

# CASI STUDIO

METODI, PROCEDURE E  
PRATICHE GREEN





## Sommario

|                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introduzione .....</b>                                      | <b>3</b>  |
| <b>1. EFFICIENZA ENERGETICA .....</b>                          | <b>5</b>  |
| 1.1 Konstanta MF .....                                         | 6         |
| 1.2 Mårdskog & Lindkvist .....                                 | 10        |
| 1.3 Delfy .....                                                | 15        |
| 1.4 A. Kimonas Jewellery Workshop .....                        | 23        |
| 1.5 S & A Sofokleous Bakery .....                              | 28        |
| <b>2. GESTIONE DEI RIFIUTI .....</b>                           | <b>32</b> |
| 2.1 KSL TRADING AB .....                                       | 33        |
| 2.2 Orditura Paola di Grazzini Fausto e C. S.a.s. ....         | 38        |
| 2.3 Satturn Holešov .....                                      | 42        |
| 2.4 I dolci di Niky .....                                      | 48        |
| <b>3. IMPRESE SOSTENIBILI .....</b>                            | <b>53</b> |
| 3.1 Viticultores De Mesa .....                                 | 54        |
| 3.2 Plojhar .....                                              | 58        |
| <b>4. PUNTI DI APPRENDIMENTO E AZIONI DA CONSIDERARE .....</b> | <b>63</b> |



## Introduzione

Le aziende *green*, spesso definite anche aziende sostenibili, cercano di bilanciare l'obiettivo del profitto con la necessità di proteggere la salute del pianeta. Queste aziende integrano i principi della sostenibilità in tutte le loro attività, adottando pratiche che riducono l'impatto ambientale negativo a livello globale e locale. L'obiettivo principale delle imprese verdi è quello di ridurre al minimo il loro impatto ambientale, contribuendo al contempo al benessere economico e sociale.

Con l'aggravarsi della minaccia del cambiamento climatico e dei suoi effetti devastanti sul nostro ecosistema, le imprese verdi si stanno concentrando sulle strategie che consentono loro di ridurre le emissioni di gas serra, una delle principali cause del riscaldamento globale. Queste aziende non solo adottano pratiche più verdi nei loro processi produttivi, ma si impegnano anche a creare sostenibilità, come le tecnologie rinnovabili, i prodotti a basso impatto e le soluzioni circolari, l'adozione. Per molte imprese e lavoratori oggi, l'ecologizzazione dei luoghi di lavoro può svolgere un ruolo significativo nella riduzione delle emissioni di carbonio.

Il progetto SUFABU si concentra sul rafforzamento delle competenze di base degli imprenditori familiari che hanno introdotto una nuova generazione nella gestione dell'azienda o sono coinvolti in una discussione generazionale sulla gestione aziendale per quanto riguarda l'introduzione di tecnologie o pratiche verdi. A causa delle loro dimensioni, le PMI, e in particolare le imprese familiari, hanno meno opportunità di iniziare a implementare attività di trasformazione verde. Il progetto crea un sistema di formazione completo basato su vari materiali di formazione disponibili pubblicamente e fornisce loro il know-how mancante.

I seguenti casi di studio riguardano imprese familiari che hanno intrapreso un processo di transizione verde. I casi studio sono stati suddivisi in tre macrocategorie:

- Processo, metodi e pratiche di *green*
- Input *green*
- Ambienti di lavoro *green*

Molte delle aziende dei casi studio hanno adottato misure appartenenti a più di una macrocategoria. La scelta di inserirle nella sezione Processo, metodi e pratiche di greening è dovuta al fatto che la principale misura di sostenibilità ambientale adottata dall'azienda rientra in questa categoria. Si tratta delle seguenti pratiche:

### Efficienza energetica:

L'efficienza energetica consiste nell'utilizzare meno energia per svolgere le stesse attività, riducendo di fatto gli sprechi energetici. Questa pratica offre numerosi vantaggi, tra cui la diminuzione delle emissioni di gas serra, la riduzione della dipendenza dalle importazioni di energia e la diminuzione dei costi sia per le famiglie che per l'economia generale.





### **Intensità delle risorse:**

L'intensità delle risorse è una misura delle risorse (ad esempio acqua, energia, materiali) necessarie per la produzione, la lavorazione e lo smaltimento di un'unità di bene o servizio o per il completamento di un processo o di un'attività; è quindi una misura dell'efficienza nell'uso delle risorse.

### **Gestione dei rifiuti:**

La gestione dei rifiuti è il processo sistematico di raccolta, smaltimento e controllo dei vari tipi di materiali di scarto generati da aziende, individui o comunità in modo responsabile e sostenibile per l'ambiente.

### **Marketing verde/etichette**

Il marketing verde è l'insieme delle attività di marketing che partono dall'approvvigionamento del prodotto fino alla sua consegna all'utente finale in modo più ecologico. D'altra parte, l'etichettatura ecologica è uno degli strumenti importanti per il marketing verde, in quanto aiuta a differenziare i prodotti verdi da quelli non verdi.

### **Modelli di business sostenibili**

Un modello di business sostenibile consente alle aziende di compiere passi concreti verso la sostenibilità nelle sue tre dimensioni: ambientale, economica e sociale. Questo approccio consente alle aziende di incorporare sistematicamente la sostenibilità come principio fondamentale in tutte le aree operative, dalla definizione degli obiettivi aziendali all'esecuzione delle attività produttive. Tra gli esempi vi sono il Circular Business, la Sharing Economy e i sistemi prodotto-servizio nell'ambito dell'economia circolare.

### **Responsabilità sociale d'impresa**

La responsabilità sociale d'impresa (RSI), chiamata anche coscienza aziendale, cittadinanza, performance sociale o business responsabile sostenibile, è una forma di autoregolamentazione aziendale integrata in un modello di business. La politica di CSR funziona come un meccanismo integrato di autoregolamentazione con cui le imprese controllano e garantiscono la loro conformità attiva allo spirito della legge, agli standard etici e alle norme internazionali. L'obiettivo della CSR è quello di assumersi la responsabilità delle proprie azioni e di incoraggiare un impatto positivo delle proprie attività sull'ambiente, sui consumatori, sui dipendenti, sulle comunità, sugli stakeholder e su tutti gli altri membri della sfera pubblica. Inoltre, le imprese orientate alla RSI promuovono in modo proattivo l'interesse pubblico, incoraggiando la crescita e lo sviluppo della comunità ed eliminando volontariamente le pratiche che danneggiano la sfera pubblica, indipendentemente dalla legalità. La CSR è l'inclusione deliberata dell'interesse pubblico nel processo decisionale aziendale.

# CASI STUDIO | EFFICIENZA ENERGETICA





## 1.1 Konstanta MF

|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Paese:</b> Ucraina                          | <b>Processi green:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Efficienza energetica</li> <li>- Intensità delle risorse</li> <li>- Gestione dei rifiuti</li> </ul> <b>Input green:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Energie rinnovabili</li> <li>- Materie prime sostenibili</li> <li>- Consumo sostenibile (ad esempio, uso dell'energia, gestione dei rifiuti, cibo sul lavoro)</li> </ul> <b>Output green:</b> Offerta servizi <i>green</i> |
| <b>Numero dipendenti:</b> >500                 | <b>Fatturato azienda:</b> < €2m                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Intervistato:</b><br>Titolare<br>Successore | <b>Settore:</b> Produzione e vendita di mobili                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |



### Premessa

Nel 2001, la fabbrica ucraina di mobili KONSTANTA ha iniziato il suo percorso. Nel corso degli anni, la fabbrica ha subito cambiamenti significativi, in particolare nel suo approccio alla sostenibilità. Questo studio di caso analizza il passaggio della fabbrica all'energia verde e alle pratiche sostenibili, le sfide affrontate e le lezioni apprese.



### Processo di transizione green

La transizione ecologica della fabbrica comincia con un approccio pragmatico alla gestione dei rifiuti. Inizialmente la fabbrica generava residui industriali, come legno, metallo e scarti di tessuto, che rappresentavano una sfida finanziaria e ambientale. Invece di scartare questi materiali, la fabbrica trova il modo di riciclarli, creando un duplice vantaggio. Il proprietario della fabbrica spiega:

*"In primo luogo, si trattava di risparmiare denaro... Si trattava di buttare via questi rifiuti o di riciclarli in materiali per risparmiare denaro. Abbiamo scelto il denaro. Chi avrebbe mai immaginato quanto questo avrebbe influito su di noi durante la guerra, quando la conoscenza delle pratiche ecologiche ha letteralmente salvato l'azienda dal collasso?"*



Questo sforzo di riciclaggio non è solo una misura di risparmio dei costi, ma rappresenta anche una riduzione dell'impatto ambientale della fabbrica. I trucioli metallici venivano venduti come rottami e rifiuti, i ritagli di tessuto venivano trasformati in feltro per imbottiture, e gli scarti di legno venivano utilizzati per riscaldare acqua e edifici, eliminando il bisogno di gas.

La scelta di adottare pratiche sostenibili ha avuto anche un impatto profondo sui lavoratori. Prima della transizione, l'ambiente era polveroso e pieno di residui industriali, e l'abbandono di bottiglie e rifiuti era comune. Ma con l'introduzione dei pannelli solari e dei contenitori per la raccolta differenziata, si è verificato un cambiamento culturale.

Questo atteggiamento, però, ha iniziato a cambiare radicalmente con l'introduzione di pratiche ecologiche concrete. L'installazione di contenitori per la raccolta differenziata delle bottiglie in plastica, insieme all'adozione dei pannelli solari per la produzione di energia, ha dato un segnale forte e visibile. Questi interventi hanno favorito un cambiamento culturale tra i lavoratori, generando una maggiore attenzione collettiva all'ambiente di lavoro e alla responsabilità individuale.

***"Dopo l'installazione dei bidoni, la transizione verde ha influenzato il comportamento dei lavoratori. Hanno iniziato a gettare meno rifiuti, influenzati dall'aspetto dei pannelli solari e simili".***

Questo cambiamento si è esteso anche alla vita privata. Olesya, sorella minore del fondatore e contabile responsabile dei trasporti, ha raccontato che prima non pensava molto al riciclo. Ma lavorare in un ambiente attento alla sostenibilità ha cambiato la sua prospettiva: "Ora, invece di buttare via le bottiglie di plastica, le porto in azienda". Insegna anche a sua figlia di 11 anni a riflettere prima di gettare qualcosa. La fabbrica ha inoltre introdotto misure per l'efficienza energetica, come la sostituzione delle lampade con LED, riducendo così il consumo energetico e l'uso di materiali. "Dieci anni fa abbiamo sostituito le lampade con quelle a LED, riducendo notevolmente il cablaggio necessario e i consumi energetici", sostiene il titolare.

La guerra in Ucraina ha rappresentato la sfida più grande. I pannelli solari inizialmente installati come esperimento si sono rivelati vitali durante i blackout. "Ci siamo pentiti di non averli installati prima e di non aver cercato fondi, perché con l'invasione su larga scala, prestiti e sovvenzioni non erano più disponibili", ha osservato il titolare.



Nonostante le difficoltà, la fabbrica ha continuato a operare grazie all'energia verde. La manutenzione dei pannelli solari, soprattutto dopo le tempeste di sabbia, richiedeva attenzione costante. A volte i materiali riciclati non avevano la stessa qualità di quelli nuovi. L'investimento nei pannelli solari, con un ritorno in circa cinque anni, ha richiesto un'attenta pianificazione finanziaria, ma è stato ritenuto cruciale per l'autonomia futura.

Dal punto di vista economico, la fabbrica ha tratto vantaggi dal riciclo, riducendo le spese per le materie prime e generando entrate. Tuttavia, il titolare ha evidenziato una scarsa attenzione dei clienti alla sostenibilità:

***“Oggi, con il calo globale dei salari e la crisi economica, i clienti sono meno interessati alla sostenibilità ambientale”.***

Anche i grandi clienti europei, come XXXL Lutz, mostrano poca disponibilità a pagare di più per standard ecologici. I consumatori scelgono prodotti più economici e di qualità inferiore provenienti dalla Cina, anziché prodotti sostenibili europei.





## Punti di apprendimento e azioni da considerare

Guardando al passato, il proprietario della fabbrica riporta diversi elementi chiave da cui trarre ispirazione: pianificare la sostenibilità fin dall'inizio e l'indipendenza energetica. "Nel futuro, ogni impresa dovrebbe puntare all'indipendenza energetica grazie alle fonti rinnovabili. Offrono libertà da paesi che monopolizzano il gas e migliorano l'ecologia del pianeta". Quando gli abbiamo chiesto di dare un consiglio ad altre aziende familiari che vogliono vedere i benefici delle energie rinnovabili, il titolare ha un sorriso amaro che sostenendo:

***"Passare settimane a Kharkiv senza elettricità né acqua ti fa capire il valore dei pannelli solari, quando sei l'unico edificio alimentato del quartiere. Ti cambia la prospettiva. Purtroppo, oggi la sostenibilità non riguarda sempre l'amore per il pianeta".***

Poi, con un tono molto più leggero, riporta che i proprietari di aziende vicine e i lavoratori dello stesso distretto industriale si sono appoggiati a Konstanta per ricaricare i loro telefoni e simili. "È un bene che l'Ucraina sia molto soleggiata e calda in estate. Questa energia solare unisce davvero le persone", conclude ridendo.



## Domande chiave

- Come adottare efficacemente le pratiche verdi per avere un impatto reale sul business dell'azienda?
  - In che direzione sta andando il mercato?
-



## 1.2 Mårdskog & Lindkvist

|                                                                                              |                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Paese:</b> Svezia                                                                         | <b>Processi green:</b> Efficienza energetica<br><b>Input green:</b> Materie prime sostenibili<br><b>Luoghi di Lavoro green:</b> Trasporti sostenibili |
| <b>Numero dipendenti:</b> <250                                                               | <b>Fatturato azienda:</b> circa €50m                                                                                                                  |
| <b>Intervistati:</b><br>Titolare (generazione senior)<br>Successore (generazione successiva) | <b>Settore:</b> Commercio all'ingrosso e al dettaglio                                                                                                 |

### Storia



Mårdskog & Lindkvist nasce nel 1961 a Huskvarna, in Svezia, grazie all'iniziativa di Tage Mårdskog e Fredrik Lindkvist. Prima di fondare l'azienda, Tage e sua moglie gestiscono un chiosco dove vendevano salsicce, mentre Fredrik lavora nel settore del commercio all'ingrosso di prodotti da forno.

In quegli anni, la Svezia si trova ad affrontare una forte carenza di operatori nel settore della distribuzione: nel Paese operano infatti soltanto tre grandi grossisti, lasciando ampi spazi di mercato

da colmare. È in questo contesto che prende forma l'intuizione imprenditoriale dei due fondatori, decisi a rispondere a una domanda crescente con un'offerta solida e innovativa.

Uno dei grossisti della regione invita Tage e Fredrik ad avviare una nuova attività di vendita all'ingrosso per soddisfare la crescente domanda del mercato. I due fondatori vedono in questa opportunità un grande potenziale di crescita e decidono quindi di accettare l'invito e di avviare la propria attività con il nome delle rispettive famiglie. I due fondatori si completano a vicenda. Tage è un venditore naturale, mentre Fredrik è bravo in finanza e contabilità. Grazie alla loro collaborazione, le loro attività crescono rapidamente, passando dall'utilizzo della casa di Tage come magazzino alla costruzione di magazzini a Jönköping e Norrköping. Anche il fatturato cresce, passando da circa sei milioni di corone svedesi agli attuali 700 milioni.



Mårdskog & Lindkvist rifornisce una vasta gamma di clienti – prevalentemente ristoranti – situati nella parte sud-orientale della Svezia, in città come Jönköping, Linköping, Norrköping e Kalmar. Sebbene risulti complesso penetrare nei mercati delle grandi città come Stoccolma, Göteborg e Malmö, dove dominano i principali grossisti con un fatturato superiore ai 60 miliardi di corone svedesi, l'azienda vanta un solido radicamento nell'area sud-orientale, dove la famiglia fondatrice ha costruito nel tempo relazioni forti e durature con la propria clientela. Attualmente, l'azienda impiega circa 150 persone durante i periodi di alta stagione.



