

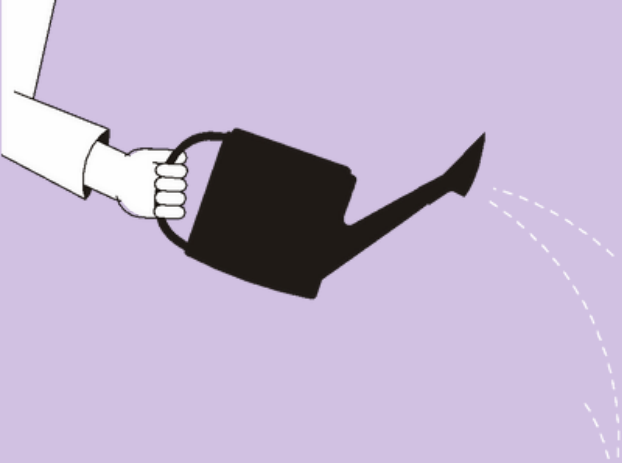


Co-funded by
the European Union



COMMUNITY DEVELOPMENT **LINEE GUIDA**

PER LE AZIENDE IMPEGNATE AD AVERE UN
IMPATTO SIGNIFICATIVO A LIVELLO LOCALE IN
TUTTA EUROPA



Indice

03	—	Informazioni sul progetto CDM
04	—	Intro: Scopo del seguente documento
05	—	1. Integrare lo sviluppo della comunità nella strategia aziendale
09	—	2. Superare le sfide comuni nell'attuazione della CSR
14	—	3. Costruire partnership significative con la comunità
19	—	4. Dalla consapevolezza all'azione: ESG e misurazione dell'impatto
23	—	5. Sviluppare competenze per lo sviluppo della comunità
27	—	Conclusioni: 10 principi per un coinvolgimento efficace della comunità



About the CDM project

La responsabilità sociale d'impresa (CSR) e la sostenibilità sono priorità fondamentali per le aziende europee, spinte da requisiti sociali e quadri normativi come la direttiva sulla rendicontazione della sostenibilità delle imprese (CSRD) del 2023. Le piccole e medie imprese (PMI) non dispongono di esperti in CSR né di programmi di formazione adeguati. Le attuali pratiche di CSR spesso non riescono a promuovere il coinvolgimento diretto delle comunità locali, essenziale per l'accettazione e il successo di un'azienda. Il progetto CDM colma questa lacuna introducendo un programma di formazione completo incentrato sul collegamento tra la CSR e lo sviluppo della comunità. Rivolto ai laureati e al personale aziendale, il progetto pone l'accento sulla creazione di un ruolo di Community Development Manager (CDM) per garantire che le iniziative di CSR siano in linea con le strategie aziendali, promuovendo al contempo legami più forti con le comunità locali. Promuovendo valori condivisi e affrontando il benessere sociale, il progetto mira a diffondere le pratiche di CSR e a promuovere la cooperazione in Europa.

Project Number: 2024-1-FR01-KA220-VET-000255499

Funded by: Erasmus+ Azione chiave 2 - Partenariati di cooperazione nell'istruzione e formazione professionale

Project coordinator: Sorbonne School of Economics (FR)

Project partners: Project School S.r.l. (IT), CATRO (BG), die Berater Unternehmensberatungs GmbH (AT), Ancilab S.r.l. Benefit Company (IT), CARDET360 (GR)

Authoring partner: CATRO Bulgaria

Project website: www.cdmproject.eu



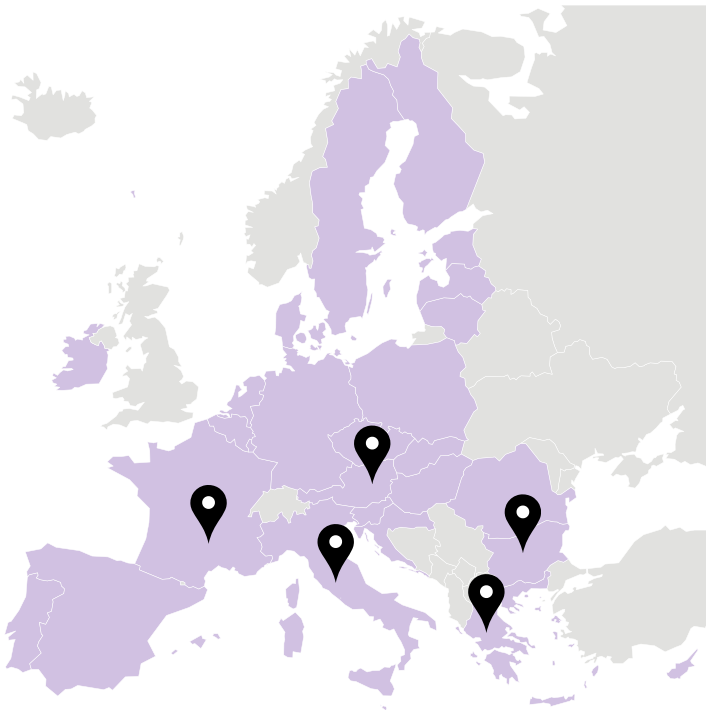
Co-funded by
the European Union

Finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i punti di vista espressi sono tuttavia esclusivamente quelli dell'autore/degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea. Né l'Unione Europea né l'autorità che ha concesso il finanziamento possono essere ritenute responsabili per essi. Numero del progetto: 2024-1-FR01-KA220-VET-000255499



Introduzione:

Scopo del seguente documento



Queste raccomandazioni sono concepite come uno strumento pratico di apprendimento e azione per le aziende di tutte le dimensioni che desiderano avviare o rafforzare il proprio ruolo nello sviluppo comunitario (CD). Basato su sondaggi, interviste e focus group con attori del settore privato (circa 170 aziende) e comunità locali (20 organizzazioni), realizzato in 5 paesi europei (Austria, Bulgaria, Francia, Grecia e Italia), il documento riflette valide intuizioni transnazionali e culturalmente rilevanti che le imprese di tutta Europa possono adottare.

Le raccomandazioni sul CD sono strutturate in 5 capitoli, ciascuno dei quali corrisponde alle principali aree tematiche individuate nella ricerca. Ogni capitolo include una breve sintesi dei risultati transnazionali, raccomandazioni delle buone pratiche (casi esemplificativi) individuate e alcuni spunti di riflessione, come checklist di monitoraggio o domande di riflessione.

Sebbene l'attenzione sia rivolta alla responsabilità sociale delle imprese (CSR) e ai partenariati con le comunità, il principio di base è più ampio: le imprese prosperano quando prosperano anche le loro comunità.



