

# La sostenibilità per le microimprese in aree rurali e montane





**Realizzato da:**

GAL Escartons e Valli Valdesi,  
GAL Valli del Canavese,  
GAL Valli di Lanzo, Ceronda e Casternone.



**Con il contributo di:**

Camera di Commercio Industria Artigianato  
Agricoltura di Torino nell'ambito  
del Piano Operativo Triennale 2024-2026



**A cura di:**

Cottino Social Impact Campus srl, Torino



# Contenuti

## Prefazione

Prefazione a cura dei GAL

8

## 02

### ESG - i contenuti della sostenibilità

**2.1** Criteri ESG 34

**2.2** Normativa ESG 44

**2.3** Strumenti e metodi per l'implementazione ESG 48

## 01

### L'importanza della sostenibilità

**1.1** Ecosistema 12

**1.2** Scopo 15

**1.3** Leadership e sostenibilità: due facce dello stesso impegno 18

**1.4** Transizione / Filiera Green 24

**1.5** Finanza di impatto 28

## 03

### Strategie per un futuro competitivo. Verso una strategia di impatto.

**3.1** Sfide e opportunità della sostenibilità a impatto in contesto montano 56

**3.2** La strategia di impatto per generare cambiamento 59

## 04

### Casi - esempi virtuosi

**n.1** "Inclusione, sostenibilità e comunità:" | Rifugio Les Montagnards 68

**n.2** Un progetto di ospitalità inclusiva per le valli alpine | Progetto TxT – Territorio per Tutti 72

**n.3** Ospitalità rigenerativa e turismo lento | Chalet Palù 76

## 05

### Conclusioni

82

## 06

### Fonti e riferimenti

86

## 07

### Appendice - allegati di approfondimento

90

# Prefazione



A cura dei GAL



I Gruppi di Azione Locale **Escartons e Valli Valdesi, Valli del Canavese e Valli di Lanzo Ceronda e Casternone** sono lieti di presentare queste **Linee guida ESG per le aree montane e per le piccole e microimprese**.

Il nostro impegno nasce dalla consapevolezza che le sfide ambientali, sociali e di governance non riguardano solo le grandi realtà urbane o industriali, ma anche e soprattutto i territori montani e le comunità che li abitano. Qui, l'equilibrio tra uomo e ambiente è da sempre condizione essenziale per lo sviluppo, la qualità della vita e la salvaguardia delle risorse naturali e culturali.

In un contesto economico caratterizzato dalla prevalenza di piccole e microimprese, diventa fondamentale fornire strumenti concreti, chiari e proporzionati per integrare i principi ESG nei modelli organizzativi e nelle strategie aziendali. Non si tratta solo di un adeguamento a standard sempre più riconosciuti a livello internazionale, ma di un'opportunità per valorizzare ciò che le nostre comunità già custodiscono: un forte legame con l'ambiente, un tessuto sociale coeso e pratiche di governance vicine al territorio. Con questo documento intendiamo offrire un supporto operativo alle

imprese locali, aiutandole a interpretare la sostenibilità non come un vincolo, ma come una leva di crescita, resilienza e competitività. Le linee guida qui raccolte rappresentano un passo importante per accompagnare le nostre valli in un percorso di sviluppo che sia al tempo stesso **innovativo, inclusivo e rispettoso delle identità locali**.

La realizzazione di questo progetto è stata possibile grazie al contributo e alla collaborazione della **Camera di Commercio di Torino**, che ha condiviso con noi l'obiettivo di promuovere la sostenibilità come fattore chiave per il futuro delle imprese e dei territori montani.

Un ringraziamento particolare va anche al **Cottino Social Impact Campus**, che ha offerto il proprio supporto scientifico nella ricerca, nella definizione dei contenuti e nello sviluppo delle tematiche affrontate.

Confidiamo che queste pagine possano essere uno strumento utile non solo per gli operatori economici, ma anche per amministratori pubblici, associazioni e cittadini, chiamati tutti a condividere la responsabilità di un futuro più sostenibile.

I GAL firmatari rinnovano così il loro ruolo di ponte tra istituzioni e territorio, favorendo la diffusione di buone pratiche e la creazione di reti virtuose capaci di rafforzare la competitività e la coesione delle nostre comunità montane.

# 01

## L'importanza della sostenibilità

L'ecosistema aziendale alpino impone un cambio di prospettiva: le imprese ridefiniscono il loro scopo oltre il profitto, guidate da una leadership sostenibile. Acquisti responsabili e finanza d'impatto sono strumenti essenziali per un valore duraturo e connesso al territorio.

# 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>2</sup>.

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

<sup>2</sup> OECD. (2025). *Starting, scaling and sustaining social innovation: Interreg Alpine Space Programme*. OECD, disponibile su: [https://www.oecd.org/en/publications/starting-scaling-and-sustaining-social-innovation\\_e870b06b-en/interreg-alpine-space-programme\\_c425555f-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/starting-scaling-and-sustaining-social-innovation_e870b06b-en/interreg-alpine-space-programme_c425555f-en.html)

## 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<sup>3</sup>. 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.

<sup>3</sup> Alpine Convention. (2010). *Action plan on climate change in the Alps* (p. 46). Permanent Secretariat of the Alpine Convention. Disponibile su: [https://www.alpconv.org/fileadmin/user\\_upload/Organisation/AC/XI/ACXI\\_annex\\_21\\_1\\_EN.pdf](https://www.alpconv.org/fileadmin/user_upload/Organisation/AC/XI/ACXI_annex_21_1_EN.pdf)

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<sup>4</sup>.

## 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 rapporto sul riesame strategico della BCE dal titolo “Pro-

<sup>4</sup> EU CAP Network. (2024). *Focus group on mountain areas: Final report*. EU CAP Network. Disponibile su <https://eu-cap-network.ec.europa.eu/sites/default/files/publications/2024-09/eu-cap-network-report-focus-group-mountain-areas.pdf>

duttività, innovazione e progresso tecnologico”<sup>5</sup>. 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. Molte imprese agricole utilizzano ormai da tempo piattaforme di vendita online per raggiungere nuovi mercati, rendere visibili i prodotti locali e attrarre anche i giovani. Questa buona pratica digitale rappresenta un’opportunità concreta per le imprese in territori alpini e subalpini di espandersi, mantenendo forte il legame con la tradizione. Anche l’adozione di assistenti IA e, più in generale, di strumenti digitali può semplificare molto l’organizzazione d’impresa e le attività di marketing. Questi strumenti sono utili come supporto per sviluppare idee, elaborare strategie, automatizzare ed efficientare processi amministrativi e di relazione con i propri clienti, come ad esempio mail di risposta automatica, revisione di testi, traduzioni di messaggi e mail da (e in) altre lingue. 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 attenta delle relazioni sociali e della governance, così da generare valore nel tempo e trasformare le sfide in opportunità di innovazione, crescita e impatto positivo sul territorio

### 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, aprendosi a cambiamenti, innovazioni e a nuove forme di collaborazione. Solo guardando oltre i confini 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.

<sup>5</sup> BCE. Produttività, innovazione e progresso tecnologico, disponibile su: <https://www.ecb.europa.eu/mopo/strategy/strategy-review/html/productivity-innovation-technology.it.html>

## 1.2 Scopo

Un sistema produttivo basato sulle micro e piccole imprese

### Ripensare lo scopo dell’impresa oggi

Il sistema produttivo italiano è in gran parte costituito da micro e piccole imprese. Secondo l’Istat<sup>6</sup>, 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.

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

<sup>6</sup> ISTAT – Istituto Nazionale di Statistica. (2023, novembre).

Censimento permanente delle imprese 2023: primi risultati.

ISTAT.

<https://www.istat.it/it/files/2023/11/REPORTCensimprese.pdf>



## Lo scopo come alleato della sostenibilità

Definire il purpose dell'impresa 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. Nel concreto, permette di rafforzare i legami con il territorio, valorizzando saperi e pratiche locali in dialogo con le esigenze attuali di sostenibilità e innovazione. 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 snaturarsi, 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.

*"Chi investe, chi guida, chi sperimenta: ognuno ha un ruolo nel rendere l'impresa un motore di valore, economico e sociale, per il territorio e per le persone."*



## 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

gestionali. Non si tratta solamente 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.

*“Un leader sostenibile è anche un facilitatore di relazioni e innovazione: collega parti del sistema che altri non vedono, accompagna il cambiamento e stimola il potenziale collettivo.”*

# 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 riutilizzabile 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 esclusivamente 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 responsabi-

lità sociale 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. 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.

*“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.”*

# APPROFONDIMENTO

## Vantaggi della filiera trasparente e dell'acquisto responsabile

Monitorare la filiera e adottare acquisti responsabili consente alle microimprese alpine di ridurre rischi, migliorare la reputazione e creare valore per la comunità locale.

### ◆ Strumenti pratici

- **Tracciabilità digitale:** software semplici per seguire il percorso dei prodotti dalla materia prima al cliente finale.
- **Verifica dei fornitori:** visite periodiche e audit indipendenti per controllare il rispetto di standard ambientali e sociali.
- **Contratti chiari:** specificare negli accordi le aspettative in termini di sostenibilità.
- **Certificazioni:** ISO 14001, EMAS, GOTS o altri standard di sostenibilità.
- **Valutazione dei fornitori:** sistemi di punteggio per monitorare le performance ESG.

