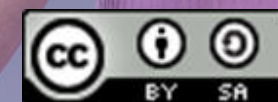




Moduli formativi sulla transizione verde

MODULO 13: Roadmap per la transizione green nelle PMI familiari

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.



Cofinanziato
dall'Unione europea



Contenuto del modulo

1

Punti chiave

2

Introduzione

3

Concetti chiave – Contenuti specifici del modulo

4

Bibliografia e letture consigliate



Punti chiave

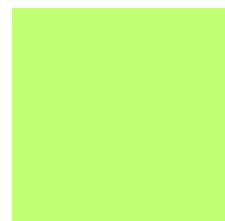
Al termine di questo modulo, sarai in grado di:

- comprendere cosa significa creare una roadmap realistica per la transizione green in una PMI familiare;
- applicare le principali fasi di pianificazione (analisi di base, definizione degli obiettivi, milestone, responsabilità, strategie, risorse, feedback);
- coinvolgere famiglia, dipendenti e partner nel processo di pianificazione;
- comprendere come definire indicatori misurabili (KPI, ROI, CO₂e, autosufficienza energetica);
- acquisire familiarità con strumenti utili (bandi, comunità energetiche, PPA, soluzioni di economia circolare);
- tradurre una visione in un piano d'azione concreto su un orizzonte di 12–36 mesi per la propria impresa.

Introduzione

Una roadmap (talvolta tradotta come “mappa del percorso” o “piano per fasi”) è uno **strumento visivo e strategico** che mostra dove un’azienda vuole arrivare, quali passi saranno necessari per raggiungere l’obiettivo e in quale arco temporale. A differenza di una strategia tradizionale, che spesso rimane a livello di visione e obiettivi di lungo periodo, una roadmap definisce milestone concrete, responsabilità e risorse. È quindi un **ponte tra idea e pratica operativa**.

Nel contesto della transizione green, una roadmap è particolarmente importante. Aiuta ad allineare i valori della famiglia con investimenti e decisioni concrete, fornisce ai dipendenti un piano chiaro su cosa verrà realizzato e quando, facilita la comunicazione con partner, clienti e comunità e rafforza la credibilità verso banche, investitori e enti finanziatori.



Concetti chiave



Chi contribuisce alla creazione di una roadmap?

- **Famiglia e proprietà** – definiscono la visione di lungo periodo: “dove vogliamo arrivare e cosa vogliamo trasmettere alla prossima generazione”.
- **Management e dipendenti** – traducono la visione in progetti concreti e azioni operative.
- **Partner esterni** – consulenti, banche, enti finanziatori, fornitori di tecnologia che apportano competenze e soluzioni.
- **Comunità e clienti** – influenzano indirettamente la roadmap, poiché le loro aspettative e necessità determinano ciò che è rilevante comunicare e realizzare.

Che aspetto ha una roadmap?



Può assumere la forma di una **timeline** (es. 12–36 mesi), di un **diagramma di Gantt** o di una **mappa concettuale** (mind map).
Include progetti specifici (dai “quick wins” agli investimenti di lungo periodo), ruoli e responsabilità assegnati, e definisce indicatori misurabili e KPI per valutare il successo (es. CO₂e, % di riciclo, MWh risparmiati).

Mappa concettuale

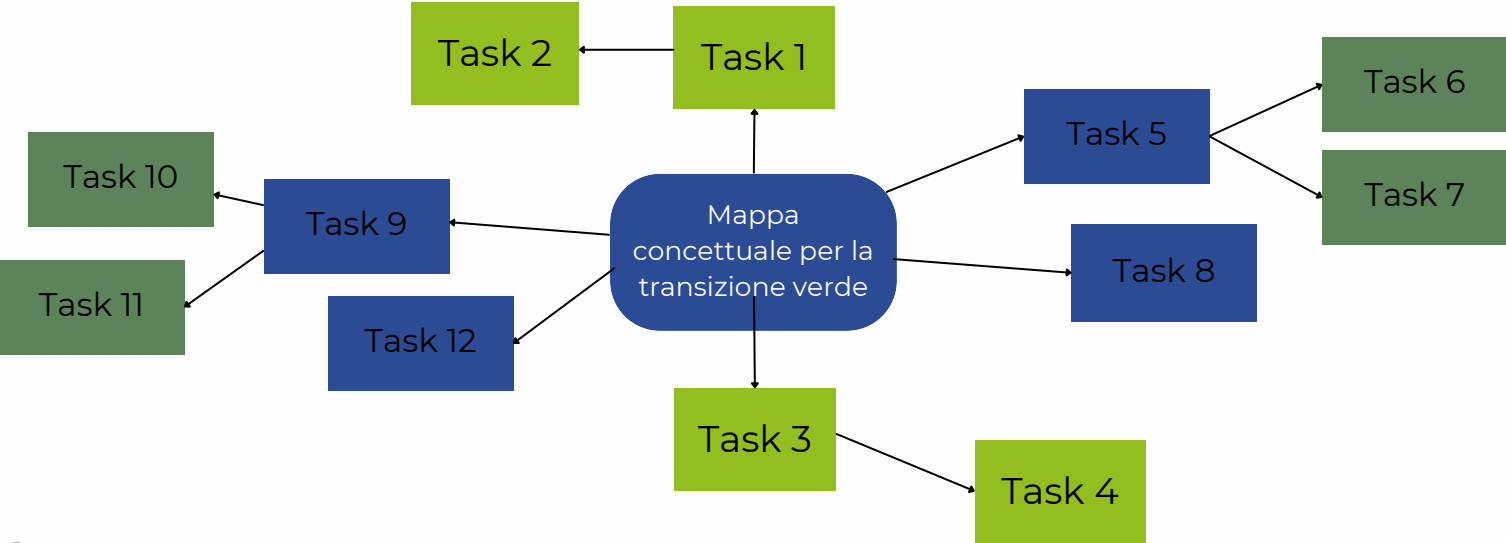
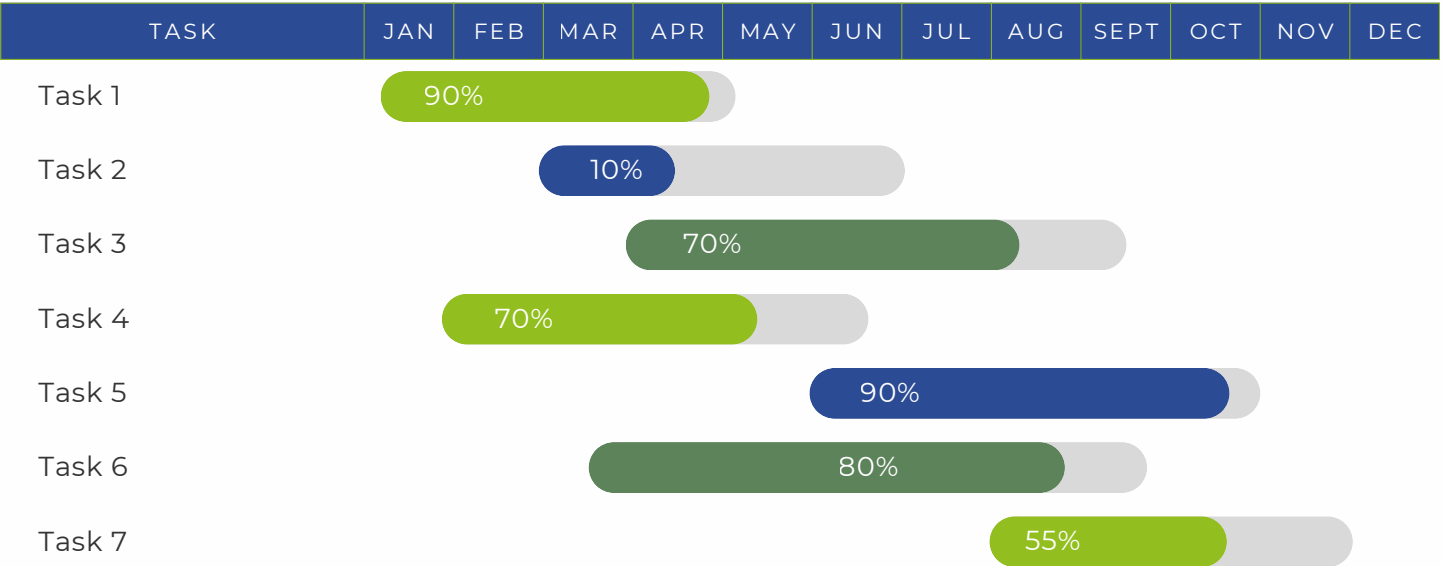
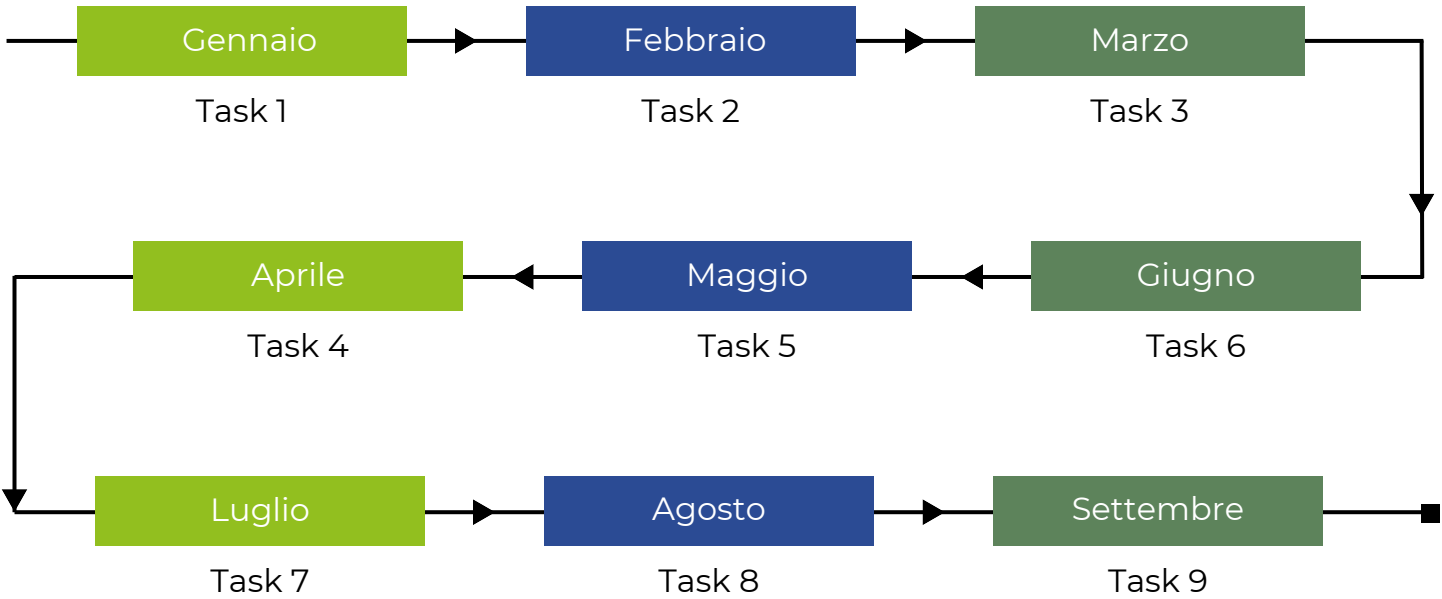