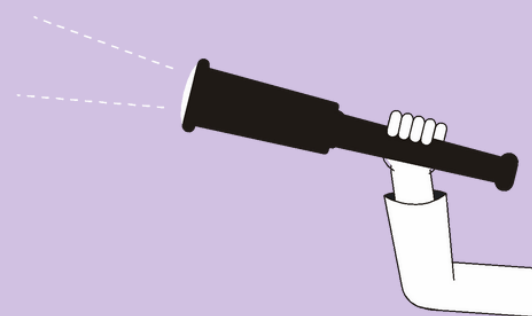
1. Integrare lo sviluppo della comunità nella strategia aziendale

In tutta Europa, le piccole e medie imprese (PMI) sono già impegnate in una vasta gamma di iniziative comunitarie, dal sostegno alimentare e le sponsorizzazioni educative alle campagne ambientali e alle assunzioni inclusive. Tuttavia, questi sforzi sono spesso reattivi, scollegati dalla strategia di base o dipendenti dalla motivazione individuale piuttosto che dall'impegno dell'intera azienda. Di conseguenza, l'impatto è limitato, le partnership rimangono a breve termine e il valore a lungo termine (sia sociale che commerciale) non viene pienamente realizzato. Una ricerca condotta in cinque paesi conferma un'ambizione condivisa: le PMI vogliono evolversi da azioni informali e sporadiche a un impegno comunitario strutturato, strategico e sostenibile.

Molte aziende dimostrano già valori forti e una motivazione intrinseca. Ciò che manca non è la volontà, ma un percorso chiaro che porti dalle buone intenzioni all'integrazione strategica. Lo sviluppo della comunità, se allineato alla strategia aziendale, migliora la fiducia nel marchio, il coinvolgimento dei dipendenti, l'innovazione e le relazioni con gli stakeholder. Aiuta inoltre le aziende a rimanere al passo con le mutevoli esigenze della società e le aspettative degli stakeholder, soprattutto ora che le considerazioni ESG e il business orientato agli obiettivi stanno guadagnando terreno in tutta Europa.



**Da azioni ad hoc
a una cultura di
CSR integrata**





01. Nominare o designare un responsabile della CSR o dello sviluppo della comunità – anche part-time

Una persona dedicata può fungere da motore interno dell'azione CSR, garantendo coerenza, coordinamento e follow-up. Nelle PMI, questo ruolo può essere assegnato a un membro del personale esistente con capacità interfunzionali, idealmente qualcuno con capacità di comunicazione, consapevolezza degli stakeholder e mentalità strategica.



Approfondimento: molte PMI hanno già responsabili CSR informali (ad esempio provenienti dalle risorse umane o dal marketing), ma senza un titolo professionale o un mandato. Formalizzare questo ruolo, anche senza creare una nuova posizione, aiuta a strutturare e legittimare gli sforzi della comunità.



02. Andare oltre la visione della CSR come beneficenza – allinearla agli obiettivi strategici aziendali

La CSR non consiste in donazioni sporadiche. È un investimento strategico nella fiducia degli stakeholder, nella salute dell'ecosistema locale e nella sostenibilità aziendale a lungo termine. L'integrazione della CSR nella pianificazione aziendale contribuisce a garantire che le attività siano pertinenti, scalabili e collegate alle competenze chiave (ad esempio, aziende alimentari che sostengono l'educazione alimentare, aziende tecnologiche che offrono mentoring ai giovani).

“

"Crediamo fermamente che lo sviluppo del territorio, delle sue caratteristiche uniche e dei suoi prodotti tipici possa portare un vantaggio diretto e indiretto non solo all'azienda ma all'intera area del Salento".
(Natale Pasticceria, Italia)

”

Raccomandazioni chiave



03. Garantire visibilità e impegno a livello dirigenziale

La cultura della CSR si costruisce dall'alto. Il sostegno della leadership, attraverso messaggi, risorse o partecipazione diretta, rafforza l'importanza dell'impegno della comunità in tutta l'organizzazione. Inoltre, consente al referente CSR di agire con decisione e collaborare tra i vari reparti.



Il coinvolgimento della leadership è particolarmente importante nelle PMI, dove i valori personali spesso plasmano la cultura aziendale. Rendere la CSR parte integrante dei KPI della leadership, degli obiettivi annuali o delle discussioni del consiglio di amministrazione garantisce continuità e attenzione.



Caso emblematico

Integrazione strategica in Bulgaria: l'impegno della comunità incontra l'identità del marchio

Una grande azienda internazionale che opera nel settore dei servizi (fornendo benefit ai dipendenti - buoni - ad altre aziende), il cui team in Bulgaria è composto da 60 persone, ha una funzione specifica per quanto riguarda le politiche di CSR in ogni paese: un "campione della CSR", un ruolo ricoperto dal responsabile del marketing. Sebbene non si trattasse di un ruolo a tempo pieno, aveva una descrizione delle mansioni chiaramente definita, incentrata sul coinvolgimento della comunità, sulle iniziative di volontariato interno e sulle partnership con le ONG. Il ruolo comprendeva anche la responsabilità di comunicare le azioni di CSR all'esterno, fondendo l'identità del marchio con l'impatto sulla comunità.

I risultati principali includevano:

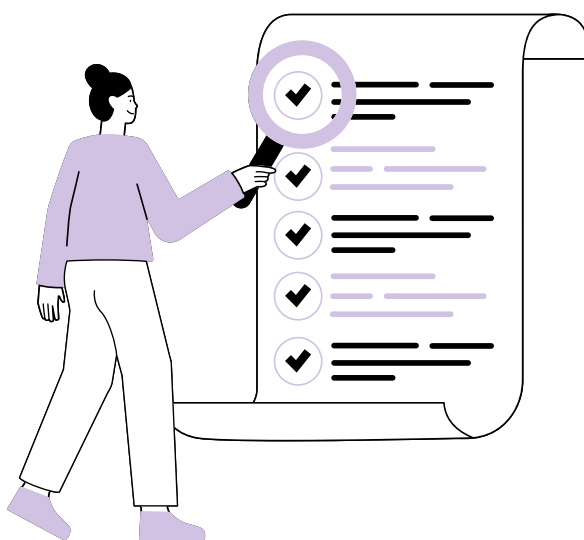
- Maggiore visibilità delle azioni di CSR tra il personale
- Relazioni più solide con le fondazioni locali
- Rafforzamento dell' e dell'impegno dei dipendenti nell'ambito dell' attraverso un coinvolgimento mirato in progetti a lungo termine

Questo caso illustra come le aziende possano andare oltre la beneficenza reattiva integrando la CSR nei ruoli esistenti e allineandola alle funzioni aziendali quali il marketing o le risorse umane, nonché integrandola nel DNA della cultura e della strategia aziendale.

Checklist: La vostra azienda è pronta a integrare strategicamente la CSR?