Dopo il ritiro di Fredrik Lindkvist nel 1976, Tage Mårdskog acquisisce la totalità delle sue quote – pari a circa un terzo del capitale – e l'azienda diventa interamente di proprietà della famiglia Mårdskog. In quegli anni, Tage comincia a coinvolgere progressivamente i figli Reine e Thommy nell'attività. Reine è il primo ad entrare, lavorando inizialmente come autista, mentre Thommy si unisce all'azienda dopo il completamento degli studi universitari ed essersi formato professionalmente al di fuori del contesto familiare.

Poiché Thommy mostra fin da subito una maggiore propensione alla leadership, i genitori, decidono, al momento del trasferimento generazionale, di assegnargli una quota maggiore rispetto a quella del fratello. Prima di andare in pensione, Reine sceglie di suddividere le sue quote tra i due figli, Thomas e Andreas, entrambi attualmente impiegati in azienda. Nel frattempo, anche Thommy coinvolge suo figlio Marcus, che oggi ricopre un ruolo manageriale, pur non possedendo ancora quote societarie.

Nel marzo 2024, Thommy, maggiore azionista dell'azienda, trasferisce ufficialmente la carica di CEO al nipote Thomas, secondo maggiore azionista. Thommy continua tuttora a lavorare in azienda come senior manager. Andreas, che detiene una quota di minoranza, svolge un ruolo operativo senza responsabilità direzionali.



## Processo di transizione green

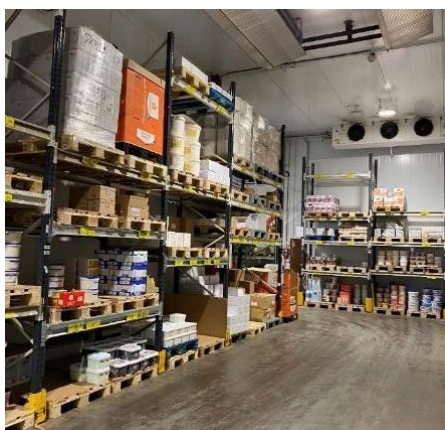
### Regolamentazione e reporting

La famiglia avvia diverse pratiche di sostenibilità circa dieci anni fa, quando il governo locale, il Comune di Jönköping, comincia a promuovere il riciclaggio e le certificazioni ambientali per le aziende del settore alimentare. Per esempio, il governo richiedeva alle aziende di riferire più frequentemente l'uso di diversi ingredienti, come carta, plastica, metalli e così via, utilizzati nelle loro attività - da un rapporto annuale a rapporti trimestrali - per avere una migliore panoramica dell'uso dei materiali nella regione. Una tracciabilità così frequente e dettagliata dell'uso dei materiali va a vantaggio dell'azienda, riducendo gli sprechi alimentari e fornendo una gestione più accurata dell'inventario.

### Domanda di prodotti locali

Oltre alle richieste del governo, anche il mercato richiede una maggiore quantità di prodotti locali della regione. Sebbene i produttori locali rappresentino una piccola parte delle vendite dell'azienda, tendono ad avere un sovrapprezzo. Dato che la famiglia è ben conosciuta e ha contatti nella regione, è facile per lei collaborare con le aziende agricole locali e vendere i prodotti locali ai ristoranti della zona. I membri della famiglia e i dipendenti non familiari possono semplicemente ritirare i prodotti mentre si recano al lavoro, poiché la quantità di prodotti locali (circa pochi chilogrammi per azienda) non è così grande da richiedere l'utilizzo di camion.

### Efficienza energetica



Poiché l'azienda familiare dispone di risorse limitate, la famiglia si preoccupa soprattutto dell'efficienza operativa. L'azienda presta particolare attenzione all'efficienza energetica, soprattutto per quanto riguarda lo stoccaggio e le consegne. Per esempio, quando vengono costruiti i nuovi magazzini tra il 1988 e il 1991, la famiglia si assicura che il progetto dei nuovi edifici incorpori il riciclaggio di energia, utilizzando il calore dei congelatori per riscaldare le altre parti delle strutture, riducendo il fabbisogno energetico. L'azienda ha inoltre implementato un sistema di allarme per il monitoraggio costante della temperatura del magazzino, con l'obiettivo di mantenerla entro parametri specifici. Questo sistema consente non solo di ottimizzare il consumo energetico, ma anche di preservare la qualità dei prodotti lungo l'intera catena del freddo.





La famiglia ha inoltre fatto investimenti per migliorare l'efficienza dei trasporti, sostituendo gli autocarri a un piano con autocarri a due piani per trasportare più carichi per ogni consegna. Questo investimento migliora la velocità di consegna e diminuisce l'impatto ambientale riducendo il numero di consegne per volta. Inoltre, la famiglia investe in cinque nuovi camion alimentati a biogas. Questi camion non solo sono più rispettosi dell'ambiente rispetto a quelli alimentati a combustibili fossili, ma possono anche essere un efficace strumento di marketing per promuovere l'immagine sostenibile dell'azienda familiare.

In futuro, la famiglia intende migliorare ulteriormente l'efficienza energetica installando pannelli solari sui magazzini, per garantire una fonte di energia più sostenibile. Poiché il tetto degli attuali magazzini non è abbastanza robusto da sopportare il peso dei pannelli solari, potrebbe essere necessario attendere qualche anno in più per la ristrutturazione dei magazzini. Inoltre, la famiglia prevede di sostituire gli attuali camion con quelli elettrici quando il prezzo sarà molto più basso di adesso. L'obiettivo è ridurre ulteriormente l'impatto ambientale dei loro trasporti.



### Punti di apprendimento e azioni da considerare

Nell'adottare una pratica sostenibile, la famiglia dovrebbe considerare il suo impatto sul ciclo di vita degli stakeholder. Per esempio, come potrebbe l'azienda di famiglia fornire cibo migliore ai genitori con neonati e ai pazienti in ospedale, ai bambini nelle scuole e agli altri adulti che vanno al ristorante?

***"Il primo e l'ultimo pasto della vostra vita in Svezia provengono dal nostro mercato, il che significa che abbiamo una responsabilità per quasi tutti gli abitanti di questo Paese".***

*Marcus*

È importante considerare l'impatto dell'impresa familiare sulla società. La famiglia evidenzia inoltre la necessità di bilanciare gli obiettivi finanziari e sociali. Sebbene la sostenibilità sia la cosa giusta da fare, deve anche essere efficace dal punto di vista dei costi e non minacciare la posizione finanziaria dell'azienda di famiglia.



Per questo motivo, la famiglia tende a seguire il mercato piuttosto che a guidarlo, come condivide Thommy,

*"Se sei una piccola azienda, devi adattarti alla realtà. Puoi guardare gli altri. Puoi vedere cosa fanno. Se è buono, puoi farlo anche tu". Quindi, quando la famiglia ha risorse limitate, tende a seguire la norma del settore.*

Tuttavia, quando si segue il settore, è importante considerare più alternative prima di intraprendere una pratica specifica. Per esempio, la famiglia avrebbe potuto cercare più opzioni prima di decidere di investire in camion alimentati a biogas, che dopo qualche anno sono diventati troppo costosi, tanto che la famiglia è tornata ai camion a combustibili fossili. Se la famiglia avesse considerato più opzioni prima di fare l'investimento, le pratiche sostenibili sarebbero state più durature.



### Domande chiave

- Quale sarà l'impatto delle pratiche sostenibili che adatterete sulla società?
  - Come posso bilanciare i costi e l'adozione di pratiche verdi per la mia azienda?
-



### 1.3 Delfy

|                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Paese:</b> Repubblica Ceca                                                                          | <b>Processi green:</b> Efficienza energetica, gestione dei rifiuti, delle risorse<br><b>Input green:</b> energia rinnovabile<br><b>Luogo di lavoro green:</b> Trasporto sostenibile, consumo sostenibile<br><b>Ouput green:</b> Offerta di prodotti per l'ecologia, Offerta di servizi per l'ecologia |
| <b>Dipendenti azienda:</b> circa <50                                                                   | <b>Fatturato azienda:</b> circa <2 ml di euro                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Intervistati:</b><br>Successore (generazione successiva)<br>Fratello<br>Altro membro della famiglia | <b>Settore:</b> Commercio, trasporti e costruzioni                                                                                                                                                                                                                                                    |



### Storia

Delfy viene fondata nel 1994 dall'ingegner Petr Chýle e, nel 2024, celebra il suo 30° anniversario. Inizialmente, l'azienda è gestita direttamente dal fondatore per circa due o tre anni, fino a quando il coinvolgimento della seconda generazione inizia a prendere forma. Il figlio maggiore, Petr, entra nell'impresa come economista; in seguito, si unisce anche il figlio minore Pavel, con il ruolo di rappresentante commerciale, poi Michal come direttore di filiale e infine la figlia Lenka, che lavora oggi nell'ufficio economico dell'azienda.

Il passaggio graduale della gestione e dei beni ha inizio nel 2000, portando l'impresa a essere diretta, per un certo periodo, da tre fratelli contemporaneamente. Intorno al 2022, Petr – il figlio maggiore – sceglie di uscire dalla gestione diretta dell'azienda, concordando un accordo finanziario con la famiglia. Tuttavia, continua a collaborare con Delfy come appaltatore esterno. Nel frattempo, la terza generazione – composta da figli di età compresa tra i 2 e i 18 anni – partecipa con entusiasmo alla vita sociale dell'azienda, prendendo parte ad eventi come “Pumpkin Patch with Delfy” o “Easter



with Delfy". Sebbene siano ancora impegnati nel percorso scolastico, il futuro dirà se qualcuno di loro sceglierà di entrare nel top management aziendale.

Delfy è oggi un grossista di materiali da costruzione, e fornisce un'ampia gamma di prodotti, dalle fondamenta ai tetti: pietra, sabbia, cemento, mattoni, pavimentazioni, sistemi di facciata, isolamento termico, dispositivi di protezione, abbigliamento da lavoro,

fino a camini e coperture.

L'azienda gestisce attualmente tre magazzini, situati nelle città di Most, Jiřetín e Litvínov. A seguito dell'esperienza maturata durante la pandemia da Covid-19, che ha mostrato i rischi di basare un'impresa su un unico pilastro, la famiglia ha avviato un processo di diversificazione del portafoglio aziendale, con l'obiettivo di garantire maggiore solidità e resilienza per il futuro.



## Processo di transizione green

A prima vista, potrebbe sembrare che la gestione di un'impresa all'ingrosso di materiali per l'edilizia



non sia esattamente associata al concetto di tecnologia verde. In realtà, accade esattamente il contrario. La famiglia valuta costantemente nuove soluzioni ecologiche, analizza le opportunità, seleziona con attenzione le più adatte e, una volta pronte, le implementa con decisione.

Una delle prime iniziative in questa direzione risale al 2012, quando la famiglia decide di investire nelle centrali fotovoltaiche. All'epoca, si tratta di una tecnologia emergente:





sostenuta da incentivi statali, ma ancora poco diffusa, costosa, complessa da finanziare e priva di riferimenti concreti sul suo funzionamento operativo. Nonostante ciò, la famiglia sceglie di scommettere sul futuro e investe – direttamente, essendo proprietaria della sede aziendale – nella costruzione di tre impianti fotovoltaici da 30 kW ciascuno.

Allora, nessuno poteva sapere che quella scelta avrebbe segnato l’inizio di un percorso verso l’indipendenza energetica, oggi più attuale e preziosa che mai.

Nel 2024, la famiglia è in grado di monitorare in tempo reale i consumi energetici, individuando con precisione i picchi di assorbimento, i momenti della giornata in cui la domanda è più alta o più bassa, e gestendo in modo efficiente l’energia necessaria per far funzionare l’azienda. Come spiega Pavel, questo approccio consapevole ha permesso all’azienda non solo di ottimizzare le risorse, ma anche di accrescere la propria autonomia energetica, rafforzando la resilienza complessiva dell’attività.

***"Il compito che ci attende è quello di costruire altri 10 kW, acquistare uno stoccaggio per 50 MW e diventare così quasi autosufficienti e indipendenti da fonti esterne. Nel 2014-2016 abbiamo installato pompe di calore ovunque, ci siamo liberati delle caldaie a combustibile solido, degli allacciamenti all'acqua calda e delle caldaie a gas"***

Anche l’elettromobilità rappresenta un ambito strategico per la famiglia. Oltre a una flotta composta da auto e camion, sono in corso valutazioni per l’acquisto di carrelli elevatori e transpallet elettrici, da impiegare nelle operazioni di magazzino e in officina. Attualmente, l’azienda ne possiede due, ma l’obiettivo dichiarato è quello di sostituire gradualmente tutti i veicoli tradizionali con mezzi elettrici. Tuttavia, il percorso non è privo di ostacoli: poiché i carrelli elettrici non rientrano ufficialmente nella categoria dei veicoli elettrici, il loro acquisto non beneficia di alcuna forma di sovvenzione pubblica. Di conseguenza, ogni investimento richiede un’attenta valutazione economica. Oltre ai vantaggi ambientali, Pavel sottolinea anche l’impatto positivo sull’ambiente di lavoro: “I carrelli sono più silenziosi, non si guastano, e questo migliora l’esperienza lavorativa. In



questo modo, sosteniamo anche la cultura aziendale, prendendoci cura del benessere dei nostri dipendenti.”

Un altro ambito in cui l’azienda familiare sta innovando è la gestione dei rifiuti. Il settore delle costruzioni e del commercio all’ingrosso genera una quantità significativa di rifiuti, che devono essere selezionati e smaltiti correttamente. Per affrontare questa sfida, la famiglia ha acquistato dei contenitori Lysing, che consentono di separare e smaltire i rifiuti in modo ecologico, rispettando le normative vigenti.



Grazie a questo sistema, il contenitore viene ritirato solo una volta al mese, anziché ogni due o tre giorni come avveniva con i bidoni tradizionali, riducendo così anche i trasporti e le emissioni associate. *"Abbiamo un accordo con un'azienda di riciclaggio locale; questa collaborazione funziona da circa cinque anni e va benissimo!"*, spiega il fratello Pavel, aggiungendo:

***"Di recente abbiamo avuto un'ispezione del Ministero dell'Ambiente sulla gestione dei rifiuti e abbiamo ottenuto tre A, quindi la cosa migliore è che siamo un modello di come dovrebbe essere. E ancora, possiamo fare appello agli elementi di responsabilità sociale, cultura aziendale e sostenibilità, dove incoraggiamo i nostri dipendenti, clienti e fornitori a differenziare i rifiuti in modo non violento".***

**Pavel**

Indirettamente collegata alla gestione dei rifiuti è anche la riduzione del consumo di carta, dell’inchiostro per stampanti e del fabbisogno energetico, resa possibile grazie all’automazione dei sistemi contabili e di magazzino. L’introduzione di un’applicazione per la gestione digitale della documentazione aziendale comporta numerosi vantaggi: migliora l’efficienza operativa, riduce i costi, fa risparmiare tempo, ottimizza i flussi di lavoro e rende i processi aziendali più trasparenti.



Inoltre, l'adozione di documenti digitali aumenta la sicurezza e la protezione dei dati, riduce lo spazio necessario per l'archiviazione fisica, facilita la condivisione delle informazioni tra i reparti e permette un accesso rapido ai dati strategici per le decisioni di gestione.



Attualmente, la famiglia è impegnata a esplorare nuove tecnologie per l'ottimizzazione energetica degli edifici aziendali, in particolare attraverso la ventilazione controllata con recupero di calore, che intende implementare negli uffici amministrativi. La struttura esistente presenta un'esposizione sia a nord che a sud: questo comporta un forte squilibrio termico tra gli ambienti, con stanze molto calde sul lato sud, che richiedono aria condizionata continua, e uffici più freddi sul lato nord, da riscaldare costantemente. Per affrontare

questa sfida, i fratelli stanno commissionando uno studio tecnico per valutare un sistema in grado di trasferire il calore in eccesso da un lato all'altro dell'edificio, migliorando così il comfort ambientale e l'efficienza energetica. Lo studio include anche un'analisi dettagliata dei costi e del ritorno sull'investimento, per garantire una scelta sostenibile e vantaggiosa nel lungo periodo.

