

# CASI STUDIO

AMBIENTI DI LAVORO  
SOSTENIBILI



Co-funded by  
the European Union

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.





# SOMMARIO

**Introduzione ..... 3**

**1. OFFERTA DI SERVIZI GREEN ..... 4**

1.1 Omni Work Center..... 5

1.2 Hit & Dit ..... 9

**2. CONSUMO SOSTENIBILE..... 14**

2.1 Grupo El Castillo ..... 15

**3. PUNTI DI APRENDIMENTO E AZIONI DA CONSIDERARE ..... 20**



## Introduzione

Le aziende green, spesso definite anche aziende sostenibili, mirano a bilanciare l'obiettivo del profitto con la necessità di tutelare la salute del pianeta. Integrano i principi della sostenibilità in tutte le loro attività, adottando pratiche volte a ridurre l'impatto ambientale, sia a livello globale che locale. L'obiettivo principale di queste imprese è minimizzare il proprio impatto sull'ambiente, contribuendo al tempo stesso al benessere economico e sociale.

Con l'aggravarsi della minaccia del cambiamento climatico e dei suoi effetti devastanti sull'ecosistema, le imprese green si concentrano su strategie volte a ridurre le emissioni di gas serra, una delle principali cause del riscaldamento globale. Per farlo, adottano pratiche più ecologiche nei processi produttivi e sviluppano prodotti orientati alla sostenibilità, come tecnologie rinnovabili, soluzioni a basso impatto ambientale e modelli di economia circolare. Per molte imprese e lavoratori, rendere i luoghi di lavoro più sostenibili può contribuire in modo significativo alla riduzione delle emissioni di carbonio.

Il progetto SUFABU si concentra sul rafforzamento delle competenze di base degli imprenditori familiari che hanno già introdotto una nuova generazione nella gestione dell'impresa o sono coinvolti in un processo di passaggio generazionale, nell'ambito dell'adozione di tecnologie o pratiche green. A causa delle loro dimensioni, le PMI – e in particolare le imprese familiari – dispongono di minori opportunità per avviare attività di transizione verde. Il progetto mira a colmare questo divario attraverso la creazione di un sistema formativo completo, basato su materiali didattici liberamente accessibili, fornendo il know-how necessario per affrontare il cambiamento.

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

- Processi, metodi e pratiche di greening
- Iniziative di avvio della transizione verde
- Luoghi di lavoro più ecologici

Molte delle aziende analizzate nei casi studio hanno adottato misure appartenenti a più di una categoria. Tuttavia, la loro collocazione in una specifica macrocategoria si basa sulla misura principale di sostenibilità ambientale adottata. Rientrano nella categoria dei luoghi di lavoro più ecologici tutti i processi legati all'organizzazione interna che generano benefici ambientali, come il telelavoro, l'utilizzo di trasporti sostenibili, il consumo responsabile o il rispetto dei diritti dei lavoratori.

# CASI STUDIO | OFFERTA DI SERVIZI GREEN





## 1.1 Omni Work Center

|                                                                                                          |                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Paese:</b> Spagna                                                                                     | <b>Processo green:</b> pratiche sostenibili<br><b>Input green:</b> riduzione carbonio<br><b>Luogo di Lavoro green:</b> Consumo sostenibile<br><b>Output green:</b> offerta di servizi green |
| <b>Dipendenti azienda:</b> circa 10                                                                      | <b>Fatturato:</b> < €2m                                                                                                                                                                     |
| <b>Intervistati:</b><br>Titolare (generazione senior)<br>Successore (generazione successiva)<br>Fratello | <b>Settore:</b> Altri servizi                                                                                                                                                               |

### Storia

Omni Work Center nasce a Cadice più di cinque anni fa, quando Javier ed Esperanza, una coppia attiva nel settore assicurativo, decidono di aprire un proprio spazio di coworking. Tale idea viene maturata in occasione del loro anniversario durante un viaggio nel deserto del Sahara.

Sotto il cielo sconfinato del deserto, incontrano una persona di New York che lavora da remoto e che racconta loro quanto sia stimolante lavorare viaggiando per il mondo, sentendosi nel contempo parte della comunità locale. Questo incontro li ispira a tramutare questo stile di vita nella loro città natale, ovvero creare uno spazio di coworking dove viaggiatori e lavoratori possano incontrarsi, connettersi e collaborare.

Dopo aver studiato i modelli di coworking di Madrid – al tempo molto più diffusi rispetto a Cadice – Javier ed Esperanza decidono di avviare un progetto tutto loro. Fin dall’inizio, Javier ed Esperanza vogliono integrare nel cuore di Omni Work Center una filosofia green con l’adozione di pratiche sostenibili.

La loro passione per l’ambiente li spinge a creare uno spazio di lavoro che non solo promuove collaborazione e produttività, ma riduce al minimo l’impatto ecologico. Quando nel 2019, aprono con successo il loro spazio di coworking pongono sin da subito una forte attenzione alla responsabilità ambientale, adottando un design eco-compatible, pratiche sostenibili e un approccio consapevole alla gestione dello spazio.