Diagramma di Gantt



Timeline



Strumenti per creare una roadmap

Tradizionalmente, le roadmap venivano disegnate su lavagne o in presentazioni. Oggi esiste un'ampia gamma di strumenti digitali e moderni che facilitano la visualizzazione e la collaborazione, tra cui:



Excel / Google Sheets

Punto di partenza semplice, con tabelle chiare di attività, milestone e budget



Assistenti AI

Simulano scenari (es. ROI di investimenti solari, risparmi di CO₂)



App mobile

Consentono ai dipendenti di vedere l'impatto del proprio lavoro (consumi, risparmi, riciclo)



PowerPoint / Canva

Formato visivo, facile da condividere all'interno della famiglia e dell'azienda



Dashboard interattive (Power BI, Tableau)

Mostrano in tempo reale come l'azienda sta raggiungendo gli obiettivi ambientali



Strumenti specializzati ESG/rinnovabili

(es. Sphera, Plan A, Sweep) per monitorare impronta di carbonio, emissioni e impatto delle singole azioni



Trello, Asana, ClickUp

Strumenti di project management per assegnare attività, monitorare scadenze e aggiornare la roadmap



Miro, MURAL

Lavagne digitali per co-creare la roadmap e visualizzare scenari



Piattaforme collaborative

Consentono alle imprese familiari di condividere roadmap ed esperienze all'interno di associazioni e reti di impresa



Esempio di una roadmap creata con Excel:

Mese	Attività	Responsabilità	Obiettivo misurabile	Costi previsti
0-3	Analisi di base (consumi, emissioni, processi)	Coordinatore ESG / consulente esterno	Report con dati di baseline predisposto	€2.000 – €4.000
2-6	Definizione della visione e degli obiettivi	Consiglio di famiglia + management	Mission ambientale in una frase, 3–5 obiettivi principali	Interno (workshops)
3-12	Azioni rapide (LED, recupero di calore, digitalizzazione)	Direttore tecnico + team manutenzione	Riduzione del 10% dei consumi energetici	€20.000 – €40.000
12-24	Progetti strategici (installazione fotovoltaico, e-mobility, packaging FSC)	Project manager + CFO	Installazione di 250 kWp fotovoltaico, 20% flotta elettrica	€200,000 – €600,000 (con incentivi)
24-36	Espansione e partnership (comunità energetiche, economia circolare)	CEO + partnership con enti locali/fornitori	Adesione a comunità energetica, 50% packaging circolare	€80.000 – €200.000
0-36	Misurazione e rendicontazione (KPI, CO ₂ e, report ESG)	Coordinatore ESG + controllo di gestione	Report ESG annuale, dashboard KPI	€8.000 – €20.000 / anno

7 fasi chiave per creare una roadmap

La creazione di una roadmap non è un'attività una tantum, ma un processo graduale che accompagna l'impresa familiare dall'analisi iniziale fino al coinvolgimento di tutti gli stakeholder nel lungo periodo.

Ogni fase ha una propria logica e si basa sulla precedente: dall'analisi della situazione di partenza, alla definizione di visione e obiettivi, alla pianificazione di milestone e risorse finanziarie, fino alla definizione dei ruoli, alla misurazione dei risultati e alla comunicazione con gli stakeholder.

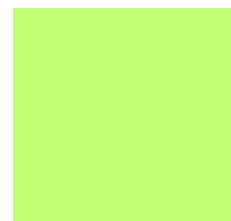
Solo quando questi passaggi sono tra loro integrati si ottiene una roadmap efficace e realistica.