*"Ci aspettiamo di risparmiare molta energia, ma anche di evitare l'umidità all'interno o di prevenire gli allergeni del polline e il rumore dell'area circostante. Si tratta di un tema di cui si parla poco, ma che sarebbe sicuramente da prendere in considerazione nelle scuole in generale, negli spazi pubblici e così via. Allo stesso tempo, prevediamo che tutte le nostre proprietà che hanno un problema di surriscaldamento unilaterale risparmierebbero sui costi di riscaldamento, migliorerebbero la qualità dell'aria, ridurrebbero l'impronta di carbonio dell'edificio e migliorerebbero la produttività e il comfort dei lavoratori con l'introduzione del recupero di calore".*

*Pavel*

All'interno dell'azienda, il padre e i fratelli discutono congiuntamente ogni nuova idea legata all'introduzione di tecnologie ecologiche o di nuovi metodi operativi. Qualora si decida di non procedere con l'implementazione, la decisione viene comunque condivisa e analizzata con il



personale o con esperti esterni, in modo da valutare ogni possibile aspetto. Durante il processo decisionale, viene preso in esame anche il rendimento dell'investimento previsto, le possibili forme di finanziamento e i benefici complessivi in termini di impatto positivo sull'azienda, sul benessere dei dipendenti, sulla soddisfazione dei clienti e sulla qualità delle relazioni con i fornitori.

Per la famiglia Chýle, l'approccio ecologico al business non rappresenta solo una scelta legata alla responsabilità sociale, ma è parte integrante e profondamente radicata dei valori familiari. Attraverso il dialogo aperto e continuo, è possibile individuare soluzioni sostenibili che rispettano l'ambiente, senza mai perdere di vista le esigenze e le aspettative di tutte le persone coinvolte: familiari, collaboratori e clienti.

Ogni decisione viene presa con uno sguardo rivolto al futuro, nella consapevolezza che questo lavoro non porta benefici solo nel presente, ma getta le basi per il benessere delle generazioni future. L'obiettivo non è soltanto ridurre al minimo l'impronta ambientale dell'azienda, ma anche ispirare partner, clienti e fornitori ad adottare un approccio altrettanto responsabile, contribuendo insieme a un cambiamento più ampio e condiviso.



### **Punti di apprendimento e azioni da considerare**

L'introduzione di soluzioni ecocompatibili offre una vasta gamma di vantaggi che si riflettono non solo a livello aziendale, ma anche nel contesto più ampio della società e dell'ambiente. Tra i benefici principali si annoverano: la riduzione dei costi operativi, il rafforzamento della reputazione e della competitività, una maggiore visibilità del marchio, la diminuzione dell'impronta di carbonio, l'ottimizzazione dei processi interni, un maggiore coinvolgimento e motivazione dei dipendenti, il miglioramento della cultura aziendale e dell'ambiente di lavoro, oltre a una più solida continuità aziendale.

Nel corso del proprio percorso verso un modello più sostenibile, l'azienda Delfy ha maturato una serie di insegnamenti chiave, riassumibili in alcune aree strategiche che possono servire da guida ad altre imprese:

- Accogliere il cambiamento e l'innovazione – Abbandonare le vecchie abitudini e aprirsi a soluzioni moderne può rivelarsi impegnativo, ma porta benefici duraturi, sia per l'ambiente che per la crescita aziendale.
- Pianificare risorse e investimenti con attenzione – È fondamentale allocare fondi e risorse (anche umane), valutare i ritorni sugli investimenti e impostare una pianificazione a medio-lungo termine.





- Osservare, imparare, migliorare – Partecipare a fiere, seguire le tendenze del settore e monitorare le strategie dei concorrenti aiuta a rimanere competitivi e ad aggiornarsi costantemente.
- Costruire relazioni di fiducia – Con i dipendenti, i clienti, i fornitori e le comunità locali. La fiducia è un fattore essenziale per la riuscita di qualsiasi trasformazione sostenibile.
- Valutare il contesto settoriale – Ogni investimento deve essere analizzato in base alle specificità del proprio mercato. Anche un piccolo passo nella direzione giusta può fare la differenza.
- Comunicare e formare – Informare i dipendenti sulle iniziative adottate, investire in formazione e fornire gli strumenti necessari per comprenderle e metterle in pratica è essenziale per il successo.
- Anticipare i rischi – Valutare scenari futuri e prepararsi a eventuali cambiamenti normativi o decisionali, sia a livello europeo che nazionale.
- Coinvolgere l'intera famiglia – In un'impresa familiare, è importante includere tutti i membri nel processo decisionale, promuovere la formazione continua e raccogliere feedback costruttivi, anche osservando e confrontandosi con altre realtà familiari.



### Domande chiave

- Quali sono i motivi principali che vi hanno spinto a passare alle tecnologie verdi? Cosa vi spinge a fare questo passo? Volete ridurre i costi, ottenere un vantaggio competitivo, migliorare la vostra immagine o contribuire alla tutela dell'ambiente? Che rapporto ha questa transizione con la vostra attuale strategia e i vostri valori aziendali? Quali vantaggi a lungo termine vi aspettate dal passaggio alle tecnologie verdi?
- Quali obiettivi ambientali volete raggiungere e come li misurerete?
- Quali tecnologie o pratiche hanno il maggior potenziale per fare la differenza nel vostro settore?
- Quali risorse (finanziarie, di personale, tecniche, di conoscenza, materiali) siete disposti a investire in questo cambiamento? Quante risorse finanziarie avete a disposizione per l'implementazione di tecnologie verdi? Avete esperti interni o esterni che vi aiutino in questa trasformazione?
- Quali sono i principali ostacoli che vi aspettate durante la transizione alle pratiche verdi? Come potete superare questi ostacoli?
- Come pensate di motivare, educare e coinvolgere i dipendenti nella trasformazione verde?



- Come potete collaborare con partner esterni e con la comunità per sostenere gli obiettivi ambientali? Come pensate di coinvolgere fornitori, partner commerciali o la comunità locale nella vostra trasformazione ecologica?
  - Qual è la vostra strategia di marketing per comunicare i cambiamenti ambientali ai clienti e al pubblico? Quali strumenti di comunicazione e media pensate di utilizzare per informare i clienti e il pubblico in generale sulla vostra transizione alle tecnologie verdi? Come misurerete l'impatto sulla percezione del marchio dopo l'implementazione dei cambiamenti ecologici?
  - Chi sarà esattamente responsabile dell'implementazione dei cambiamenti ambientali, quali saranno le sue competenze, a quale dipartimento sarà assegnato e quanta familiarità avrà con i requisiti legislativi? Come gestirete i cambiamenti previsti?
-



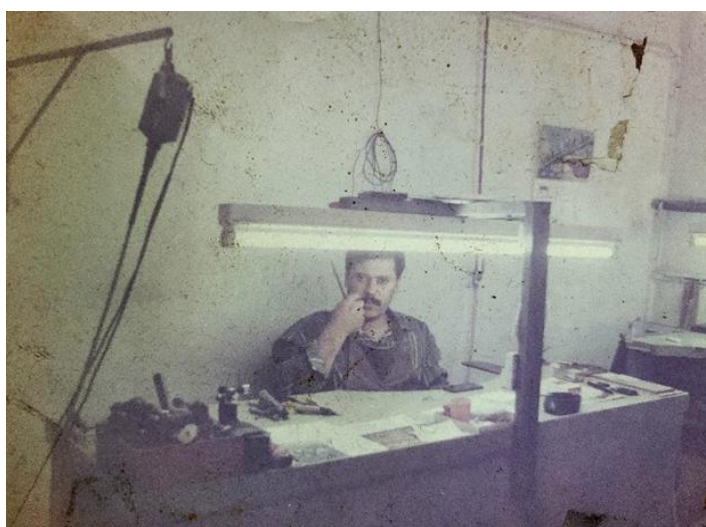
## 1.4 A. Kimonas Jewellery Workshop

|                                                                                               |                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Paese:</b> Cipro                                                                           | <b>Processi green:</b> Efficienza energetica, gestione dei rifiuti                                    |
| <b>Dimensioni azienda:</b> circa <10                                                          | <b>Fatturato:</b> circa <2 ml di euro                                                                 |
| <b>Intervistati:</b><br>Incumbent (generazione senior)<br>Successore (generazione successiva) | <b>Settore:</b> Arti, Spettacolo e Ricreazione; Manifattura;<br>Commercio all'ingrosso e al dettaglio |

### Storia

Kimonas Angeli apprende l'arte della gioielleria fin da giovanissimo. Dopo essersi trasferito da Larnaca a Limassol e aver acquisito piena padronanza dell'artigianato orafo, fonda il suo laboratorio nel 1985, dando così origine a quello che diventerà A. Kimonas Jewellery.

Nel corso degli anni, l'attività cresce rapidamente, arrivando a impiegare circa 25 artigiani, tra cui professionisti locali e colleghi provenienti da Libano e Siria, formati nei rispettivi Paesi. In quel periodo, circa il 90% del lavoro viene svolto a mano, con l'impiego minimo o nullo di attrezzature meccaniche. Il laboratorio si concentra principalmente sul commercio all'ingrosso, e l'evasione degli ordini è un processo lungo e complesso: per ogni gioiello richiesto, il tecnico deve creare uno stampo su misura, seguendo una serie di fasi artigianali che richiedono tempo, precisione e dedizione. All'epoca, anche la gestione amministrativa e la logistica delle vendite comportano un notevole carico di lavoro d'ufficio e pendolarismo, che contribuiscono a rendere il ciclo produttivo ancora più impegnativo.



Oggi, A. Kimonas Jewellery è un'azienda familiare specializzata nella creazione e riparazione di gioielli artigianali, con una particolare attenzione ai pezzi fatti a mano e su misura. L'impresa è gestita da una squadra compatta di quattro persone, composta dai coniugi Angeli e dal figlio Harris, e opera sia attraverso il negozio fisico, sia tramite un e-commerce, offrendo un servizio moderno che unisce tradizione, qualità e innovazione.



## Processo di transizione green

Oltre all'aggiornamento delle attrezzature, nel corso degli anni la Gioielleria A. Kimonas ha progressivamente integrato pratiche ecocompatibili nella propria attività quotidiana, spaziando da semplici accorgimenti a soluzioni più complesse. Negli ultimi quindici anni, il laboratorio della famiglia Angeli ha avviato una trasformazione significativa, che ha migliorato sensibilmente le performance dell'azienda sotto il profilo sia economico che ambientale.

Con l'ingresso in azienda del figlio di Kimonas, Harris, si avvia una nuova fase di rinnovamento. Harris porta con sé nuove idee, introduce servizi innovativi e promuove pratiche sostenibili, rendendo l'impresa di famiglia sempre più moderna e attenta all'ambiente. Tra le innovazioni più rilevanti figura l'adozione della progettazione e stampa 3D, che ha rivoluzionato i processi produttivi del laboratorio, ottimizzando tempi, costi e precisione.

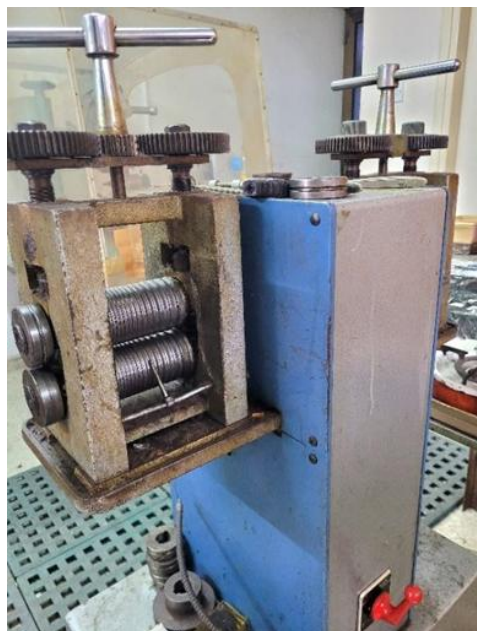


*A. Kimonas Jewellery Negozio negli anni '90*

## Prodotti chimici

Uno dei primi ambiti interessati dalla transizione verde riguarda l'utilizzo di sostanze chimiche, da sempre fondamentali nell'artigianato orafo. Nel tempo, detergenti aggressivi come l'acido e il borace sono stati progressivamente sostituiti con alternative più sicure ed ecologiche, per ridurre gli impatti sulla salute e sull'ambiente. Come spiega Kimonas Angeli, la famiglia ha scelto consapevolmente di adottare soluzioni più sostenibili, anche a fronte di un costo maggiore, mettendo al primo posto la responsabilità sociale e ambientale.





### Macchinari

L'evoluzione tecnologica nel settore orafa ha portato sul mercato numerosi strumenti innovativi. Sebbene l'azienda non sempre abbia avuto la flessibilità finanziaria per investimenti di grande portata, Kimonas ha compreso fin dall'inizio la necessità di restare al passo con i tempi. L'azienda ha quindi adottato un approccio strategico: aggiornare gradualmente le attrezzature, selezionando con attenzione quelle che garantivano un miglioramento tangibile dei processi, pur restando entro i limiti del budget.

L'introduzione di attrezzature per la progettazione e stampa 3D, fortemente voluta da Harris, ha rappresentato un punto di svolta, rendendo i processi più efficienti, aumentando il numero di ordini evasi e aprendo nuove opportunità di mercato. I principali vantaggi ottenuti da questi aggiornamenti includono:

- Pratiche quotidiane più sicure e sostenibili
- Tempi di produzione e riparazione ridotti
- Maggiore capacità produttiva
- Riduzione significativa dei consumi energetici

### Digitalizzazione

Un'altra area strategica di intervento è stata la digitalizzazione. Grazie all'impulso dato da Harris, l'azienda ha ridotto drasticamente l'utilizzo della carta, digitalizzando gran parte della documentazione e dei processi amministrativi. Alcune attività sono ora completamente paperless, con evidenti vantaggi in termini di efficienza operativa e sostenibilità.

Parallelamente, è stato lanciato un e-commerce, che ha permesso all'azienda di rafforzare la propria presenza online e di attrarre nuovi clienti, sia a Cipro che all'estero, aprendo nuove prospettive di sviluppo.

### Altre pratiche ecologiche

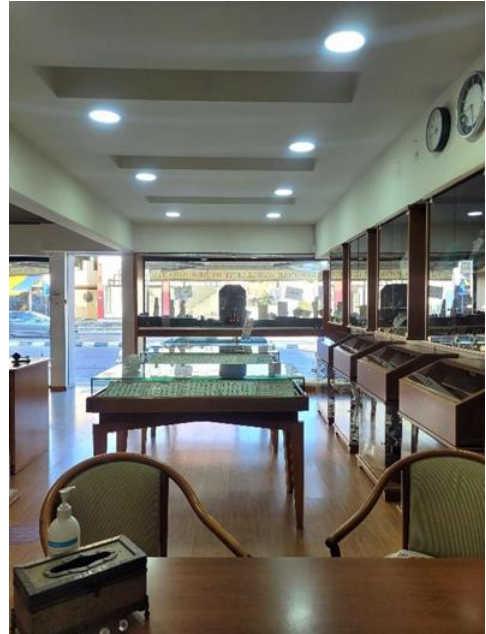
Accanto a queste trasformazioni strutturali, la famiglia Angeli ha introdotto anche azioni quotidiane più semplici, ma significative. Tra queste: la sostituzione delle lampadine tradizionali con luci a LED e la raccolta differenziata all'interno dei locali. L'intera transizione ecologica dell'azienda si configura come uno sforzo collettivo, frutto dell'impegno condiviso di ogni membro della famiglia.

Le sfide affrontate



Secondo Harris e Kimonas, due sono stati gli ostacoli principali lungo il percorso:

1. Vincoli finanziari, aggravati dalla necessità di investire in sistemi di sicurezza avanzati e attrezzature specialistiche per la tutela dell'inventario.
2. Adattamento continuo alle nuove tecnologie: il tempo richiesto per familiarizzare con attrezzature emergenti è spesso ridotto, poiché il mercato evolve rapidamente e impone un aggiornamento costante delle competenze e dei macchinari.