### ◆ Principi chiave per acquisti responsabili

- **Sostenibilità ambientale:** preferire fornitori e prodotti a basso impatto ambientale, riducendo sprechi, emissioni e uso di risorse non rinnovabili.
- **Responsabilità sociale:** garantire condizioni di lavoro dignitose, rispetto dei diritti umani e inclusione di categorie vulnerabili lungo tutta la filiera.
- **Trasparenza:** raccogliere dati chiari e documentabili sulle scelte di approvvigionamento.
- **Qualità e sicurezza:** scegliere fornitori che garantiscano prodotti sicuri e conformi agli standard normativi.
- **Supporto all'economia locale:** privilegiare fornitori locali per rafforzare il territorio e ridurre l'impatto dei trasporti.
- **Innovazione e miglioramento continuo:** collaborare con i fornitori per implementare pratiche sempre più sostenibili e innovative.

### ◆ Come prepararsi alle normative ESG

- Raccolta dati chiari sull'impatto ambientale e sociale.
- Formazione interna e aggiornamento sulle regole di rendicontazione.
- Adozione di software di monitoraggio ESG.

### ◆ Esempio pratico di adempimento normativo

- **Impresa di turismo responsabile:** pacchetti escursionistici a basso impatto, monitoraggio delle pratiche sociali e ambientali, certificazioni di turismo sostenibile.
- **Risultati:** maggiore clientela internazionale, rafforzamento del legame con la comunità e accesso a finanziamenti per la sostenibilità.



## 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 misura-

bili, sia sociali che 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

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** 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.

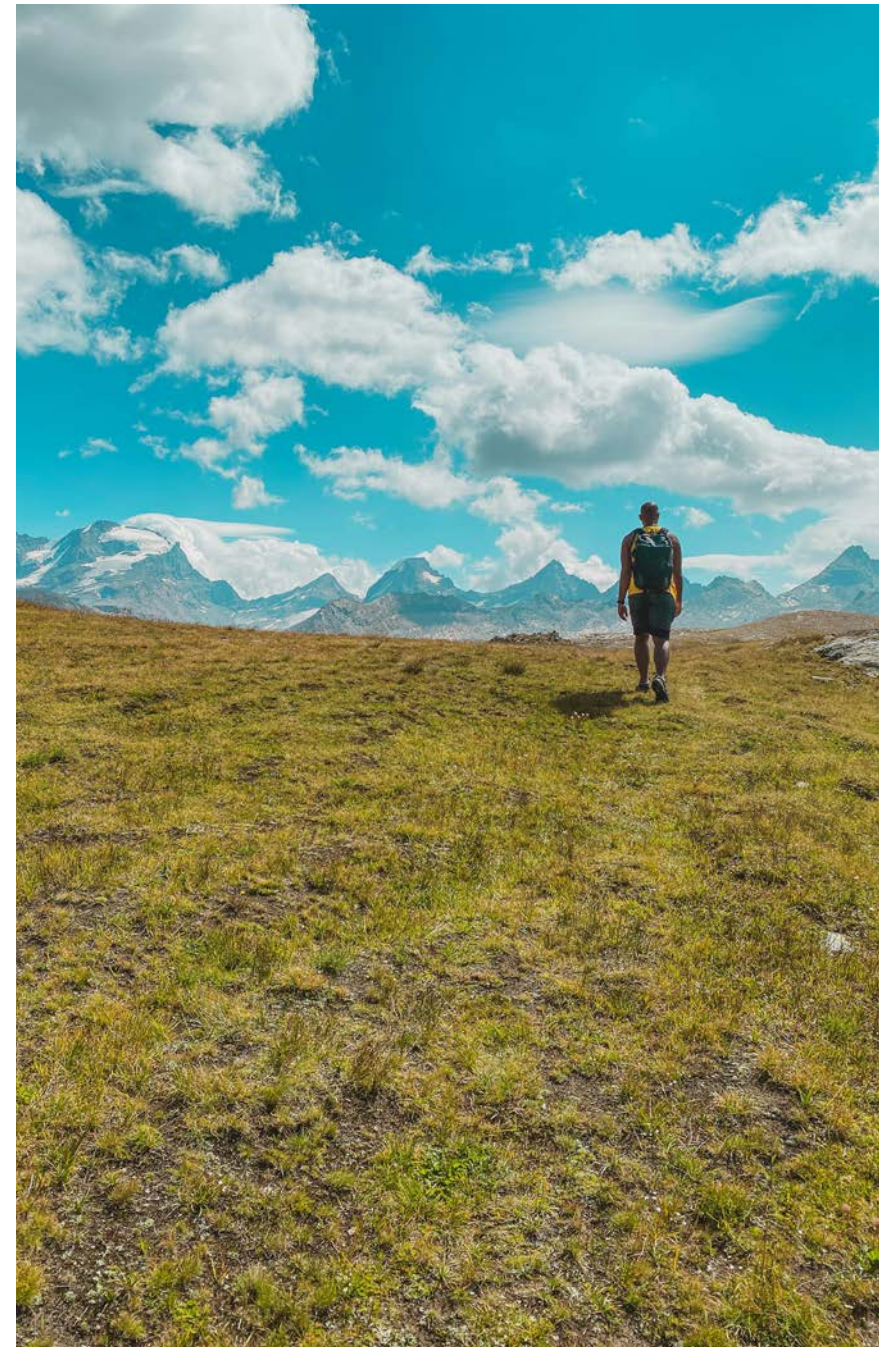
### Prospettive di utilizzo

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 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 soste-



nerie iniziative ad alto impatto nelle aree interne e contribuire alla loro vitalità economica e sociale.

*“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.”*





# 02

## ESG - i contenuti della sostenibilità

I criteri ESG (Ambientale, Sociale, Governance) sono la guida per un'impresa sostenibile, fondamentale per il mercato. Le nuove normative UE richiedono un adeguamento strategico, un'opportunità per le imprese alpine di valorizzare le pratiche esistenti e garantire competitività.



## 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.

### Ambiente (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'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, recenti studi<sup>7</sup> hanno evidenziato come le imprese che investono in sostenibilità ambientale e socialmente responsabili tendono a percepire **benefici economici** più rapidamente, inclusi risparmi sui costi operativi, maggiore efficienza gestionale, accesso facilitato al credito, oltre a un miglioramento dell'immagine e della reputazione aziendale. Questi elementi, insieme, contribuiscono a rafforzare la **resilienza dell'impresa** e a favorirne l'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>8</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.

<sup>7</sup> *ESG and financial performance. Uncovering the Relationship by Aggregating Evidence from 1,000 Plus Studies Published between 2015 – 2020* (2021). Disponibile su <http://stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/ESG%20Paper%20Aug%202021.pdf>

<sup>8</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>

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.

## 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 studi internazionali, 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<sup>9</sup>.

Le pratiche agricole rigenerative, che utilizzano tecniche di coltivazione a basso impatto, contribuiscono a mantenere la salute dei terreni, ri-

duurre l'erosione e preservare la qualità dell'acqua nelle aree montane. Inoltre, le piccole imprese 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.

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<sup>10</sup>, 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 produttivi. L'adozione di una strategia circolare permette alle imprese di massimizzare l'utilizzo delle risorse e di minimizzare gli sprechi. 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, ovvero la pratica di condividere un'auto privata tra più persone che devono percorrere lo stesso tragitto, o l'uso di biciclette elettriche per i trasporti locali.
- Adottare pratiche di logistica sostenibile, 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.

<sup>9</sup> Ellen MacArthur Foundation (2021), *The Big Food Redesign: Regenerating Nature with the Circular Economy*. Disponibile su: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/>

<sup>10</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/environment/>

### 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 facilitato 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 responsa-**

**bilità 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 ai 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 a conduzione familiare possono applicare i principi della sostenibilità sociale attraverso scelte semplici ma efficaci. Ad esempio: organizzare il lavoro in modo flessibile per conciliare attività professionale e vita familiare; suddividere compiti e responsabilità tra i membri della famiglia in modo equo; coinvolgere giovani del territorio durante la stagione turistica o in percorsi di apprendimento sul campo; collaborare con altre imprese locali per creare offerte integrate (ospitalità + esperienze). Nel caso di un agriturismo, questo può tradursi nel valorizzare i prodotti tipici con storie di famiglia, ospitare tirocini formativi in cucina o in orto, offrire laboratori per le

scuole. In un rifugio alpino, può voler dire accogliere stagisti o volontari nei mesi estivi, pianificare i turni con attenzione al benessere delle persone, oppure attivare reti con altri rifugi per la gestione sostenibile delle risorse.

Anche senza un team strutturato è possibile costruire un ambiente di lavoro positivo, migliorare la qualità dell'esperienza offerta agli ospiti e rafforzare i legami con la comunità locale, contribuendo allo sviluppo del territorio in modo concreto. 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 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. Anche nelle piccole realtà come rifugi, aziende agricole di montagna, cooperative di comunità o strutture ricettive a conduzione familiare, creare un ambiente di lavoro equo

e rispettoso significa dare a tutte le persone - uomini, donne, giovani, persone con disabilità o con origini diverse, le stesse possibilità di partecipare e crescere.