Fase 1 – Analisi di base

L'analisi di base rappresenta il primo passo per costruire una roadmap realistica. Senza una chiara comprensione dello stato attuale delle performance aziendali nelle diverse aree della transizione (come energia, produzione, packaging, rapporto con il territorio, cultura aziendale e comunicazione), è impossibile definire obiettivi o monitorare i progressi. Solo conoscendo il punto di partenza è possibile stabilire in modo responsabile dove si vuole arrivare. I dati di baseline fungono da riferimento: consentono di confrontare nel tempo i miglioramenti e i risparmi ottenuti. Inoltre, permettono di individuare sia le azioni rapide ("quick wins") sia gli investimenti strategici.



Fase 1 – Analisi di base



Aree da analizzare (internamente vs esternamente)

Cosa si può gestire internamente (approccio fai-da-te)	Dove è consigliabile coinvolgere esperti esterni
Energia – panoramica dei consumi da bollette e contatori, registrazione dei costi del carburante	Audit energetico dettagliato – auditor certificati identificano risparmi specifici e tempi di ritorno
Trasporti – inventario del parco veicoli, valutazione dei consumi medi e delle emissioni	Calcolo dell'impronta di carbonio (CO₂e) – soprattutto Scope 3 (filiera), richiede competenze e software specifici
Produzione e operations – mappatura dei flussi di rifiuti, rilevazione di consumi di acqua e materiali	Audit tecnologici di produzione – es. efficienza macchine, ottimizzazione logistica o sistemi di irrigazione
Prodotti e packaging – elenco materiali utilizzati, verifica certificazioni (FSC, PEFC, contenuto riciclato)	Eco-design di prodotti e packaging – consulenti per soluzioni circolari e analisi del ciclo di vita (LCA)
Persone e cultura – survey a dipendenti e famiglia, interviste interne	Governance e rendicontazione ESG – supporto per KPI, framework (GRI, CSRD) e definizione limiti “no-go”
Comunità e territorio – panoramica attività (sponsorizzazioni, rapporti con enti locali)	Progetti ambientali sul territorio – collaborazione con ONG o esperti di biodiversità

Fase 1 – Analisi di base

Metodi e strumenti da utilizzare

-  Audit energetici e ambientali
-  Calcolo dell'impronta di carbonio (CO₂e) – Scope 1, 2, 3
-  Mappatura dei processi e dei flussi di materiali
-  Survey tra dipendenti, membri della famiglia e comunità
-  Benchmarking (confronto con il settore)



Fase 1 – Analisi di base

Esempi concreti di aziende reali in Europa

Azienda	Attività di transizione green (RES)	Passaggi per analizzare la situazione di base
Delfy (CZ)	Installazione di impianti fotovoltaici (3×30 kW), pompe di calore	Valutazione dei consumi elettrici, identificazione dei picchi, calcolo del payback, monitoraggio di produzione/consumi
Mårdskog & Lindkvist (SE)	Magazzini più efficienti (recupero di calore) + camion a biogas	Monitoraggio temperatura e consumi, analisi logistica, tracciamento emissioni dei trasporti
Elektrofink (DE)	Nuovo impianto produttivo con fotovoltaico da 160 kW	Audit energetico, scenari di consumo, calcolo capacità, piano di sviluppo energie rinnovabili
Salvadori Arte (IT)	Introduzione illuminazione LED + preparazione al fotovoltaico	Analisi consumi gas ed elettricità, confronto costi tra opzioni, valutazione dei risparmi

Fase 1 – Analisi di base

Domande per riflettere

- Disponiamo attualmente di dati affidabili su consumi energetici e di gas, emissioni, rifiuti e packaging, oppure ci basiamo su stime?
- In quali ambiti possiamo svolgere l'analisi internamente e dove abbiamo bisogno di supporto esterno?
- Quali sono le nostre principali "lacune informative" (es. emissioni Scope 3, gestione dei rifiuti, impatti sulla comunità)?
- I nostri dati sono confrontabili con i benchmark di settore? In caso contrario, come possiamo integrarli?
- Chi, all'interno della famiglia o dell'azienda, sarà responsabile della raccolta e dell'aggiornamento di questi dati?



Attività per l'azienda

Seleziona 3 aree chiave (es. energia, trasporti, packaging) e svolgi un'analisi di base:

- Raccogli i dati interni disponibili (fatture, registri, inventari)
- Indica se i dati sono accurati (misurati) o stimati
- Valuta se puoi monitorare l'area internamente o se è necessario il supporto di esperti esterni

L'output è una semplice tabella "Cosa sappiamo – Quanto è affidabile – Interno/Esterno", che costituirà la base della roadmap.

Fase 2 – Definizione della visione e degli obiettivi

Dopo l'analisi iniziale, il passo successivo è definire una visione e obiettivi misurabili.

La visione risponde alla domanda: “*Dove vogliamo arrivare, come impresa familiare?*” gli obiettivi definiscono: “*Come lo misureremo concretamente ed entro quando?*”

Affinché visione e obiettivi siano efficaci, devono essere formulati secondo la **metodologia SMARTER**. Ogni obiettivo dovrebbe essere:



Fase 2 – Definizione della visione e degli obiettivi

Esempi pratici

Delfy (CZ) – Fotovoltaico e pompe di calore

- **Visione:** “Diventare un’azienda energeticamente autosufficiente con una minima dipendenza da fonti esterne.”
- **Obiettivo SMARTER a breve termine:** “Entro 12 mesi, aumentare del 10% la produzione interna di energia elettrica da fotovoltaico attraverso l’installazione di ulteriori 10 kW di capacità.”
- **Obiettivo SMARTER a lungo termine:** “Entro il 2030, raggiungere l’80% di autosufficienza energetica grazie a una combinazione di fotovoltaico, sistemi di accumulo e pompe di calore.”

Mårdskog & Lindkvist (SE) – Biogas e trasporti

- **Visione:** “Ridurre l’impronta di carbonio dei servizi logistici e rafforzare la reputazione di grossista responsabile a conduzione familiare.”
- **Obiettivo SMARTER a breve termine:** “Entro 2 anni, sostituire il 20% della flotta con veicoli alimentati a biogas e ridurre del 15% le emissioni di CO₂ legate ai trasporti rispetto al 2022.”
- **Obiettivo SMARTER a lungo termine:** “Entro il 2035, operare con il 100% della flotta alimentata da veicoli elettrici o altre soluzioni a zero emissioni.”

Fase 2 – Definizione della visione e degli obiettivi

Attività per l'impresa familiare

Utilizza i risultati dell'analisi di base e seleziona **2-3 aree prioritarie** (es. energia, trasporti, packaging).

Per ciascuna area, definisci:

- **Una visione** (dove vuoi arrivare)
- **Due obiettivi SMARTER:**
 - **uno a breve termine** (entro 12-24 mesi)
 - **uno a lungo termine** (5-10 anni)

Assicurati che gli obiettivi siano:

- **Misurabili** (indicatori numerici)
- **Realistici** (in base a costi e risorse)
- **Valutabili e adattabili** (monitorabili e modificabili nel tempo)

Discuti le proposte nel consiglio di famiglia e raccogli il contributo di tutte le generazioni.