*Il negozio fisico di A. Kimonas Jewellery Workshop oggi*



## Punti di apprendimento e azioni da considerare

Se potesse tornare indietro, Kimonas Angeli afferma che avrebbe voluto aggiornare i macchinari dell'azienda in tempi più rapidi e familiarizzare fin da giovane con le tecnologie emergenti nel settore della gioielleria. Una consapevolezza che, tuttavia, riconosce come legata a condizioni ideali, in cui non esistano vincoli di natura finanziaria, temporale o gestionale.

Dal canto suo, Harris Angeli ritiene che la nuova generazione possa esercitare un'influenza reale sulle imprese familiari, introducendo cambiamenti – siano essi piccoli o trasformativi. Tuttavia, sottolinea come l'età, da sola, non sia un fattore determinante: alla base di ogni scelta imprenditoriale ci sono i principi personali e l'etica individuale.

Secondo Harris, l'impegno verso la sostenibilità ambientale oggi può rappresentare non solo un atto di responsabilità, ma anche un'opportunità concreta per migliorare l'efficienza delle risorse e la redditività aziendale. Allo stesso tempo, riconosce che la transizione ecologica di una PMI familiare richiede investimenti significativi, sia in termini di tempo che di risorse economiche.

Guardando al passato, Harris afferma che, se ne avesse la possibilità, replicherebbe senza esitazione tutti i cambiamenti già introdotti, poiché hanno avuto un impatto positivo su più livelli, sia interni che esterni all'azienda.

Infine, sottolinea con convinzione l'importanza di un apprendimento e una formazione continui all'interno delle imprese familiari. Solo in questo modo è possibile restare aggiornati sulle nuove tendenze e tecnologie, mantenendo viva la capacità di innovare e competere in un mercato in costante evoluzione.



## Domande chiave

- Quali tendenze e tecnologie emergenti posso adottare, che possono avvantaggiare la mia impresa dal punto di vista finanziario, contribuendo al contempo all'integrazione di pratiche più rispettose dell'ambiente?
- Come posso ottenere un finanziamento che mi aiuti a introdurre queste nuove tecnologie prima della concorrenza, senza compromettere la sostenibilità finanziaria della mia azienda?



## 1.5 S & A Sofokleous Bakery

|                                                                                               |                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Paese:</b> Cipro                                                                           | <b>Processi green:</b> Efficienza energetica, gestione dei rifiuti<br><b>Luogo di lavoro green:</b> Consumo sostenibile |
| <b>Dipendenti azienda:</b> circa <10                                                          | <b>Fatturato:</b> circa <2 ml di euro                                                                                   |
| <b>Intervistati:</b><br>Incumbent (generazione senior)<br>Successore (generazione successiva) | <b>Settore:</b> Commercio all'ingrosso e al dettaglio                                                                   |



### Storia

La storia della S & A Sofokleous Bakery ha inizio nel 2013, nel pieno della crisi economica che colpisce Cipro, un periodo segnato da grandi incertezze per molte famiglie. In questo contesto difficile, Sofoklis, impiegato esperto in un'azienda di produzione di farina, e sua moglie, con alle spalle un'esperienza significativa nel settore farmaceutico e nel mondo della panificazione, decidono di dare forma a un sogno condiviso: avviare un'impresa familiare.

Spinti dalla passione per il pane e dalla conoscenza tecnica maturata negli anni, colgono l'occasione di acquistare un panificio in vendita a Ypsonas, compiendo un vero e proprio atto di fede. Questo gesto segna l'inizio del loro percorso imprenditoriale, fondato su coraggio, dedizione e legami familiari profondi.

I primi anni sono tutt'altro che semplici. Conciliare le lunghe ore di lavoro nel panificio con le rispettive occupazioni richiede impegno costante e una determinazione incrollabile. La coppia lavora instancabilmente: cucinano fino a notte fonda e gestiscono le attività operative durante il giorno. Anche i tre figli, sebbene ancora giovani, contribuiscono ogni volta che possono, soprattutto durante le vacanze scolastiche, incarnando lo spirito di collaborazione e coesione familiare.

Nel 2014, l'attività inizia a prosperare, permettendo a uno dei due coniugi di dedicarsi a tempo pieno alla gestione. Con il passare del tempo, la panetteria si consolida, e nel 2022 anche Sofoklis lascia il proprio impiego per entrare completamente nell'impresa di famiglia. Oggi, la coppia gestisce il panificio insieme ai due figli più giovani, che portano nuove idee e approcci innovativi, arricchendo l'attività con un equilibrio tra tradizione e modernità.

Negli anni, la S & A Sofokleous Bakery è diventata una presenza importante nella comunità di Ypsonas, conquistando una clientela fedele che si sente parte della famiglia. Dedicata alla





produzione di pane, dolci e torte di alta qualità, la panetteria è oggi una testimonianza vivente di resilienza, collaborazione intergenerazionale e passione per l'eccellenza artigianale.



*S & A Sofokleous Bakery in Limassol*



## Processo di transizione green

### Coinvolgimento familiare e governance

Il coinvolgimento della famiglia si rivela un elemento chiave nel definire il percorso di sostenibilità della S & A Sofokleous Bakery, espressione di una governance fondata sulla collaborazione, sul dialogo aperto e su valori condivisi. Un momento di svolta si verifica con l'ingresso in azienda del figlio più giovane, Michalis, portatore di una forte sensibilità verso le tematiche ambientali.

Tra le sue proposte figurano il compostaggio degli scarti alimentari, la donazione del pane invenduto e l'adozione di imballaggi ecocompatibili. Inizialmente accolte con cautela dai genitori – preoccupati per i costi e la praticità delle soluzioni – queste idee vengono successivamente integrate grazie alla determinazione e all'impegno costante di Michalis. I genitori, Anna e Sofoklis, si dimostrano aperti al confronto generazionale, bilanciando la propria esperienza con la visione innovativa dei figli. Questo approccio inclusivo ha rafforzato la coesione familiare e ha consolidato una visione condivisa per il futuro dell'azienda.

L'impegno della famiglia va oltre le mura del panificio. Attraverso piccoli gesti a forte impatto – come la promozione dell'uso di borse riutilizzabili o l'invito ai clienti ad adottare comportamenti più sostenibili – la famiglia Sofokleous ha modellato un cambiamento culturale all'interno della comunità. Anche se l'investimento in attrezzature ad alta efficienza energetica ha comportato inizialmente costi significativi, i benefici a lungo termine – economici, ambientali e reputazionali – ne hanno confermato il valore strategico.



### Una transizione sostenibile, graduale e concreta

Il percorso ecologico della panetteria si distingue per il suo carattere pragmatico e progressivo. Pur non avendo implementato misure radicali, come l'installazione di pannelli solari o l'adozione di veicoli elettrici per le consegne – anche a causa di vincoli strutturali legati alla sede in affitto – l'azienda ha optato per interventi realizzabili e coerenti con i propri valori.

#### Sostenere i fornitori locali

Uno dei primi passi è stato rivedere le politiche di approvvigionamento. La scelta di ingredienti locali, come farine, ortaggi, formaggi ciprioti e miele, ha permesso di sostenere l'agricoltura locale e di ridurre le emissioni legate al trasporto su lunghe distanze. Questa scelta rispecchia l'attenzione della famiglia per la qualità, la freschezza e la sostenibilità dei prodotti offerti.

### Efficienza energetica

Il consumo energetico, legato soprattutto all'utilizzo dei forni, rappresentava una sfida importante. Per affrontarla, la famiglia ha investito in attrezzature a basso consumo energetico. Allo stesso tempo, l'azienda ha introdotto abitudini quotidiane orientate al risparmio energetico e idrico, rendendo la sostenibilità un valore operativo concreto. Ogni passo riflette la convinzione che anche i cambiamenti più modesti possono contribuire a un pianeta più sano e a rafforzare il legame con la comunità locale.

### Gestione rifiuti

Anche la gestione dei rifiuti è stata affrontata con attenzione. Una pianificazione più accurata della produzione ha permesso di ridurre gli avanzi, mentre i prodotti non venduti vengono donati a realtà che li redistribuiscono. L'invito rivolto ai clienti a portare borse riutilizzabili ha completato l'impegno verso la riduzione della plastica monouso.



*Alcuni dei numerosi prodotti offerti dal panificio*



## Punti di apprendimento e azioni da considerare

Il percorso verso la sostenibilità della S & A Sofokleous Bakery si configura come un processo graduale e consapevole, che ha evidenziato il valore dei piccoli cambiamenti incrementali. Piuttosto che avviare una trasformazione immediata e radicale, la famiglia ha scelto un approccio progressivo, che ha permesso di integrare le pratiche sostenibili nel tempo, in modo efficace e coerente con le proprie risorse e valori.

Alla base di questo processo vi sono discussioni aperte all'interno del nucleo familiare e un modello decisionale inclusivo, che ha favorito l'innovazione e rafforzato la collaborazione. Il passaggio a pratiche più sostenibili ha inoltre rappresentato un'occasione di coesione familiare, avvicinando i membri della famiglia attraverso sforzi condivisi e dialoghi significativi sul futuro dell'attività.

Le scelte ecologiche adottate hanno anche migliorato la reputazione del panificio nella comunità di Ypsonas, contribuendo a rafforzare la fiducia e l'apprezzamento dei clienti. La consapevolezza di contribuire in modo positivo alla tutela dell'ambiente rappresenta per la famiglia una fonte di orgoglio e una motivazione continua nel proprio impegno quotidiano.

Anche i clienti hanno giocato un ruolo attivo in questo percorso. Dimostrando concretamente il proprio impegno per la sostenibilità – ad esempio promuovendo l'uso di borse riutilizzabili – il panificio ha ispirato molti



clienti ad adottare comportamenti più responsabili, generando un circolo virtuoso di valori condivisi che ha ulteriormente consolidato il legame tra l'azienda e la sua comunità.

Naturalmente, il cammino verso la sostenibilità non è stato privo di ostacoli. L'investimento iniziale in attrezzature a basso consumo energetico ha richiesto tempo, risorse e un'attenta valutazione delle soluzioni disponibili. Tuttavia, i costi iniziali si sono rivelati un investimento lungimirante, traducendosi in risparmi economici nel lungo periodo e in benefici ambientali duraturi.



## Riflessioni

- Quali sono i pro e i contro dell'introduzione di una certa pratica verde nella mia azienda? I rischi associati sono superiori ai potenziali benefici per l'azienda nel lungo periodo?
- Se sì, quali misure potrebbero essere implementate per mitigare questi rischi, consentendo alla mia azienda di prosperare, diventando al contempo più verde?



# CASI STUDIO | GESTIONE DEI RIFIUTI







## 2.1 KSL TRADING AB

|                                                                                               |                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Paese:</b> Svezia                                                                          | <b>Processi green:</b> Gestione dei rifiuti<br><b>Luogo di lavoro green:</b> Consumo sostenibile |
| <b>Numero dipendenti:</b> <50                                                                 | <b>Fatturato azienda:</b> < 10 milioni circa                                                     |
| <b>Intervistati:</b><br>Incumbent (generazione senior)<br>Successore (generazione successiva) | <b>Settore:</b> Commercio all'ingrosso e al dettaglio; Riparazione di autoveicoli e motocicli    |



### Storia

KSL Trading AB viene fondata nel 1997 e acquisita nel 2012 da Peter Jonsson e da un socio non familiare, entrambi desiderosi di cambiare carriera dopo anni di esperienza nel settore dei materiali in legno. Nel 2014, il figlio di Peter, Linus Jonsson, entra in azienda occupandosi delle vendite. Quattro anni dopo, nel 2018, rileva il 50% delle quote dal co-fondatore non familiare. Dopo anni di stretta collaborazione, Peter cede a Linus anche la carica di CEO, mantenendo per sé il ruolo di responsabile per lo sviluppo commerciale. Attualmente, Linus detiene la maggioranza delle azioni (51%) e guida operativamente l'azienda.

All'interno della famiglia, sono Peter e Linus i principali attori coinvolti nella gestione dell'impresa. Gli altri membri – la moglie di Peter e i due figli più giovani – lavorano nel settore dell'istruzione e non partecipano attivamente all'azienda. Sotto la guida congiunta di padre e figlio, KSL ha registrato una crescita costante, passando da un fatturato di circa 19 milioni di corone svedesi nel 2012 a 107 milioni nel 2024.

KSL Trading AB è attiva nella vendita all'ingrosso di materiali in legno e lavora a stretto contatto con clienti e fornitori lungo tutta la catena di approvvigionamento. I clienti principali si trovano in Svezia – come Norrebo Träindustri AB, un'altra azienda familiare – mentre i fornitori provengono da diversi Paesi europei, in particolare Germania.

La governance dell'azienda è condivisa tra membri familiari e figure non familiari altamente coinvolte nei processi decisionali. Un ruolo centrale in questo senso è ricoperto da Helena Johanson, manager non familiare, che guida insieme a Linus l'individuazione e la progettazione delle iniziative di sostenibilità. Le loro proposte vengono poi discusse in Consiglio di amministrazione, dove siedono Peter, Linus e altri due consiglieri non familiari.

Sebbene Peter e alcuni membri del consiglio non siano coinvolti direttamente nell'attuazione delle misure, condividono con convinzione la visione secondo cui la sostenibilità non è più un'opzione, ma una responsabilità. In un settore come quello della distribuzione all'ingrosso, infatti, le pressioni da parte di clienti e fornitori sono crescenti: le aziende della filiera richiedono trasparenza e dati concreti per poter comunicare il proprio impegno ambientale.



Per rispondere a queste esigenze, KSL ha posto l'accento su un approccio fondato sulla collaborazione interorganizzativa, costruendo insieme a clienti e fornitori un modello aziendale sempre più attento alla sostenibilità e alle sue implicazioni strategiche.



*Peter Jonsson (a destra) e Linus Jonsson (a sinistra) presso la sede centrale di KSL Trading a Vägga*



## Processo di transizione *green*

### Rapporti e certificazione

Il percorso verso la sostenibilità di KSL Trading AB prende avvio con l'introduzione di strumenti di rendicontazione ambientale e il conseguimento di certificazioni riconosciute, come il monitoraggio delle emissioni di gas serra legate al ciclo produttivo, la certificazione FSC (Forest Stewardship Council) per i materiali in legno e la pubblicazione della Dichiarazione Ambientale di Prodotto (EPD).

Questi strumenti non rappresentano solo un impegno etico, ma rispondono a richieste sempre più pressanti da parte di clienti e fornitori, tra cui l'azienda familiare Norrebo, che utilizzano i materiali di KSL per la produzione di mobili e altri prodotti a impatto ridotto. Come sottolinea Linus Jonsson, la mancata fornitura di tali informazioni potrebbe comportare la perdita di clienti strategici a favore di concorrenti in grado di dimostrare la sostenibilità dei propri processi.

Consapevole delle proprie risorse limitate, l'azienda decide di concentrare il monitoraggio sull'impronta ambientale dei prodotti destinati ai clienti chiave, piuttosto che tentare un controllo esteso e generalizzato. Questa strategia mirata consente a KSL di garantire trasparenza ed efficienza dove ha maggior valore, rafforzando al tempo stesso le proprie relazioni commerciali.



Per sostenere questo percorso, i membri del team – in particolare Helena Johanzon e i suoi colleghi – mettono in campo tutte le risorse disponibili per sviluppare un sistema ERP proprietario dedicato al monitoraggio ambientale. Attraverso un intenso lavoro di autoformazione, il team acquisisce conoscenze approfondite sulle pratiche di rendicontazione e certificazione, avviando anche scambi di buone pratiche con i propri partner.

Ad esempio, KSL collabora attivamente con Norrebo per confrontare i metodi di calcolo delle emissioni, rafforzando così una logica di apprendimento reciproco lungo la catena di fornitura. Inoltre, l'azienda stabilisce una partnership con la Jönköping International Business School, partecipando a corsi e programmi di tirocinio finalizzati alla raccolta dei dati ambientali e all'integrazione del reporting di sostenibilità nel sistema ERP aziendale.