Utilizzate questa checklist per valutare se le vostre attuali iniziative comunitarie sono in linea con la strategia aziendale a lungo termine:

-  L'impatto sulla comunità fa parte del nostro processo di pianificazione strategica?
-  Assegniamo tempo, budget e personale alla CSR o alle iniziative comunitarie?
-  C'è una persona incaricata di coordinare l'impegno sociale?
-  La leadership sostiene o promuove attivamente le nostre azioni di CSR?
-  Le nostre iniziative comunitarie sono collegate ai punti di forza della nostra attività principale?
-  Misuriamo o documentiamo i risultati delle nostre azioni di CSR?



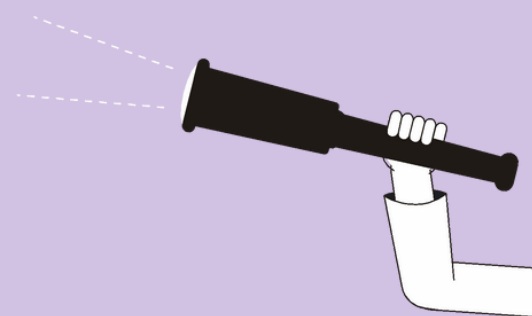
2. Superare le sfide comuni nell'implementazione della CSR

Nonostante la forte motivazione e una chiara comprensione del proprio ruolo sociale, molte PMI faticano a passare dalle aspirazioni all'azione nei loro sforzi di coinvolgimento della comunità. La nostra ricerca mostra che, sebbene le aziende avviino spesso attività di CSR di grande valore, queste rimangono spesso frammentarie, di breve durata o dipendenti da una o due persone particolarmente appassionate. Questa realtà riflette le pressioni operative che le PMI devono affrontare e l'assenza di un supporto strutturato per la CSR nella maggior parte delle aziende. In tutti e cinque i paesi oggetto del nostro studio, le PMI hanno costantemente citato la mancanza di tempo, di finanziamenti e di competenze interne come i principali ostacoli interni all'attuazione di programmi di CSR significativi e a lungo termine. Esternamente, le aziende spesso non dispongono di partner locali affidabili, faticano a districarsi nella complessità dei bisogni sociali o non sanno come accedere ai meccanismi di sostegno disponibili, quali finanziamenti pubblici, formazione o organizzazioni intermedie. È incoraggiante che la maggior parte delle aziende voglia già fare di più: ha semplicemente bisogno di percorsi pratici e gestibili per agire in modo strategico senza sovraccaricare le proprie risorse limitate. Lo

sviluppo della comunità deve quindi essere affrontato non come un evento una tantum, ma come un processo incrementale di apprendimento, sperimentazione, creazione di partnership e crescita dell'impatto nel tempo.



Affrontare gli ostacoli interni ed esterni all'azione



Raccomandazioni chiave



01. Iniziare in piccolo – ma pianificare strategicamente per crescere

Anche azioni di CSR limitate possono essere molto efficaci se collegate a una visione più ampia. Le aziende dovrebbero iniziare con iniziative realistiche, pertinenti alle loro attività e sostenute internamente, per poi espanderle o replicarle gradualmente man mano che crescono la fiducia, le partnership e l'apprendimento.



// La ricerca dimostra che le aziende impegnate in attività una tantum spesso faticano a creare slancio. Una roadmap strategica con piccoli successi può sostenere la motivazione e la credibilità, soprattutto internamente. —



02. Cercare finanziamenti internazionali o cofinanziare progetti tramite programmi UE/locali

Uno degli ostacoli più frequentemente citati al coinvolgimento della comunità è il costo percepito. Tuttavia, esistono vari meccanismi di finanziamento locali, nazionali e dell'UE per sostenere iniziative di CSR — in particolare quelle mirate all'inclusione, alla sostenibilità o al coinvolgimento dei giovani.

Le aziende non devono sostenere l'intero onere finanziario delle iniziative sociali. Richiedere piccole sovvenzioni o sviluppare progetti in collaborazione con le ONG può sbloccare risorse e aumentare l'impatto, distribuendo al contempo il rischio.



“Abbiamo richiesto una sovvenzione annuale per sostenere le donne vulnerabili in Bulgaria nell'ambito dell'iniziativa globale Stop Hunger di Pluxee, che ci ha permesso di sviluppare preziose partnership con diverse ONG, che abbiamo accuratamente selezionato e adattato le priorità e le attività alle loro esigenze e sfide concrete”.
(Pluxee, Bulgaria)



Raccomandazioni chiave



03. Entrare a far parte o creare reti locali tra imprese e ONG per mettere in comune risorse e condividere pratiche

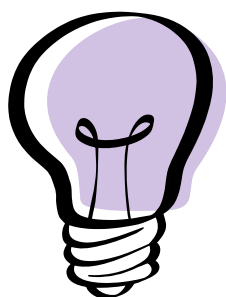
Un tema comune a tutti i paesi era l'isolamento delle PMI che cercavano di "fare del bene" da sole. Le reti, sia informali che formali, aiutano a superare i limiti delle risorse consentendo l'apprendimento condiviso, iniziative congiunte e l'accesso a partner affidabili. In Austria, ad esempio, le PMI beneficiano di cluster guidati dalle imprese e di alleanze tematiche con attori della società civile (ad esempio nell'educazione ambientale o nel miglioramento delle competenze digitali). In Grecia e Bulgaria, le piattaforme guidate dalle ONG facilitano il matchmaking e lo sviluppo di capacità di " " tra le aziende e gli stakeholder della comunità

Condivisione delle conoscenze in Bulgaria: l'iniziativa Building Bridges

In Bulgaria esiste un'iniziativa a lungo termine promossa da tre grandi aziende internazionali: Shell Bulgaria, Lidl Bulgaria e HPE. L'iniziativa Building Bridges è pensata per imprenditori, manager, team leader e professionisti delle risorse umane che lavorano in piccole e medie imprese e che si impegnano a costruire una cultura del lavoro basata sul rispetto, l'inclusione e la valorizzazione delle differenze individuali.

Esperti di grande esperienza provenienti da grandi aziende condividono le loro conoscenze, il loro know-how e le loro buone pratiche e forniscono ai leader delle PMI una guida su come adattare queste pratiche alle loro esigenze, al loro ambiente di lavoro e alle loro risorse.

Caso emblematico



L'apprendimento tra pari e le iniziative congiunte riducono la pressione sulle singole aziende/PMI e creano una cultura più forte di sviluppo collettivo della comunità.