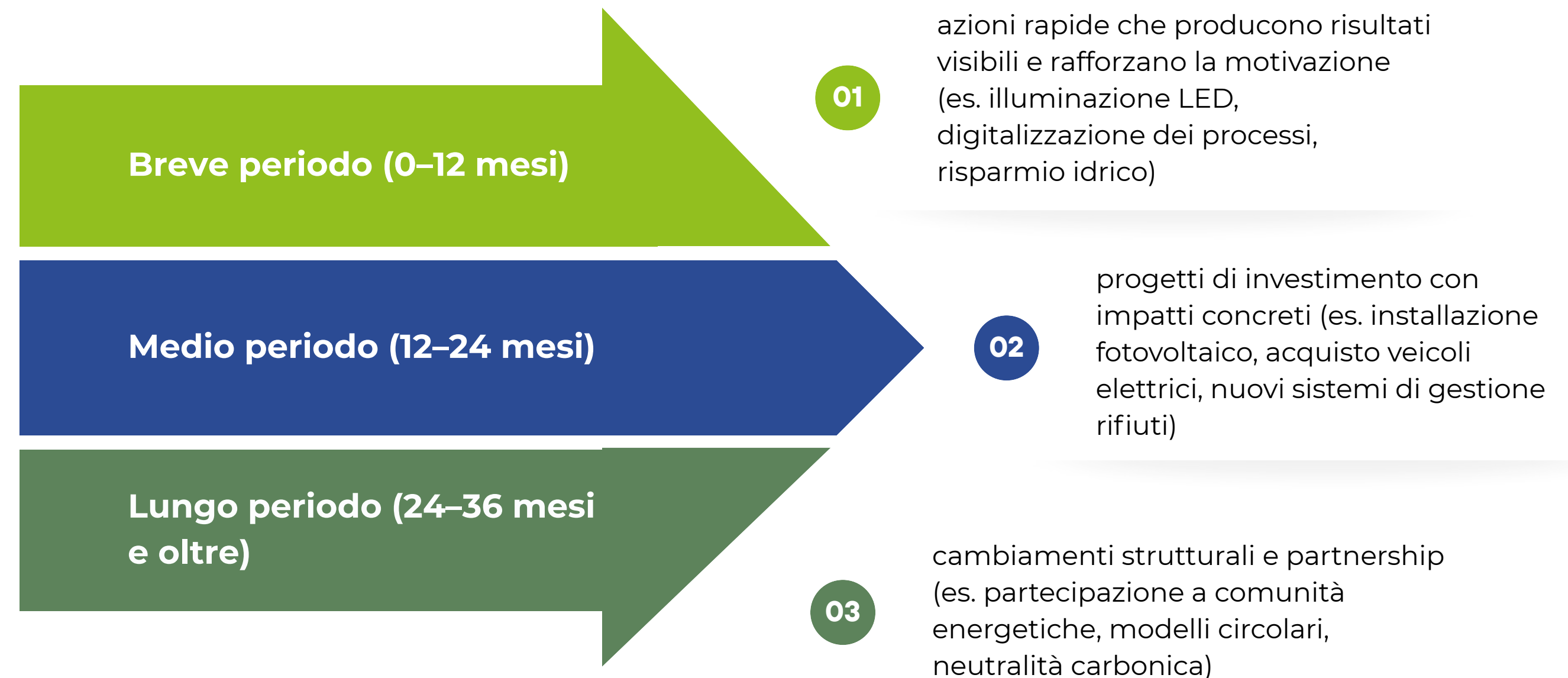


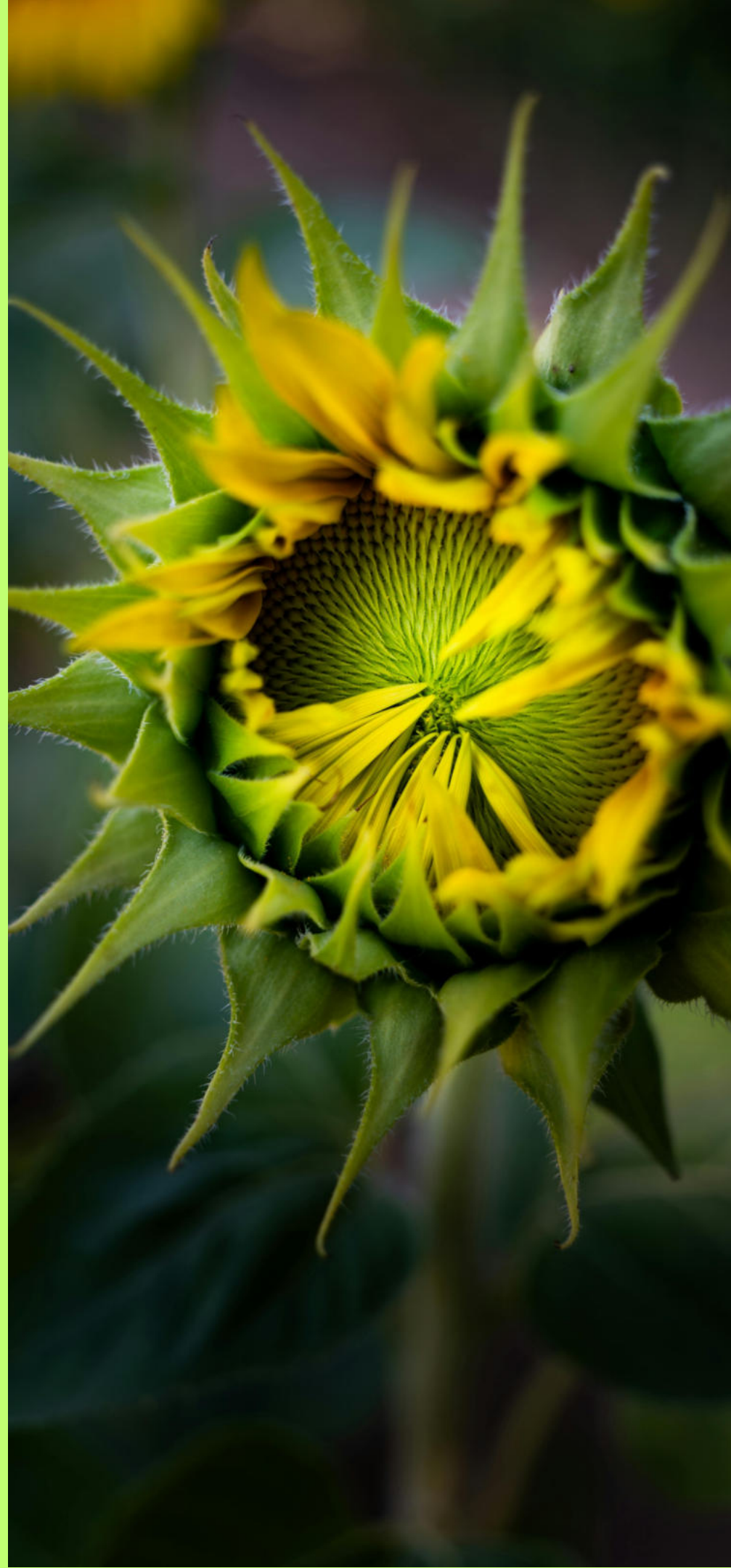
Fase 3 – Milestone e tempistiche

Definire visione e obiettivi è solo l'inizio. Per garantire che la roadmap non resti sulla carta, è necessario suddividerla in milestone specifiche. Le **milestone** sono punti di controllo lungo la timeline che aiutano l'azienda a monitorare i progressi, motivare i dipendenti e affrontare tempestivamente eventuali criticità.

Per le imprese familiari, è importante definire milestone che riflettano sia risultati a breve termine (quick wins) sia progetti strategici di lungo periodo.