### **Costruzione di un nuovo magazzino**

KSL Trading AB si prepara a compiere un nuovo passo nel proprio percorso di crescita e sostenibilità con la costruzione di un nuovo magazzino, progettato per garantire una maggiore efficienza produttiva e un miglior controllo energetico. L'attuale struttura, risalente agli anni '50, presenta limiti significativi in termini di capacità e isolamento termico. Il nuovo edificio, il cui completamento è previsto per il 2025, sarà dotato di tecnologie più avanzate e accoglierà nuovi macchinari, destinati ad aumentare la capacità operativa dell'azienda.

Uno degli elementi distintivi del nuovo magazzino sarà l'implementazione di un sistema migliorato di raccolta della polvere di legno generata durante la lavorazione. Questo consentirà non solo di ridurre gli sprechi, ma anche di riciclare e commercializzare la polvere di legno raccolta. Inoltre, l'edificio sarà dotato di un isolamento termico più efficiente per prevenire la dispersione energetica e di sistemi di illuminazione a sensori, in grado di ottimizzare i consumi elettrici.



*Progetto per il nuovo magazzino*

Data la natura internazionale dei rapporti commerciali di KSL, con clienti e fornitori attivi in tutta Europa, è fondamentale per l'azienda attenersi non solo alle normative svedesi, ma anche alle direttive europee in materia di sostenibilità. Per questo motivo, la famiglia ritiene strategico proseguire la collaborazione inter-organizzativa, con particolare attenzione alla raccolta e alla verifica dei dati provenienti dalla catena del valore, per valutarne la rilevanza nel proprio bilancio di sostenibilità. Una volta completata la transizione al nuovo magazzino, l'azienda intende esplorare ulteriori soluzioni per ridurre la propria impronta ambientale. Tra le prospettive future vi è la possibile installazione di pannelli solari sulla nuova struttura, oltre all'eventuale collaborazione con operatori logistici che utilizzano veicoli elettrici per il trasporto dei prodotti.





## Punti di apprendimento e azioni da considerare

Durante tutto questo processo, emerge con forza il ruolo guida della famiglia, come sottolinea Helena Johanson. L'impegno attivo dei proprietari – in particolare di Linus e Peter Jonsson – e del top management è stato essenziale per mobilitare l'intera organizzazione. In assenza di un forte sostegno familiare, coinvolgere i dipendenti in questo tipo di iniziative sarebbe stato molto più difficile. Al contrario, la leadership autentica della famiglia ha incoraggiato l'intero team a partecipare con convinzione all'attuazione delle pratiche sostenibili.



Un altro aspetto chiave riguarda il rapporto con gli stakeholder. Linus sottolinea come la sostenibilità sia diventata un elemento cruciale per mantenere l'azienda rilevante e competitiva. Per le PMI familiari come KSL (o Norrebo), che operano con risorse limitate, è essenziale organizzare in modo strategico le attività di sostenibilità, concentrandosi sui temi più rilevanti per il proprio modello di business e per i partner più strategici, come clienti e fornitori.

Guardando al futuro, i membri di KSL riflettono su come bilanciare gli obiettivi economici con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) 2030 delle Nazioni Unite. Se da un lato desiderano continuare a far crescere l'azienda e a sviluppare nuovi prodotti, dall'altro temono che un'eccessiva espansione possa compromettere l'agilità organizzativa che oggi consente loro di rispondere in modo rapido e flessibile ai cambiamenti del mercato e alle esigenze dei clienti.



## Domande chiave

- Cosa pensano i membri della famiglia e il top management del processo di transizione verde da avviare in azienda?
- Quale sarà la reazione degli stakeholder dell'azienda al processo di transizione verde?



## 2.2 Orditura Paola di Grazzini Fausto e C. S.a.s.

|                                                                    |                                             |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <b>Paese:</b> Italia                                               | <b>Processi green:</b> Gestione dei rifiuti |
| <b>Dipendenti azienda:</b> >10                                     | <b>Fatturato azienda:</b> < 2 milioni       |
| <b>Intervistati:</b><br>Titolare (prossima generazione)<br>Partner | <b>Settore:</b> Produzione                  |



### Storia



L'azienda Orditura Paola Di Grazzini Fausto Srl nasce nel 1974 a Prato, città simbolo dell'industria tessile italiana, fondata dai genitori di Fausto Grazzini. Al termine degli studi superiori, Fausto entra in azienda, proprio mentre il padre si avvia alla pensione. Con il suo ingresso, gli obiettivi aziendali vengono ridefiniti per rispondere meglio alle evoluzioni del mercato, portando l'impresa a specializzarsi nella campionatura dei tessuti.

Spinto dal desiderio di innovare e crescere, Fausto decide di intraprendere un nuovo percorso imprenditoriale. La nuova attività richiede però spazi più ampi e personale tecnico qualificato, e viene quindi trasferita in una nuova sede operativa. Come racconta lo stesso Fausto:

*"Ho iniziato da solo e l'azienda è cresciuta con me."*

Oggi l'impresa conta sei dipendenti e continua a operare con una forte impronta familiare. Sabrina, moglie di Fausto, è socio non operativo e gestisce una propria attività nel settore pubblicitario. Questa esperienza le consente di avere una visione aggiornata delle nuove esigenze del mercato, contribuendo in modo strategico alle scelte aziendali, in particolare per quanto riguarda l'adozione di soluzioni digitali e sostenibili.



### Processo di transizione green

Circa tre anni fa, l'azienda Orditura Paola decide di intraprendere un percorso strutturato verso la sostenibilità ambientale, iniziando l'iter per ottenere certificazioni riconosciute a livello internazionale. Una scelta pionieristica per il contesto locale, intrapresa in un momento in cui poche imprese del settore tessile manifestano interesse verso questi processi.

Come spiega Fausto Grazzini, la decisione nasce dalla necessità di rispondere alle nuove richieste del mercato, in particolare da parte dei committenti che operano come terzisti e che oggi devono



garantire standard di sostenibilità certificati lungo tutta la filiera produttiva. Allo stesso tempo, la moglie Sabrina, pur non coinvolta direttamente nella gestione, sottolinea che entrambi hanno da sempre una sensibilità ambientale marcata, e che la possibilità di coniugare questa visione personale con le richieste professionali ha rappresentato un'opportunità coerente e stimolante.



*Sabrina e Fausto*

Nel tempo, l'azienda ottiene tre importanti certificazioni ambientali, che le consentono di distinguersi nel panorama tessile locale.

La prima è il Global Recycle Standard (GRS), che promuove l'uso di materiali riciclati nel rispetto di standard ambientali e sociali rigorosi. La certificazione attesta la presenza di materiali riciclati nei prodotti intermedi e finiti, la tracciabilità del processo produttivo, la limitazione di sostanze chimiche pericolose e il rispetto dei criteri etico-sociali lungo tutta la filiera.

A seguire, l'azienda ottiene il Global Organic Textile Standard (GOTS), dedicato alla certificazione dei prodotti tessili realizzati con fibre naturali da agricoltura biologica. Anche in questo caso, la certificazione garantisce la tracciabilità, l'uso controllato di agenti chimici e il rispetto delle condizioni ambientali e sociali dal campo fino all'etichetta del prodotto finito.



La terza certificazione è il Responsible Wool Standard (RWS), che si concentra sul benessere animale e sulla gestione responsabile dei pascoli. Questo standard garantisce che la lana provenga da allevamenti conformi alle Cinque Libertà per la tutela animale e che ogni fase della filiera – dall'allevamento alla distribuzione B2B – sia certificata e tracciata.

Sebbene l'ottenimento di queste certificazioni comporti costi significativi, sia in termini di rilascio che di rinnovo annuale, Fausto spiega come i benefici si manifestino nel medio-lungo periodo. In particolare, la crescente attenzione del mercato verso la sostenibilità ha portato un aumento delle richieste commerciali, proprio perché l'azienda è oggi una delle poche nella zona a disporre di queste credenziali. Nel processo, Fausto si avvale di un intermediario specializzato che lo supporta nella gestione dei rapporti con gli enti certificatori, alleggerendo il carico burocratico e tecnico delle procedure.

Parallelamente, l'azienda compie scelte energetiche coerenti con la propria visione green: utilizza esclusivamente energia idroelettrica certificata 100% verde, ottenendo così la certificazione S4. Inoltre, sta completando l'installazione di un impianto fotovoltaico, che permetterà alla struttura di autoprodurre energia rinnovabile, riducendo ulteriormente l'impatto ambientale.



### **Punti di apprendimento e azioni da considerare**

Per avviare un percorso concreto di transizione verde, è fondamentale comprendere le dinamiche del mercato e osservare con attenzione le pratiche delle aziende del proprio settore, confrontandosi dove possibile e traendo spunti dalle esperienze altrui. Secondo Fausto Grazzini, investire nella sostenibilità è possibile solo quando esistono due condizioni fondamentali: una forte volontà imprenditoriale e la capacità economica di sostenere gli investimenti.

Tuttavia, Fausto invita a guardare oltre il ritorno economico immediato:

***"Non si tratta solo di permettere alla mia azienda di guadagnare, ma di farla evolvere per distinguersi per eccellenza e qualità."***

La consapevolezza che questi investimenti possano produrre benefici a lungo termine, sia in termini di competitività che di reputazione, è uno dei principali motori che ha spinto l'azienda verso la sostenibilità.

Per le micro e piccole imprese, però, il percorso si rivela spesso più complesso rispetto alle realtà di dimensioni medio-grandi. Le difficoltà non sono solo economiche, ma anche organizzative e logistiche. Proprio per questo motivo, Fausto evidenzia l'importanza della collaborazione tra





aziende della filiera, soprattutto tra fornitori e subappaltatori, sia in termini strategici che economici.

Un esempio concreto è rappresentato dal sostegno ricevuto da parte di un cliente, che ha contribuito a coprire una parte dei costi necessari per l'ottenimento di una certificazione. Questo approccio collaborativo porta benefici reciproci: per una grande azienda, presentare una filiera interamente certificata è un elemento distintivo e qualificante; per una piccola impresa, invece, rappresenta un'opportunità per dimostrare affidabilità, qualità e attenzione alla sostenibilità. Aggiunge Fausto:

***"Il fatto di essere certificati da un paio d'anni a questa parte sta portando a un aumento delle richieste da parte dei nostri clienti perché disponiamo di determinate certificazioni."***

Sabrina sottolinea come l'investimento in macchinari e tecnologie all'avanguardia sia cruciale, ma non semplice, soprattutto in assenza di incentivi pubblici adeguati a sostenere il percorso delle imprese. Entrambi ritengono che manchi ancora una cultura diffusa e un'informazione chiara in grado di aiutare le aziende a comprendere appieno le opportunità e i vantaggi della transizione sostenibile.

Tuttavia, Fausto è convinto che questo tipo di approccio sarà sempre più centrale per il futuro del settore:

***"Più si va avanti, più questo percorso sarà fondamentale."***

Infine, entrambi sottolineano la necessità di un intervento più incisivo anche a livello normativo. Un esempio è rappresentato dalla gestione degli scarti tessili, come i feltri, che oggi sono classificati come rifiuti speciali e quindi sottoposti a elevati costi di smaltimento, nonostante possano essere potenzialmente reintrodotti nella catena produttiva. Una normativa più evoluta potrebbe consentire alle imprese di risparmiare e, allo stesso tempo, valorizzare materiali che oggi vengono trattati come scarto, offrendo nuove risorse anche ad altre aziende, che invece sono costrette ad acquistarli.



### **Domande chiave**

- Quali sono le esigenze e le tendenze del mercato?
- Posso permettermi, sia dal punto di vista economico che organizzativo, di affrontare un processo di transizione verde?



## 2.3 Satturn Holešov

|                                                                                              |                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Paese:</b> Repubblica Ceca                                                                | <b>Processi green:</b> Efficienza energetica, gestione dei rifiuti<br><b>Input green:</b> Input rinnovabile<br><b>Output green:</b> Consumo sostenibile |
| <b>Numero dipendenti:</b> circa <50                                                          | <b>Fatturato:</b> circa <2 ml di euro                                                                                                                   |
| <b>Intervistati:</b><br>Titolare (generazione senior)<br>Successore (generazione successiva) | <b>Settore:</b> Approvvigionamento idrico; reti fognarie, gestione dei rifiuti e attività di risanamento                                                |



### Storia

SATTURN HOLEŠOV è un'impresa familiare con sede nella regione di Zlín, nella Repubblica Ceca, attiva sul mercato dal 1992. L'azienda nasce dalla visione di Jaromír Tomšů Sr., oggi amministratore delegato insieme alla moglie Renata. A rappresentare la seconda generazione è il figlio Jaromír Tomšů Jr., entrato ufficialmente in azienda nel 2023 dopo il completamento degli studi. Attualmente detiene il 10% delle quote societarie, mentre il restante 90% è ancora in mano al padre.



L'impresa conta oggi 17 dipendenti e opera prevalentemente nel settore della comunicazione elettronica, con applicazioni specifiche nei campi della protezione ambientale e delle fonti di energia rinnovabile. SATTURN dispone di un proprio reparto interno di sviluppo tecnologico ed è coinvolta anche in progetti di cybersecurity, a conferma della vocazione innovativa e altamente specializzata dell'azienda.

Tra le soluzioni sviluppate, spiccano quelle adottate da strutture sanitarie e aziende pubbliche: ad esempio, numerosi ospedali della regione di Pardubice utilizzano i software SATTURN per la gestione della sicurezza e delle crisi, mentre l'Azienda dei trasporti urbani di Praga impiega i loro sistemi per il dispacciamento e la gestione del traffico dei tram.

Fin da piccoli, entrambi i figli della coppia sono stati coinvolti nella vita dell'impresa. In particolare, Jaromír Jr. ha deciso di proseguire con convinzione lungo il percorso tracciato dai genitori, condividendone valori e visione. Per lui, l'azienda non è soltanto uno strumento di redditività



economica, ma anche una realtà con una forte utilità sociale, capace di generare innovazione tecnologica e impatto positivo sul territorio.



## Processo di transizione *green*

Tra il 2008 e il 2010, SATTURN HOLEŠOV partecipa a un progetto di ricerca e sviluppo promosso dal Ministero dell'Industria e del Commercio della Repubblica Ceca, intitolato *“Trattamento decentralizzato delle acque reflue con sistema di misurazione telemetrico per piccoli comuni”*. Il progetto, altamente innovativo, supera con successo la valutazione finale e porta, nel 2018, all'introduzione dei primi impianti di trattamento su scala locale, pensati come soluzioni sistemiche per i piccoli centri abitati.

Nel frattempo, la sede centrale dell'azienda viene completamente ristrutturata e, in quell'occasione, viene installato un sistema per il recupero dell'acqua piovana, utilizzata per lo scarico dei servizi igienici. Questo intervento consente di ridurre il consumo di acqua potabile del 70%, segnando uno dei primi, significativi passi dell'azienda verso la sostenibilità.



A questa prima innovazione segue l'installazione di una centrale fotovoltaica, che ancora oggi copre una quota rilevante del fabbisogno elettrico dell'azienda. Parallelamente, SATTURN HOLEŠOV interviene sull'efficienza energetica dell'edificio, completando l'isolamento termico della struttura e sostituendo le vecchie caldaie a gas con caldaie a condensazione. L'energia solare, oltre a fornire elettricità, viene impiegata anche per il riscaldamento decentralizzato dell'acqua calda, distribuita in modo ottimizzato per minimizzare le perdite. Le caldaie elettriche, alimentate dai pannelli fotovoltaici, entrano in funzione durante il giorno, mentre nelle ore serali – in cui l'edificio è vuoto – non vi è necessità di consumo.

L'impianto fotovoltaico viene realizzato per la prima volta nel 2009, direttamente presso la sede aziendale, in un momento in cui l'energia solare inizia a diffondersi anche in Repubblica Ceca. Già attiva nel settore delle installazioni elettriche, SATTURN riconosce il valore strategico di questa tecnologia. Jaromír Tomšů Sr. guida personalmente l'intero progetto, utilizzando l'occasione per





sperimentare e formarsi direttamente sul campo, acquisendo le competenze necessarie per progettare, costruire e gestire impianti solari. Quella che inizialmente poteva sembrare una scommessa si rivela, nel tempo, una decisione vincente, soprattutto in vista del “boom solare” che investe il Paese tra il 2009 e il 2012.