Raccomandazioni chiave

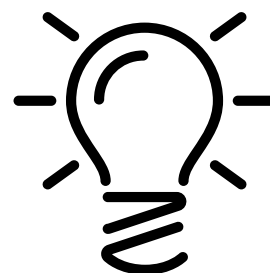


04. Investire nella formazione per colmare le lacune interne in materia di pianificazione della CSR e rendicontazione ESG

Gli sforzi in materia di CSR spesso falliscono non per mancanza di interesse, ma a causa di un know-how insufficiente nella pianificazione, nell'esecuzione e nella valutazione delle iniziative comunitarie. Le aziende segnalano lacune nella pianificazione strategica, nel coinvolgimento degli stakeholder, nella comunicazione e, in particolare, nella misurazione dell'impatto. Una formazione strutturata, in particolare se su misura per le PMI e impartita da professionisti esperti, aiuta a fornire ai team gli strumenti e la fiducia necessari per agire. Le aziende di maggior successo nel nostro campione hanno riconosciuto i propri limiti interni e hanno cercato attivamente un supporto esterno per rafforzare le proprie capacità.



Nella maggior parte dei paesi, le aziende hanno notato una crescente consapevolezza dell'ESG, ma hanno ammesso di non disporre degli strumenti o delle conoscenze necessarie per riportare o migliorare le loro prestazioni. L'accesso alla formazione è essenziale per colmare questo divario tra conoscenza e azione.



Risultati comuni:

La mancanza di risorse finanziarie e umane è la sfida interna più citata in tutti i paesi.

Tanto in Austria, Bulgaria, Francia e Grecia quanto altrove, le PMI hanno espresso difficoltà nel sostenere gli sforzi di CSR a causa delle pressioni operative e dei limiti di personale. Il coinvolgimento della comunità è spesso informale, a breve termine e dipende dall'impegno individuale. La formalizzazione dei ruoli, dei processi e delle partnership può contribuire a garantire che gli sforzi non vadano persi quando le persone cambiano lavoro. Ostacoli esterni quali esigenze locali poco chiare, mancanza di accesso alle organizzazioni comunitarie o ostacoli amministrativi (soprattutto nelle zone rurali o con scarse risorse) complicano ulteriormente l'attuazione. Gli intermediari e le autorità locali possono svolgere un ruolo chiave nel colmare queste lacune, ma spesso le aziende non sanno dove o come accedere a questo tipo di sostegno.

Spunti di riflessione per le aziende

Quali ostacoli (tempo, risorse, conoscenze) ci stanno frenando e quali partnership o collaborazioni a basso costo potrebbero aiutarci a superarli?

Chiedi:



Stiamo cercando di fare tutto internamente?



Potremmo imparare da un'azienda o una ONG vicina o unire le forze con essa?



Abbiamo esplorato le opzioni di finanziamento o cofinanziamento per le nostre idee di CSR?



Quale tipo di supporto esterno ci faciliterebbe l'azione?

NO MAYBE YES
? ?



3. Costruire partnership significative con la comunità

Molte aziende avviano iniziative di coinvolgimento della comunità attraverso sponsorizzazioni, donazioni o eventi di breve durata. Sebbene questi sforzi siano apprezzabili, raramente portano a un impatto duraturo. Ciò di cui le comunità hanno veramente bisogno, e ciò da cui le aziende traggono in definitiva maggiori benefici, sono partnership a lungo termine basate sulla comprensione reciproca, la fiducia e obiettivi condivisi.

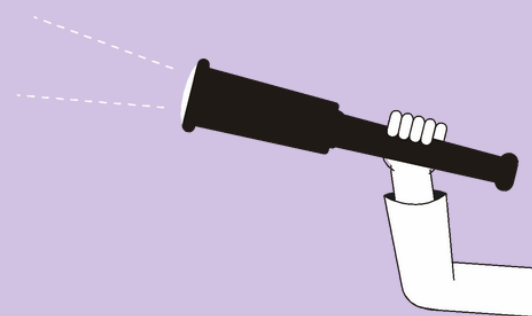
La nostra ricerca rivela un desiderio costante da parte delle organizzazioni comunitarie e delle autorità locali di instaurare una collaborazione più profonda e strutturata con il settore privato.

Tuttavia, queste partnership spesso non si concretizzano a causa di incomprensioni, mancanza di comunicazione chiara o incertezza sui ruoli e sulle aspettative. Una delle principali conclusioni emerse dalle interviste è che le aziende e le comunità spesso operano in parallelo, piuttosto che in partnership, nonostante abbiano obiettivi comuni e punti di forza complementari.

Per andare oltre la buona volontà e ottenere un cambiamento significativo e misurabile, le PMI devono abbracciare la co-creazione: progettare iniziative con le comunità, non solo per loro. Questo approccio porta ad attività più rilevanti e meglio accolte e aiuta le aziende a collegare il loro impegno sociale alle realtà locali e agli obiettivi a lungo termine.



Da eventi una tantum a impatto locale co-creato



Raccomandazioni chiave



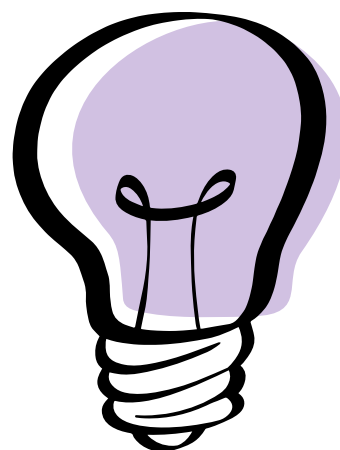
01. Considerare i partner della comunità come collaboratori alla pari, non solo come beneficiari

Molte organizzazioni comunitarie sono profondamente radicate nella vita locale e dispongono di competenze, reti e conoscenze che spesso mancano alle imprese. Tuttavia, vengono spesso trattate come destinatari passivi di sostegno piuttosto che come partner strategici. Cambiare la mentalità dalla beneficenza alla collaborazione significa coinvolgere questi attori sin dalle prime fasi, ascoltare le loro opinioni e coinvolgerli nella pianificazione e nel processo decisionale.



Le conversazioni con i rappresentanti di organizzazioni senza scopo di lucro, autorità pubbliche e associazioni della società civile hanno rivelato che la cooperazione tra le aziende e le comunità locali esiste, ma rimane sporadica, incoerente e di natura prevalentemente a breve termine. Sebbene alcune organizzazioni abbiano riferito di avere esperienza con partnership aziendali, queste collaborazioni sono spesso limitate ad attività stagionali, come campagne di donazioni nel periodo natalizio, o eventi una tantum come giornate di piantumazione di alberi e dimostrazioni di prodotti.

Partnership paritarie stimolano la creatività, creano fiducia e garantiscono che le azioni di CSR siano radicate nelle esigenze reali.