## Processo di transizione verde

Sin dalla sua fondazione, Omni Work Center ha intrapreso un significativo percorso di trasformazione ecologica. Lo spazio è stato progettato utilizzando materiali sostenibili e riciclati, come il legno, con l'obiettivo di ridurre al minimo l'impronta di carbonio. Sono state adottate strategie architettoniche orientate alla sostenibilità, come la massimizzazione della luce naturale per limitare il ricorso all'illuminazione artificiale, e sono stati integrati elementi naturali – come piante e superfici in legno – per rafforzare il legame con la natura.

Javier ed Esperanza raccontano che l'idea di inserire piante a bassa manutenzione è nata dall'ispirazione tratta dal Clean Air Study condotto dalla NASA. Lo studio, sviluppato per affrontare le problematiche legate alla qualità dell'aria negli ambienti spaziali abitati dagli astronauti, ha dimostrato che alcune piante, oltre a produrre ossigeno attraverso la fotosintesi, sono in grado di assorbire inquinanti pericolosi presenti nell'atmosfera.

Affascinati da questa prospettiva, Javier ed Esperanza hanno deciso di applicare il concetto di "aria pulita" anche all'interno del loro coworking. Dopo un'attenta ricerca su varietà adatte al clima spagnolo, hanno selezionato piante note per la loro capacità purificatrice, come la *Chamaedorea elegans* e la *Dracaena trifasciata*. Oggi, queste piante rappresentano uno degli elementi distintivi dell'Omni Work Center: accolgono i visitatori all'ingresso, diventando il simbolo stesso della filosofia green che anima lo spazio.

***"Il verde è il nostro colore preferito e lo vedrete ovunque all'Omni Center: in ogni foglia, in ogni scelta e in ogni angolo del nostro spazio di coworking. Non è solo un colore: è il nostro impegno per un futuro sostenibile".***

*Maria Esperanza Gutiérrez Rodríguez, prima generazione*

Inoltre, Javier ed Esperanza sottolineano il loro forte impegno a favore di pratiche sostenibili di risparmio energetico. Per esempio, hanno implementato funzioni di disattivazione automatico per i dispositivi elettronici, compresi i router, che si spengono quando non vengono utilizzati per risparmiare energia.



La gestione dei rifiuti rappresenta un obiettivo centrale per Omni Work Center, in particolare attraverso la riduzione dell'utilizzo di plastica monouso. Viene data priorità a soluzioni ecologiche come piatti in carta riciclabile e l'utilizzo dell'acqua del rubinetto al posto di quella in bottiglia, contribuendo così in modo concreto alla diminuzione del consumo di plastica.

Javier Junior e Runa, figli di Javier ed Esperanza, sostengono con entusiasmo le iniziative ambientali avviate dai genitori e sono determinati a portare avanti – e persino ampliare – l'impegno green dell'azienda. Una delle idee più innovative introdotte da loro è l'utilizzo dei codici QR per ridurre i rifiuti cartacei.

Invece di stampare documenti per ogni collega, le informazioni vengono ora condivise in formato digitale, semplicemente inquadrando un codice QR. Questo approccio, tanto semplice quanto efficace, consente di ridurre sensibilmente il consumo di carta e contribuisce a promuovere un ambiente di lavoro più sostenibile e tecnologicamente evoluto.

***"Come nuova generazione cresciuta, vediamo come il mondo stia cambiando, con la tecnologia che diventa parte della vita quotidiana. Ecco perché utilizziamo strumenti come i codici QR e altre soluzioni digitali per rendere il nostro spazio di coworking ancora più verde. Per noi, essere sostenibili significa trovare nuovi modi per migliorare e costruire su ciò che i nostri genitori hanno iniziato."***

*Runa y Javier Barragán Gutiérrez, seconda generazione*



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

All'interno di Omni Work Center, generazioni diverse condividono una visione comune: promuovere e preservare le pratiche eco-compatibili che definiscono l'identità dello spazio di coworking. I fondatori, Javier ed Esperanza, sono stati i principali artefici della filosofia ecologica che anima l'azienda di famiglia. Oggi, i loro figli, Javier Junior e Runa, portano avanti questo impegno con la stessa determinazione, contribuendo in modo attivo allo sviluppo sostenibile dello spazio.

Tra i loro contributi più significativi vi è l'introduzione dei codici QR come strumento per ridurre l'uso della carta, una scelta che riflette il desiderio di integrare l'innovazione digitale con la sostenibilità ambientale. Javier e Runa continuano a esplorare nuove soluzioni per minimizzare l'impatto ambientale dell'attività, con lo sguardo sempre rivolto al futuro.



Oggi, Omni Work Center è riconosciuto come uno degli spazi di coworking più apprezzati di Cadice e sta guadagnando crescente visibilità come modello di spazio di lavoro ecologico e responsabile, in sintonia con le sfide ambientali del nostro tempo.