L'impegno di SATTURN HOLEŠOV nella transizione ecologica è stato riconosciuto a livello nazionale e internazionale. Tra i premi più prestigiosi, si annovera il Magalhães Strait of Chile Award for Innovation and Discovery with Global Reach, assegnato per l'approccio innovativo e replicabile dei suoi progetti ambientali. L'azienda viene inoltre

nominata Impresa familiare dell'anno 2021 nella Repubblica Ceca, nella categoria “Piccole imprese”, ed è l'unica del suo settore ad aver ottenuto il Czech Made Award per la telemetria di sistema nei processi di trattamento delle acque reflue e domestiche.

*“Posso dichiarare, sulla base del mio esempio, che si tratta di un modo sensato e sostenibile per l'azienda, sia che si parli di utilizzare l'acqua piovana al posto dell'acqua potabile, sia che si parli di fotovoltaico.”*

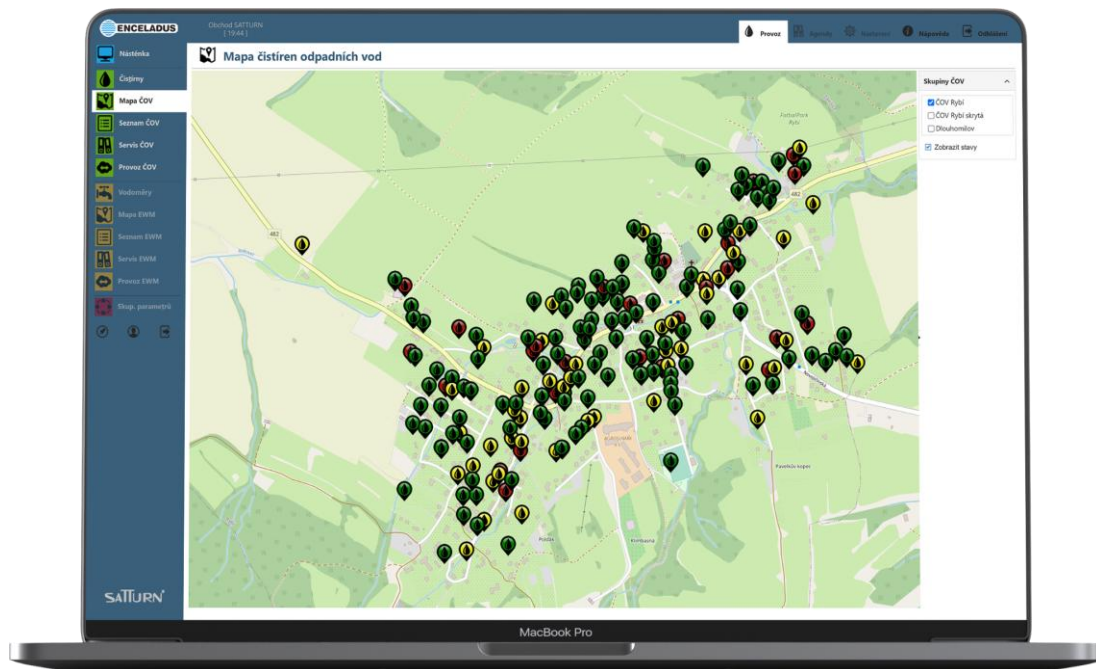
*Jaromír Tomšů Sr.*





L'impegno di Jaromír Sr. per l'ambiente si estende ben oltre l'impresa. A Holešov, dove risiede e opera l'azienda, ricopre il ruolo di consigliere comunale e presidente della Commissione per l'energia, promuovendo attivamente lo sviluppo di una comunità energetica locale. L'obiettivo è creare un sistema condiviso di produzione e distribuzione di energia elettrica tra cittadini, imprese e amministrazione comunale.

Lo stesso proprietario dell'azienda si preoccupa dell'ambiente non solo all'interno dell'azienda ma anche nel contesto della città di Holešov, dove ricopre il ruolo di consigliere e presidente della Commissione per l'energia. Per questo motivo, a Holešov si sta formando una comunità energetica che riunisce la città con i cittadini e le aziende e che offrirà elettricità condivisa all'interno di questa comunità. Jaromír Tomšů Sr. è responsabile di tutto ciò che riguarda le tecnologie o le procedure ecologiche. Egli afferma che, poiché la sua azienda non è una grande società e perché ha il pieno sostegno della sua famiglia, il processo decisionale non è così impegnativo. Si consulta con la famiglia la sera o nei fine settimana per qualsiasi cambiamento importante. Non viene presa alcuna decisione di cui non sia a conoscenza l'intera famiglia.



*Mapa degli impianti di trattamento delle acque reflue*



## Punti di apprendimento e azioni da considerare

Tutti i processi ecologici implementati da SATTURN HOLEŠOV vengono oggi valutati in modo estremamente positivo. Guardando indietro, Jaromír Tomšů Sr. afferma che l'unico cambiamento che avrebbe apportato sarebbe stato quello di realizzare un impianto fotovoltaico di dimensioni maggiori. Tuttavia, sottolinea con soddisfazione che anche nella configurazione attuale, l'impianto solare è in grado di coprire l'intero fabbisogno elettrico annuo dell'azienda. Durante i mesi estivi, la produzione di energia supera i consumi, consentendo di accumulare risorse economiche che vengono poi utilizzate nei mesi invernali, quando la produzione è ridotta. Grazie alla vendita dell'energia in eccesso alla rete, l'impresa chiude ogni anno in attivo sul piano energetico.



Quando si tratta di consigliare ad altre imprese l'introduzione di pratiche più ecologiche, sia Jaromír Sr. che Jaromír Jr. esprimono un convinto incoraggiamento al cambiamento. Entrambi sottolineano l'importanza di perseguire scelte che siano sensate, socialmente utili e sostenibili nel lungo periodo. A questo proposito, il fondatore cita una frase attribuita a Magellano, il celebre esploratore: *“Non si possono scoprire nuovi oceani se non si ha il coraggio di staccare gli occhi dalla riva.”*



Riflettendo su quali elementi considerare prima di avviare una transizione verde, Jaromír Sr. evidenzia che non tutto può essere valutato esclusivamente in termini economici. Anche SATTURN, infatti, ha assunto un rischio imprenditoriale importante nel momento in cui ha investito nel fotovoltaico, quando ancora in Repubblica Ceca non era una tecnologia diffusa né incentivata. Tuttavia, oggi non ha alcun rimpianto. Grazie a quella scelta, l'azienda non dipende più da fornitori esterni di energia ed è in grado di fronteggiare eventuali criticità nell'approvvigionamento di acqua potabile. Il risultato è un'impresa più resiliente, autonoma e sostenibile, che contribuisce non solo all'ambiente ma anche alla sicurezza delle proprie operazioni. Il consiglio principale della famiglia Tomšů è semplice ma profondo: *“Non abbiate paura di prendere decisioni di cui oggi non potete prevedere appieno l'impatto a lungo termine.”*

Un esempio concreto arriva dalla vita quotidiana: quando Jaromír Sr. ha installato un sistema di raccolta dell'acqua piovana nel proprio giardino, molti vicini hanno accolto l'idea con scetticismo. Oggi, alla luce dell'aumento dei costi per acqua e fognature, sono gli stessi a guardare a quella scelta con ammirazione.

In quanto azienda che ha integrato il fotovoltaico e la gestione delle acque reflue nel proprio portafoglio di servizi, SATTURN HOLEŠOV incoraggia le imprese a pensare alla sostenibilità in termini strategici. Non si tratta di rincorrere le tendenze del momento, ma di valutare ogni scelta alla luce dell'evoluzione tecnologica e dei valori aziendali, con una prospettiva di lungo periodo, proiettata non su cinque ma su trenta anni o più.

Infine, la famiglia sottolinea l'importanza di coinvolgere i dipendenti in questo percorso. Comunicare chiaramente gli obiettivi ambientali e motivare il team a comportamenti più responsabili è fondamentale per costruire una cultura aziendale che abbracci, in modo autentico, la transizione ecologica.



### Domande chiave

- Che impatto avrà la transizione verde sulla mia azienda?





## 2.4 I dolci di Niky

|                                                                                              |                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Paese:</b> Cipro                                                                          | <b>Processi green:</b> Gestione dei rifiuti<br><b>Output green:</b> Consumo sostenibile                   |
| <b>Numero dipendenti:</b> circa <50                                                          | <b>Fatturato azienda:</b> circa <2 ml di euro                                                             |
| <b>Intervistati:</b><br>Titolare (generazione senior)<br>Successore (generazione successiva) | <b>Settore:</b> Attività dei servizi di alloggio e ristorazione;<br>Commercio all'ingrosso e al dettaglio |



### Storia

Il progetto della signora Niki prende avvio nel 1986 in un piccolo laboratorio nel villaggio di Agros, nel distretto montuoso di Limassol, a Cipro. L'idea alla base dell'attività è quella di riutilizzare i residui di frutta e noci consumati dalla famiglia per produrre dolci tradizionali, creando così qualcosa dal nulla e riducendo gli sprechi.

All'inizio, le materie prime utilizzate includono ciliegie, mele cotogne, cedri, mele, angurie e noci. Con il tempo, la domanda da parte della popolazione locale e dei passanti cresce costantemente, grazie all'alta qualità e al gusto autentico delle delizie. Questo porta alla registrazione dell'impresa come società (Niki Agathocleous Ltd) nel 1989 e, successivamente, al trasferimento del laboratorio in uno spazio più ampio nel 1992.

Nel 1996, l'azienda amplia la gamma di prodotti, introducendo nuove tipologie di dolci e marmellate



tradizionali e iniziando ad assumere nuovo personale per far fronte alla crescente richiesta e all'evoluzione del mercato. Nel 2003, il successo di Niki's Sweets porta alla creazione di un grande stabilimento produttivo e di un punto vendita fisico.

*Gli stabilimenti dell'azienda di famiglia Niki's Sweets nel villaggio di Agros*





Oggi, l'attività è gestita direttamente dalla signora Niki Agathocleous, con il coinvolgimento attivo dei tre figli: Christos, Marinos e Constantinos. I tre fratelli crescono all'interno dell'impresa familiare, contribuendo fin da piccoli alle attività quotidiane. Christos ricorda di quando, insieme ai fratelli, aiutava la madre a etichettare i barattoli e a preparare le confezioni per la vendita.

Attualmente, Christos, laureato in Tecnologia Alimentare, si occupa di aspetti tecnici e gestionali dell'impresa insieme alla madre. Marinos segue le vendite, la gestione del negozio e le attività di comunicazione e pubbliche relazioni. Constantinos, con una formazione in Leadership e Management, contribuisce in ambito manageriale e commerciale. L'azienda è certificata secondo gli standard HACCP e ISO 22000 e rappresenta oggi una delle principali imprese di dolci tradizionali a Cipro. I prodotti di Niki's Sweets sono esportati con successo in diversi Paesi, tra cui Francia, Inghilterra, Stati Uniti, Egitto, Australia e Giappone



*La signora Niki Agathocleous e suo figlio Christos, che gestiscono gli aspetti manageriali dell'azienda di famiglia*



## Processo di transizione green

Niki's Sweets dà priorità fin dal primo giorno all'adozione di pratiche circolari per prevenire la produzione eccessiva di rifiuti. Nel tempo, la signora Niki Agathocleous integra nuove soluzioni creative per raggiungere il suo obiettivo di zero sprechi, grazie anche al contributo attivo degli altri membri della famiglia.

### Compostaggio

Circa dieci anni fa, l'azienda introduce il compostaggio come pratica sistematica per ridurre gli scarti, utilizzando bucce, noccioli e altri residui derivanti dalla lavorazione delle materie prime impiegate per la produzione dei dolci tradizionali.

L'impresa sceglie consapevolmente di sostenere un costo significativo per la raccolta, il trasferimento e il trattamento di grandi quantità di sottoprodotti della frutta direttamente all'interno dei propri spazi, evitando così che vadano sprecati. A questo si aggiungono ulteriori costi indiretti, come il tempo dedicato dalla direzione e dal personale al processo di compostaggio.

Questo investimento nasce da una forte convinzione familiare, fondata su principi di sostenibilità e responsabilità ambientale. Il compost prodotto viene poi riutilizzato come fertilizzante nei campi da cui provengono i frutti utilizzati per la realizzazione dei prodotti aziendali. Si tratta di un esempio emblematico di come le pratiche circolari possano generare valore concreto e contribuire al successo di un'impresa familiare nel lungo periodo.



*Le bucce dei frutti saranno utilizzate per il compostaggio o per nutrire gli animali delle fattorie vicine*



### Riutilizzo dei residui di frutta

Fin dal primo giorno, la signora Niki adotta la pratica di offrire le bucce di frutta e altri residui organici per nutrire gli animali della famiglia e quelli di una fattoria vicina. Come lei stessa afferma: *“È stato dimostrato che alcuni residui di determinati frutti sono altamente nutritivi per gli animali. Quindi, perché non dovremmo approfittarne, evitando anche inutili sprechi?”*

Circa quattro anni fa, l'azienda avvia una collaborazione con un produttore locale per il riutilizzo dei noccioli di frutta: questi vengono raccolti in grandi quantità e impiegati per l'estrazione di un olio speciale, destinato a scopi cosmetici e medicinali.

### Riciclo

Da oltre dieci anni, l'azienda collabora con le autorità locali per riciclare un volume significativo di rifiuti. Niki's Sweets si è dotata di un sistema interno per la raccolta e la differenziazione dei materiali riciclabili, contribuendo così in modo concreto alla riduzione degli scarti.

Un'altra importante pratica di riciclo riguarda l'acqua utilizzata nei processi aziendali. A causa dell'elevata salinità dell'acqua nella zona montuosa di Agros, l'acqua impiegata per la preparazione dei prodotti viene trattata con un deionizzatore. L'acqua residua, invece di essere eliminata, viene reimpiegata per la pulizia e altre attività quotidiane all'interno dello stabilimento

### Conclusioni

Nel complesso, secondo le stime della famiglia, circa il 95% dei rifiuti viene trattato e valorizzato attraverso compostaggio, alimentazione animale, lavorazione dei noccioli e riciclaggio. Solo il 5% dei rifiuti prodotti non è recuperabile. Grazie a questo impegno sistematico e alla continua ricerca di soluzioni sostenibili, Niki's Sweets è oggi riconosciuta come una delle imprese più efficienti di Cipro nella prevenzione dei rifiuti.



L'interno del negozio Niki's Sweets, che offre un'ampia varietà di dolci tradizionali ciprioti e altre prelibatezze





## Punti di apprendimento e azioni da considerare

Sia la signora Niki che il figlio Christos condividono alcune azioni concrete che, a loro avviso, possono facilitare il processo di transizione verde all'interno di una PMI a conduzione familiare:

- Cambiare non è mai semplice, soprattutto quando si tratta di trasformazioni così profonde. Gli imprenditori, infatti, spesso si scoraggiano di fronte ai costi iniziali richiesti dall'introduzione di pratiche green, soprattutto quando non c'è un ritorno economico immediato garantito. Tuttavia, se si adotta una prospettiva strategica di lungo periodo, diventa evidente come queste pratiche possano generare benefici significativi, sia sul piano finanziario che su quello ambientale.
- Secondo Christos e la signora Niki, ci sono ancora molti margini di miglioramento e l'azienda potrebbe implementare ulteriori misure ecologiche. Tuttavia, uno degli ostacoli principali è rappresentato dalle caratteristiche del territorio. Il villaggio di Agros si trova infatti in una zona montuosa e lontana dai grandi centri urbani, il che rende più difficile il trattamento dei rifiuti e l'implementazione di alcune soluzioni avanzate. Come sottolineano: "Le aree urbane offrono maggiori opportunità di collaborare con altre entità e di integrare nuove pratiche."

Nonostante queste limitazioni, Niki's Sweets riesce non solo a crescere e consolidare il proprio successo imprenditoriale, ma anche a sviluppare e promuovere una cultura aziendale profondamente sostenibile, con un forte impegno nella riduzione dei rifiuti e nella valorizzazione delle risorse.