Raccomandazioni chiave



02. Sostenere iniziative a lungo termine, non solo sponsorizzazioni una tantum

Le campagne di visibilità a breve termine (ad esempio donazioni durante le festività, giornate di sensibilizzazione) sono comuni ma spesso scollegate dalle sfide più ampie della comunità. L'impegno a lungo termine, anche se su piccola scala, rafforza la credibilità e moltiplica l'impatto. Esempi includono programmi di mentoring pluriennali, eventi educativi ripetuti o sostegno continuo a specifici gruppi vulnerabili. Le partnership durature dimostrano alla comunità che l'azienda è affidabile, coerente e sinceramente impegnata. Aiutano inoltre le aziende a sviluppare competenze interne, promuovere il senso di appartenenza dei dipendenti e monitorare i progressi nel tempo.



La ricerca dimostra che le comunità spesso percepiscono le azioni una tantum come mosse da motivi di pubbliche relazioni, a meno che non siano seguite da un coinvolgimento o un sostegno continui.



03. Incoraggiare il volontariato dei dipendenti come ponte tra l'azienda e la comunità

Il volontariato dei dipendenti è un modo efficace per promuovere la comprensione reciproca e creare legami autentici tra le aziende e le comunità che servono. Dal tutoraggio dei giovani al sostegno di eventi locali o all'offerta di competenze pro bono, i volontari costruiscono fiducia, abbattano gli stereotipi e danno vita alla CSR all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

Coinvolgere direttamente i dipendenti aumenta anche l'impegno, il morale e la fidelizzazione, soprattutto quando il volontariato è in linea con gli interessi personali e i valori aziendali.

Raccomandazioni chiave

Caso emblematico

Volontariato dei dipendenti in Bulgaria: iniziativa "Sicurezza in auto"

Una delle aziende che abbiamo intervistato in Bulgaria, una grande multinazionale (leader nella produzione globale di carbonato di sodio), ha realizzato un progetto di volontariato di grande successo per i propri dipendenti chiamato "Sicurezza in auto". Si trattava di un'iniziativa educativa volta a sensibilizzare gli alunni delle scuole elementari (dalla prima alla quarta classe) su questo tema, in cui i dipendenti hanno tenuto lezioni per genitori e bambini in circa 50 scuole di 2 diverse regioni del Paese. L'iniziativa ha riscontrato un alto livello di impegno da parte dei dipendenti, nonostante lo scetticismo iniziale.



04. Assicurarsi di comprendere le esigenze della comunità, non solo di presumere

Anche le iniziative ben intenzionate possono mancare l'obiettivo se si basano su supposizioni piuttosto che sul dialogo. Diverse ONG hanno riferito di aver ricevuto sostegno per attività che non consideravano prioritarie, mentre le loro esigenze fondamentali in quel momento rimanevano insoddisfatte.

Le partnership di CSR più efficaci iniziano con l'ascolto: organizzare riunioni congiunte, co-progettare iniziative o condurre piccole valutazioni delle esigenze. Ciò contribuisce a garantire che le risorse aziendali siano indirizzate dove sono più preziose e che le comunità si sentano ascoltate e rispettate.

“

“Entrambe le parti devono impegnarsi.
Ciò che conta è che tutti siano convinti
dell'importanza di questa cooperazione.
Non si tratta di una parte o dell'altra, ma di
una responsabilità condivisa.”
(NGO Francese)

”

Approfondimento

Sia in Grecia che in Austria, gli stakeholder locali hanno sottolineato l'impatto positivo delle iniziative progettate congiuntamente, quali:

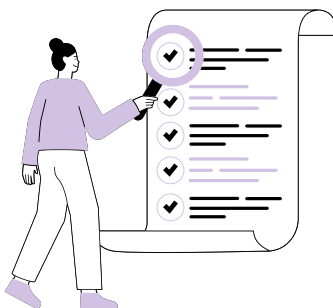
- Programmi di mentoring professionale per giovani disoccupati
- Corsi di primo soccorso tenuti dai dipendenti delle aziende in collaborazione con le autorità di protezione civile
- Programmi di inclusione digitale per anziani o persone con disabilità
- Eventi congiunti sulla sostenibilità tra aziende di tecnologia verde e scuole locali o ONG

Queste iniziative sono state efficaci perché pianificate e realizzate insieme, nel rispetto dei punti di forza, degli obiettivi e dei vincoli di ciascun partner.

Checklist:

Utilizzate questo strumento di riflessione rapida per valutare l'attuale approccio della vostra azienda al coinvolgimento della comunità:

- ☒ Abbiamo identificato gli attori sociali chiave nella nostra comunità (ad esempio, ONG, scuole, associazioni, autorità locali)?
- ☒ Li coinvolgiamo sin dalle prime fasi della pianificazione delle nostre iniziative di CSR?
- ☒ Le nostre attività sono in linea con le esigenze reali ed espresse dalla comunità?
- ☒ Stiamo costruendo partnership che vanno oltre i singoli eventi?
- ☒ I nostri dipendenti hanno l'opportunità di contribuire attraverso il volontariato o le loro competenze?



4. Dalla consapevolezza all'azione: ESG e misurazione dell'impatto

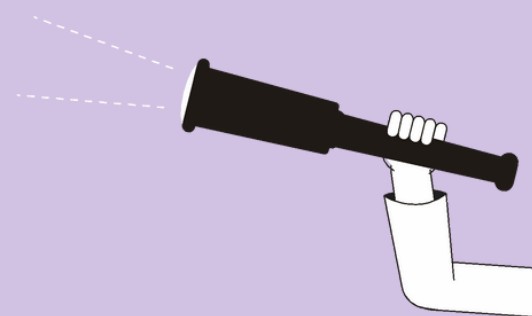
Negli ultimi anni, i quadri ambientali, sociali e di governance (ESG) sono emersi come strumenti potenti non solo per la conformità, ma anche per la comunicazione strategica, la gestione delle prestazioni e la creazione di fiducia tra gli stakeholder. Tuttavia, per molte piccole e medie imprese (PMI), l'ESG sembra ancora fuori portata, percepito come eccessivamente tecnico, dispendioso in termini di risorse o rilevante solo per le grandi aziende.

Tuttavia, la nostra ricerca dimostra che molte PMI stanno già prendendo decisioni in linea con i valori ESG: assumendo in modo inclusivo, sostenendo le comunità locali, scegliendo fornitori etici e riducendo l'impatto ambientale, spesso senza etichettare queste azioni come "ESG".

Ciò significa che il passaggio dalla consapevolezza all'azione non deve necessariamente partire da zero. Si tratta piuttosto di costruire sugli sforzi esistenti e di formalizzarli gradualmente attraverso la lente dell'ESG. Partendo da piccoli passi, con semplici strumenti di monitoraggio, storie umane e obiettivi chiari, le aziende possono creare slancio e fiducia. Man mano che le capacità crescono, cresce anche il livello di sofisticazione della rendicontazione. L'obiettivo non è quello di sopraffare, ma di responsabilizzare: misurare ciò che conta, comunicare in modo chiaro e imparare a migliorare nel tempo.