Come definire le milestone?





Fase 3 – Milestone e tempistiche

Come definire le milestone?

Delfy (CZ):

- **Milestone 1:** Installazione di ulteriori 10 kW di fotovoltaico entro 12 mesi
- **Milestone 2:** Acquisizione di un sistema di accumulo da 50 MWh entro 24 mesi
- **Milestone 3:** Raggiungere l'80% di autosufficienza energetica entro il 2030

Mårdskog & Lindkvist (SE):

- **Milestone 1:** Introduzione di 5 camion a biogas entro 12 mesi
- **Milestone 2:** Espansione della flotta del 20% con veicoli a carburanti alternativi entro 24 mesi
- **Milestone 3:** Flotta completamente a zero emissioni entro il 2035

Le milestone possono essere rappresentate in una **timeline** o in un **diagramma di Gantt**.

Per le imprese familiari più piccole, il formato più pratico è **una tabella semplice: Milestone – Scadenza – Responsabilità – Indicatore di successo**.

Fase 3 – Milestone e tempistiche

Domande per riflettere

- Quali sono le 3–4 milestone più importanti da raggiungere per realizzare la visione?
- Cosa può essere implementato rapidamente e a basso costo, e cosa richiede investimenti di lungo periodo?
- Come possiamo allineare le tempistiche con le risorse finanziarie e il processo decisionale familiare?

Attività per l'azienda

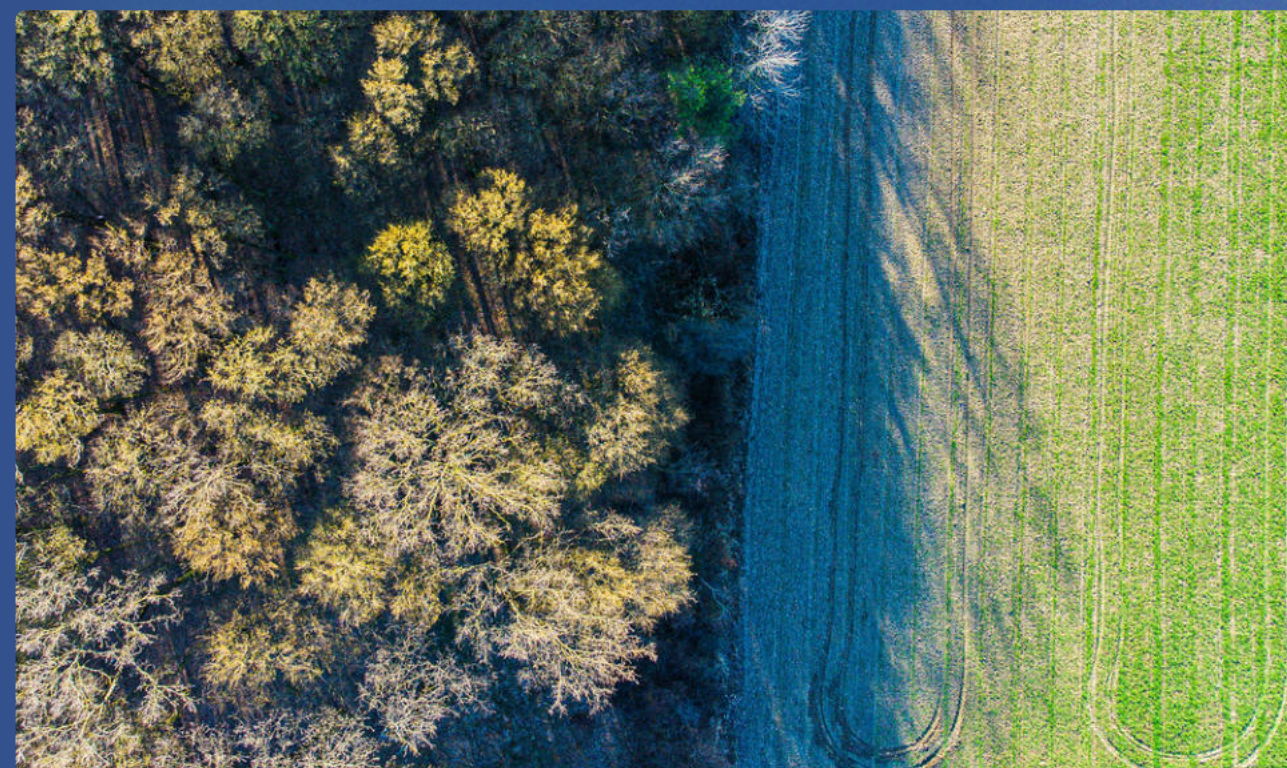
Hai già completato l'analisi, definito la visione e stabilito gli obiettivi SMARTER.

Ora crea una timeline di **12–36 mesi**, distinguendo tra:

- **Quick wins** – attività entro 12 mesi, realizzabili immediatamente
- **Progetti strategici** – investimenti entro 1–3 anni
- **Cambiamenti sistemici** – azioni con orizzonte 5–10 anni

Per ogni milestone, aggiungi:

- **una persona responsabile**
- **un indicatore di successo misurabile (KPI)**



Fase 4 – Risorse e finanziamenti

Senza risorse adeguate e copertura finanziaria, una roadmap rischia di rimanere solo un elenco di buone intenzioni. Ogni fase della transizione green richiede una chiara definizione di **costi, risorse e opzioni di finanziamento**.

Per le imprese familiari, le decisioni non sono guidate solo dalla logica finanziaria (ROI, flussi di cassa), ma anche dai **valori familiari** e da una visione di lungo periodo che va oltre una singola generazione.



Finanziamenti per PMI familiari

Capitale proprio

Utili reinvestiti, risparmi, capitale familiare

01

Prestiti bancari

Prestiti ordinari o “green” a condizioni agevolate

02

Contributi e incentivi

Programmi UE, Fondo di modernizzazione, Horizon, LIFE

03

Power Purchase Agreements

Contratti a lungo termine per la fornitura di energia rinnovabile

04

Leasing / modelli ESCO

Servizi energetici con garanzia di performance, pagati tramite i risparmi ottenuti

05

Fonti tradizionali

Fonti alternative

01

Comunità energetiche

Investimenti condivisi con enti locali o imprese, benefici condivisi

02

Finanziamento P2P

Prestiti tra privati tramite piattaforme

03

Crowdfunding

Finanziamento collettivo da parte della comunità o dei clienti

04

Green Bonds

Emissione di obbligazioni aziendali per progetti sostenibili

05

Fondi ESG / Venture capital

Fondi di investimento orientati a progetti sostenibili

06

Partenariati pubblico-privati

Collaborazioni con enti pubblici per progetti infrastrutturali

07

Partnership with Customers

Modelli di abbonamento a prodotti/energia, co-finanziamento dei progetti

Fase 4 – Risorse e finanziamenti

Domande per riflettere

- Qual è la soglia di investimento che la tua famiglia considera accettabile?
- Possiamo bilanciare il **ritorno economico con il beneficio ambientale?**
- Siamo pronti a collaborare con partner (enti locali, altre imprese, banche) su progetti di maggiore dimensione?
- Abbiamo un piano di riserva nel caso non si riesca ad ottenere un finanziamento o un contributo?



Attività per l'azienda

Scegli **1-2 progetti** dalla tua roadmap (es. fotovoltaico, mobilità elettrica, packaging circolare).

