

Il mestiere del carbon manager

**Come si aggiunge al lavoro che fai già,
quanto si fa pagare, e i modi in cui si sbaglia**



MAURO LAJO · PIER GIORGIO BOLLATI

Il mestiere del carbon manager

*Come si aggiunge al lavoro che fai già, quanto si fa pagare, e i
modi in cui si sbaglia*

MAURO LAJO E PIER GIORGIO BOLLATI

Il mestiere del carbon manager

© 2026 Mauro Lajo e Pier Giorgio Bollati, per il testo
© 2026 Forever Bambù S.p.A. Società Benefit, per la presente edizione
Tutti i diritti riservati.

Prima edizione: novembre 2026 · ISBN 979-12-986734-3-4

Editore: Forever Bambù S.p.A. Società Benefit
Str. Padana Superiore 16/18, 20063 Cernusco sul Naviglio (MI) · P.IVA 12072470961

L'immagine di copertina è stata generata con strumenti
di intelligenza artificiale ed elaborata dagli autori.

Dati e normativa aggiornati a settembre 2026.
I link di questo libro si aprono con un clic nella versione digitale;
su carta, i QR code sono tutti in fondo al volume.

Le informazioni contenute in questo libro hanno finalità divulgativa
e non costituiscono consulenza tecnica, legale o fiscale riferita a casi
specifici. La materia evolve rapidamente: dati e riferimenti normativi
vanno verificati alla fonte prima di ogni decisione.

Gli autori e l'editore operano nel mercato qui descritto:
l'interesse è dichiarato nella nota di trasparenza in fondo al volume.

Indice

Prima di cominciare: chi scrive.....	5
Come si usa questo libro.....	7
BLOCCO 1 • Che mestiere è davvero.....	7
1. Una settimana vera, ora per ora.....	7
2. Non è una professione nuova: è un servizio nuovo dentro professioni vecchie.....	10
3. Cosa il carbon manager non è.....	12
4. Non solo carbon footprint: dal numero nascono gli incarichi.....	14
5. Le quattro porte.....	17
6. Da dove arrivi, e cosa ti manca.....	20
7. Le competenze minime, e le tre che conviene comprare.....	26
In pratica, tutto il blocco in una pagina.....	31
BLOCCO 2 • Da dove arrivano i clienti.....	33
8. Chi ti chiama, e chi lo obbliga a chiamarti.....	33
9. La PMI che non è obbligata, e viene tirata dentro lo stesso.....	37
10. I cinque bisogni che arrivano al telefono, e come diventano incarichi.....	39
11. Il portafoglio che hai già è il tuo primo mercato.....	42
12. Quanti siamo, e quanto lavoro c'è.....	45
13. Farsi trovare.....	49
In pratica, tutto il blocco in una pagina.....	51
BLOCCO 3 • Il primo incarico, passo per passo.....	53
14. La prima telefonata: le sette domande.....	53
15. Il sopralluogo.....	55
16. La raccolta dati: chi ha i numeri e perché non te li dà.....	57
17. I confini: la trappola in cui si cade prima di cominciare.....	58
18. Lo Scope 3, cioè il punto in cui si arenano quasi tutti.....	62
19. Che cosa consegnare: inventario, relazione, e la differenza.....	64
20. Il cliente che vuole il bollino e non il numero.....	66
21. La verifica di terza parte, vista dal tuo lato del tavolo.....	68
In pratica, tutto il blocco in una pagina.....	70
BLOCCO 4 • Quanto si fa pagare.....	72
22. Come si costruisce un preventivo.....	72
23. Ordini di grandezza reali.....	73
24. Cosa mettere per iscritto.....	75
25. Il conto economico del primo anno.....	77
26. Perché il secondo anno vale più del primo.....	78
27. Gli errori di prezzo che si pagano per tre anni.....	80

In pratica, tutto il blocco in una pagina.....	82
BLOCCO 5 • Come si sbaglia.....	83
28. I sei errori che fanno saltare una verifica.....	83
29. Il confine da non passare.....	85
30. Cosa rischi tu se il numero è sbagliato.....	88
31. Il conflitto di interesse, e come diventa un servizio migliore.....	90
32. Il cliente che ti chiede di scrivere il numero che gli serve.....	92
In pratica, tutto il blocco in una pagina.....	93
BLOCCO 6 • Dove va il mestiere.....	95
33. Dal foglio di calcolo al software.....	95
34. Le tre specializzazioni che si stanno separando.....	97
35. Se dovessimo ricominciare oggi.....	99
In pratica, tutto il blocco in una pagina.....	102
CHIUSURA.....	104
Le obiezioni che sentiamo sempre.....	104
Il piano dei primi 90 giorni.....	106
Le dieci domande da farsi prima di aggiungere questo servizio.....	107
Glossario minimo del lavoro.....	108
E adesso?.....	109
Gli strumenti e i corsi di questo libro.....	110
Nota di trasparenza.....	114
APPENDICI.....	115
Appendice A. Modello di offerta commentata.....	115
Appendice B. Checklist del sopralluogo.....	123
Appendice C. I dieci errori che il committente vede subito.....	128

Prima di cominciare: chi scrive

Questo libro lo scriviamo in due, da due sedie diverse, e tutte e due stanno dentro il mestiere.