**Incorporare i
principi ESG e
misurare i
risultati**



Raccomandazioni chiave



01. Iniziare con lo storytelling + la raccolta di dati di base

Per le PMI che non hanno familiarità con la misurazione dell'impatto, lo storytelling offre un punto di ingresso pratico e coinvolgente. Le narrazioni personali dei dipendenti o dei beneficiari umanizzano il vostro lavoro e lo rendono più comprensibile, mentre le metriche di base (ad esempio il numero di volontari, le ore dedicate, i pasti consegnati, le persone formate) forniscono credibilità e responsabilità. Lo storytelling è particolarmente efficace se abbinato a formati visivi (infografiche, video, post sui social media) e se collegato a risultati reali per le comunità.

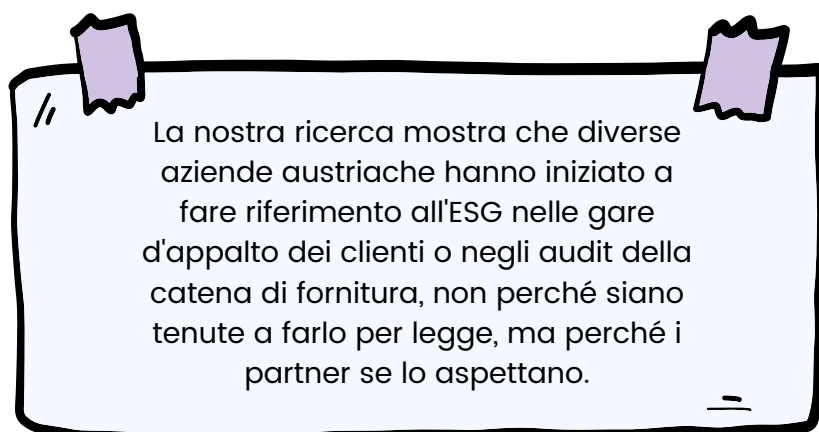


02. Utilizza l'ESG come quadro di riferimento gestionale, non solo per la conformità

Anziché considerare l'ESG come un peso o un esercizio burocratico, le PMI dovrebbero trattarlo come uno strumento strategico per allineare i propri valori alle operazioni e alle aspettative degli stakeholder. Anche senza standard formali, i pilastri ESG possono fornire indicazioni utili:

- **Ambiente:** come stiamo riducendo i rifiuti, il consumo energetico o le emissioni?
- **Sociale:** come sosteniamo i dipendenti, le comunità o l'inclusione?
- **Governance:** i nostri processi decisionali sono trasparenti ed etici?

Questo cambiamento di mentalità aiuta le aziende a pensare in modo più olistico e a prendere decisioni che servono sia agli obiettivi aziendali che agli scopi sociali.



Raccomandazioni chiave



03. Sviluppare le capacità in modo progressivo: informale → strutturato → formale

La maggior parte delle aziende non passa da zero alla piena conformità ESG dall'oggi al domani, né è necessario che lo faccia. La transizione segue in genere un percorso progressivo:

1. Monitoraggio informale

Ad esempio, conservando appunti interni o immagini di eventi della comunità, raccogliendo feedback dalle ONG, condividendo storie durante le riunioni del team.

2. Documentazione strutturata

Ad esempio, creare un semplice foglio di calcolo per registrare le attività di CSR, fissare obiettivi annuali, assegnare responsabilità interne per le iniziative sociali.

3. Reportistica formale

Ad esempio, adottare quadri di riferimento come la Global Reporting Initiative (GRI) o gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS); preparare un rapporto di sostenibilità o una sezione dedicata alla CSR sul sito web dell'azienda.

La chiave è iniziare con ciò che si è in grado di gestire e crescere da lì. Le PMI che si sentono sopraffatte dalla terminologia o dalle aspettative dovrebbero concentrarsi innanzitutto sulla chiarezza e la coerenza nel modo in cui monitorano e comunicano i propri sforzi.

**Approfondimento
transazionale:**

In tutti e cinque i paesi, le aziende hanno espresso un forte interesse per l'ESG, in particolare per quanto riguarda il suo legame con l'azione comunitaria, ma la maggior parte di esse non dispone delle competenze interne o degli strumenti necessari per misurarlo e comunicarlo formalmente. In Bulgaria e Austria, ad esempio, alcune aziende raccolgono già indicatori ESG insieme a storie personali per cogliere sia la dimensione qualitativa che quella quantitativa. In Francia, una delle aziende intervistate allinea le proprie pratiche di approvvigionamento ai valori ambientali e sociali, anche in assenza di un quadro di riferimento strutturato per la rendicontazione. In Grecia, la familiarità con l'ESG è ancora limitata, ma c'è apertura all'apprendimento, soprattutto attraverso la formazione pratica e basata su casi concreti. Ciò rafforza una conclusione comune: le aziende non hanno bisogno di essere convinte del valore dell'ESG, ma hanno bisogno di aiuto per capire "come" farlo.

Spunto di riflessione per le aziende

Prenditi un momento per riflettere:

**Come stiamo monitorando attualmente
l'impatto delle nostre azioni sulla
comunità e come potremmo raccontare
meglio la nostra storia?**

Considerate quanto segue:



Stiamo raccogliendo dati? Sono archiviati e utilizzati in modo significativo?



Potremmo mettere in evidenza una storia di impatto ogni trimestre?



Chi nella nostra azienda potrebbe aiutare a guidare



5. Sviluppare competenze per lo sviluppo della comunità

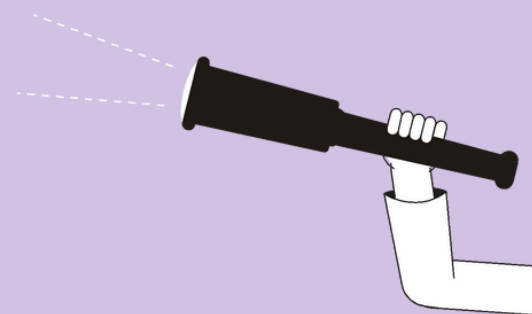
Dietro ogni iniziativa di sviluppo della comunità di grande impatto c'è una persona motivata, o un team, che crede nella causa, ne comprende il contesto ed è in grado di mobilitare risorse sia interne che esterne. Questi campioni interni sono spesso il ponte tra l'azienda e la comunità. Tuttavia, in molte PMI, la CSR e lo sviluppo della comunità sono ancora guidati in modo informale da membri del personale appassionati che non hanno il tempo, gli strumenti o il mandato per agire in modo strategico.

