenti adeguati per rispondere a queste nuove richieste normative. Alcune di esse non dispongono di informazioni sufficienti o ritengono che queste regole non le riguardino direttamente. Il rischio però è concreto: anche in assenza di un obbligo normativo immediato, la mancata conformità ai criteri ESG potrebbe comportare l'esclusione da filiere produttive o da opportunità di mercato, limitando le potenzialità di crescita.

<sup>8</sup> *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) 2021. Transizione ecologica e sostenibilità nelle PMI. Disponibile su: <https://www.governo.it/it/pnrr>*

### Nuove direttive europee

Nel mese di aprile 2025, l'Unione Europea ha introdotto la direttiva nota come "Stop the Clock", che ha posticipato di due anni l'obbligo di rendicontazione degli impatti ambientali e sociali per alcune aziende di grandi dimensioni e per le piccole quotate in borsa. Questa proroga concede più tempo per adeguarsi alle nuove regole, ma non riguarda tutte le imprese, per cui è fondamentale rimanere informati. Oltre a questo, sono in fase di definizione ulteriori modifiche normative attraverso due pacchetti di semplificazione, noti come "Omnibus". Il primo pacchetto mira a rendere la rendicontazione più proporzionata alle dimensioni aziendali, il secondo pacchetto si concentra sulle modalità di sostegno agli investimenti nelle PMI, con nuove regole di comunicazione e modalità di monitoraggio delle filiere produttive. Un aspetto rilevante riguarda anche il monitoraggio delle filiere produttive. La normativa proposta prevede di ridurre l'obbligo di controllo da parte delle grandi imprese, limitandosi ai soli casi in cui esistano evidenze concrete di violazioni legate ai diritti umani o danni ambientali. Questo cambiamento potrebbe avere ricadute anche sulle aziende più piccole, che verranno coinvolte solo in situazioni critiche.



### Le sfide per le piccole e micro imprese nelle aree montane

Il pacchetto Omnibus e le direttive europee pongono sfide e opportunità anche per le micro e piccole imprese situate nelle aree montane e pre-montane, che spesso operano in contesti più isolati e con risorse limitate. Per queste realtà, adeguarsi alle nuove normative ESG rappresenta una sfida, in quanto molte non dispongono di strutture amministrative complesse e potrebbero non essere in grado di raccogliere i dati necessari per la rendicontazione.

Tuttavia, questa è anche una grande opportunità per le imprese alpine, che possono beneficiare di sistemi di rendicontazione semplificati previsti dal pacchetto Omnibus. Le normative, infatti, stanno cercando di proporzionare gli obblighi in base alla dimensione aziendale, con l'obiettivo di non sovraccaricare le piccole realtà.

Inoltre, le imprese delle aree montane hanno il vantaggio di essere già spesso radicate nel territorio e di praticare modelli di business che rispecchiano i principi ESG, come la valorizzazione delle risorse locali, l'adozione di pratiche ecologiche e la creazione di valore per la comunità. Questo rappresenta un punto di partenza ideale per allinearsi alle normative europee senza dover intraprendere trasformazioni radicali.

### La sostenibilità come requisito imprescindibile

Un altro cambiamento riguarda le sanzioni e le responsabilità. Ogni Stato membro dell'UE dovrà definire le proprie norme interne, stabilendo regole specifiche per le imprese attive sul proprio territorio. Un aspetto cruciale riguarda anche le responsabilità nella gestione dei fornitori, che subiranno modifiche. Le grandi imprese avranno maggiore flessibilità nell'interruzione dei rapporti con partner coinvolti in violazioni gravi. Nonostante questi aggiornamenti, il principio fondamentale resta invariato: la sostenibilità sta diventando un requisito imprescindibile per operare nel mercato. Anche le imprese che oggi non sono soggette a obblighi diretti potrebbero incontrare difficoltà se non dimostrano di adottare pratiche responsabili. Adeguarsi a questi cambiamenti non significa solo rispettare le normative, ma garantire competitività e opportunità di crescita per il futuro.



Immagine 05

## 2.3 Strumenti e metodi per l'implementazione ESG

### Checklist di azioni per imprese sostenibili nei territori alpini

Questa checklist fornisce una guida operativa per micro e piccole imprese nei territori alpini e subalpini, aiutandole a intraprendere azioni concrete per soddisfare i criteri ESG (Ambientale, Sociale, di Governance). Ogni sezione offre azioni pratiche suddivise per ambito, che possono essere implementate in modo graduale.