Mauro Lajo è amministratore delegato e responsabile tecnico di una S.p.A., carbon manager e sustainability manager, formatore, divulgatore e scrittore. È presidente dell'area sostenibilità di Cisambiente Confindustria, e passa le giornate a contatto con aziende piccole e grandi. Fa il lavoro di cui parla il libro, e allo stesso tempo, da committente, si trova a validare e verificare il lavoro di altri carbon manager: lo legge, e decide se richiamarli l'anno dopo.

Pier Giorgio Bollati dirige la Scuola di Alta Formazione per Carbon Manager: segue i contenuti, l'erogazione, la certificazione, gli esami e i carbon manager che escono dal percorso. E di mestiere fa il consulente per le aziende sui temi del carbonio. Vive e insegna la stessa materia, come tutti i docenti del corso.

Questo mestiere lo facciamo in tutte le sue parti. Misuriamo le emissioni delle imprese, produciamo rimozioni di carbonio da foreste di bambù gigante, quantificate secondo la prassi UNI/PdR 156:2024, validate da un ente terzo accreditato e, sul primo progetto, verificate sul campo, costruiamo i software e gli strumenti che servono a chi fa i calcoli, e formiamo i carbon manager. Per questo, quando un capitolo parla di un problema, ti diciamo anche dove trovare lo strumento, il corso o il servizio che lo risolve. Li trovi nei riquadri **Da noi**: li leggi se ti servono, li salti se no. Il resto del libro sta in piedi da solo.

Quello che trovi qui è il mestiere com'è: come si fa questo lavoro giorno per giorno, quanto costa farlo, da dove arrivano i clienti, quanto si mette in un preventivo, e i modi in cui si sbaglia. Soprattutto

i modi in cui si sbaglia, perché sono la parte che nessuno racconta e sono anche l'unica che ti fa risparmiare davvero dei soldi.

Una cosa non la trovi: **quanto guadagnerai**. Dipende da dove parti, da quanti clienti hai già, da quanto sei bravo a dire di no. Chi ti promette una cifra senza conoscerti ti sta vendendo un sogno. Noi ti diamo i costi, i prezzi e il metodo, e il conto lo fai tu, con i tuoi numeri, al capitolo 25.

Un'ultima cosa, sul «noi» e sull'«io». Questo libro non è stato scritto dalla scrivania, e non è stato scritto da una persona sola: quasi ovunque parliamo tutti e due, e quando leggi «noi» è davvero così. In alcuni punti no. C'è una settimana di lavoro raccontata ora per ora, ci sono le cose che si vedono solo dalla sedia di chi compra il lavoro degli altri, e ci sono le cose che si vedono solo dalla parte di chi insegna. Lì il libro dice chi sta parlando, prima di cominciare.

Come si usa questo libro

Questo libro parla a tre persone diverse, e non è un difetto: è il modo in cui funziona il mestiere.

Se hai già uno studio e stai valutando se aggiungere un servizio, i blocchi che ti riguardano di più sono il secondo (da dove arrivano i clienti) e il quarto (quanto si fa pagare). Il capitolo 11 è scritto per te.

Se stai dentro un'azienda e ti hanno messo in mano la sostenibilità senza darti un'ora in più, i blocchi tuoi sono il terzo (come si fa il lavoro) e il quinto (come si sbaglia). Non devi trovare clienti: devi non affogare, e devi capire se il consulente che hai davanti è serio.

Se il mestiere lo devi ancora scegliere, leggilo tutto, e comincia dal capitolo 1, che è una settimana di lavoro raccontata ora per ora. Se dopo quel capitolo il mestiere non ti piace, hai risparmiato un anno.

I capitoli sono corti apposta. Alla fine di ogni blocco c'è una pagina «in pratica» che riassume tutto in poche righe. Se hai poco tempo, leggi quelle sei pagine e poi torna indietro.

BLOCCO 1

Che mestiere è davvero

1. Una settimana vera, ora per ora

Qui parla Mauro: è una sua settimana, raccontata com'è andata.

Le definizioni di questo mestiere le trovi ovunque e non servono a niente. «Il carbon manager è la figura professionale che misura, gestisce e riduce le emissioni di gas serra di un'organizzazione.» Vero, e completamente inutile: da quella frase non capisci se il lavoro ti piacerebbe.