I nostri risultati confermano che la formazione e il miglioramento delle competenze sono essenziali per trasformare le buone intenzioni in un impatto sostenibile e strutturato. Che si tratti di un responsabile marketing che ricopre anche il ruolo di responsabile della CSR o di un responsabile delle risorse umane che coordina le giornate di volontariato, questi professionisti hanno bisogno di un supporto su misura per crescere nel ruolo di Community Development Manager (CDM), anche se questo titolo non esiste ancora nella loro azienda.

Lo sviluppo di queste competenze non richiede la creazione di nuovi reparti o sistemi complessi. Ciò che serve è una formazione mirata e flessibile che si adatti agli ambienti frenetici delle PMI, parli il linguaggio sia del business che della comunità e crei la fiducia necessaria per guidare.



**Dare potere ai
campioni interni
per guidare
l'impegno**



Raccomandazioni chiave



01. Fornire formazione in diverse aree di competenza fondamentali

Oltre alle conoscenze relative all'ESG e alle capacità di reporting, sulla base dei risultati della ricerca, raccomandiamo di dotare il personale interessato delle seguenti competenze essenziali:

- Coinvolgimento degli stakeholder: imparare a identificare gli attori locali chiave (ad esempio, ONG, autorità pubbliche, scuole), mappare i loro interessi e stabilire relazioni significative e reciproche.
- Dialogo con la comunità e co-creazione: sviluppare la capacità di avviare conversazioni basate sulla fiducia, comprendere il contesto e le esigenze delle comunità locali e co-progettare iniziative di impatto che riflettano le priorità condivise.
- Progettazione e pianificazione della CSR: acquisire conoscenze pratiche nella strutturazione di iniziative di coinvolgimento della comunità, dalla definizione degli obiettivi e delle tempistiche alla definizione del budget e alla valutazione dei rischi, in linea con gli obiettivi aziendali e di sostenibilità più ampi.
- Misurazione e valutazione dell'impatto: sviluppare competenze per definire indicatori chiari, raccogliere dati sia qualitativi che quantitativi e valutare l'efficacia e il valore delle iniziative di CSR in modo significativo e gestibile.
- Comunicazione e storytelling : Comprendere come comunicare le azioni di CSR sia internamente che esternamente, condividendo storie che coinvolgano gli stakeholder, rafforzino i valori del marchio , e aumentino la trasparenza e la responsabilità.
- Coinvolgimento dei dipendenti e mobilitazione interna: imparare come attivare e sostenere l'impegno dei dipendenti nelle iniziative di CSR attraverso una pianificazione inclusiva, opportunità di volontariato accessibili e meccanismi di feedback e riconoscimento del personale.



La nostra ricerca mostra la necessità percepita di una CSR più strategica e strutturata: sviluppo di piani d'azione, liste di controllo o calendari annuali strutturati di CSR; definizione di budget dedicati alla CSR per passare da una pianificazione ad hoc a una pianificazione a lungo termine; migliore monitoraggio e rendicontazione dei risultati della CSR.

Raccomandazioni chiave



02. Optare per l'apprendimento misto: combinare contenuti guidati da esperti con l'apprendimento tra pari

I partecipanti alla ricerca in tutti i paesi hanno sottolineato il valore dei formatori esterni, in particolare quelli con esperienza nel mondo reale sia nel settore aziendale che in quello no profit. Tuttavia, hanno anche sottolineato l'importanza dello scambio tra pari e del mentoring. Potreste:

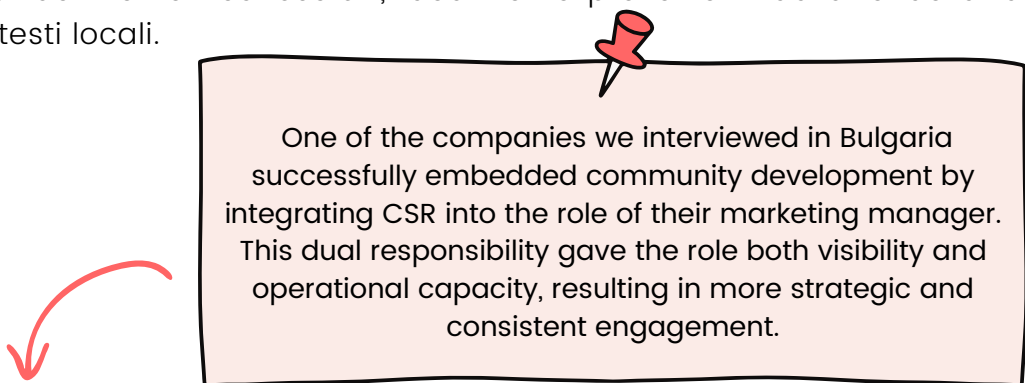
- Organizzare workshop intersettoriali in cui gli attori del mondo imprenditoriale e della comunità imparino insieme;
- Facilitare gruppi di apprendimento o tavole rotonde tra aziende con diversi livelli di maturità in materia di CSR;
- Promuovere programmi di mentoring tra professionisti esperti e principianti della CSR.
-

I formati misti, che combinano il contributo di esperti, attività interattive e comunità di pratica, aiutano i partecipanti ad acquisire conoscenze e sicurezza, favorendo al contempo la collaborazione intersettoriale.



03. Utilizzare casi di studio reali per ottenere il consenso interno

Uno dei modi più efficaci per creare slancio internamente è quello di mostrare esempi stimolanti e facilmente riconoscibili, idealmente provenienti da aziende di dimensioni simili o contesti locali.



One of the companies we interviewed in Bulgaria successfully embedded community development by integrating CSR into the role of their marketing manager. This dual responsibility gave the role both visibility and operational capacity, resulting in more strategic and consistent engagement.

Una delle aziende che abbiamo intervistato in Bulgaria ha integrato con successo lo sviluppo della comunità integrando la CSR nel ruolo del proprio responsabile marketing. Questa doppia responsabilità ha conferito al ruolo sia visibilità che capacità operativa, determinando un impegno più strategico e coerente.

Approfondimento transazionale:

In tutta l'Austria e la Bulgaria, le aziende hanno espresso un forte bisogno di sostegno nella valutazione dell'impatto sociale, nel coinvolgimento degli stakeholder e negli strumenti per mobilitare i dipendenti. In Francia, il personale ha mostrato una forte motivazione intrinseca, ma mancava di opportunità di formazione strutturate e di sostegno da parte del management. In Grecia, è stata avanzata una richiesta di soluzioni ibride: combinare competenze esterne con apprendimento interno e seminari. In Italia, le attività di CSR sono presenti ma mancano di una struttura formale, con la maggior parte delle aziende che gestisce le iniziative in modo informale, senza dipendenti dedicati. A questo proposito, il coinvolgimento dei dipendenti è generalmente moderato e incentrato sull'interno, mentre la misurazione dell'impatto rimane la sfida più urgente. Le aziende esprimono un crescente interesse per la formazione, in particolare su ESG e CSR, e per il rafforzamento dei loro sforzi a favore dei gruppi vulnerabili, ma il livello di consapevolezza sui temi della CSR rimane per lo più di base o moderato.