In un contesto montano, dove il mercato del lavoro è più limitato e il ricambio generazionale è spesso una sfida concreta, investire nella formazione locale può fare la differenza. Ad esempio, coinvolgere giovani in corsi di artigianato tradizionale o accompagnare persone con disabilità in attività di agricoltura sociale permette di valorizzare le risorse umane del territorio e di costruire legami più forti nella comunità. Secondo il Global Gender Gap Report 2021 del World Economic Forum, le imprese più inclusive sono anche più produttive e innovative<sup>11</sup>. Sostenere l'uguaglianza non è solo una questione etica: è una scelta strategica per il futuro dell'impresa e del territorio alpino, anche per attrarre nuovi abitanti e contrastare lo spopolamento.

Il pilastro sociale degli ESG incoraggia le imprese ad andare oltre il rispetto normativo, promuovendo benessere collettivo, sicurezza sul lavoro, relazioni di fiducia e partecipazione attiva.

<sup>11</sup> World Economic Forum (2021). Global Gender Gap Report 2021. Disponibile su: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2021/>

Le micro e piccole imprese alpine hanno il vantaggio di avere 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.

### 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.

### 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, le imprese che promuovono una partecipazione at-

tiva del team di lavoro hanno maggiore innovazione e competitività <sup>12</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 team di lavoro.
- Ad esempio, un rifugio alpino che decide di ristrutturare il tetto con legname locale non solo rispetta il territorio, ma co-

munica anche questa scelta ai propri ospiti, dimostrando così un approccio trasparente e responsabile.

- Condivisione delle scelte organizzative, come l'introduzione di nuovi servizi o la attivazione di pratiche commerciali etiche per esempio contribuendo a sensibilizzare fornitori e clienti, sono pratiche che rafforzano il legame con l'impresa e crea un clima di fiducia reciproca.

### Perché contano davvero

I criteri ESG, ambientali, sociali e di governance, non sono un tecnicismo per esperti o un vincolo imposto dall'alto, ma una chiave di lettura utile e concreta per chi fa impresa oggi, soprattutto in territori come quelli alpini e subalpini, dove l'attività economica è strettamente intrecciata con il contesto naturale e sociale. **Parlare di ESG significa rimettere al centro il valore delle relazioni, delle risorse del territorio, della qualità del lavoro, e farlo con uno sguardo sistemico, capace di tenere insieme presente e futuro.**

In montagna, dove il capitale naturale è fragile e prezioso, i **criteri ambientali** aiutano le imprese a fare scelte più lungimiranti: dall'efficienza energetica negli edifici alla mobilità sostenibile per clienti e collaboratori, fino all'uso responsabile di risorse locali come acqua e legname. Ma non c'è solo l'ambiente.

<sup>12</sup> OECD (2020). *The Role of Social Enterprises in Advancing the Social Pillar of the SDGs*. Disponibile su: <https://www.oecd.org/social/>



I **criteri sociali**, spesso sottovalutati, toccano aspetti decisivi per la sopravvivenza e la crescita delle realtà locali: la possibilità di offrire lavoro di qualità anche nei mesi stagionali, di coinvolgere giovani e donne nei percorsi professionali, di creare condizioni inclusive per chi rischia di rimanere ai margini. In una parola: prendersi cura delle persone.

Anche la **governance**, la G degli ESG, ha un ruolo chiave. In un piccolo rifugio, in una cooperativa agricola o in una struttura turistica familiare, rendere trasparenti le scelte, condividere informazioni, valorizzare la partecipazione dei collaboratori non è solo una buona pratica: è ciò che tiene insieme la fiducia e la motivazione. Un'impresa che comunica con chiarezza i suoi valori e le sue decisioni, che coinvolge chi lavora ogni giorno sul campo, rafforza il legame con il territorio e aumenta la propria capacità di adattamento e innovazione. In sintesi, adottare un approccio ESG non significa "fare qualcosa in più", ma riscoprire e strutturare meglio ciò che molte imprese alpine fanno già con buon senso e spirito comunitario.

È un modo per dare continuità a un saper fare che ha radici profonde, ma che ha bisogno di essere raccontato, misurato, valorizzato. Perché fare impresa in montagna, oggi, significa anche custodire un patrimonio comune e renderlo generativo per le nuove generazioni. E i criteri ESG sono uno strumento concreto per farlo con visione, coerenza e credibilità.

*"Chi guida un'impresa in montagna ha oggi l'opportunità di trasformare piccoli gesti quotidiani in leve di sviluppo duraturo, rendendo il proprio lavoro più solido, riconosciuto e capace di generare impatto reale."*



## 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>12</sup>.

<sup>12</sup> *Unindustria (2021). Vademecum ESG per Piccole e Medie Imprese. Disponibile su: <https://www.unindustria.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>13</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>13</sup> *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) 2021.*

*Transizione ecologica e sostenibilità nelle PMI (2021).*

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.

Per molte imprese montane, l'adesione ai principi ESG non richiede una rivoluzione, ma un cambio di prospettiva: significa dare un nome e una direzione strategica a scelte già radicate nella quotidianità. Un'opportunità per raccontarsi meglio, crescere in credibilità e cogliere nuove occasioni.

### 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.





## 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.

Molte di queste azioni sono già parte della quotidianità di tante imprese, ma non basta “farle”: è fondamentale agire in modo coerente, organizzato e consapevole, e soprattutto saperle comunicare, per valorizzarle pienamente verso clienti, partner e istituzioni.

#### Criteri Ambientali (E)

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

##### 1. Gestione energetica sostenibile

- **Azione:** Migliora l'efficienza energetica dei tuoi spazi.  
*Implementazione:* Inizia sostituendo le vecchie lampadine con

LED a basso consumo, soprattutto in aree di uso frequente (ingressi, laboratori, cucine, sale comuni). Questo permette un risparmio immediato e facilmente misurabile.

- **Azione:** Valuta l'adozione di fonti rinnovabili compatibili con la tua attività.  
*Implementazione:* Se gestisci una struttura fissa (es. laboratorio artigianale, agriturismo, rifugio), considera l'installazione di pannelli solari o termici, anche parziale. Parti da un audit energetico per capire consumi e potenziale risparmio. Coinvolgi ditte locali per una valutazione su misura.

##### 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:** Riduci il consumo di acqua senza sacrificare la funzionalità.  
*Implementazione:* Installa dispositivi a basso flusso su rubinetti e docce. Semplici aeratori pos-

sono ridurre il consumo anche del 50%, mantenendo comfort e funzionalità.

- **Azione:** Raccogli e riutilizza l'acqua piovana dove possibile.  
*Implementazione:* Se hai tetti, giardini o spazi esterni, installa un sistema base di raccolta dell'acqua piovana. Può essere usata per irrigare orti e fiori, lavare attrezzi o superfici esterne. In contesti agricoli, può sostenere piccoli usi irrigui.

##### 3. Riduzione dei rifiuti

- **Azione:** Elimina la plastica monouso nei punti di contatto con i clienti.  
*Implementazione:* Nelle attività aperte al pubblico (vendita prodotti, ristorazione, accoglienza), utilizza alternative biodegradabili o riutilizzabili. Favorisci la vendita sfusa o con vuoto a rendere. Offri acqua potabile per riempire borracce, o sconti a chi usa contenitori propri.
- **Azione:** Attiva 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.
- **Azione:** Coinvolgi gli ospiti o i clienti nella cura del territorio.  
*Implementazione:* Organizza o partecipa a giornate di pulizia sentieri, iniziative di piantumazione o laboratori educativi

su biodiversità e risorse naturali. Includi nella tua offerta una breve guida sulle “buone pratiche” ambientali locali.

##### 4. Turismo responsabile

- **Azione:** Promuovi forme di mobilità dolce e attività a basso impatto.  
*Implementazione:* Se offri ospitalità o esperienze, favorisci attività a piedi, in bicicletta, con animali (es. trekking someggiato) o sci non motorizzati. Fornisci mappe di sentieri, punti d'interesse naturali, suggerimenti per itinerari senza auto.

#### 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:* Fissa alcune regole condivise di rispetto reciproco e collaborazione, anche all'interno della famiglia. Se l'impresa è aperta al pubblico,

cura una comunicazione accogliente per tutte le persone, indipendentemente da età, provenienza o condizioni fisiche.

## 2. Formazione e benessere propri e dei lavoratori

- **Azione:** Cura il benessere fisico e mentale di chi lavora in impresa  
**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:** Organizza le attività in modo da prevedere pause adeguate nei periodi intensi (es. vendemmia, stagione turistica). Favorisci attività rigeneranti anche semplici, come passeggiate collettive, pasti condivisi, momenti di relax durante la giornata. In famiglia, condividi la fatica e i carichi in modo equo.

## 3. Responsabilità verso la comunità locale

- **Azione:** Sostieni progetti locali e sostieni la vita comunitaria del territorio.  
**Implementazione:** Partecipa o ospita eventi locali (es. feste, mercatini, giornate del territorio), anche offrendo spazi o piccoli contributi in natura. Se produci cibo o manufatti, dona una parte simbolica a iniziative locali (es. sagre, raccolte fondi, scuole, RSA).

- **Azione:** Collabora con altre imprese locali.  
**Implementazione:** Costruisci relazioni con imprese vicine (es. panifici, agricoltori, ristoranti, guide escursionistiche), per creare pacchetti, promozioni o eventi congiunti. Favorisci filiere locali (es. latte del vicino caseificio, legno della valle, farine del mulino locale).