## Domande chiave

- Nel caso di aziende familiari di produzione/manifatturiere, come si possono utilizzare le materie prime e i loro sottoprodotti per altri scopi, al fine di evitare inutili sprechi?
- Come possono gli altri attori locali della mia comunità aiutarmi a realizzare i miei obiettivi attraverso un processo di transizione verde?



# CASI STUDIO | IMPRESE SOSTENIBILI





### 3.1 Viticoltori De Mesa

|                                                                                              |                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Paese:</b> Spagna                                                                         | <b>Processi green:</b> Agricoltura sostenibile<br><b>Input green:</b> Salute dell'ambiente e conservazione dell'ecosistema<br><b>Output green:</b> Offerta di prodotti per l'ecologia |
| <b>Numero dipendenti:</b> >10                                                                | <b>Fatturato azienda:</b> < 2 milioni di euro                                                                                                                                         |
| <b>Intervistati:</b><br>Titolare (generazione senior)<br>Successore (generazione successiva) | <b>Settore:</b> Agricoltura, silvicoltura e pesca                                                                                                                                     |



#### Storia

La famiglia Mesa è una delle famiglie più conosciute di Chiclana de la Frontera, cittadina nel sud della Spagna, rinomata non solo per le sue splendide spiagge, ma anche come patria di una delle uve più tradizionali del Paese: la "palomino". La famiglia si dedica alla viticoltura da generazioni, portando avanti una tradizione agricola che risale ad almeno quattro generazioni. Oggi, possiede e gestisce diversi vigneti nella zona ed è socia della cantina cooperativa locale, a cui conferisce le uve coltivate.

In una regione caratterizzata dalla presenza di piccole aziende agricole familiari, la famiglia Mesa si trova ad affrontare diverse sfide. Una delle principali riguarda la competizione con le grandi aziende, sia nazionali che internazionali, che dispongono di maggiori risorse. Tuttavia, una minaccia ancora più significativa incombe sulla loro attività: il cambiamento climatico.

Di fronte a questo scenario, la famiglia Mesa considera la sostenibilità agricola non come una semplice parola d'ordine, ma come un impegno concreto verso la terra e le generazioni future. In un contesto in cui il settore agricolo diventa sempre più consapevole delle problematiche ambientali, anche l'industria vitivinicola sta rispondendo positivamente, abbracciando pratiche sostenibili e green.



## Processi di transizione green

### Pratiche agricole sostenibili

Il vigneto della famiglia Mesa si evolve e si adatta da secoli, seguendo il corso delle generazioni e cercando costantemente di rispondere alle condizioni in cambiamento. Oggi, con gli effetti visibili del cambiamento climatico – come piogge imprevedibili e periodi di siccità che colpiscono duramente il paesaggio agricolo locale – la famiglia Mesa affronta il difficile compito di proteggere l'attività familiare adattandosi, allo stesso tempo, a queste nuove sfide.

Per la famiglia Mesa, salvare il vigneto di famiglia non significa solo garantire la continuità dell'impresa, ma anche preservare il proprio patrimonio, prendersi cura della terra e costruire un futuro sostenibile per le prossime generazioni. Queste sfide rappresentano una spinta ad adottare pratiche ecologiche che riducono i rischi legati al clima e rafforzano la resilienza dell'azienda agricola.

La loro storia rappresenta un esempio concreto della tenacia necessaria per mantenere vive le tradizioni familiari in un mondo in cambiamento. Di seguito, alcune delle pratiche chiave adottate dalla famiglia.

### Gestione e conservazione dell'acqua

Una delle sfide più importanti che la famiglia Mesa si trova ad affrontare riguarda i mutamenti nelle piogge e nei periodi di siccità, che nella loro regione sono diventati sempre più imprevedibili. In particolare, le piogge intense tendono a scorrere rapidamente, senza il tempo necessario per penetrare nel suolo, dove l'acqua sarebbe più utile alle viti.

Per contrastare questo problema, la famiglia ha introdotto terrazzamenti con una leggera inclinazione nei propri vigneti. Questo layout permette di controllare il deflusso dell'acqua, favorendo un assorbimento graduale nel terreno e garantendo così l'umidità necessaria alle uve. Il sistema contribuisce inoltre a ridurre l'erosione del suolo e a prevenire eventuali frane, canalizzando correttamente l'acqua in eccesso senza danneggiare le coltivazioni.

***“La conservazione dell'acqua è diventata una nostra priorità, soprattutto ora che gli effetti del cambiamento climatico sono sempre più evidenti nella nostra regione”.***

*Angel Mesa Mariscal, 3rd generation*



### Tutela e valorizzazione della biodiversità nei vigneti

La famiglia Mesa si dedica con impegno alla valorizzazione della biodiversità all'interno del vigneto, riconoscendo che un ecosistema sano rappresenta la base per una viticoltura resiliente. Una delle pratiche principali adottate è la semina di colture di copertura tra i filari di vite. Queste colture contribuiscono ad arricchire il suolo, a prevenire l'erosione e a creare habitat naturali per insetti utili e fauna selvatica, favorendo così un ecosistema viticolo più equilibrato.

Secondo la famiglia, questo approccio non solo rafforza la salute delle viti, ma permette anche di ottenere un vino dal profilo aromatico più ricco e complesso.

Un'attenzione particolare viene inoltre riservata alla potatura e alla gestione della chioma in funzione delle risorse naturali disponibili nel vigneto: acqua, luce solare e nutrienti del suolo. Questo approccio attento e calibrato consente una gestione sostenibile della vigna, con un occhio al lungo periodo.

***“Per noi, sostenere la biodiversità significa aiutare il vigneto a prosperare nel suo complesso, con ogni pianta, insetto, uva e noi, esseri umani, che lavoriamo insieme.”***

*Angel Mesa Mariscal*

### Un approccio etico alla viticoltura

Il vigneto della famiglia Mesa segue un approccio etico e responsabile, fondato sul rispetto per la terra e sul valore del patrimonio familiare. Le tecniche tradizionali tramandate da generazioni si integrano con pratiche sostenibili contemporanee, in un equilibrio che onora il passato e abbraccia l'innovazione per proteggere l'ambiente e garantire il futuro.

***“La cura della terra è al centro di tutto ciò che facciamo.”***

*— Tutte le generazioni Mesa*

### Una visione intergenerazionale

L'impegno della famiglia Mesa si consolida con il contributo di più generazioni. Ogni membro porta con sé una prospettiva unica, ma tutti condividono una convinzione fondamentale: la terra va rispettata, coltivata con intelligenza e trasmessa in salute a chi verrà dopo.

Senza aggrapparsi rigidamente al passato, la famiglia è consapevole che i cambiamenti climatici e le pressioni del mercato sono sfide concrete. Per questo, affrontano il futuro con una sintesi di tradizione e innovazione, mantenendo salda la propria identità.

La loro storia rappresenta una testimonianza viva del rispetto per la natura, della capacità di adattarsi e della forza della famiglia nel guidare il cambiamento.





### Domande chiave

- In che modo i valori e le tradizioni della nostra famiglia possono plasmare il nostro approccio alla sostenibilità e quali passi possiamo compiere per adattare questi valori alle moderne sfide ambientali come il cambiamento climatico?
  - Quale ruolo può svolgere ogni generazione nella nostra transizione verde e come possiamo imparare gli uni dagli altri?
-



### 3.2 Plojhar

|                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Paese:</b> Repubblica Ceca                                                                | <b>Processi green:</b> Efficienza energetica, intensità delle risorse, gestione dei rifiuti, marketing/etichette verdi, modelli aziendali sostenibili.<br><b>Input green:</b> Energia rinnovabile, materie prime sostenibili<br><b>Output green:</b> Offerta di prodotti per l'ecologia |
| <b>Numero dipendenti:</b> >250                                                               | <b>Fatturato azienda:</b> Circa 10 milioni di euro                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Intervistati:</b><br>Titolare (generazione senior)<br>Successore (generazione successiva) | <b>Settore:</b> Produzione                                                                                                                                                                                                                                                              |

#### Storia

La carta è il cuore dell'attività della famiglia Plojhar da oltre 130 anni. Tutto ha inizio nel 1888, quando František Plojhar (\*1864), formato come rilegatore e con esperienza maturata al confine tra Germania e Francia, fonda a České Budějovice l'azienda *Knihařství Plojhar*. Da allora, l'impresa si tramanda di generazione in generazione. All'epoca, i libri sono considerati vere e proprie opere d'arte e la loro produzione richiede abilità artigianali di altissimo livello. Nella legatoria Plojhar si realizzano volumi in pelle, decorati con dorature, che riflettono la raffinatezza e la cura del dettaglio tipiche di quegli anni.



Con la crescita dell'azienda, la direzione si adatta alle richieste del mercato. All'inizio del Novecento, la produzione si amplia includendo anche il cartonaggio, ovvero la fabbricazione di imballaggi in cartone. Durante la Grande Depressione degli anni Trenta, l'azienda resiste grazie alla tenacia del proprietario. Tuttavia, l'occupazione nazista colpisce duramente: Bohumil Plojhar, fervente nazionalista, rifiuta di collaborare con la Wehrmacht. Nonostante la perdita di lavoratori e risorse, riesce a tenere in vita l'attività con solo quattro membri della famiglia e un rilegatore. In quegli anni, assume anche cinque giovani donne per sottrarle al reclutamento forzato nel Reich tedesco.

Dopo la Seconda Guerra Mondiale, Bohumil amplia l'azienda aprendo un reparto di cartoleria al dettaglio, realizzando il suo sogno di creare prodotti raffinati come carte da lettere vergate a mano e album fotografici in scatola regalo. Tuttavia, negli anni Cinquanta, con l'avvento del comunismo,



la famiglia perde la proprietà dell'azienda, che viene inglobata in una cooperativa produttiva. I Plojhar diventano semplici dipendenti della loro stessa impresa.

Nel 1990, durante il processo di restituzione dei beni nazionalizzati, l'azienda torna nelle mani della famiglia, ma non gratuitamente: Bohumil Plojhar Sr. deve riacquistarla. A quel punto, amplia ulteriormente le attività, puntando sulla produzione di carta e cartone su misura. Nel 1998, l'attuale amministratore delegato Bohumil Plojhar Jr. (\*1963) entra in azienda come autista. Con grande dedizione, conosce ogni aspetto dell'impresa, dalla produzione alla logistica, fino alla gestione. Nel 2004, l'azienda passa ufficialmente ai fratelli Bohumil Jr. e Petr Plojhar (\*1970). Bohumil Jr. assume la direzione del negozio fino al 2019, mentre Petr lascia l'impresa nel 2017. Dopo un breve tentativo con un manager esterno, Bohumil decide nel 2023 di riprendere in prima persona la guida dell'attività.



Oggi, l'azienda è in fase di transizione verso la quinta generazione: il figlio di Bohumil, Jakub Plojhar, è l'attuale CEO e si occupa della modernizzazione dell'impresa, trasformando i negozi aziendali in spazi esperienziali per lo shopping. Con lui lavora anche il fratello maggiore Jan Plojhar (\*1987), entrato in azienda nel 2016 come responsabile dei sistemi.



## Processo di transizione *green*

### Prodotti biologici e loro distribuzione

Il signor Bohumil, attuale amministratore delegato e proprietario dell'azienda, trasforma Plojhar in un'impresa orientata all'ecologia. Da sempre vicino alle tematiche ambientali, Bohumil sceglie di combinare il proprio interesse per la sostenibilità con la gestione dell'azienda, anche se questo non si rivela sempre facile.

La prima innovazione green a cui pensa riguarda il trasporto. In un periodo in cui in Repubblica Ceca l'uso del gas naturale compresso (CNG) non è ancora diffuso, Plojhar decide di convertire l'intera flotta aziendale al CNG. Nonostante le difficoltà iniziali – come i costi elevati per la conversione dei veicoli speciali e una copertura limitata delle stazioni di rifornimento – la scelta si dimostra vincente sia sotto il profilo ecologico sia economico. Il prezzo ridotto del carburante consente all'azienda di mantenere attivi i costi di trasporto per 4-5 anni consecutivi. Con il tempo, l'azienda installa anche una stazione di rifornimento interna e oggi comprime autonomamente il gas da iniettare nei veicoli.

La seconda grande azione ambientale di Plojhar è l'installazione di pannelli solari sui tetti aziendali. Il primo impianto fotovoltaico viene costruito nel 2016 e ha attualmente una capacità di 90 KW. L'azienda dimostra una forte attenzione alla qualità e alla sostenibilità dei propri prodotti, come conferma la certificazione FSC (Forest Stewardship Council), che garantisce l'origine sostenibile dei materiali utilizzati. La quasi totalità della carta impiegata da Plojhar è certificata e l'azienda massimizza il riciclo, sia della carta sia del cartone, che può essere riutilizzato fino a 22 volte.

Anche le scelte edilizie rispecchiano l'impegno ambientale: per l'ampliamento dell'area produttiva, Plojhar opta per materiali alternativi e sostenibili, come strutture in legno al posto del ferro e pareti in tavole di paglia pressata invece dei classici mattoni o cemento. Ogni decisione, grande o piccola, viene presa all'insegna della sostenibilità.

Essendo una media impresa, Plojhar non può permettersi investimenti ambientali che non siano anche economicamente vantaggiosi. Un altro fattore che incide sulle scelte è la burocrazia, spesso descritta come il principale ostacolo dai due rappresentanti dell'azienda. Padre e figlio lamentano la difficoltà di avere una linea chiara nelle procedure amministrative, a causa di interpretazioni divergenti delle norme da parte dei funzionari pubblici.





Il signor Bohumil guida personalmente tutte le decisioni relative alle tecnologie e pratiche ecologiche. La condivisione dei valori ambientali tra le generazioni favorisce una gestione fluida e coesa. Ogni innovazione proposta si inserisce naturalmente nella visione aziendale condivisa.

I risultati sono concreti, soprattutto dal punto di vista economico. Plojhar è tra le prime aziende in Repubblica Ceca a convertire il trasporto aziendale al metano. Oggi dispone di quattro camion, un furgone e quattro auto aziendali alimentate a CNG, coprendo il 95% del traffico aziendale. Questo riduce notevolmente l'impatto ambientale in termini di emissioni nocive. In termini economici, i camion alimentati a metano permettono un risparmio annuo tra i 7.800 e gli 11.800 euro per veicolo. Anche in questo caso, la stazione interna di rifornimento gioca un ruolo chiave.

Per il futuro, Plojhar prevede di espandere la propria flotta di veicoli a metano e di investire in tecnologie innovative per consolidare il proprio ruolo come azienda verde a lungo termine. Tutte le pratiche ambientali attualmente in essere sono valutate positivamente da entrambi i rappresentanti della famiglia, che vedono nella sostenibilità non solo una responsabilità, ma anche un'opportunità di crescita consapevole e solida.



### **Punti di apprendimento e azioni da considerare**

Per la famiglia Plojhar, la sostenibilità non è una strategia di comunicazione, ma una convinzione profonda. Entrambi i rappresentanti dell'azienda concordano nel ritenere che la gestione sostenibile dell'attività sia prima di tutto una questione di valori e di interesse autentico, non una semplice attività di pubbliche relazioni. L'aspetto che ritengono più importante nel processo di trasformazione è la comunicazione chiara e trasparente: ogni passo deve essere condiviso con la direzione e poi con tutto il personale, affinché tutti siano allineati e consapevoli delle scelte intraprese.

Bohumil sottolinea un aspetto spesso trascurato: le aziende che desiderano intraprendere un percorso green devono essere pronte ad affrontare complessità burocratiche. Secondo la sua esperienza, i rapporti con le autorità statali possono rivelarsi





complicati, poiché ogni funzionario tende a interpretare la normativa in modo diverso, creando confusione e ostacolando il processo. Jakub, a sua volta, conferma quanto sia essenziale valutare con attenzione ogni investimento in termini economici, ma soprattutto in termini di valore per l'impresa. A suo avviso, ogni decisione di introdurre soluzioni ecologiche deve nascere da una riflessione profonda, ponendosi domande fondamentali come: *“Vogliamo davvero fare questo passo? Abbiamo le risorse e le competenze necessarie? Questa scelta ha un senso per noi?”*

L'obiettivo non deve essere seguire passivamente la normativa o aspettarsi profitti immediati, ma agire per convinzione, con una motivazione più forte del solo ritorno economico.