## Domande chiave

- In che modo una transizione verde si allinea con la nostra missione generale e la nostra visione del futuro?
  - Siamo pronti a fare della sostenibilità una parte fondamentale della nostra identità e del nostro processo decisionale?
  - I nostri clienti sono d'accordo con la nostra transizione verde?
-



## 1.2 Hit & Dit

|                                                                                              |                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Paese:</b> Svezia                                                                         | <b>Processi ecologici:</b> marketing/etichette ecologiche<br><b>Input ecologici:</b> energia rinnovabile, materie prime sostenibili<br><b>Output ecologici:</b> offerta di servizi ecologici |
| <b>Numero dipendenti:</b> <250                                                               | <b>Fatturato:</b> Circa 10m                                                                                                                                                                  |
| <b>Intervistati:</b><br>Titolare (generazione senior)<br>Successore (generazione successiva) | <b>Settore:</b> Trasporto e stoccaggio                                                                                                                                                       |



### Storia

Nel 1998, Catrin Jalkander decide di lasciare il suo impiego come venditrice presso un'azienda lattiero-casearia per fondare la propria impresa: Hit & Dit Transportation. All'epoca, nella sua regione esistevano appena cinque uffici postali che si occupavano della raccolta e della consegna dei pacchi, principalmente per le imprese. Internet era ancora agli inizi e molte aziende facevano ancora affidamento sulla posta tradizionale per le comunicazioni.

Intuendo un'opportunità in un mercato ancora poco servito, Catrin inizia personalmente a ritirare e consegnare lettere e pacchi per i clienti aziendali della sua città natale, Habo, espandendo in breve tempo i servizi alla regione di Jönköping, in Svezia.

L'attività cresce rapidamente. Sei mesi dopo l'avvio dell'azienda, Catrin assume il primo dipendente e acquista il secondo veicolo. Nel 2002, Catrin amplia ulteriormente i servizi, includendo la consegna di merci tramite autocarri. Nel 2023 l'azienda conta circa 120 dipendenti e registra un fatturato di circa 86 milioni di corone svedesi, coprendo gran parte della Svezia meridionale, comprese le città di Stoccolma, Göteborg, Malmö e Kalmar. A partire da gennaio 2024, Hit & Dit apre una nuova sede a Östergötland, lungo la costa orientale del Paese (tra cui Linköping e Norrköping), assumendo 25 nuovi dipendenti e acquistando 70 nuovi veicoli in soli due mesi.



Catrin Jalkander, fondatrice dell'azienda Hit & Dit Transportation



I figli di Catrin, Nicklas e Marcus, iniziano a collaborare con l'azienda di famiglia appena conseguita la patente di guida, a 18 anni. Durante gli anni di studio, trascorrono le vacanze estive aiutando nelle consegne. Dopo la laurea, Marcus entra stabilmente in azienda come autista e, con il tempo, diventa manager operativo, responsabile della gestione dei key account e degli itinerari. Nicklas, invece, sceglie inizialmente un percorso esterno all'impresa familiare, maturando esperienza in varie aziende, con ruoli nella gestione della produzione e nelle vendite. Dopo alcuni anni, Catrin e Marcus lo invitano a unirsi all'impresa di famiglia per mettere a frutto le competenze acquisite. Nel 2023, Nicklas accetta e assume la carica di CEO della nuova sede di Östergötland. Fin dal suo ingresso, Nicklas inizia a pianificare nuove iniziative orientate alla sostenibilità, ispirandosi alle pratiche apprese nelle sue esperienze precedenti. Come racconta Catrin:

***“Ho sempre avuto questo [la sostenibilità] in testa, ma, onestamente, è stato Nicklas a spingermi a mettere in atto pratiche più sostenibili.”***

Dopo aver coinvolto entrambi i figli nei vertici dell'azienda, Catrin inizia a delegare loro anche le responsabilità di titolare, tanto che ognuno di loro detiene il 20% delle azioni dell'azienda principale. Considerando che l'azienda di famiglia sta crescendo e si sta espandendo in altre regioni della Svezia, la famiglia sta considerando l'ipotesi di creare una holding che consolidi le azioni e i portafogli aziendali della famiglia per gestire meglio gli investimenti. Attraverso l'holding, la famiglia si affiderà ad una gestione maggiormente professionale per sostenere i propri investimenti di grandi dimensioni (e potenzialmente rischiosi), come quelli nella sostenibilità.



*Nicklas Jalkander e il suo piano per le future pratiche di sostenibilità dell'azienda*



## Processo di transizione verde

La famiglia ha concentrato le proprie pratiche di sostenibilità sul miglioramento dei propri servizi, tra cui l'ottenimento di certificazioni per il trasporto equo e solidale e l'aggiornamento dei propri veicoli con opzioni più sostenibili.