## 4. Accessibilità e servizi per tutti

- **Azione:** Rendi la tua impresa più accessibile e accogliente anche per chi ha bisogni specifici.  
**Implementazione:** Dove possibile, facilita l'accesso a spazi comuni (es. niente scalini all'ingresso, sedie comode, bagni accessibili). Se accogli il pubblico, informa in anticipo sulle caratteristiche della tua struttura (accessi, servizi, percorsi), anche in modo semplice (sito, social, telefono). Se vendi prodotti, considera formati fruibili per tutti (etichette leggibili, packaging facile da aprire).

## Criteri di Governance (G)

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

### 1. Trasparenza e rendicontazione

- **Azione:** Comunica in modo semplice e chiaro i tuoi valori e il tuo impegno.
- **Implementazione:** Dedica una sezione del tuo sito web, una pagina social o una locandina nel

punto vendita per raccontare le scelte sostenibili che hai adottato (es. riduzione plastica, collaborazioni locali, energia da fonti rinnovabili). Includi anche obiettivi futuri, in modo trasparente e accessibile.

- **Azione:** Condividi le decisioni strategiche con chi partecipa alla vita dell'impresa.  
**Implementazione:** Se lavori in famiglia, organizza momenti dedicati a ragionare insieme su obiettivi, miglioramenti, scelte di investimento. Se collabori con partner esterni, coinvolgili periodicamente per scambiare idee, valutare rischi, raccogliere feedback. Inizia anche a raccogliere dati semplici ma significativi, come il numero di iniziative ambientali realizzate, i fornitori locali coinvolti, i clienti soddisfatti, i risparmi ottenuti. Puoi integrare questi dati con testimonianze, foto e piccoli racconti per comunicare con trasparenza e autenticità l'impegno e i risultati raggiunti.

## 2. Gestione Etica della Supply Chain

- **Azione:** Scegli fornitori locali e responsabili.  
**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. Documenta queste

scelte e valorizzale nel racconto ai clienti.

- **Azione:** Assicurati della tracciabilità e qualità dei tuoi 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:** Crea spazi di ascolto per chi lavora o collabora con te.  
**Implementazione:** Se coinvolgi stagionali, familiari o collaboratori, ascolta le loro proposte su come migliorare l'organizzazione o l'esperienza del cliente. Anche una lavagna delle idee o un momento a fine giornata possono fare la differenza.

## 4. Gestione del Rischio e Adattabilità

- **Azione:** Prevedi semplici piani di emergenza per eventi critici.  
**Implementazione:** In territori esposti a rischi naturali (es. frane, alluvioni, neve), identifica le vulnerabilità della tua struttura. Definisci con chiarezza cosa fare in caso di emergenza (es. numeri da contattare, messa in sicurezza, evacuazione). Coinvolgi familiari e collaboratori in brevi simulazioni o promemoria.



- **Azione:** Diversifica le fonti di reddito e i canali di vendita.  
**Implementazione:** Se possibile, affianca alla vendita diretta in sede anche forme online (es. e-commerce, social), oppure partecipa a mercati, fiere o reti locali. In questo modo aumenti la tua capacità di adattarti a stagioni difficili o eventi imprevisti.



# 03

## Strategie per un futuro competitivo.

### Verso una nuova strategia di impatto.

Le aree alpine e subalpine affrontano numerose sfide, ma offrono opportunità di sviluppo sostenibile. Una strategia di impatto, basata su intenzionalità, misurabilità e addizionalità è cruciale per generare cambiamenti duraturi, rafforzare la reputazione e guidare l'innovazione locale.



## 3.1 Sfide e opportunità della sostenibilità a impatto in contesto montano

Le aree alpine e subalpine rappresentano un ambiente unico, che affronta sfide complesse in ambito ambientale, sociale ed economico, ma che offre anche **significative opportunità per uno sviluppo sostenibile e resiliente**. Le piccole imprese appartenenti a queste zone giocano un ruolo cardine nella valorizzazione sostenibile del territorio e nella generazione di valore sociale, trovandosi certamente di fronte a diversi ostacoli da superare, ma con la possibilità di tradurre le azioni intraprese per raggiungere l'obiettivo in un vero impatto sull'ecosistema che le circonda.

### Tra cambiamenti climatici e sfide sociali

Le regioni alpine stanno subendo un **aumento della temperatura media** quasi doppio rispetto alle aree circostanti, con eventi meteorologici estremi e pericoli naturali più frequenti. Tra le principali cause si segnalano il trasporto di passeggeri e merci lungo i corridoi alpini, le emissioni legate agli edifici e l'impatto del turismo. Inoltre, il riscaldamento

climatico sta minando la stabilità del permafrost, ovvero lo strato di suolo perennemente ghiacciato presente ad alta quota e in molte aree alpine. Il suo scioglimento comporta gravi rischi, come la caduta di massi e il rilascio di metano, un potente gas serra. A ciò si aggiungono le crescenti pressioni sui sistemi idrici, che possono causare eventi estremi come inondazioni.

Dal punto di vista sociale, la marcata stagionalità del turismo rappresenta una sfida per molte destinazioni alpine, con picchi di domanda per infrastrutture e trasporti durante l'alta stagione, e una significativa riduzione di entrate e occupazione nei periodi di bassa affluenza. A queste criticità si aggiungono problemi demografici strutturali, come l'invecchiamento della popolazione, lo spopolamento delle aree rurali e la difficoltà di accesso ai servizi essenziali nelle zone più remote.

Di fronte a questo scenario è molto importante raggiungere obiettivi di sostenibilità elaborando **nuovi progetti e promuovendo la conserva-**

**zione del paesaggio** tenendo conto dell'ambiente alpino sensibile e delle aree a bassa densità di popolazione, che richiedono soluzioni mirate e contestualizzate.

### Le opportunità di un turismo diverso e di ripensare il ruolo degli spazi montani in chiave sostenibile

Le piccole e medie imprese (PMI) ricoprono un ruolo cruciale nella valorizzazione sostenibile del territorio alpino e nella **generazione di valore sociale**, sebbene la loro piena partecipazione e l'implementazione delle misure di sostenibilità possano richiedere un supporto specifico e il superamento di alcune barriere.

L'area alpina e subalpina ha un potenziale significativo per diventare una regione modello per una **decarbonizzazione intelligente**, per la promozione e lo sviluppo di fonti di energia rinnovabile e per una crescente domanda di turismo sostenibile a basso impatto ambientale. L'**agricoltura montana** può contribuire all'innovazione e alla gestione sostenibile di risorse come l'acqua e il suolo, testando tecniche di agricoltura a basse emissioni di gas serra e sviluppando catene di valore locali.

Anche i **boschi alpini**, che svolgono un ruolo chiave come barriere ai rischi naturali, possono essere un esempio di adattamento e mitigazione climatica.

Sul piano sociale l'**approccio partecipativo**, l'aumento della consapevolezza pubblica e il **coinvolgimento delle comunità** e della società civile sono essenziali. L'istituzione di reti di coordinatori energetici e di mobilità regionali, lo sviluppo di osservatori climatici per il turismo e la promozione di piattaforme di conoscenza (es. AlpES WebGIS, WIKIAlps) facilitano lo scambio di esperienze e il trasferimento di competenze e informazioni.

Il **turismo** può essere un importante motore di crescita, sviluppo e **rafforzamento dell'occupazione locale**, creando opportunità di lavoro stabili e servizi sociali per le comunità ospitanti. Le PMI contribuiscono al rafforzamento e allo sviluppo delle catene di valore territoriali e regionali, in particolare nel settore agricolo e del turismo, offrendo prodotti e servizi locali. La promozione di **prodotti alpini e subalpini** mira a un aumento del valore aggiunto trattenuto sul territorio, contribuendo a un'agricoltura più sostenibile e compatibile con il clima. Questo riduce anche le emissioni legate al trasporto (food-miles, ovvero la distanza percorsa da un alimento dal luogo di produzione a quello di consumo, per stimare l'impatto ambientale soprattutto in termini di emissioni di CO<sub>2</sub> e uso di energia) e la dipendenza dalle importazioni alimentari.



Inoltre, molti stakeholder del settore turistico sono Piccole e Medie Imprese che possono **testare nuovi approcci e soluzioni**, come pacchetti di viaggio a basso impatto ambientale, che prevedono la riduzione o compensazione delle emissioni di CO<sub>2</sub>. In questo modo possono diventare esempi concreti di transizione verso un turismo più sostenibile. Le PMI contribuiscono anche alla diversificazione economica dei territori, riducendo la dipendenza da un'unica attività (per esempio lo sci) e creando sinergie con altri settori come l'agricoltura e l'artigianato, rendendo l'economia locale più equilibrata e capace di affrontare crisi.

La transizione sostenibile offre inoltre opportunità di impiego che richiedono lo **sviluppo di nuove competenze, formazione e qualifiche appropriate**. Programmi di formazione mirati, ad esempio per gestori di edifici pubblici o operatori turistici, possono migliorare la qualità dell'occupazione, offrendo maggiori tutele, professionalizzazione e possibilità di crescita. Questo contribuisce anche a rendere il settore più attrattivo, soprattutto per i giovani.

Anche la preservazione, promozione e valorizzazione del **patrimonio culturale, storico e tradizionale alpino e subalpino**, comprese le competenze locali, sono degli asset importanti per il turismo e la permanenza dei residenti.

In questo senso diventa importante coltivare, progettare e promuovere buone pratiche in cui bilanciare tradizione, creatività e innovazione.