#### Criteri Ambientali (E)

**Obiettivo:** Ridurre l'impatto ambientale e promuovere l'uso consapevole delle risorse naturali.

##### 1. Gestione Energetica Sostenibile

- **Azione:** Installa pannelli solari per coprire parte del fabbisogno energetico dell'impresa. Utilizza software di monitoraggio per tracciare il consumo e ottimizzare l'uso dell'energia. **Implementazione:** Puoi iniziare con un audit energetico per valutare quanta energia consumi e quanto puoi risparmiare con l'energia solare. Contatta una ditta locale per una valutazione

dei costi e dei benefici.

- **Azione:** Sostituisci le vecchie lampadine con LED a basso consumo. **Implementazione:** Inizia con la sostituzione nelle aree ad alto consumo (entrante, sale comuni, magazzini). I LED riducono il consumo di energia del 75%.

##### 2. Gestione delle Risorse Idriche

Adotta tecnologie per il monitoraggio dei consumi idrici in tempo reale, installa sistemi di recupero acque grigie e piovane

- **Azione:** Installa un sistema di raccolta delle acque piovane. **Implementazione:** Utilizza l'acqua piovana per irrigare i giardini, per pulire i locali o per usi non potabili. Puoi iniziare con un piccolo impianto di raccolta sui tetti e aggiungere dei filtri per migliorare la qualità dell'acqua.
- **Azione:** Installazione di dispositivi a basso flusso per rubinetti e docce. **Implementazione:** Puoi acquistare dispositivi che riducono il flusso d'acqua senza compro-

mettere l'efficacia, come aeratori per rubinetti e soffioni per docce.

##### 3. Riduzione dei rifiuti

- **Azione:** Elimina la plastica monouso nei punti di contatto con i clienti. **Implementazione:** Sostituisci bicchieri e posate di plastica con materiali biodegradabili (es. canna da zucchero, legno o carta riciclata). Offri ai clienti la possibilità di riutilizzare bottiglie e contenitori.
- **Azione:** Avvia un sistema di compostaggio per rifiuti organici. **Implementazione:** Se gestisci un'attività agricola o un ristorante, inizia separando rifiuti organici (scarti alimentari, residui da giardino) da compostare e usare come fertilizzante per il terreno.

##### 4. Turismo responsabile

- **Azione:** Promuovi il turismo ecologico e a basso impatto. **Implementazione:** Organizza escursioni a piedi, in bicicletta, a cavallo, o con altri mezzi ecologici. Evita l'uso di veicoli motorizzati per escursioni o tour nelle aree naturali. Puoi anche offrire noleggio di biciclette elettriche o altri mezzi a basso impatto.

#### Criteri Sociali (S)

**Obiettivo:** Promuovere l'inclusività, il benessere e la responsabilità verso la comunità locale.

##### 1. Inclusività e diversità

- **Azione:** Implementa politiche di assunzione inclusiva. **Implementazione:** Seleziona candidati da gruppi svantaggiati (ad esempio, persone con disabilità, anziani o giovani senza esperienza) per posizioni in azienda. Offri formazione e opportunità di crescita per questi gruppi.
- **Azione:** Crea una cultura di pari opportunità all'interno dell'impresa. **Implementazione:** Definisci e comunica politiche chiare di non discriminazione. Organizza corsi di sensibilizzazione sul tema per tutti i dipendenti.

##### 2. Formazione e benessere dei dipendenti

- **Azione:** Offri programmi di benessere per i dipendenti. **Implementazione:** Organizza giornate di attività fisica all'aperto, come escursioni, passeggiate o yoga in montagna. Crea anche spazi per il relax, come aree verdi o piccole pause caffè.
- **Azione:** Promuovere la conciliazione tra vita lavorativa e privata. **Implementazione:** Introduci orari flessibili o la possibilità di lavorare da remoto durante la bassa stagione.



### 3. Responsabilità verso la comunità locale

- **Azione:** Sostieni progetti locali.  
*Implementazione:* Fai delle donazioni annuali ad associazioni locali o organizza eventi di beneficenza. Offri supporto gratuito a scuole locali per attività educative sulla sostenibilità.
- **Azione:** Collabora con altre imprese locali.  
*Implementazione:* Partecipa a gruppi di acquisto locale o collabora con altre attività per creare pacchetti turistici o eventi che valorizzano la cultura e i prodotti del territorio.

### 4. Accessibilità e servizi per tutti

- **Azione:** Rendi la tua impresa accessibile a persone con disabilità.  
*Implementazione:* Adeguata gli spazi aziendali con rampe, ascensori e servizi igienici per persone con disabilità. Inoltre, considera la formazione del personale per assistere clienti con necessità speciali.

## Criteria di Governance (G)

**Obiettivo:** Garantire pratiche etiche e trasparenti in tutte le operazioni aziendali.

### 1. Trasparenza e rendicontazione

- **Azione:** Pubblica un bilancio ESG annuale.
- *Implementazione:* Crea un report annuale che dettaglia gli impatti ambientali, sociali e di governance della tua impresa.