Per ciascun progetto, definisci:

- **Costi** stimati
- Possibili **fonti di finanziamento** (capitale proprio, prestito, contributi, partnership)
- **ROI** (ritorno sull'investimento)
- **Benefici ambientali** (es. riduzione CO₂e, MWh risparmiati, risparmio idrico)

L'output è una **semplice tabella decisionale** da utilizzare nel consiglio di famiglia.

Fase 5 – Governance e ruoli

La transizione green non riguarda solo tecnologia e finanza, ma anche **gestione e responsabilità**. Se non è chiaro chi decide, chi controlla e chi è responsabile dell'attuazione della roadmap, l'intero piano rischia di bloccarsi. La **governance** consiste nel definire una struttura decisionale nell'impresa familiare che sia **trasparente, efficace e sostenibile nel lungo periodo**.

Metodi e strumenti da utilizzare

- **Chi è responsabile dell'agenda ESG/della transizione green?** (es. coordinatore ESG, direttore tecnico, membro della famiglia incaricato)
- **Qual è il ruolo del consiglio di famiglia?** (visione di lungo periodo, investimenti strategici, valori familiari)
- **Qual è il ruolo del management e dei dipendenti?** (attività operative, implementazione delle azioni rapide, comunicazione interna)
- **Come coinvolgere partner esterni e consulenti?** (auditor, esperti di incentivi, fornitori tecnologici)
- **Come garantire continuità nel passaggio generazionale?** (competenze chiaramente definite, processi documentati, sistemi di reporting)

Fase 5 – Governance e ruoli

Modello consigliato di distribuzione dei ruoli



Fase 5 – Governance e ruoli

Domande per riflettere

- Abbiamo individuato chiaramente un **responsabile dell'agenda ESG** all'interno dell'azienda?
- Le competenze tra **consiglio di famiglia e management** sono correttamente suddivise?
- In che modo le **diverse generazioni** della famiglia sono coinvolte nei processi decisionali?
- Disponiamo di un **sistema di reporting e monitoraggio regolare**?



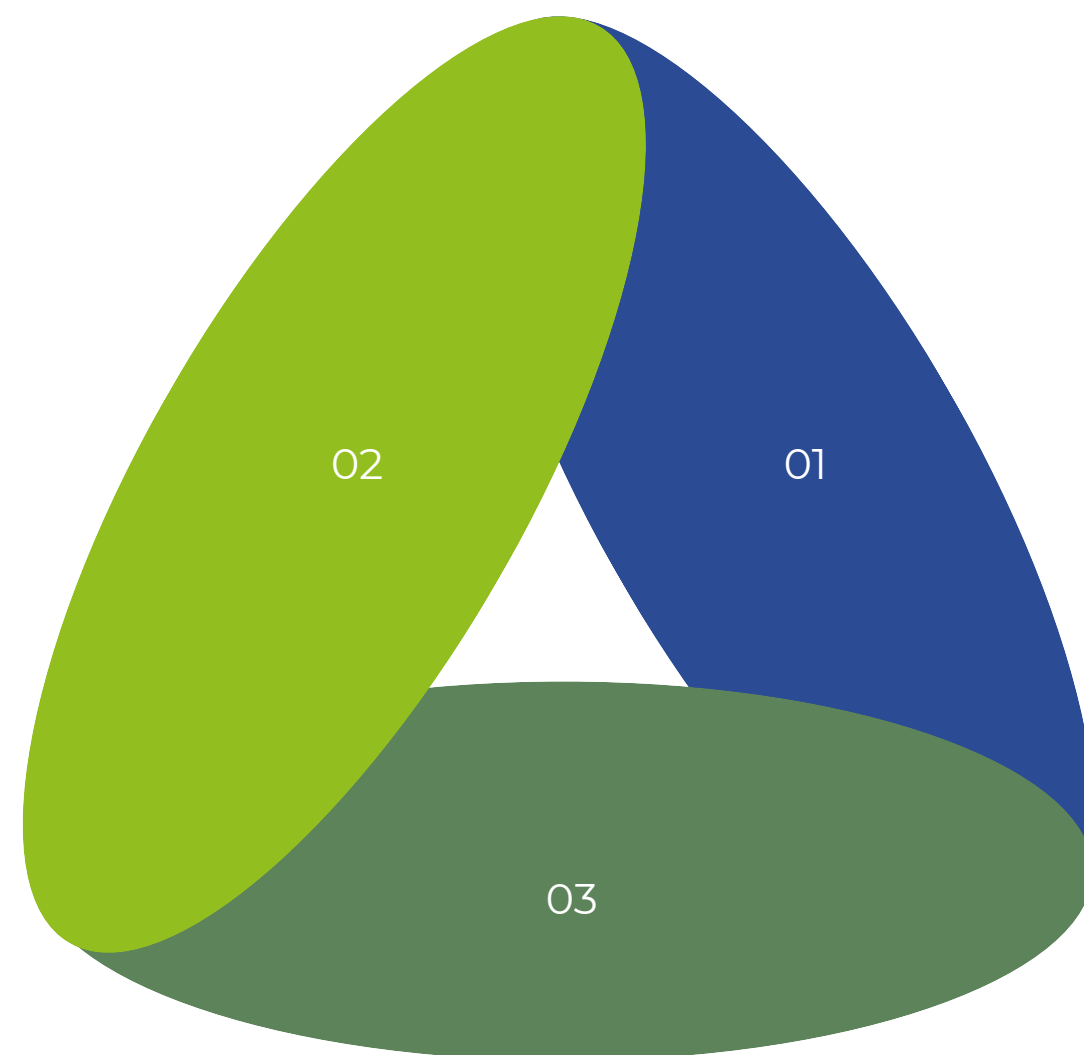
Attività per l'impresa familiare

- **Crea una mappa dei ruoli:** chi è responsabile di ciascuna area della roadmap (energia, mobilità, rifiuti, packaging)
- **Nomina un responsabile ESG principale** (membro della famiglia / coordinatore ESG)
- **Definisci il sistema di reporting:** con quale frequenza i risultati vengono condivisi con il consiglio di famiglia e il management
- **Valuta il coinvolgimento di consulenti esterni** (es. per certificazioni, incentivi, calcolo dell'impronta di carbonio)

Fase 6 – KPI e misurazione dei risultati

“Ciò che non viene misurato, non può essere gestito.” Per garantire che la roadmap non resti solo un elenco di attività, deve includere **KPI chiaramente definiti (Key Performance Indicators)**. I KPI mostrano se l'azienda sta realmente progredendo verso i propri obiettivi.

Nelle PMI familiari, i KPI devono essere:



01

Finanziari

ROI, risparmi

02

Ambientali

CO₂, rifiuti, acqua, quote di energie rinnovabili

03

Sociali

dipendenti, comunità, reputazione

E soprattutto: **comprensibili per tutti**, dai proprietari ai dipendenti.