In sintesi, **le Piccole e Medie Imprese e gli ecosistemi locali sono fondamentali per la transizione sostenibile delle Alpi**, agendo come motori di innovazione economica e sociale capaci di preservare e prendersi cura sia del territorio e della biodiversità che dell'economia delle aree montane, aumentando la loro capacità di adattarsi alle sfide attuali e future.



## 3.2 La strategia di impatto per generare cambiamento

L'essere parte di un ecosistema più ampio, ripensare allo scopo della propria impresa significa porre al centro l'impatto positivo che si intende generare.

Per farlo, occorre comprendere che non tutto è impatto, oltre a conoscerne la corretta definizione e i principi che lo guidano.

**Per impatto si intendono** gli effetti e i cambiamenti sociali, ambientali ed economici generati nel lungo periodo sulla comunità dalle attività svolte da un'organizzazione. Non si tratta solo di risultati immediati, ma di trasformazioni profonde e durature.

Affinché l'impatto possa essere realmente generato, gestito e misurato, è necessario basarsi su tre principi fondamentali:

- **Intenzionalità**, la volontà esplicita di mettere l'impatto al centro di una specifica scelta strategica e di un piano di investimento;
- **Misurabilità**, la capacità dell'impresa di comunicare e rendicontare con dati quantitativi e

qualitativi la soluzione proposta, in un processo che richiede indicatori specifici e una buona gestione dell'impatto, data la decisione strategica;

- **Addizionalità**, la capacità di agire o trovare, all'interno del proprio modello d'impresa, soluzioni di business in segmenti di mercato sottoserviti o sotto-rappresentati.

Questi tre principi, perseguibili da ogni impresa, dalla più piccola alla più grande, sono essenziali nel percorso di evoluzione e fanno la differenza per un posizionamento distintivo. Un risultato che non si può raggiungere senza l'ecosistema e una buona conoscenza e consapevolezza del proprio contesto di riferimento. Come ben espresso in questo manuale, l'impresa è per sua natura inserita in un contesto e deve considerarsi come una comunità che prospera in uno o più territori, a contatto con altre comunità, generando valore per se stessa e per gli altri.

Tutti elementi strettamente connessi alla volontà strategica di innovare, far crescere e prendersi cura del proprio contesto.

### Pianificare, gestire, misurare l'impatto

Sempre più organizzazioni, pubbliche, private e del terzo settore, si interrogano non solo su *che cosa fanno*, ma su *quale cambiamento generano* nella società e nell'ambiente. È questo il significato di **impatto**: gli effetti sociali, ambientali ed economici, intenzionali e duraturi, che le attività di un'organizzazione producono sui propri stakeholder e sul territorio.

Per generare un impatto positivo e misurabile, non basta agire “a valle”. **Serve una strategia a impatto**: un processo consapevole e strutturato, che parte dalla pianificazione ex ante, passa per l'esecuzione e il monitoraggio, e si conclude con la valutazione dei risultati ottenuti.

Questo processo richiede di:

- **definire** in primis l'impatto che si intende generare e per quali portatori di interesse;
- **stabilire** le risorse di cui si dispone per generare quell'impatto e di quali altri dovremmo dotarci (ad es. risorse umane, economiche, competenze...);
- **settare** gli obiettivi che si intende raggiungere (ad es. prodotti e servizi, processi, nuovi modelli d'impresa, competenze, ecc.);

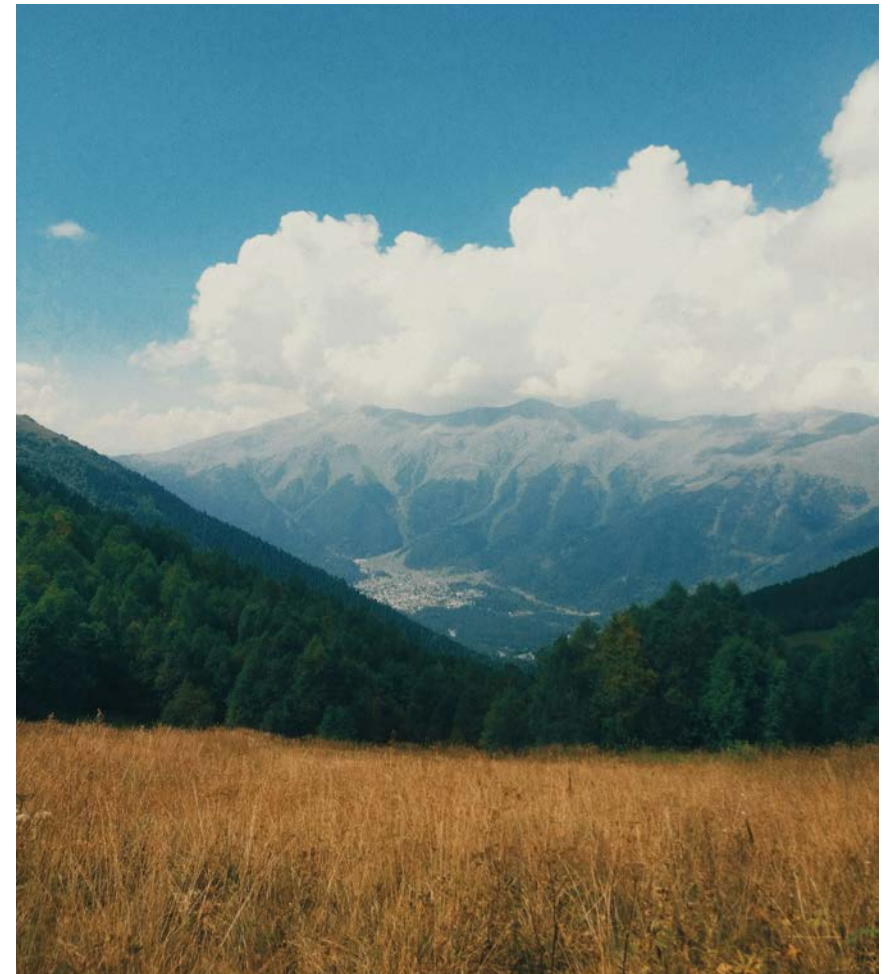
- **identificare** delle azioni che consentono di trasformare le risorse di partenza negli obiettivi da raggiungere;
- **monitorare** gli effetti prodotti sui portatori di interesse, siano essi clienti, beneficiari, altri soggetti del nostro ecosistema direttamente e indirettamente coinvolti;
- **misurare e valutare** l'impatto generato coerentemente con l'impatto desiderato, monitorandone gli esiti nel tempo.

### Perché ci interessa misurare l'impatto?

Ogni percorso di cambiamento reca in sé le sue motivazioni. Per questo è importante riconoscere i vantaggi di approcciare l'impatto in chiave strategica e misurabile. Integrare l'impatto nelle proprie scelte non solo migliora la qualità delle azioni intraprese, ma contribuisce in modo decisivo alla reputazione dell'impresa. E ogni impresa, piccola o grande che sia, sa quanto la reputazione conti: va oltre il semplice posizionamento sul mercato, rafforza la comunicazione interna ed esterna, consolida l'identità e la cultura organizzativa. Un'organizzazione che mette l'impatto al centro della propria proposta di valore crea le condizioni per innovare in modo autentico e coerente, generando fiducia e sostenibilità nel tempo.

Un cambiamento che richiede una **visione d'insieme** della sostenibilità nelle sue dimensioni economiche, sociali e ambientali; una profonda connessione fra sostenibilità e innovazione, colonna portante della transizione e la necessità di una **trasformazione** culturale e della cultura d'impresa aprendosi a nuove strade e ad un nuovo paradigma.

Passando infatti dal “Cosa rischio se lo faccio?” al “Cosa rischio se non lo faccio?” le risposte saranno molto più interessanti.