### Certificazione per il trasporto equo e solidale

Dal 2019, Catrin ha avviato il processo per ottenere la certificazione delle pratiche corrette nel settore dei trasporti. Questa certificazione nazionale indica se le aziende della catena di approvvigionamento hanno raggiunto la sostenibilità attraverso diverse pratiche. Ad esempio, gli ispettori visitano annualmente l'azienda controllando i diari di lavoro per verificare se gli autisti hanno fatto straordinari (cioè, lavorato più di sei ore) e violato le norme del traffico durante i loro servizi. Interrogano anche i dipendenti per verificare se ricevono un trattamento equo, come ad esempio salari e valutazioni giuste. Inoltre, gli ispettori esaminano i veicoli e le strutture per verificare se le condizioni sono aggiornate e se possono effettivamente ridurre le emissioni di gas serra. Per questo motivo, la famiglia ha prestato attenzione alle pratiche relative al benessere dei dipendenti e alle condizioni dei veicoli. Per esempio, tutti i veicoli di piccole dimensioni non devono avere più di cinque anni e gli autocarri non devono avere più di dieci anni. L'aggiornamento dei veicoli aiuta a garantire l'efficienza dei consumi e il controllo delle emissioni e offre ai conducenti "uffici" più confortevoli. Nicklas ha condiviso:

***“Investiamo molto del nostro denaro nell'azienda. Quasi tutto il denaro finisce nelle auto perché i nostri dipendenti creano valore. Dobbiamo mostrare loro rispetto assicurandoci che il loro ufficio - l'auto - abbia un aspetto curato e piacevole ogni giorno.”***

A loro volta, i loro dipendenti tendono a lavorare più a lungo nella loro azienda rispetto a quelli della concorrenza.

### Veicoli sostenibili

Oltre a mantenere i veicoli relativamente nuovi, la famiglia ha prestato attenzione ai tipi di veicoli acquistati. Per esempio, seguendo gli obiettivi climatici del governo svedese per il 2030, l'azienda ha iniziato a sostituire alcuni dei suoi veicoli con altri a base di olio vegetale idrogenato (HVO) per ridurre il consumo di combustibili fossili nei suoi servizi. L'azienda ha anche iniziato a registrare ogni carburante per veicolo, in modo da poter fornire dati per dimostrare ai clienti che i suoi veicoli hanno una migliore efficienza del carburante e minori emissioni rispetto ai veicoli tradizionali. Inoltre, offre



ai clienti due diverse opzioni di servizio, una con veicoli tradizionali e una con HVO, in modo che i clienti possano scegliere l'opzione più sostenibile quando collaborano con loro.

La famiglia considera i veicoli HVO solo una fase di transizione. In futuro, hanno intenzione di passare a veicoli completamente elettrici per la fornitura dei loro servizi. Ritengono che sia importante fare un grande passo avanti piuttosto che rimanere nella fase di transizione con veicoli ibridi. Nicklas ha detto: *"Siamo in ritardo sull'elettrificazione, quindi dobbiamo fare subito i grandi passi"*.

Tuttavia, diverse sfide impediscono alla famiglia di passare a veicoli completamente elettrici. In primo luogo, le norme sul peso incidono sulla quantità di carico che può essere trasportata per ogni veicolo. Se il governo non allenta le restrizioni di peso sui veicoli elettrici, ma impone le stesse restrizioni a tutti i tipi di veicoli, un veicolo elettrico può trasportare circa la metà del carico di un veicolo tradizionale delle stesse dimensioni. In secondo luogo, le infrastrutture, cioè le stazioni di ricarica per i veicoli elettrici, sono insufficienti in tutto il Paese. Senza una rete estesa, la famiglia non può garantire consegne affidabili su lunghe distanze con i soli veicoli elettrici. Infine, un veicolo elettrico costa il 50% in più di un veicolo tradizionale a combustibile fossile. Se vogliono sostituire 60 veicoli con veicoli elettrici, il costo sarà di circa 54 milioni di corone svedesi, al di là di quanto consentito dal loro budget finanziario. A causa delle normative, delle infrastrutture e delle sfide finanziarie, la famiglia non sa quando potrà sostituire tutti i suoi veicoli con veicoli elettrici.



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

Quando la famiglia implementa le suddette pratiche di sostenibilità, si possono trarre diversi insegnamenti chiave. In primo luogo, nel processo di implementazione è importante coinvolgere diversi stakeholder interni, compresi i membri della famiglia e i dipendenti non appartenenti alla famiglia. I membri storici possono trarre vantaggio dai diversi punti di vista e dalla creatività dei membri più giovani della famiglia, considerando che i membri storici possono essere abituati a un modo di pensare specifico che può limitare l'innovazione necessaria per l'implementazione. Catrin ha sottolineato: *"È necessario l'aiuto di qualcuno più giovane con una mente veloce"*.

Oltre ai membri della famiglia, anche i dipendenti non familiari sono fonti preziose di idee innovative. Ad esempio, quando la famiglia ha deciso di installare delle stazioni di ricarica per le auto elettriche presso la propria struttura, i dipendenti hanno fornito suggerimenti sulla posizione delle stazioni di ricarica, in modo da facilitare la ricarica dei veicoli. I dipendenti non appartenenti alla famiglia forniscono input diversi che possono aiutare la famiglia a pensare fuori dagli schemi. Nicklas ha condiviso: *"Servono più occhi, occhi diversi, modi di pensare diversi, incluso il personale esterno alla famiglia. Dovete parlare prima con i vostri dipendenti. Se siete solo voi tre o quattro in famiglia, avrete lo stesso tipo di pensiero"*.