Fase 6 – KPI e misurazione dei risultati

Cosa misurare? – Tipologie di KPI per la transizione green ed esempi

Energia

consumo annuo (MWh/anno), % di energia da fonti rinnovabili, risparmi sui costi energetici (€), % di riduzione dei consumi elettrici



Emissioni

riduzione delle emissioni di CO₂ dalla produzione (Scope 1, 2, 3) (ton/anno), impronta di carbonio per unità di prodotto



Acqua e rifiuti

% di riciclo, % di acqua potabile sostituita con acqua piovana, consumo idrico per unità di produzione, volumi di rifiuti pericolosi



Mobilità

% di veicoli elettrici nella flotta, % di flotta alimentata a biogas, riduzione delle emissioni di CO₂ per km (logistica)



Prodotti e imballaggi

% di materiali riciclati, quota di prodotti certificati FSC/PEFC, riduzione della plastica monouso



Governance e cultura

numero di dipendenti formati, numero di proposte di eco-innovazione dei dipendenti, rendicontazione ESG (conformità GRI/CSRD)

Fase 6 – KPI e misurazione dei risultati

Strumenti per la misurazione e il reporting

Fogli di calcolo
interni

(Excel, Google Sheets)
– semplice punto di
partenza

Definizione degli
obiettivi

(Power BI, Tableau) –
visualizzazioni chiare
in tempo reale

Raccolta dati

(Plan A, Sweep,
Sphera) – dati
integrati su energia,
emissioni e finanza

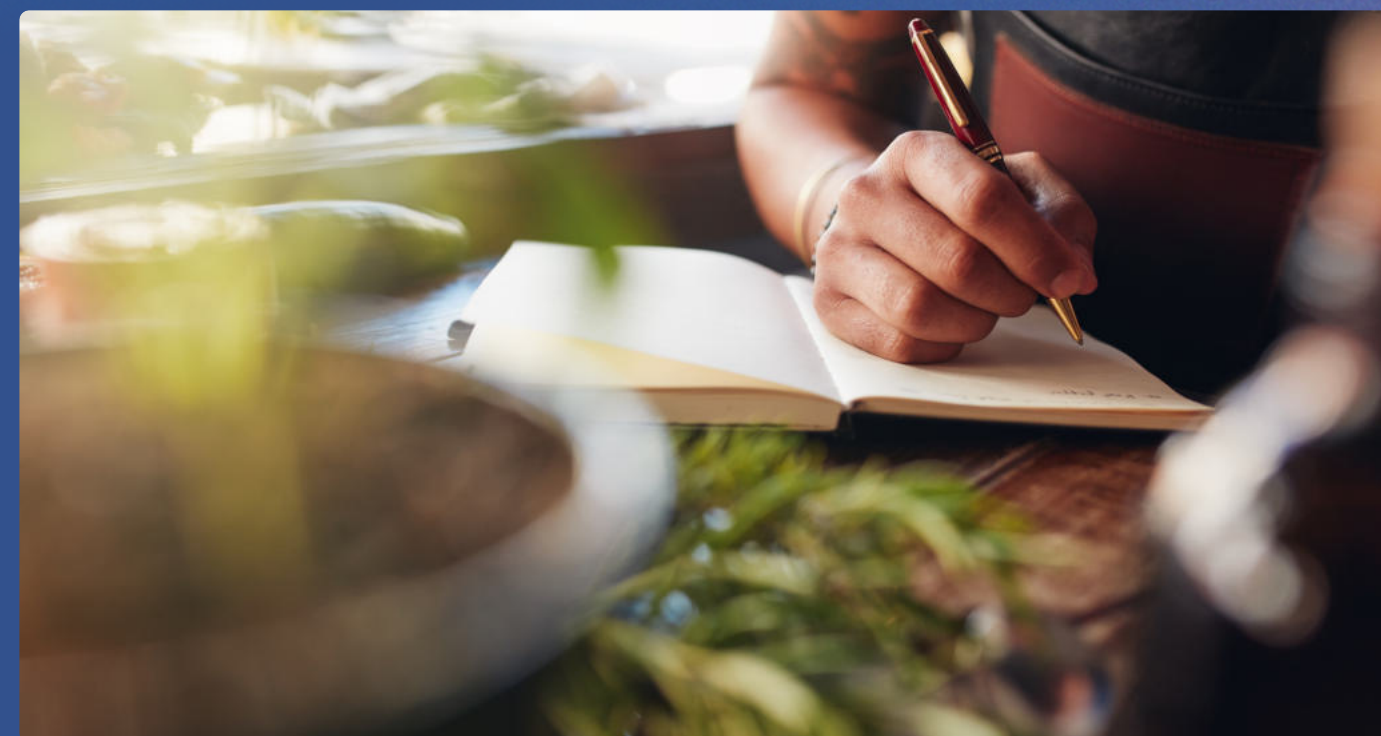
Strategia di
implementazione

GRI, CSRD, ISO 14001,
Science Based Targets

Fase 6 – KPI e misurazione dei risultati

Domande per riflettere

- Quali sono i 3 indicatori più importanti per noi – economici, ambientali o sociali?
- Possiamo raccogliere i dati internamente o abbiamo bisogno di software/reporting esterno?
- Con quale frequenza valuteremo i KPI e chi ne è responsabile?
- Come comunichiamo i KPI a dipendenti e partner, in modo che motivino e non creino sovraccarico?



Attività per l'impresa familiare

1. Seleziona **5 KPI** che riflettano al meglio la tua visione e i tuoi obiettivi
2. Per ciascun KPI, definisci:
 - **Unità di misura** (MWh, %, t CO₂e)
 - **Valore target** (es. "-20% entro il 2025")
 - **Responsabile**
 - **Frequenza di misurazione** (mensile, trimestrale, annuale)
3. Crea una **dashboard semplice dei KPI** (tabella o visualizzazione) da condividere regolarmente con il consiglio di famiglia e i dipendenti



Step 7 – Communication and Stakeholder Engagement

Il successo della transizione green non si misura solo attraverso il raggiungimento di obiettivi tecnici o risultati finanziari. Un fattore altrettanto importante è come i risultati vengono percepiti dai diversi gruppi di stakeholder – famiglia, dipendenti, clienti e comunità. Solo quando tutti questi attori sono coinvolti nel processo, la roadmap diventa uno strumento reale di cambiamento e non solo un documento interno.

I 4 pilastri della valutazione del successo – Famiglia, Dipendenti, Clienti, Comunità

Ogni pilastro – famiglia, dipendenti, clienti e comunità – ha aspettative diverse e tempi differenti per riconoscere i cambiamenti. La **famiglia** valuta i progressi già nelle fasi iniziali, durante i consigli di famiglia e nelle decisioni sugli investimenti. I **dipendenti** iniziano a percepire l'impatto quando le azioni concrete entrano nelle attività quotidiane. I **clienti** reagiscono quando emergono nuovi prodotti o servizi. La **comunità** riconosce i risultati nel lungo periodo, quando l'azienda contribuisce in modo continuativo allo sviluppo del territorio. Per questo è **fondamentale attivare un ciclo continuo di valutazione e comunicazione**, che renda visibili i progressi sia nel breve che nel lungo periodo.

Fase 7 – Comunicazione e coinvolgimento degli stakeholder



Pilastro	Domande per riflettere	Indicatori (KPIs)	Strumenti di comunicazione
Famiglia	Gli obiettivi sono allineati ai valori familiari? Le diverse generazioni partecipano alle decisioni? La famiglia percepisce un significato di lungo periodo nella trasformazione?	Soddisfazione della famiglia rispetto all'implementazione della roadmap (survey, discussioni). Numero di membri della famiglia coinvolti (incl. nuove generazioni). Numero di riunioni del consiglio di famiglia dedicate all'ESG.	Riunioni del consiglio di famiglia e verbali. Report interni di avanzamento. Workshop intergenerazionali.
Dipendenti	I dipendenti si sentono parte del cambiamento? Comprendono le motivazioni delle azioni? Hanno opportunità di proporre idee?	% di dipendenti formati su ESG/rinnovabili. Numero di proposte di miglioramento. Soddisfazione dei dipendenti (survey interne). Turnover del personale.	Intranet e newsletter. Workshop e formazione. Gamification (contest di idee). App per monitorare i risparmi.
Clienti	I clienti percepiscono l'azienda come sostenibile? Sono disposti a scegliere soluzioni più green anche a costi maggiori? Vedono un valore aggiunto?	Crescita delle vendite di prodotti/servizi sostenibili. Customer loyalty (NPS). Numero di recensioni/menzioni positive. Numero di clienti coinvolti in iniziative di sostenibilità.	Campagne marketing (storytelling, certificazioni sui prodotti). Social media, sito web. Survey clienti, focus group. Podcast, video.
Comunità e pubblico	Contribuiamo alla sostenibilità del territorio? Collaboriamo con enti locali, scuole, ONG? Come siamo percepiti?	Numero di progetti sul territorio. Numero di partnership (scuole, enti locali, associazioni). Copertura media (positiva vs negativa). Livello di fiducia della comunità (survey).	Comunicati stampa, media locali. Partnership con scuole ed enti locali. Open day, eventi sul territorio. Report ESG accessibile al pubblico.