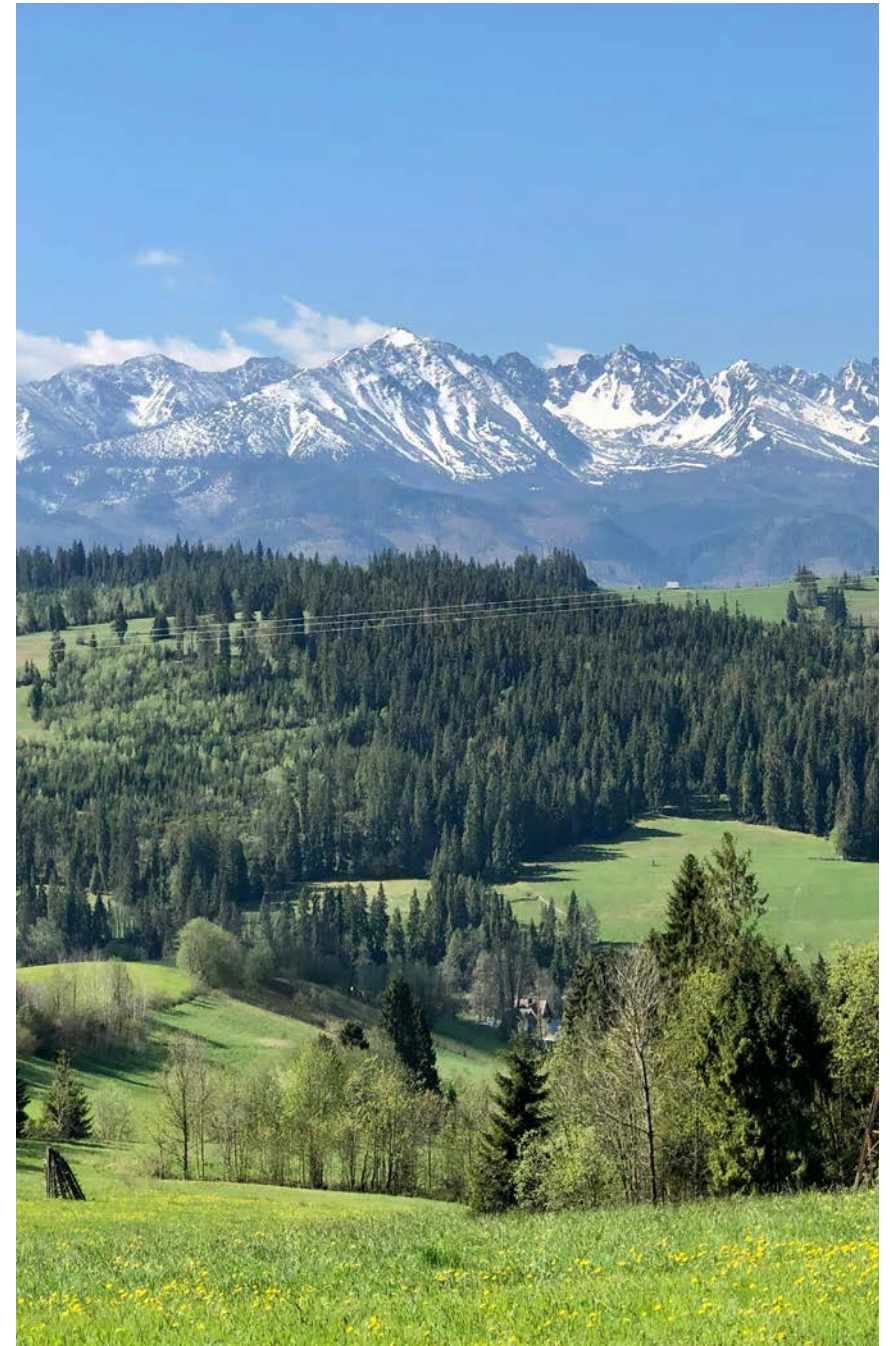




# STRATEGIA DI IMPATTO

*Prova a porti queste domande per indirizzare la tua strategia ad impatto:*

- Quale impatto positivo aggiuntivo vorrei/potrei creare tramite la mia attività?
- A quale/i bisogno/i identificati nella popolazione target potrei cercare di contribuire?
- Quale sarebbe la popolazione target? Coincide o meno con la mia clientela?
- Che tipo di cambiamento vorrei generare?
- Quali obiettivi di sviluppo sostenibile potrei perseguire? Come calarli nel mio contesto?
- Quali azioni devo intraprendere per perseguire l'obiettivo?
- Potrei ottenere migliori risultati sociali se cambiassi qualcosa o utilizzassi diversamente le mie risorse?





# 04

## Casi – esempi virtuosi

Tre casi studio virtuosi (Rifugio Les Montagnards, Progetto TxT, Chalet Palù) mostrano come le microimprese alpine integrino i principi ESG, generando impatto positivo, valorizzando il territorio e promuovendo ospitalità inclusiva e sostenibile.



# 04

## Casi esempi virtuosi

Questo capitolo raccoglie tre casi studio esemplari che mostrano come micro e piccole imprese, operanti in contesti montani e marginali, possano integrare in modo concreto i principi ESG (ambientali, sociali e di governance) nella propria attività quotidiana. Attraverso strategie diverse – dalla rigenerazione di strutture abbandonate all'ospitalità inclusiva, dalla valorizzazione della filiera locale alla costruzione di reti territoriali – queste iniziative contribuiscono alla vitalità economica, sociale e culturale dei territori alpini e subalpini. I casi di **Rifugio Les Montagnards**, **progetto TxT – Territorio per Tutti** e **Chalet Palù** offrono esempi concreti di imprenditorialità sostenibile, replicabile e radicata nei bisogni delle comunità locali.



# Inclusione, sostenibilità e comunità

## Rifugio “Les Montagnards”

 Balme, Valli di Lanzo, Piemonte (IT)



Il Rifugio “Les Montagnards”.

Il caso del Rifugio Les Montagnards dimostra come una micro impresa familiare possa generare impatto positivo nel contesto alpino, integrando i principi ESG nella propria attività quotidiana. Accessibilità, sostenibilità e comunità sono al centro di un progetto che ha trasformato una struttura storica delle Valli di Lanzo in un punto di riferimento per l'accoglienza inclusiva in montagna.

### Contesto territoriale e visione

Nel cuore delle **Valli di Lanzo**, il rifugio “Les Montagnards” incarna un modello di ospitalità che coniuga **rigenerazione edilizia**, **educazione ambientale**, **relazioni di prossimità** e **reti locali**.

In un territorio che custodisce un ricco patrimonio naturale e culturale, ma che affronta le sfide dello spopolamento e della stagionalità turistica, il Rifugio Les Montagnards si distingue per un approccio autentico e generativo, capace di attrarre visitatori, attivare risorse locali e contribuire allo sviluppo sostenibile.

### Profilo dell'iniziativa

Avviato nel 2011 da **Guido e Antonella**, il Rifugio “Les Montagnards” nasce dal recupero di una villa alpina degli anni '30, riqualificata grazie a fondi pubblici (GAL e Superbonus) e progettata con criteri di **accessibilità universale** in collaborazione con il CPD – Consulta per le Persone in Difficoltà. La struttura è oggi completamente accessibile, plastic-free, attiva nella sensibilizzazione ambientale, promotrice del turismo per tutti e connessa a reti educative e sociali. Una microimpresa che dimostra come anche in contesti marginali sia possibile generare **valore ambientale, sociale e relazionale**.

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

- **Efficientamento energetico e ristrutturazione sostenibile:** utilizzo del Superbonus 80% e di bandi GAL per ridurre l'impronta ambientale della struttura.
- **Pratiche plastic-free e filiera corta:** approvvigionamento locale, riduzione degli imballaggi, sensibilizzazione dei fornitori.
- **Educazione ambientale:** giornate ecologiche, attività didattiche per scuole, campagne contro le microplastiche e pulizia dei sentieri.

- **Contrasto al “turismo mordi-e-fuggi”:** promozione di esperienze lente, sostenibili e consapevoli.

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

- **Accessibilità universale:** struttura completamente fruibile da persone con disabilità, con dotazioni specifiche come la Joëlette per escursioni assistite.
- **Turismo per tutti:** attività inclusive come arrampicate, escursioni e voli in parapendio in rete con il progetto “Montagna per Tutti”.
- **Collaborazione con scuole e comunità:** laboratori, eventi e attività di sensibilizzazione su disabilità, convivenza e cultura di montagna.
- **Occupazione locale e relazioni di prossimità:** il rifugio impiega risorse del territorio e favorisce la permanenza delle giovani generazioni in ambito montano.



**PILASTRO G – Governance:**

gestione responsabile, reti territoriali e progettazione condivisa

- **Accesso a fondi pubblici** attraverso bandi GAL e incentivi per la riqualificazione sostenibile.
- Progettazione partecipata della struttura in collaborazione con il **CPD – Consulta per le Persone in Difficoltà** per garantire un'elevata qualità dell'accessibilità.
- **Presenza attiva in reti locali**, come “Montagna per Tutti”, che promuovono sinergie tra imprese, associazioni e istituzioni.
- Gestione familiare fondata su **valori di prossimità, trasparenza e dialogo costante** con la comunità e gli stakeholder territoriali.

Caso Studio n.01



Rifugio "Les Montagnards"

# Un progetto di ospitalità inclusiva per le valli alpine

## Progetto TxT – Territorio per Tutti

Valli del Pinerolese e Val Susa, Piemonte (IT)



Locandina di un evento organizzato dal progetto TxT.

Il progetto **TxT – Territorio per Tutti** racconta come la costruzione di reti locali e percorsi partecipativi possa dar vita a un modello di ospitalità inclusiva nelle valli alpine. Nato nel 2022 su iniziativa della **cooperativa torinese Coop19**, con il sostegno di attori pubblici e privati, il progetto promuove un approccio innovativo che mette al centro le persone con disabilità, il territorio e le comunità.

## Contesto territoriale e visione

L'iniziativa si sviluppa nel territorio del **GAL Escartons e Valli Valdesi (EVV)**, che comprende le valli alpine e pedemontane del bacino Pinerolese e della Val Susa, a sud-ovest di Torino. In un contesto ricco di paesaggi, tradizioni e pluralità culturale, ma segnato da fragilità infrastrutturali e sociali, **TxT** punta a valorizzare le risorse locali e a costruire nuovi servizi accessibili per persone con disabilità e demenza. Attraverso il coinvolgimento di imprese, professionisti e istituzioni, il progetto mira a promuovere una nuova cultura dell'ospitalità, capace di generare coesione, inclusione e sviluppo sostenibile.