Infine, Infine, la famiglia ha sottolineato l'importanza di anticipare l'implementazione delle pratiche di sostenibilità, evitando di rimandare interventi strategici a causa della sovrapposizione con altri progetti aziendali. Quando, infatti, si avviano simultaneamente nuove iniziative – come l'apertura di una filiale in un'altra sede – il rischio è che i progetti legati alla sostenibilità vengano messi in secondo piano, perdendo slancio rispetto alla concorrenza.

Nicklas riflette su questo punto e osserva che, se fosse entrato prima nell'azienda di famiglia, probabilmente avrebbero già convertito il 30% del parco veicoli in mezzi elettrici.

Rimangono tuttavia alcune questioni aperte per la famiglia. La più urgente riguarda come allocare in modo più efficace le risorse e il tempo, entrambi limitati, per portare avanti l'agenda della sostenibilità. Attualmente, Nicklas si trova a gestire contemporaneamente sia le attività di espansione della nuova sede sia le iniziative green dell'azienda madre, ed è costretto a dare priorità alla prima.

La famiglia si interroga anche su come le istituzioni pubbliche e le associazioni di categoria possano supportare concretamente le piccole e medie imprese come la loro nell'adozione di pratiche sostenibili. Un sostegno mirato potrebbe infatti accelerare il cambiamento e rafforzare l'impatto positivo delle PMI nella transizione ecologica.

Un'altra questione riguarda i clienti. Poiché la maggior parte dei clienti è sensibile al prezzo, oltre il 90% di essi preferisce ancora veicoli a combustibile fossile che costano meno di quelli che utilizzano l'HVO. Ciò pone la sfida di convincere i clienti ad accettare servizi più sostenibili ma costosi prima che le PMI familiari investano in modo significativo nella sostenibilità.



### Domande chiave

- Come potrebbe la famiglia allocare meglio le sue limitate risorse e il suo tempo per implementare la sostenibilità?
  - In che modo il governo e le associazioni di categoria potrebbero sostenere le PMI familiari?
  - In che modo la famiglia potrebbe coinvolgere i clienti nel processo di trasformazione verde del proprio modello di business?
-

# CASI STUDIO | CONSUMO SOSTENIBILE





## 2.1 Grupo El Castillo

|                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Paese:</b> Spagna                                                                         | <b>Processi ecologici:</b> efficienza energetica, intensità delle risorse, gestione dei rifiuti<br><b>Input ecologici:</b> riduzione dell'impronta di carbonio<br><b>Ambiente di lavoro ecologico:</b> consumo sostenibile (ad esempio, uso dell'energia, gestione dei rifiuti, cibo al lavoro)<br><b>Output ecologici:</b> offrire pratiche ecologiche e sostenibili |
| <b>Numero dipendenti:</b> >250                                                               | <b>Fatturato:</b> Circa > €50 m                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Intervistati:</b><br>Titolare (generazione senior)<br>Successore (generazione successiva) | <b>Settore:</b> Agricoltura, silvicoltura e pesca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

### Storia

Il Grupo El Castillo è un'azienda a conduzione familiare fondata nel 1986. Inizialmente stabilita nella Comunità di Madrid, l'azienda ha rapidamente esteso il suo raggio d'azione alla Comunità Valenciana nel 1991 con l'ambizioso progetto Residencia Mondúber. Nel corso degli anni, il Grupo El Castillo si è espanso sia geograficamente che nella diversità dei servizi offerti, affermandosi come una delle organizzazioni leader nel settore sociosanitario in Spagna.

L'azienda opera anche nel settore immobiliare, dove è coinvolta in progetti di costruzione, affitto di immobili e turismo. Il suo portafoglio immobiliare comprende due hotel, un'agenzia di viaggi e alloggi per studenti, tra cui numerose proprietà in affitto per studenti e una residenza universitaria. Inoltre, l'azienda offre vari servizi, tra cui pulizia, lavanderia e servizi aziendali.

L'organizzazione ha anche una presenza significativa nel settore agroalimentare, in quanto partecipa alla coltivazione di colture come pistacchi, mandorle, angurie, zucche e cipolle in Spagna e Senegal. Questi prodotti vengono importati sul territorio nazionale ed esportati in tutta Europa.



## Processo di transizione verde

Per quanto riguarda la sostenibilità ambientale, l'azienda ha compiuto i primi passi verso l'integrazione di pratiche verdi e di una gestione ecologica nelle sue attività. I primi passi sono guidati dalla generazione più giovane, appassionata all'integrazione di pratiche eco-compatibili nelle attività dell'azienda. Questa nuova ondata di leadership porta una prospettiva nuova, che guarda alla sostenibilità non solo come a una tendenza passeggera, ma come a una filosofia importante che dovrebbe guidare l'intera organizzazione.

Patricia Belmar Moreno, membro della generazione più giovane dell'azienda, è un esempio notevole di approccio proattivo alla promozione di iniziative verdi all'interno dell'azienda. Appassionata di sostenibilità ambientale, è determinata a sensibilizzare i colleghi sull'importanza delle questioni ambientali e della conservazione delle risorse. Condivide spesso spunti e consigli su come piccoli cambiamenti nelle abitudini quotidiane possano avere un impatto significativo sull'ambiente di lavoro e renderlo più ecologico. Inoltre, sostiene iniziative più ampie, come l'implementazione di un programma di riciclaggio a livello aziendale e la riduzione dell'impronta di carbonio dell'organizzazione.