Step 7 – Communication and Stakeholder Engagement



Practical Company Examples - DELFY

Pilastro	Domande per riflettere	Indicatori (KPIs)	Strumenti di comunicazione
Famiglia	Gli investimenti in fotovoltaico e pompe di calore sono allineati alla visione di lungo periodo? Le giovani generazioni sono coinvolte nel processo decisionale?	80% di autosufficienza energetica entro il 2030. Numero di membri della famiglia coinvolti nei progetti (es. padre + figlio). Numero di riunioni del consiglio di famiglia dedicate all'ESG.	Riunioni trimestrali della famiglia. Verballi sugli investimenti. Workshop ESG per la famiglia.
Dipendenti	I dipendenti comprendono perché vengono introdotte digitalizzazione e raccolta differenziata? Contribuiscono con idee per il risparmio?	% di dipendenti formati sulla sostenibilità (target: 100% entro il 2025). Numero di proposte di miglioramento (target: 10/anno).	Newsletter interne sui risparmi. Formazione ESG aziendale. Contest per la migliore idea sostenibile.
Clienti	I clienti percepiscono l'azienda come sostenibile? Sono disposti a pagare di più per prodotti realizzati con energia rinnovabile?	+20% nelle vendite di prodotti "green". Numero di recensioni positive dei clienti.	Storytelling sul sito su fotovoltaico ed e-mobility. Etichetta "ECO storage" in fattura. Newsletter periodiche ai clienti.
Comunità e pubblico	Delfy contribuisce allo sviluppo del territorio (es. eventi educativi sul fotovoltaico)? Come è percepita a livello locale?	Numero di eventi sul territorio (target: 2/anno). Copertura sui media locali.	Open day aziendali. Collaborazioni con scuole locali. Report di impatto pubblicato sul sito.



Fase 7 – Comunicazione e coinvolgimento degli stakeholder

Domande per riflettere

- Siamo in grado di definire chiaramente oggi chi sono i nostri stakeholder chiave (famiglia, dipendenti, clienti, comunità)?
- I diversi gruppi percepiscono i benefici della transizione green allo stesso modo o hanno aspettative differenti?
- Come raccogliamo attualmente il feedback dagli stakeholder e come lo utilizziamo?
- Siamo pronti a comunicare non solo i successi ma anche le sfide e le difficoltà?
- Utilizziamo formati di comunicazione adeguati per i diversi gruppi (consiglio di famiglia ≠ social media ≠ enti locali)?



Attività per l'impresa familiare

Crea una mappa semplice degli stakeholder (famiglia – dipendenti – clienti – comunità).

Per ciascun gruppo, definisci:

- Cosa si aspettano da noi (benefici, valori, cambiamenti)
- Come valuteremo la loro soddisfazione (KPI, survey, feedback)
- Come comunicheremo i risultati (consiglio di famiglia, intranet, newsletter, eventi, social media)

Discuti in sede di consiglio di famiglia se la comunicazione è oggi equilibrata o se stai trascurando uno dei pilastri.

Riflessione finale

La transizione green delle imprese familiari non è un progetto una tantum, ma un percorso di lungo periodo. Una roadmap aiuta a strutturare questo percorso e dimostra che anche piccoli passi fanno la differenza, se guidati da una visione chiara. Ogni impresa familiare ha i propri valori, tradizioni e risorse — ed è proprio questo che può diventare la chiave del successo. Non si tratta solo di risparmiare energia o ridurre le emissioni, ma di costruire un'eredità di cui le future generazioni possano essere orgogliose e che garantisca stabilità nel tempo.



Per approfondire (risorse e letture consigliate):

- **ESG News.** (2025). ESG News – Sustainability News, ESG Investing, Events ... ESG News.

Un sito ricco di notizie aggiornate, report e articoli di analisi sulle tendenze ESG, sulle tecnologie green, sulla regolamentazione e sulla finanza climatica. Link al sito: <https://esgnews.com/>.

- **FamilyBusiness.org.** (2025). Impresa familiare – Migliorare l'imprenditorialità e l'efficacia delle imprese familiari attraverso la ricerca e la condivisione di buone pratiche.

Portale internazionale con un ricco database di articoli, ricerche e casi studio sulle imprese familiari, i loro valori, il passaggio generazionale e la sostenibilità. Link al sito: <https://familybusiness.org/>.

- **IMD – Institute for Management Development.** (2024). Quanto sono sostenibili le imprese familiari? A cura di IMD.

Blog e studi di ricerca dedicati a come le imprese familiari affrontano la transizione ecologica, includendo i loro specifici vantaggi e le sfide. Link al sito: <https://www.imd.org/>.

- **Family Firm Institute (FFI).** (2025). Family Business Review & FFI Practitioner

Associazione professionale che offre accesso alla rivista scientifica peer-reviewed Family Business Review e a newsletter pratiche focalizzate su strategia, governance e sostenibilità nelle imprese familiari. Link al sito: <https://www.ffi.org/>.

- **Circular Economy Alliance.** (2025). Circular Economy Alliance: Home.

Piattaforma focalizzata su formazione, condivisione della conoscenza e supporto all'adozione dei principi dell'economia circolare nelle imprese, incluse quelle familiari. Link al sito: <https://circulareconomyalliance.com/>.

- **IESE Family Business Blog.** (2025). la "S" dell'ESG: impegno sociale nelle imprese familiari

Blog universitario che riflette sul ruolo della responsabilità sociale e dei valori nelle imprese familiari, offrendo spunti pratici sul legame tra ESG e dinamiche familiari. Link al sito: <https://blog.iese.edu/family-business3/>.

Bibliografía

- Espinosa Méndez, C., et al. (2024). ESG performance on the value of family firms: International evidence. Humanities and Social Sciences Communications.
- Domańska, A. (2024). Family firm entrepreneurship and sustainability initiatives: Role of women leaders as change agents. Business Ethics: A European Review.
- Hughes, M. (2025). ESG Essentials for Family Firms. Family Business Research Foundation.
- San Martín, Á. (2025, March 19). The “S” in ESG: Social commitment in family business. IESE Blog.
- Borsuk, M. (2024). Family firms and carbon emissions: A cross-country analysis. Journal of Cleaner Production.



Diventa green con SUFABU!

www.greensufabu.eu

RegioVision
GmbH Schwerin



**ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR**



**KNOW
HOUSE**



CeFEO
Centre for Family
Entrepreneurship
and Ownership



enprojects

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.



**Cofinanziato
dall'Unione europea**