## Profilo dell'iniziativa

Avviato nel 2022 dalla cooperativa **Coop19**, con il sostegno del GAL EVV e fondi **LEADER-FEASR** della Regione Piemonte, il progetto **TxT – Territorio per Tutti** coordina una rete composta da **partner locali** (come Il Mulino di Mattie, Agrilatte Valsusa, professionisti e 13 operatori del territorio) ed è strutturato in fasi: studio di fattibilità, formazione, prototipazione dei servizi, comunicazione e monitoraggio. Tra novembre 2022 e gennaio 2023 si è svolto un percorso di **capacity building** articolato in **9 appuntamenti**, con laboratori pratici, incontri tematici e una visita-studio. Il progetto punta alla creazione di un sistema turistico accessibile, radicato nella comunità e orientato all'innovazione sociale.

## PILASTRO E – Environment: valorizzazione del territorio e sostenibilità diffusa

- Promozione dell'**agricoltura locale** e della **filiere corta**.
- **Recupero di strutture esistenti in chiave inclusiva e sostenibile:** riuso adattivo e progettazione accessibile.
- Riflessione sulla **mobilità inclusiva** e sui **servizi territoriali di prossimità**.

- Integrazione con **attività di turismo lento e rurale** in un'ottica di rigenerazione dei borghi alpini.

## PILASTRO S – Social: inclusione, accessibilità e comunità

- **Formazione e sensibilizzazione** sul tema della disabilità e della demenza rivolta a operatori turistici, esercenti e cittadini.
- **Co-progettazione partecipata:** coinvolgimento attivo di 13 esercenti locali (guide, ristoranti, associazioni, strutture ricettive).
- **Sperimentazione di servizi e attività inclusive:** ospitalità adattata, esperienze guidate, rete tra imprese del territorio.
- **Collaborazione con enti del terzo settore**, come la Cooperativa CSDA, per la consulenza sui temi dell'assistenza e dell'invecchiamento attivo.
- **Attenzione alla dimensione intergenerazionale e interculturale**, coerente con la storia sociale del territorio.



**PILASTRO G – Governance:**

partecipazione,  
collaborazione e gestione  
responsabile

- **Governance partecipativa e comunitaria:** il progetto è guidato da un approccio collaborativo che coinvolge attivamente cooperative, imprese, enti del terzo settore, professionisti e operatori locali in tutte le fasi, dalla progettazione alla sperimentazione.

- **Trasparenza e co-progettazione diffusa:** attraverso incontri pubblici, laboratori e momenti formativi, il progetto promuove una cultura condivisa della responsabilità.

- **Modello di impresa comunitaria in evoluzione:** si sperimenta la cooperativa di comunità come forma giuridica di riferimento, con l'ipotesi futura di evoluzione in **B Corp** o altra forma ad impatto sociale.

- **Capacity building e rafforzamento delle competenze locali:** il percorso formativo articolato ha permesso di **sviluppare competenze gestionali e progettuali** tra gli attori coinvolti, rafforzando la governance territoriale.

territoriopertutti.it info@territoriopertutti.it

**Promuoviamo insieme servizi e percorsi partecipati per una comunità locale viva e accogliente.**

**TXT**

**TERRITORIO PER TUTTI**

*Dopo un anno di intenso lavoro sul territorio, con incontri informativi e formativi, invitiamo tutte le persone interessate e coloro che hanno partecipato alle attività a un incontro di restituzione e confronto, per condividere i risultati raggiunti e i possibili percorsi futuri.*

Incontro pubblico di restituzione del progetto:

**MULINO DI MATTIE - 11 DICEMBRE 2024 - ORE 18**  
Via Giordani 52, 10050 Mattie (TO)



# Ospitalità rigenerativa e turismo lento

## Chalet Palù

Valli del Canavese, Piemonte (IT)



Gli ambienti interni dello Chalet ristrutturati mantenendo la loro identità originale.

Il caso di **Chalet Palù** mostra come una microimpresa familiare possa trasformarsi in un motore di rigenerazione territoriale, attivando nuovi flussi turistici e stimolando l'economia locale in un'area alpina segnata da spopolamento e crisi industriale. Grazie a una visione imprenditoriale radicata nel territorio e orientata alla sostenibilità, i fondatori hanno creato un modello di ospitalità autentica capace di attrarre una clientela giovane e diversificata, valorizzando le risorse ambientali e culturali delle **Valli del Canavese**.

### Contesto territoriale e visione

Incastonato tra le montagne del Piemonte, il territorio delle **Valli del Canavese** è stato a lungo legato all'industria automobilistica e tecnologica di Torino e Ivrea, con conseguenti fenomeni di pendolarismo e spopolamento. Oggi, grazie a una nuova generazione di microimprese attive nel turismo rurale, nell'agricoltura e nell'artigianato, il territorio sta riscoprendo una vocazione legata alla **valorizzazione delle risorse locali** e a un'**accoglienza sostenibile**.

In questo quadro, Chalet Palù si distingue come attivatore di reti, servizi e nuove narrazioni per lo sviluppo alpino.

### Profilo dell'iniziativa

Avviato nel 2007 da **Paolo** e **Lucia**, **Chalet Palù** nasce dal recupero e dalla ristrutturazione di baite familiari risalenti agli anni '20. La struttura, composta da quattro alloggi con sei camere e dotata di comfort moderni, è oggi un punto di riferimento per l'**ospitalità montana sostenibile**. Il progetto si fonda su **autosostenibilità**, **relazioni di prossimità**, **innovazione turistica** e **pratiche ecologiche**, con un forte legame con la comunità locale e una strategia autonoma di promozione e gestione.

**PILASTRO E – Environment:** recupero edilizio sostenibile e gestione responsabile delle risorse

- **Recupero di baite abbandonate e valorizzazione del paesaggio montano.**
- Utilizzo di **energie rinnovabili** (pannelli solari) e tecniche di **ristrutturazione con materiali riciclati**.
- Intervento diretto per il **ripristino della viabilità locale**, rendendo accessibile una zona prima isolata.

• Progetti futuri di **bonifica e apertura dei terreni** per una fruizione collettiva, inclusiva anche per la comunità locale.

• Attenzione alla **qualità ambientale** e **promozione di attività escursionistiche e outdoor a basso impatto**.

**PILASTRO S – Social:** ospitalità generativa, occupazione locale e innovazione turistica

- Coinvolgimento di **dipendenti locali** per i servizi di accoglienza e pulizia.
- **Creazione di esperienze autentiche e accessibili:** self-service automatizzato, pacchetti in collaborazione con produttori e guide locali, escursioni e voli in parapendio.
- **Collaborazioni** con ristoratori della zona per pasti da asporto e convenzioni.
- Progettazione e realizzazione di una **Big Bench**, punto panoramico permanente a libero accesso, in assenza di supporto istituzionale.



- **Adattamento dell'offerta ai cambiamenti post-pandemia:** incremento del turismo locale e giovanile, nuovi modelli di permanenza.

**PILASTRO G – Governance:**  
progettazione strategica,  
relazioni istituzionali e visione  
d'impresa

- Partecipazione a **bandi GAL Valli del Canavese** per lo sviluppo di strutture turistiche sostenibili (PSR 2014–2020).
- Avvio di una **nuova attività ricettiva a Settimo Vittone** con accessibilità potenziata, noleggio biciclette e servizio navetta.
- Adesione a **percorsi formativi e di capacity building** promossi dal GAL: cicloturismo, bike economy, turismo sostenibile, cambiamento climatico.
- Collaborazione con **consulenti e professionisti** per gestione economica, marketing e comunicazione.





# 05

## Conclusioni

# 05 Conclusioni

I tanti temi affrontati in questo volume aiutano a capire quanto sia complesso il periodo storico che stiamo vivendo.

Oggi ci troviamo di fronte a uno scenario dinamico e incerto, caratterizzato da eventi climatici estremi e trasformazioni demografiche. Spesso si confrontano con la mancanza di incentivi e risorse per l'innovazione, difficoltà nell'adattarsi ai cambiamenti e la necessità di superare gli squilibri territoriali.

Oltre a tutto ciò, è necessario l'adeguamento alle nuove normative ESG, per le quali molte micro e piccole imprese non dispongono di strumenti o competenze adeguate, rischiando di essere escluse da opportunità di mercato.

Di fronte a questa incertezza e alla crescente consapevolezza che le risorse sono limitate e che dobbiamo rispettare certi limiti, stiamo assistendo da una parte a un forte cambiamento nei valori personali e dall'altra a un impegno sempre maggiore da parte delle imprese delle aree alpine e subalpine per contribuire in modo attivo a costruire un'economia più sostenibile, capace di affrontare le grandi sfide dei prossimi decenni.

Un cambiamento di tale portata richiede una profonda trasformazione culturale. Serve adottare una visione sistemica e collaborativa, valorizzando prodotti e tradizioni locali attraverso reti e sinergie. È fondamentale investire in pratiche flessibili e innovative, inclusa

la digitalizzazione, per adattarsi al mercato, e in azioni concrete come la definizione di un chiaro purpose aziendale, l'implementazione dei criteri ESG in tutte le operazioni, l'adozione di acquisti responsabili, e l'accesso a finanza d'impatto come gli Outcome-Based Funds, promuovendo trasparenza e responsabilità.

Ecco perché i contenuti presenti in questo manuale sono accomunati dal filo conduttore della ricerca di un nuovo modello d'impresa per le aree alpine e subalpine. Un modello che, partendo dai principi classici di imprenditorialità, possa dare vita a uno sviluppo più sostenibile, capace di creare benessere per tutti e di rispettare le persone e il territorio.