Ha proposto di iniziare con piccole azioni e pensa che in questo modo molte cose siano possibili:

***"È possibile lavorare senza stampare carta. E proprio così, ci sono molte altre cose che possiamo fare! Non siamo i primi, né saremo gli ultimi a fare questi cambiamenti. Alla sede centrale abbiamo dimostrato che si può fare; questo cambiamento ha dimostrato ai nostri dipendenti che possono adattarsi al cambiamento e abbracciare nuove pratiche".***

Patricia condivide le sue intuizioni sul ruolo cruciale che i lavoratori delle aziende, e in particolare le generazioni più giovani, svolgono nell'adozione di pratiche sostenibili che possono portare a significativi risparmi sui costi e all'efficienza delle risorse.

***"Quando si tratta di questioni ambientali, sono le generazioni più giovani a spingere per il cambiamento. Io sono particolarmente appassionata su questo tema, al punto che sono io a ricordarlo costantemente a tutti, anche per compiti semplici come separare la carta dal cartone. Spesso sono dietro ai lavoratori, a controllare che tutto sia fatto correttamente. È diventata una specie di missione personale..."***



Quando si parla di cambiamenti climatici e dei loro impatti, le persone hanno spesso opinioni diverse in merito. Alcuni possono dubitare della sua realtà, ma rimane un punto chiave: l'adozione di pratiche sostenibili ha chiari vantaggi che vanno oltre le preoccupazioni per il clima. Patricia sottolinea che, a prescindere da ciò che si pensa del cambiamento climatico, utilizzare meno risorse e risparmiare denaro è sempre una scelta intelligente.

***"Potreste pensare che il cambiamento climatico non sia reale, e questa è la vostra opinione, che va bene. Ma farebbe forse male a qualcuno ridurre i consumi e risparmiare risorse? No. Anche se il cambiamento climatico fosse solo un'invenzione, si risparmierebbe comunque denaro dal punto di vista economico".***

Patricia afferma che i primi cambiamenti degni di nota sono iniziati durante la pandemia, quando i dipendenti hanno iniziato a rendersi conto di quanto sia importante risparmiare risorse e ridurre gli sprechi. Questa crescente consapevolezza ha portato all'adozione di diverse pratiche sostenibili all'interno dell'azienda. Di conseguenza, l'azienda ha registrato un aumento positivo della sua reputazione interna e l'aspetto più incoraggiante è che i dipendenti hanno riconosciuto l'impatto positivo e molti sono stati felici di far parte di un'organizzazione impegnata in un cambiamento verde.



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

Nonostante queste nuove prospettive e cambiamenti, permangono resistenze all'implementazione di pratiche ambientali da parte delle vecchie generazioni del top management. In generale, c'è una resistenza da parte della prima e della seconda generazione dell'azienda familiare nei confronti della sostenibilità, principalmente legata alla diversità dei settori, che porta a priorità diverse. Dal loro punto di vista, a livello di alta dirigenza, la vedono più come un fastidio, a meno che non siano costretti ad adottarla o che non fornisca un vantaggio competitivo.

***"La sostenibilità non è una priorità assoluta al momento e rimane un'area di miglioramento. Ma nonostante la diversa visione tra le generazioni della nostra azienda, ci stiamo riuscendo".***

Patricia sottolinea anche che, mentre le generazioni più anziane possono ancora considerare la sostenibilità meno importante e non prioritaria, i membri più giovani della famiglia ne riconoscono l'importanza per il futuro dell'azienda. Capiscono che abbracciare pratiche sostenibili non è solo vantaggioso per l'ambiente, ma è essenziale per la crescita e l'identità complessiva dell'azienda.



***"Il cambiamento di atteggiamento generazionale nei confronti della sostenibilità nella mia azienda è evidente. La vecchia generazione spesso considera le pratiche ambientali come poco importanti, mentre la seconda generazione può accettarle se necessario. Oggi, invece, riconosciamo che la sostenibilità è essenziale per proteggere il pianeta. Anche se qualcuno mette in dubbio la realtà del cambiamento climatico, la riduzione dei consumi e la conservazione delle risorse restano vantaggiose. Fa risparmiare denaro e porta benefici a tutti, indipendentemente dalle opinioni sul cambiamento climatico. È questa la prospettiva che intendo condividere e sostenere".***

Una delle ultime iniziative in materia di pratiche ecologiche presso la sede centrale del Grupo el Castillo si concentra sul riutilizzo dei materiali, sulla separazione dei rifiuti e sulla riduzione dei consumi. Inizialmente questi cambiamenti sembravano eccessivi, ma è diventato chiaro che sono effettivamente realizzabili. L'ufficio ora stampa solo ciò che è veramente necessario.