Condividilo pubblicamente sul tuo sito web per mostrare i progressi e i risultati raggiunti.

- **Azione:** Comunica in modo chiaro con i tuoi stakeholder.  
*Implementazione:* Organizza incontri annuali con i dipendenti e i fornitori per discutere i risultati ESG e raccogliere feedback su come migliorare.

### 2. Gestione Etica della Supply Chain

- **Azione:** Seleziona fornitori sostenibili.  
*Implementazione:* Richiedi ai tuoi fornitori di adottare pratiche sostenibili, come l'uso di imballaggi ecologici o il rispetto di standard etici sul lavoro. Considera l'introduzione di un codice etico che i fornitori devono sottoscrivere.
- **Azione:** Monitoraggio e tracciabilità dei prodotti.  
*Implementazione:* Introduci un sistema di tracciabilità per i tuoi prodotti, che garantisca la loro provenienza e sostenibilità lungo tutta la filiera.

### 3. Gestione Etica della Supply Chain

- **Azione:** Includi i dipendenti nelle decisioni aziendali.  
*Implementazione:* Organizza incontri regolari con i dipendenti per raccogliere idee su come migliorare l'azienda, sia in termini di sostenibilità che di processi lavorativi. Crea un sistema di feedback continuo.

### 4. Gestione del Rischio e Adattabilità

- **Azione:** Implementa un piano di emergenza.  
*Implementazione:* Prepara un piano per situazioni di emergenza, come alluvioni, valanghe o incendi, e assicurati che il personale sia formato per affrontare tali situazioni. Aggiungi misure di protezione per il patrimonio aziendale e la comunità.

# 03

## Strategie per un futuro competitivo.

Verso una nuova strategia di impatto.

Ugiandiciatem dit aut ad excepere, sunt odia quas anition seca-  
boria que sequi dignitiis nonsequi con porpor aliqui consecto vo-  
lupta tatianimendi soluptiandi rempostibus sandellorpor autent  
fuga. Cae as etus dolorro ruptat quassim aut es molenda nus ea



# 03 Titolo su due righe o più di due

## Sottotitolo eventuale del paragrafo

Breve introduzione al paragrafo se serve di massimo tre righe oppure quattro righe

Harum volorit atibus. Uptatis aut omni id et volorem eum alitiam invel essit ressed ulparci rem id ma esequi aut reicae porum lit ape doloriti sincil mo quasper itaque numque quidi con pro molessim rem fugit, officiam facest, ilique nonsequam velento velicab iumque nia volupta temporumque ese alitates del ipienissiti cum dolupta tinctorro temqui inctur rempedi dolorem sanis dolecesequas volorrerum ea voluptaest aspiciamus voluptas apis illanitinti atusandio. Um aut quame aut voles sit aliae la nihitem qui di optaquunti deribusae veliquia anda qui tem voluptatur seribus.

Ga. Nam ut eior aborit doluptate esParumqui sedis et magnimporae as renduci lluptatium ea quam untio eaquiae cus molorep udcit eum iunt, alitate inctaquos plibuscium

illorepSoluptatur? Pelis cullicto eum ant autet essi optiassit laborporro ducimusciate con et quaecae doloratusci ut velignam apeles elit que volorum qui ressit plias soluptate odis endent excerat eliquate sunt explacc ullaut aut aspienti nonsero omnime nonectaest ea volore poresto offic to dic tem reperovid utessinverum se vel imet liquid et volupta tessita sperrum que sit ma cuptaquid minctiam sint quos aliquo quiat eatam simod quos apissitatie quam ereiur aspid utem iliqui quiaturibus, quiam esti odiaerovit, aut que des perio. Itasincimus magnistrum nient dipsa parchillest aliquote sit qui con nos debit reperum nonempo repelia non num, tem que simporecium estempo reicient pore nosande nimendent lamus, core, quidero occae quidAquiderum

## Titolo intermedio di due o al massimo tre righe

Harum volorit atibus. Uptatis aut omni id et volorem eum alitiam invel essit ressed ulparci rem id ma esequi aut reicae porum lit ape doloriti sincil mo quasper itaque numque quidi con pro molessim rem fugit, officiam facest, ilique nonsequam velento velicab iumque nia volupta temporumque ese alitates del ipienissiti cum dolupta tinctorro temqui inctur rempedi dolorem sanis dolecesequas volorrerum ea voluptaest aspiciamus voluptas apis illanitinti atusandio. Um aut quame aut voles sit aliae la nihitem qui di optaquunti deribusae veliquia anda qui tem vo-



Immagine 01

luptatur seribus.