Il motore di questa trasformazione è la cultura dell'impatto e della sostenibilità ambientale, sociale e di governance: un nuovo modo di pensare e di agire che guida chi vuole avere un ruolo positivo nel cambiamento dei sistemi economici, della società e dell'ambiente, tanto da un

punto di vista globale quanto delle singole comunità, valli, ecosistemi montani.

Se la cultura dell'impatto e della sostenibilità è la spinta principale per affrontare le grandi sfide che ci attendono, allora l'adozione di un ecosistema aziendale che promuova cooperazione e sostenibilità, la ridefinizione del purpose dell'impresa al di là del profitto, e l'importanza della leadership della sostenibilità e sostenibile per guidare il cambiamento, sono i passi decisivi per trasformare le buone intenzioni in azioni concrete, utili per le comunità e il pianeta.

L'acquisto responsabile e le filiere green, la finanza d'impatto tramite Outcome-Based Funds, l'applicazione dei criteri e della normativa ESG per le piccole e medie imprese significa mettere l'imprenditorialità, l'innovazione e la creatività al servizio di un obiettivo comune: usare la forza del mercato e dell'azione imprenditoriale per rendere il mondo un posto migliore per tutti.

*Questo prodotto è stato realizzato con il supporto di Cottino Social Impact Campus*



# 06

## Fonti e riferimenti

# 06 Fonti e riferimenti

## Capitolo 01

### Paragrafo 1.1

**1 - Deloitte Private. (2023).** Sostenibilità ed ecosistemi virtuosi per rafforzare il Made in Italy. Osservatorio sulle prospettive delle PMI in Italia. Deloitte

**2 - OECD. (2025).** Starting, scaling and sustaining social innovation: Interreg Alpine Space Programme. OECD, disponibile su: [https://www.oecd.org/en/publications/starting-scaling-and-sustaining-social-innovation\\_e870b06b-en/interreg-alpine-space-programme\\_c425555f-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/starting-scaling-and-sustaining-social-innovation_e870b06b-en/interreg-alpine-space-programme_c425555f-en.html)

**3 - Alpine Convention. (2010).** Action plan on climate change in the Alps (p. 46). Permanent Secretariat of the Alpine Convention. Disponibile su: [https://www.alpconv.org/fileadmin/user\\_upload/Organisation/AC/XI/ACXI\\_annex\\_21\\_1\\_EN.pdf](https://www.alpconv.org/fileadmin/user_upload/Organisation/AC/XI/ACXI_annex_21_1_EN.pdf)

**4 - EU CAP Network. (2024).** Focus group on mountain areas: Final report. EU CAP Network. Disponibile su: <https://eu-cap-network.ec.europa.eu/sites/default/files/publications/2024-09/eu-cap-network-report-focus-group-mountain-areas.pdf>

**5 - BCE.** Produttività, innovazione e progresso tecnologico, disponibile su: <https://www.ecb.europa.eu/mopo/strategy/strategy-review/html/productivity-innovation-technology.it.html>

### Paragrafo 1.2

**6 - ISTAT – Istituto Nazionale di Statistica. (2023, novembre).** Censimento permanente delle imprese 2023: primi risultati. ISTAT. Disponibile su: <https://www.istat.it/it/files/2023/11/REPORTCensimprese.pdf>

## Capitolo 02

### Paragrafo 2.1

**7 - ESG and financial performance.** Uncovering the Relationship by Aggregating Evidence from 1,000 Plus Studies Published between 2015 – 2020 (2021). Disponibile su: <http://stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/ESG%20Paper%20Aug%202021.pdf>

**8 - 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>

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

**10 - 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/environment/>

**11 - World Economic Forum. Global Gender Gap Report 2021.** Disponibile su: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2021/>

### Paragrafo 2.2

**12 - 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>

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



# 07

## Appendice - allegati di approfondimento

## Progettare il cambiamento: la Teoria del Cambiamento e la valutazione d'impatto nelle micro e piccole imprese

Nel contesto attuale, in cui sempre più imprese – anche di piccole dimensioni – sono chiamate a rispondere alle sfide della sostenibilità ambientale, sociale e di governance (ESG), **diventa fondamentale dotarsi di strumenti capaci di guidare il cambiamento in modo intenzionale, strategico e misurabile.**

Tra questi, la **Teoria del Cambiamento (Theory of Change – ToC)** rappresenta una metodologia accessibile e altamente efficace per chi desidera generare impatti positivi sul proprio territorio, sui propri collaboratori o sull'ambiente circostante.

### Cos'è la Teoria del Cambiamento?

La **Teoria del Cambiamento** è un approccio usato in molti ambiti, dal non profit alle imprese sociali, fino alle politiche pubbliche, per **progettare, monitorare e valutare il cambiamento** che un'attività, un progetto o un'intera organizzazione intende generare.

Il suo punto di forza è la **chiarezza nella definizione degli obiettivi a lungo termine** (gli impatti desidera-

ti) e la **ricostruzione logica dei passaggi necessari per raggiungerli**, lavorando a ritroso. In altre parole, si parte dalla domanda:

**“Che tipo di cambiamento vogliamo vedere?”**, per poi identificare **quali attività metteremo in campo**, con **quali risorse**, e **quali risultati** ci attendiamo nel breve, medio e lungo termine.

### Perché è utile per le imprese orientate alla sostenibilità?

Per le imprese, anche familiari o di piccola scala, che vogliono **integrare i criteri ESG** nella propria attività quotidiana, la Teoria del Cambiamento è uno strumento prezioso perché:

- **Aiuta a rendere visibile e coerente** il legame tra quello che si fa (ad esempio: offrire ospitalità sostenibile, formare giovani, ridurre gli sprechi) e gli effetti generati (come la valorizzazione del territorio, l'inclusione sociale, la riduzione dell'impatto ambientale);
- **Stimola la consapevolezza interna**, migliorando la motiva-

zione di chi lavora nell'impresa;

- **Offre una base solida per raccontare e comunicare all'esterno** i risultati raggiunti, aumentando la credibilità verso clienti, partner, finanziatori e istituzioni;
- **Facilita la valutazione d'impatto**, cioè quel processo che permette di misurare con dati e evidenze i cambiamenti prodotti, diventando così un **vero strumento di innovazione e competitività.**

### Come funziona: la Catena del Valore dell'Impatto

La Teoria del Cambiamento è spesso rappresentata attraverso una **Catena del Valore dell'Impatto (CVI)**, che descrive come si passa dalle risorse iniziali (input) ai cambiamenti duraturi (impatto). È un modo semplice e concreto per **visualizzare e monitorare l'evoluzione del proprio progetto o attività.**

Ecco i passaggi principali:

#### 1. Input

Le risorse impiegate: tempo, denaro, persone, strutture, materiali, competenze.

#### 2. Attività

Le azioni realizzate con quelle risorse (es. ristrutturare una baita, formare i collaboratori, organizzare un'escursione inclusiva).

#### 3. Output

I risultati immediati, tangibili e quantificabili (es. numero di camere

accessibili, partecipanti a un laboratorio, prodotti locali venduti).

#### 4. Outcome

Gli effetti nel medio termine sui comportamenti, sulle conoscenze o sulle condizioni delle persone o del territorio (es. maggiore accessibilità turistica, aumento della consapevolezza ambientale, collaborazione tra operatori locali).

#### 5. Impatto

I cambiamenti profondi e duraturi nel lungo periodo (es. maggiore attrattività del territorio, inclusione stabile di soggetti vulnerabili, riduzione delle emissioni locali).

### IN SINTESI

Utilizzare la Teoria del Cambiamento e la valutazione d'impatto **non significa solo misurare i risultati, ma progettare con consapevolezza il proprio ruolo trasformativo**, anche come microimpresa. È un cambio di mentalità che consente di passare da un agire “intuitivo” a uno strategico, dove ogni azione è collegata a una visione più ampia e condivisibile. Nel percorso verso la sostenibilità, questo approccio rappresenta un vero alleato per generare valore duraturo, locale e riconoscibile.

# GRUPPO DI LAVORO

## Coordinamento

*Susanna Gardiol, GAL Escartons e Valli Valdesi*

*Giorgio Magrini, GAL Valli del Canavese*

*Mario Poma, GAL Valli di Lanzo, Ceronda e Casternone*

## Testi

*Cottino Social Impact Campus srl, Torino*

## Progetto grafico e impaginazione

*Federica Cardanobile, Cottino Social Impact Campus srl*

## Editing

*Luca Versino, GAL Escartons e Valli Valdesi*

*Sara Martinengo, GAL Valli del Canavese*

*Erica Meneghin, GAL Valli di Lanzo, Ceronda e Casternone*

## Immagini

*Le immagini utilizzate fanno parte della brand identity dei GAL.*



*GAL Escartons e Valli Valdesi, GAL Valli del Canavese, GAL Valli di Lanzo,  
Ceronda e Casternone.  
Tutti i diritti riservati.*

La presente pubblicazione è realizzata nell'ambito degli obiettivi istituzionali di sviluppo locale GAL Escartons e Valli Valdesi, GAL Valli del Canavese, GAL Valli di Lanzo, Ceronda e Casternone. È vietata ogni riproduzione a scopo di lucro o al di fuori dei medesimi obiettivi istituzionali. La diffusione e l'uso del materiale sono consentiti solo previa menzione della fonte.

**Realizzato da**



**Con il contributo di**



**Camera  
di commercio  
Torino**

Nell'ambito del  
Piano Operativo  
Triennale  
2024-2026