Queste intuizioni indicano un bisogno condiviso di un aggiornamento professionale pratico e accessibile che colmi il divario tra valori e attuazione.

Checklist:

Chiedi:

- ☒ Abbiamo dei campioni interni per lo sviluppo della comunità?
- ☒ Stiamo investendo nelle competenze di cui hanno bisogno per guidare con successo?
- ☒ Potremmo trarre vantaggio dalla formazione, dal mentoring o dallo scambio tra pari per rafforzare i nostri sforzi?

Con le giuste conoscenze, gli strumenti adeguati e l'ispirazione necessaria, ogni azienda, indipendentemente dalle dimensioni o dal settore, può agire con determinazione. Dare potere ai propri campioni interni è il primo passo verso un coinvolgimento della comunità duraturo e di grande impatto.

Se non sai da dove cominciare, dai un'occhiata alla [nostra offerta gratuita di apprendimento misto: un corso CDM VET](#), ovvero un programma di formazione-azione suddiviso in tre fasi volto a sviluppare le competenze degli studenti su come migliorare il legame tra le aziende e le comunità locali, attraverso la co-progettazione e l'attuazione di iniziative di impatto sociale e sostenibili per la comunità. Contatta il [nostro team](#) o segui la [nostra pagina LinkedIn](#) se desideri saperne di più sul corso e su come partecipare al progetto.

Outro: 10 principi per un coinvolgimento efficace della comunità

Questi principi guida sono il risultato di approfondimenti condotti in diversi paesi e riflettono ciò che realmente determina un coinvolgimento efficace, sostenibile e autentico tra aziende e comunità. Sono stati concepiti per ispirare e guidare le PMI che muovono i primi passi, o quelli successivi, nello sviluppo strategico della comunità.

Inizia con valori condivisi, non solo eventi condivisi.

1

Concentrati su ciò che conta davvero sia per la tua azienda che per la comunità. Crea collaborazioni basate su obiettivi comuni, non solo su eventi occasionali.

Pensare a lungo termine e "locale"

2

Un impegno efficace va oltre le sponsorizzazioni a breve termine. Dai priorità alla continuità, alla rilevanza locale e alle partnership che crescono nel tempo.

Co-creare con la comunità, non solo per essa.

3

Le iniziative migliori sono quelle progettate insieme. Coinvolgi fin dall'inizio i partner della comunità, ascolta le loro opinioni e sviluppa soluzioni in modo collaborativo.

Combina il sostegno finanziario con il tempo e le competenze.

4

Le donazioni in denaro sono utili, ma spesso per ottenere un cambiamento duraturo è necessario condividere competenze, tempo dei dipendenti e capacità organizzative.

5

Creare visibilità e fiducia attraverso una comunicazione trasparente.

Condividi in modo sincero i tuoi obiettivi, i tuoi limiti e i tuoi risultati. Tieni informati e coinvolti sia gli stakeholder interni che quelli esterni.

6

Allineare le azioni sia alle esigenze sociali che ai punti di forza dell'azienda.

Sviluppa iniziative significative per la comunità e in linea con i valori, le competenze e la direzione strategica della tua azienda.

7

Dai priorità all'impatto piuttosto che all'immagine.

Concentrati su ciò che crea un cambiamento reale e misurabile, non solo sulla visibilità o sul riconoscimento del marchio.

8

Coinvolgi i dipendenti in modo significativo.

Coinvolgi il personale non solo come volontari, ma anche come fornitori di idee e ambasciatori. La loro motivazione e il loro legame sono importanti.

9

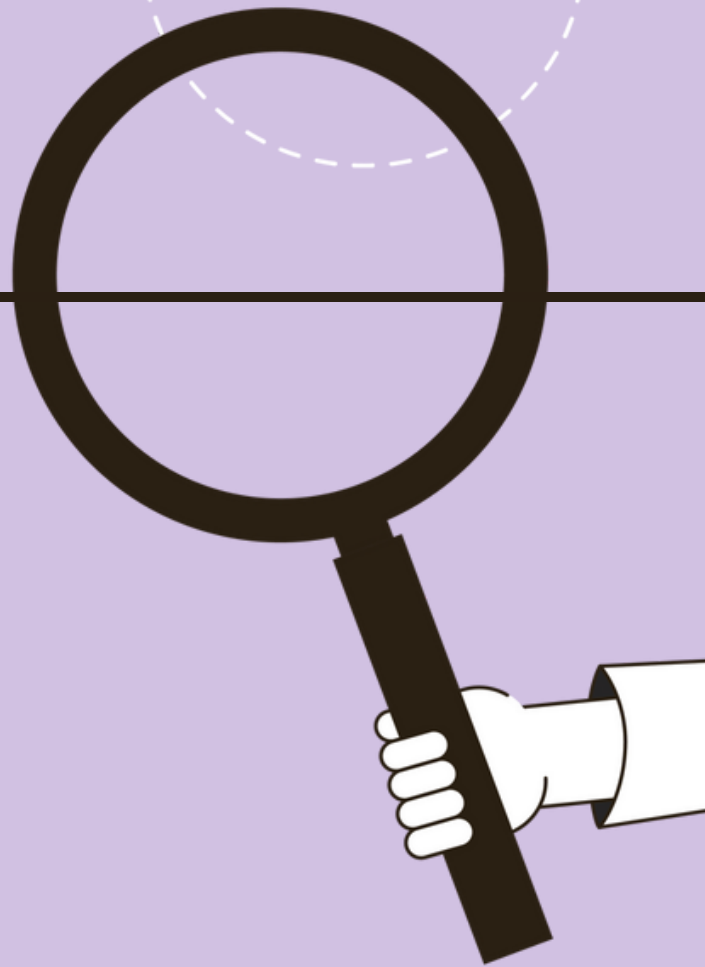
Siate aperti all'apprendimento e all'iterazione.

Non tutte le iniziative saranno perfette fin dall'inizio. Considera lo sviluppo della comunità come un processo in continua evoluzione e miglioralo lungo il percorso.

10

Rendilo parte integrante della storia della tua azienda, non solo una nota a margine.

Lascia che il tuo impegno nella comunità rifletta la tua identità. Integrarlo nella narrativa del tuo marchio, nella tua strategia e nella tua cultura.



Co-funded by
the European Union