Guardando al futuro, la famiglia Plojhar intende continuare su questa strada, introducendo nuove tecnologie innovative che contribuiscano concretamente alla tutela dell'ambiente, con l'ambizione di restare un'azienda verde a lungo termine.



### Domande chiave

- Come posso comunicare efficacemente il processo di transizione all'interno della mia azienda?
  - Vogliamo farlo? Abbiamo le risorse e le capacità necessarie? Ha senso per noi?
-

# PUNTI DI APPRENDIMENTO E AZIONI DA CONSIDERARE

---





## PUNTI DI APPRENDIMENTO E AZIONI DA CONSIDERARE

La transizione verde è una sfida, ma anche una grande opportunità per le piccole e medie imprese (PMI), che possono trarne vantaggio in termini di sostenibilità, innovazione e competitività. Di seguito, troverete punti di apprendimento e azioni concrete che le PMI possono prendere in considerazione per affrontare l'impatto sociale e le opportunità della transizione verde.



### Comprendere l'importanza della sostenibilità nella strategia aziendale

#### Punti di apprendimento:

- La transizione green non è solo una necessità ambientale, ma anche un'opportunità strategica che può migliorare la competitività a lungo termine delle PMI.
- L'integrazione della sostenibilità nella missione aziendale può attrarre clienti, investitori e talenti sensibili alle tematiche ambientali.

#### Azioni da considerare:

- Rivedere la visione e i valori aziendali per includere gli obiettivi di sostenibilità.
- Stabilire una chiara tabella di marcia per la transizione verso modelli di business a basse emissioni di carbonio.



### Investire in tecnologie verdi con un ritorno economico misurabile

#### Punti di apprendimento:

- L'adozione di tecnologie verdi (come le energie rinnovabili, l'efficienza energetica e l'automazione) può ridurre in modo significativo i costi operativi e migliorare l'impatto ambientale.
- Le PMI dovrebbero valutare gli investimenti in termini di ritorno economico e di riduzione dei costi a lungo termine, tenendo conto anche degli incentivi fiscali e dei finanziamenti disponibili.

#### Azioni da considerare:

- Valutare il potenziale di risparmio energetico e l'efficienza operativa di tecnologie come gli impianti fotovoltaici, i sistemi di riscaldamento e raffreddamento ad alta efficienza energetica e l'automazione.
- Monitorare e analizzare i benefici economici (riduzione dei costi, aumento della produttività) derivanti dall'adozione di soluzioni verdi.





- Considerare l'intero ciclo di vita dell'investimento, compreso il ritorno sull'investimento (ROI) e l'impatto ambientale.



## L'adozione di un approccio graduale alla transizione verde

### Punti di apprendimento:

- Le PMI devono affrontare la transizione green in modo graduale, pianificando un percorso che non imponga oneri eccessivi in termini di investimenti iniziali.
- Un approccio graduale consente alle PMI di bilanciare meglio i costi a breve termine con i benefici economici a lungo termine.

### Azioni da considerare:

- Creare un piano di transizione verde con obiettivi a breve, medio e lungo termine.
- Iniziare con cambiamenti a basso costo (ad esempio, miglioramento dell'efficienza energetica, riduzione degli sprechi) e pianificare successivamente investimenti più significativi.
- Monitorare i risultati in termini di risparmi e miglioramenti operativi per giustificare ulteriori investimenti verdi.



## Selezione delle pratiche green più adatte al settore e alle risorse disponibili.

### Punti di apprendimento:

- Ogni settore ha le sue peculiarità e le soluzioni green devono essere scelte in base al tipo di attività e alle risorse aziendali.
- Per le PMI del settore manifatturiero, ad esempio, soluzioni come l'efficienza energetica, l'automazione dei processi e il miglioramento delle tecniche di produzione possono essere una priorità, mentre per quelle del settore dei servizi può essere più importante ridurre l'impronta di carbonio legata agli spostamenti e all'uso degli spazi.

### Azioni da considerare:

- Adottare soluzioni specifiche per il settore: Identificare le pratiche verdi che offrono il maggiore impatto in relazione al vostro tipo di attività (ad esempio, sistemi di gestione dell'energia per l'industria, riduzione dell'uso della plastica per la vendita al dettaglio).
- Coinvolgere fornitori e partner: Collaborare con i fornitori che condividono gli stessi obiettivi di sostenibilità per ottimizzare le pratiche ecologiche lungo tutta la catena di fornitura.
- Sfruttare le soluzioni tecnologiche: Per le PMI con risorse limitate, le soluzioni tecnologiche a basso costo, come la digitalizzazione dei processi aziendali e l'adozione di software di gestione dell'efficienza, possono essere un primo passo.



## **Collaborare con altre PMI e operatori del settore**

### **Punti di apprendimento:**

- La collaborazione tra PMI, associazioni industriali, autorità locali e fornitori può accelerare la transizione verde, riducendo i costi di implementazione e ottimizzando i processi.
- Le alleanze possono generare economie di scala, espandere la capacità di innovazione e contribuire a ridurre i costi complessivi della transizione verde.

### **Azioni da considerare:**

- Partecipare a iniziative di collaborazione, come progetti di ricerca o gruppi di acquisto collettivo per le tecnologie verdi.
- Esplorare possibili partnership con altre PMI o grandi aziende per sviluppare soluzioni sostenibili condivise.
- Partecipare a iniziative settoriali che promuovono la sostenibilità, ad esempio attraverso consorzi o associazioni.



## **Adottare pratiche di responsabilità sociale d'impresa (CSR)**

### **Punti di apprendimento:**

- La CSR consente alle PMI di allinearsi agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) e di soddisfare le aspettative di una clientela sempre più attenta all'etica e all'ambiente.
- Un forte impegno nella CSR può migliorare la reputazione e la fiducia dei consumatori.

### **Azioni da considerare:**

- Avviare iniziative di responsabilità sociale che coinvolgano la comunità locale, la gestione etica dei dipendenti e la trasparenza delle pratiche commerciali.
- Comunicare chiaramente le iniziative verdi e le politiche ambientali attraverso il marketing e la pubblicità.



## **Coinvolgere famiglia e dipendenti e creare una cultura aziendale sostenibile**

### **Punti di apprendimento:**

- La transizione green richiede il coinvolgimento di tutti i membri dell'azienda, poiché le PMI dipendono dalle persone per attuare il cambiamento.
- Un forte impegno interno per la sostenibilità crea un ambiente di lavoro più collaborativo e innovativo.

### **Azioni da considerare:**

- Organizzare una formazione regolare sulla sostenibilità e sugli strumenti verdi disponibili.
- Incentivare i dipendenti a proporre idee innovative per ridurre l'impatto ambientale.



## Sfruttare gli incentivi pubblici e le politiche ambientali

### Punti di apprendimento:

- L'Unione Europea, i governi locali e nazionali offrono numerosi incentivi finanziari e fiscali alle PMI che intraprendono percorsi di sostenibilità e innovazione ambientale.
- L'accesso ai fondi per la ricerca e lo sviluppo può ridurre i costi iniziali dell'adozione di tecnologie sostenibili.

### Azioni da considerare:

- Monitorare le opportunità di finanziamento, come i bandi europei, i fondi nazionali e regionali, i crediti d'imposta per l'efficienza energetica e i sussidi per l'adozione di tecnologie verdi.
- Collaborare con consulenti esperti per accedere a opportunità di finanziamento e supporto



## Promuovere l'economia circolare e la gestione dei materiali

### Punti di apprendimento:

- Le PMI possono trarre vantaggio dai modelli di economia circolare, riducendo i rifiuti e creando nuovi flussi di valore attraverso il riutilizzo e il riciclo dei materiali.
- L'economia circolare può creare opportunità commerciali legate al riciclo, alla riparazione e alla rigenerazione di prodotti e materiali.

### Azioni da considerare:

- Creare una strategia di riduzione dei rifiuti in azienda, promuovendo il riutilizzo dei materiali e la progettazione di prodotti durevoli.
- Esplorare le opportunità commerciali nel settore del recupero e del riciclaggio dei materiali usati.



## Creare alleanze e collaborazioni con altre PMI e stakeholder

### Punti di apprendimento:

- Le PMI possono beneficiare di collaborazioni con altre aziende, associazioni ed enti locali per realizzare progetti di sostenibilità comuni, ridurre i costi e aumentare l'innovazione.
- Le alleanze possono anche facilitare l'accesso a risorse, conoscenze e mercati più ampi.

### Azioni da considerare:

- Partecipare a reti e iniziative locali o settoriali per promuovere la sostenibilità.
- Collaborare con altre PMI o grandi aziende nella ricerca di soluzioni innovative condivise.



## Implementazione di soluzioni eco-innovative e tecnologie verdi

### Punti di apprendimento:

- Le PMI possono trarre vantaggi economici e ambientali dall'implementazione di tecnologie che riducono l'impatto ambientale (ad esempio, efficienza energetica, energie rinnovabili, economia circolare).
- Le soluzioni verdi possono ridurre i costi operativi (ad esempio, risparmio energetico, riduzione dei rifiuti) e migliorare la reputazione aziendale.

### Azioni da considerare:

- Investire in tecnologie di efficienza energetica (ad es. impianti fotovoltaici, illuminazione a LED, automazione).
- Implementare un sistema di gestione dei rifiuti e riciclare i materiali per ottimizzare le risorse.
- Esplorare nuove opportunità nell'economia circolare, come il riutilizzo dei prodotti o la progettazione a "ciclo chiuso".



## Integrare la sostenibilità nella proposta di valore del cliente

### Punti di apprendimento:

- Le PMI possono creare vantaggi competitivi offrendo prodotti o servizi sostenibili che soddisfino la crescente domanda di consumatori attenti all'ambiente.
- L'integrazione della sostenibilità nella proposta di valore può portare alla differenziazione del mercato e alla crescita dei ricavi.

### Azioni da considerare:

- Sviluppare nuovi prodotti o servizi a ridotto impatto ambientale o interamente basati su principi di economia circolare.
- Comunicare i benefici ambientali dei propri prodotti, ad esempio attraverso marchi ecologici o certificazioni ambientali riconosciute.
- Offrire soluzioni personalizzate, come i servizi di consulenza sulla sostenibilità, che aiutino i clienti a ridurre il loro impatto ambientale.



## Integrare la sostenibilità nei prodotti e nei servizi

### Punti di apprendimento:

- La domanda di prodotti e servizi ecologici è alle stelle e le PMI possono differenziarsi offrendo soluzioni ecologiche che soddisfino questa domanda.
- Innovare i propri prodotti in un'ottica green può creare vantaggi competitivi e aumentare la soddisfazione dei clienti.





### Azioni da considerare:

- Esaminare il ciclo di vita dei prodotti per migliorarne la sostenibilità (dalla progettazione alla fine del ciclo di vita).
- Creare linee di prodotti o servizi con certificazione ambientale o a basse emissioni di carbonio.



## Monitorare e riferire sugli impatti ambientali e sociali

### Punti di apprendimento:

- La trasparenza è fondamentale per dimostrare l'impegno delle PMI verso la sostenibilità. Misurare e comunicare l'impatto ambientale può migliorare la reputazione di un'azienda e creare fiducia.
- La certificazione ambientale, come la ISO 14001 o l'EMAS, può essere un'opportunità di marketing e di credibilità.

### Azioni da considerare:

- Implementare un sistema di monitoraggio per raccogliere dati sul consumo energetico, sulle emissioni di CO<sub>2</sub>, sulla gestione dei rifiuti e su altre variabili ambientali.
- Pubblicare rapporti annuali sulla sostenibilità che illustrino in dettaglio le iniziative e i risultati raggiunti.



## Valutazione delle esigenze delle imprese e capacità di investimento

### Punti di apprendimento:

- Ogni PMI ha esigenze e risorse diverse, quindi non esiste una soluzione unica. La scelta delle pratiche verdi deve riflettere la struttura, il settore di attività e la capacità economica dell'azienda.
- L'investimento iniziale può sembrare costoso, ma molte pratiche verdi generano ritorni economici a lungo termine, come il risparmio energetico e la riduzione dei costi operativi.

### Azioni da considerare:

- Prima di decidere quale pratica verde adottare, è essenziale comprendere le principali aree di inefficienza ambientale e i possibili benefici per l'azienda (ad esempio, risparmio energetico, riduzione dei rifiuti, miglioramento dell'efficienza dei processi produttivi).
- Valutare il ritorno sull'investimento (ROI): Valutare i costi iniziali e i risparmi a lungo termine di diverse pratiche verdi, come l'investimento in tecnologie di risparmio energetico, energie rinnovabili o l'ottimizzazione della gestione dei rifiuti.
- Iniziare con soluzioni a basso costo: Per testare i vantaggi della sostenibilità senza compromettere seriamente la liquidità, iniziate con interventi meno costosi, come il miglioramento dell'efficienza energetica e la gestione ottimizzata delle risorse.



## Valutare l'impatto a lungo termine delle pratiche verdi

### Punti di apprendimento:

- L'adozione di pratiche ecologiche può comportare costi di investimento iniziali, ma i benefici a lungo termine includono la riduzione dei costi operativi, l'aumento dell'efficienza e il risparmio sul consumo energetico. È fondamentale capire il ritorno economico di queste pratiche nel lungo periodo, ad esempio attraverso analisi costi-benefici, tenendo conto anche di incentivi o sussidi fiscali.

### Azioni da considerare:

- Considerare l'impatto ambientale: Valutare in che misura la pratica verde ridurrà l'impatto ambientale complessivo dell'azienda (ad esempio, le emissioni di CO<sub>2</sub>, il consumo di acqua e i rifiuti).
- Considerare la sostenibilità economica a lungo termine: Riflettere su come la pratica verde scelta garantirà la competitività e la resilienza a lungo termine dell'azienda, anche in risposta a normative ambientali più severe o a cambiamenti nelle preferenze dei consumatori.
- Controllare il rischio reputazionale: L'adozione di pratiche verdi può migliorare l'immagine di un'azienda, ma è importante assicurarsi che le soluzioni scelte siano credibili e sostenibili nel tempo. Evitare il "greenwashing" (pratiche che si limitano a comunicare un impegno verde senza risultati concreti).



## Prepararsi ai cambiamenti normativi e alle pressioni dei consumatori

### Punti di apprendimento:

- Le crescenti normative ambientali e le preferenze dei consumatori spingono il mercato verso soluzioni più sostenibili. Le PMI devono adattarsi rapidamente per rimanere competitive.
- Le normative ambientali cambiano continuamente e le PMI devono essere pronte a conformarsi a nuove leggi e standard.

### Azioni da considerare:

- Monitorare costantemente le politiche e le normative ambientali nazionali e internazionali.
- Implementare processi aziendali che garantiscano la conformità alle normative sulla sostenibilità, come le leggi sulle emissioni e la gestione dei rifiuti.



**RegioVision**  
GmbH Schwerin



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH  
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



— **KNOW  
HOUSE**



**CeFEO**  
Centre for Family  
Entrepreneurship  
and Ownership



**snprojects**



[www.greensufabu.eu](http://www.greensufabu.eu)



**Erasmus+**



Co-funded by  
the European Union



SOSTENERE LE IMPRESE FAMILIARI | ADOTTARE LA TRANSIZIONE VERDE SFIDE PER LA COSTRUZIONE DI UN MODELLO ECONOMICO  
SOSTENIBILE DELLE PMI IN EUROPA

2023-1-DE02-KA220-VET-000157996 | PARTNERSHIP DI COOPERAZIONE NELL'ISTRUZIONE E FORMAZIONE PROFESSIONALE

FINANZIATO DALL'UNIONE EUROPEA. LE OPINIONI ESPRESSE APPARTENGONO, TUTTAVIA, AL SOLO O AI SOLI AUTORI E NON RIFLETTONO NECESSARIAMENTE LE OPINIONI DELL'UNIONE EUROPEA O DELL'AGENZIA ESECUTIVA EUROPEA PER L'ISTRUZIONE E LA CULTURA (EACEA). NÉ L'UNIONE EUROPEA NÉ L'EACEA POSSONO ESSERNE RITENUTE RESPONSABILI.