Ga. Nam ut eior aborit doluptate esParumqui sedis et magnimporae as renduci lluptatium ea quam untio eaquiae cus molorep udcit eum Perit alicaborum haruptatibus cus archil id que ex eum il etur autatui scimagnis voluptur repuditiis ent. Em labore pe di as aut dis plit ad que consecti accatus veritatis exernat iaeped quiae. Dipsum rationempor suntemolores doluptae sin culpaurum voluptas quistibus eaque nobisquas a vellaboreic tem aut faciendignis aut earum int pero mollab invel id ut audignimilia net modipsuntur? Ent pratur sint officid igniatur rerumquam, apient earum quos sint. Ebit quasi dollab is in eseraeperum ati dolesed minis expelit asinvenem. Itae modionsed quasim fugitas sitiaecae dest, unt enisit aperati atusam sit ius ipsum, conescipsa et eost, ommo bearum que resecto volessi comni volorem nimirvellest molorepedit quuntem ullaut abo. Tem qui ipsamus quae sam sit doluptaspe rae por sim ra que volupta tibusae volorest porpore rempor a venis audae debit qui iusdaep erovid eium elique cumquid ulpa eicia dolorerum rem re in eatia voluptium amet a nonet faccum earumquam, cusam, occab iscimol ectemqui sed maio dolorro volest faccus vellaces illictotatem alicipicte esequatio min pa sita venimi, simo quas molorem et enescil ipidessi qui is quidusant esequo con rem lita volo officab in non pliciiscil ipsum quistrum fugiam re natas aut omnisque ex eruptaqui ad quo veni odiorer feriatquas ipsan

# 04

## Casi – esempi virtuosi

Ugiandiciatem dit aut ad excepere, sunt odia quas anition seca-  
boria que sequi dignitiis nonsequi con porpor aliqui consecto vo-  
lupta tatianimendi soluptiandi rempostibus sandellorpor autent  
fuga. Cae as etus dolorro ruptat quassim aut es molenda nus ea



# Rifugio

## “Les Montagnards”

Caso Studio n.01  
Caso Studio n.01



Immagine 01

Rifugio “Les Montagnards” a Balme

### Un modello di microimpresa alpina ad impatto positivo

Breve introduzione

al paragrafo se serve

di massimo tre righe

oppure quattro righe

 Valli di Lanzo, Piemonte (IT)

Il Rifugio escursionistico “Les Montagnards” rappresenta un esempio virtuoso di integrazione dei principi ESG in ambito turistico montano. Coniugando accessibilità, sostenibilità ambientale e coinvolgimento della comunità locale, questa realtà a conduzione familiare dimostra come anche una microimpresa possa contribuire concretamente allo sviluppo sostenibile del territorio alpino.

### Profilo dell'iniziativa

Situato nel cuore delle Valli di Lanzo, il Rifugio “Les Montagnards” nasce dal recupero di una storica villa degli anni '30 grazie a fondi pubblici (GAL e Superbonus) e a un'attenta progettazione accessibile, realizzata in collaborazione con il CPD – Consulta per le Persone in Difficoltà. Dal 2011, i gestori Guido e Antonella hanno trasformato la struttura in un rifugio che coniuga accoglienza, autenticità e inclusione.

**PILASTRO E – Environment:**  
tutela delle risorse  
e valorizzazione del territorio

- **Efficientamento energetico e ristrutturazione sostenibile:** utilizzo del Superbonus 80% e bandi GAL per ridurre l'impronta ambientale.

- **Pratiche plastic-free e filiera corta:** approvvigionamento locale, riduzione degli imballaggi e sensibilizzazione verso fornitori più sostenibili.

- **Educazione ambientale:** attività didattiche e giornate ecologiche per ospiti e scuole, pulizia dei sentieri e campagne contro le microplastiche.

- **Gestione responsabile dei flussi turistici:** contrasto al turismo mordi-e-fuggi (“merenderos”) a favore di esperienze lente, rispettose e consapevoli.

**PILASTRO S – Social:**  
inclusione, accessibilità  
e cultura della montagna

- **Accessibilità universale:** struttura interamente fruibile anche da persone con disabilità, grazie a soluzioni come la Joëlette per escursioni assistite.

- **Turismo per tutti:** escursioni, arrampicate e volo in parapendio inclusivo, in rete con il progetto “Montagna per Tutti”.

- **Collaborazione con scuole e comunità:** laboratori, eventi e sensibilizzazione sui temi della disabilità e della convivenza in aree marginali.

- **Occupazione locale e relazioni di prossimità:** il rifugio impiega risorse del territorio e promuove il turismo come leva per lo sviluppo inclusivo.

Rifugio “Les Montagnards”

# 05

## Conclusioni

# 06

Fonti e riferimenti

Con il contributo di



CAMERA DI COMMERCIO  
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA  
DI TORINO