Inoltre, da un anno e mezzo, l'azienda sta lavorando all'implementazione della norma ISO 14001 per la gestione ambientale nel settore sociosanitario. Un aspetto fondamentale di questa certificazione è l'adozione di pratiche di separazione dei rifiuti. Tuttavia, la sfida è che non si tratta solo di educare i dipendenti, ma anche di insegnare alle persone (pazienti) che assistiamo in questi centri. Per esempio, in un centro sanitario con 300 residenti, molti dei quali sono anziani e non hanno mai sentito parlare o praticato la raccolta differenziata, questo compito è particolarmente impegnativo. Patricia dice:

***"Ma le sfide sono opportunità di crescita e di progresso. La sostenibilità dovrebbe essere sempre nella mente di tutti".***

La prossima sfida importante per il Grupo El Castillo è estendere queste pratiche verdi a tutti i suoi centri. L'azienda gestisce numerosi piccoli centri, residenze e strutture per minori, il che complica l'implementazione di pratiche di sostenibilità uniformi. Gli sforzi si concentrano attualmente sui centri più grandi, dove è in corso l'introduzione della norma ISO 14001 per la gestione ambientale. Ciò include non solo la formazione dei dipendenti, ma anche l'educazione delle persone affidate all'azienda, come i residenti anziani che potrebbero non avere familiarità con la raccolta differenziata. "Il nostro viaggio verso la sostenibilità è appena iniziato. Diffondendo queste pratiche ecologiche in tutti i nostri centri, possiamo fare una differenza positiva per la nostra amata azienda familiare e per le comunità di cui ci prendiamo cura"



## Domande chiave

- Siamo aperti ad ascoltare le nuove generazioni e ad adottare nuove tecnologie o metodi per realizzare la nostra transizione verde?
  - Come possiamo coinvolgere i nostri dipendenti e clienti nel nostro percorso di sostenibilità, creando una cultura verde di cui tutti si sentano parte?
  - Tutta la nostra famiglia è d'accordo nell'adottare pratiche sostenibili in azienda? Vediamo tutti i benefici a lungo termine, non solo gli effetti a breve termine?
-

# PUNTI DI APPRENDIMENTO E AZIONI DA CONSIDERARE

---





## PUNTI DI APPRENDIMENTO E AZIONI DA CONSIDERARE DAI CASI DI STUDIO

La collaborazione tra le diverse generazioni all'interno di un'azienda familiare nell'adozione di politiche verdi è un tema molto interessante, che implica la combinazione delle tradizioni aziendali con l'esigenza di innovazione e sostenibilità. Le diverse generazioni in un'azienda familiare portano con sé esperienze e visioni diverse: i più anziani tendono a dare valore alla stabilità e alla tradizione, mentre i più giovani sono più inclini ad abbracciare il cambiamento, in particolare per quanto riguarda temi come la sostenibilità e l'innovazione. La sfida è trovare un terreno comune che permetta a tutte le generazioni di contribuire in modo positivo e sinergico all'adozione di politiche verdi. Ecco alcuni punti di apprendimento e azioni da considerare in questo contesto



### Trovare il consenso tra membri di generazioni diverse

#### Punti di apprendimento

- Family Le imprese familiari hanno spesso una visione a lungo termine che va oltre il ciclo di vita economico e può favorire l'adozione di pratiche verdi. Questo approccio può essere un punto di forza per l'integrazione di politiche sostenibili, considerando che le politiche ambientali hanno effetti a lungo termine che si allineano bene con le prospettive generazionali.
- Le diverse generazioni di un'azienda familiare possono avere una mentalità molto diversa in materia di sostenibilità. Per esempio, le generazioni più anziane possono concentrarsi sulla stabilità finanziaria e sull'adozione di tecnologie collaudate, mentre quelle più recenti possono essere più attente all'ambiente e più aperte a investire nell'innovazione tecnologica o in cambiamenti radicali. È fondamentale imparare a gestire queste differenze di mentalità per evitare conflitti e trovare un equilibrio.
- Le generazioni più giovani possono insegnare a quelle più anziane come le politiche verdi possano diventare una leva per l'innovazione e la crescita nel lungo periodo, mentre quelle più esperte possono insegnare l'importanza di considerare la sostenibilità in modo pragmatico, senza compromettere la solidità finanziaria dell'azienda. La formazione reciproca è un passo fondamentale per una collaborazione efficace.
- Le aziende familiari tendono a dare valore a valori quali l'affidabilità, la responsabilità e l'attenzione per le generazioni future. Questi valori si sposano molto bene con gli obiettivi delle politiche verdi, che possono essere presentate come un modo per onorare e proteggere l'eredità familiare e garantire un futuro solido alla prossima generazione.



### Azioni da considerare:

- **Creare un forum intergenerazionale per la sostenibilità:** Membri di generazioni diverse dovrebbero incontrarsi regolarmente per discutere di politiche verdi e definire strategie comuni. Questi incontri potrebbero essere un'occasione per scambiare punti di vista, ascoltare opinioni e trovare soluzioni condivise che rispondano alle esigenze di tutti. Un "forum intergenerazionale" permette di valorizzare esperienze e competenze diverse.
- **Adottare una visione condivisa e definire obiettivi comuni:** È fondamentale che tutte le generazioni concordino gli obiettivi e le priorità per l'adozione di politiche verdi. Ad esempio, la famiglia potrebbe decidere di fissare un obiettivo di riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> o di aumento dell'efficienza energetica. Una visione condivisa è il punto di partenza per azioni coordinate.
- **Incoraggiare l'adozione di politiche di formazione e riqualificazione:** Le generazioni più anziane potrebbero non conoscere tutte le innovazioni legate alla sostenibilità, come le tecnologie verdi o l'evoluzione delle normative ambientali. Organizzare sessioni di formazione o aggiornamenti specifici sui temi della sostenibilità (anche attraverso consulenti esterni) può essere utile per sensibilizzare tutte le generazioni e allinearle sugli stessi temi.
- **Incoraggiare la partecipazione attiva di tutte le generazioni alle decisioni strategiche:** Quando si tratta di decidere sulle politiche verdi, è utile che ogni generazione abbia la possibilità di esprimere la propria opinione. Le generazioni più giovani potrebbero preferire soluzioni innovative e dirompenti, mentre quelle più anziane potrebbero essere più conservatrici; è quindi importante trovare un equilibrio tra innovazione e continuità.
- **Integrare la sostenibilità nelle tradizioni aziendali:** Le pratiche verdi non devono essere percepite come una "rottura" della tradizione familiare, ma piuttosto come un'evoluzione che rispetta e protegge ciò che è stato costruito. Ad esempio, se l'azienda di famiglia ha una lunga tradizione agricola, il passaggio a pratiche agricole sostenibili potrebbe essere un modo per onorare la tradizione mantenendo la competitività e rispettando l'ambiente.
- **Promuovere una cultura della sostenibilità all'interno dell'impresa:** le generazioni più giovani dovrebbero essere incoraggiate a promuovere una cultura verde all'interno dell'impresa. Questo può essere fatto attraverso iniziative di sensibilizzazione o progetti pilota di sostenibilità, in cui ogni generazione, compresa quella più anziana, può vedere i benefici delle politiche verdi nella pratica.
- **Utilizzare la governance familiare per sostenere le politiche verdi:** Nelle aziende familiari, la governance familiare è fondamentale per prendere decisioni strategiche



condivise. L'integrazione della sostenibilità nelle pratiche di governance (come le riunioni di famiglia) può favorire l'adozione di politiche verdi a livello globale. La creazione di un comitato di famiglia per la sostenibilità o di un referente responsabile della sostenibilità potrebbe essere un passo utile.



## Integrazione delle pratiche verdi nella cultura aziendale

### Punti di apprendimento

- La transizione verde non si limita all'adozione di tecnologie o pratiche verdi, ma deve essere integrata nella cultura aziendale per avere successo.
- Coinvolgere i dipendenti e promuovere una mentalità sostenibile tra i membri del team è fondamentale per il successo dell'adozione di pratiche ecologiche.

### Azioni da considerare:

- **Definire chiari valori aziendali:** Comunicare chiaramente la visione e la missione dell'azienda in materia di sostenibilità ambientale. Le politiche aziendali devono essere documentate e facilmente accessibili a tutti.
- **Promuovere una cultura della sostenibilità:** Creare un team interno dedicato alla sostenibilità, coinvolgendo tutti i dipendenti nel processo di transizione. Organizzare workshop e corsi di formazione per sensibilizzare e motivare il personale.
- **Stabilire obiettivi chiari e misurabili:** Stabilite obiettivi specifici di sostenibilità e misurate regolarmente i progressi, in modo che tutti siano consapevoli dei risultati raggiunti.
- **Premiare i comportamenti sostenibili:** Incentivare i dipendenti che contribuiscono a migliorare la sostenibilità, ad esempio premiando chi propone soluzioni innovative per ridurre l'impatto ambientale.
- **Storie di successo:** Condividere storie di successo di sostenibilità all'interno dell'azienda, mostrando come le azioni individuali e collettive abbiano un impatto positivo sull'ambiente.
- **Adottare politiche ambientali concrete:** Rivedere e ottimizzare le operazioni aziendali per ridurre l'impronta ecologica, come l'uso responsabile delle risorse, la gestione dei rifiuti, l'efficienza energetica e l'adozione di soluzioni di trasporto ecologiche.
- **Incoraggiare le scelte sostenibili:** Offrire incentivi ai dipendenti che utilizzano mezzi di trasporto sostenibili, come la bicicletta o il trasporto pubblico, o che adottano soluzioni ecologiche in ufficio (ad esempio, riduzione della plastica e utilizzo di prodotti ecologici).



- **Fare della sostenibilità un valore quotidiano:** Ad esempio, incentivare il lavoro a distanza per ridurre gli spostamenti, promuovere il car-sharing aziendale o rivedere la gestione dell'acqua e dell'energia negli uffici.
-



**RegioVision**  
GmbH Schwerin



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH  
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



KNOW  
HOUSE



**CeFEO**  
Centre for Family  
Entrepreneurship  
and Ownership



**projects**



[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.