Allora ti racconto una settimana. È una settimana media, con un cliente medio: una PMI manifatturiera, una sessantina di persone, uno stabilimento, che deve consegnare il dato delle proprie emissioni a un cliente più grande.

Lunedì mattina. Due ore su un foglio di raccolta dati che avevo mandato tre settimane fa. Il cliente l'ha compilato. L'ha compilato male: ha messo i chilowattora al posto degli euro in una colonna, ha lasciato vuote le righe dei gas refrigeranti perché «quelli li fa il manutentore», e ha scritto «vari» nella casella dei fornitori. Succede quasi sempre al primo giro, anche con un esempio già compilato accanto a ogni riga. Gli rimando il foglio con le tre righe da rifare evidenziate, e una telefonata di cinque minuti per spiegarle.

Lunedì pomeriggio. Telefonata con l'amministrazione per farmi mandare l'estratto del partitario fornitori dell'anno, ordinato per importo. Questa è la richiesta più preziosa di tutto il lavoro e ci vogliono cinque minuti a farla. Ci arriveremo al capitolo 18.

Martedì. Sopralluogo. Un'ora e mezza di macchina all'andata, tre ore dentro, un'ora e mezza al ritorno. Dentro: la centrale termica, i due muletti, il compressore, il gruppo frigo sul tetto, il magazzino, e mezz'ora seduto con il capo reparto che mi spiega come funziona davvero il ciclo, che non è come me l'aveva raccontato il titolare. Fotografo le targhe di tutto. Fotografo l'etichetta del gas refrigerante, che è la cosa che poi non ti ricordi mai.

Mercoledì. Il giorno delle telefonate. Chiamo il manutentore per i rabbocchi di refrigerante degli ultimi tre anni. Chiamo un fornitore di materia prima per chiedergli se ha un dato sulle emissioni del suo prodotto. Non ce l'ha. Non sa nemmeno bene cosa gli sto chiedendo. Gli spiego, gli mando due righe scritte, e metto in conto che non arriverà niente. Poi apro il foglio e comincio a calcolare quello che posso calcolare.

Giovedì. Riunione in azienda con il titolare e il direttore finanziario. Il numero è uscito, ed è più alto di quello che avevano in testa. Il direttore finanziario mi chiede perché è cresciuto rispetto all'anno scorso. La risposta vera, quella che devi avere il coraggio di dare, è: **non è cresciuto, è che l'anno scorso il numero era sbagliato.** L'anno scorso qualcuno aveva escluso una categoria intera senza dirlo. Passiamo un'ora su questo, e un'ora è poca.

Venerdì. Scrivo. Non il calcolo: la relazione. Confini, metodo, fonti dei fattori, esclusioni e perché. Poi due ore su un preventivo per un'altra azienda che mi ha chiamato lunedì.

Ecco. Adesso guarda quella settimana e conta le ore passate a fare conti. Sono poche. La maggior parte del tempo l'ho passata a rincorrere dati che stanno dentro l'azienda ma non stanno in un posto solo, e a spiegare a persone diverse perché un numero è quello che è.

Questa è la cosa più importante del libro e la dico subito: circa il settanta per cento di questo lavoro è istruttoria, non calcolo. Chi si aspetta di fare l'ingegnere si annoia. Chi ha la pazienza di chi mette insieme una pratica complicata, e la testa per non farsi raccontare storie, in questo mestiere ci sta benissimo.

E adesso guarda la settimana da un altro lato. Quante di quelle attività sai già fare, se sei un commercialista, un consulente ISO, un avvocato o un ingegnere? Quasi tutte. Il partitario fornitori lo leggi meglio di

me. La riunione col direttore finanziario la fai da vent'anni. Il sopralluogo con il capo reparto lo fa un auditor tutte le settimane.

Ti manca la materia. Non ti manca il mestiere. Ed è di questo che parla il prossimo capitolo.

2. Non è una professione nuova: è un servizio nuovo dentro professioni vecchie

C'è un equivoco all'origine, e va sciolto subito perché condiziona tutto.

Quando si dice «carbon manager» viene in mente una figura professionale a sé, con un percorso suo, un albo suo, una carriera sua. Come si diventa notaio, come si diventa ingegnere. E allora uno pensa: dovrei ricominciare da capo, a quarantadue anni, con uno studio avviato. E si ferma lì.

Ma non funziona così, e non l'abbiamo mai visto funzionare così.

Nessuno assume un carbon manager come si assume un ragioniere. Lo compra come si compra una perizia.

Un'azienda ha un problema con una scadenza sopra, cerca qualcuno che glielo risolva, lo paga, e ci si rivede l'anno prossimo. Questa non è una professione: è un servizio. E i servizi si aggiungono alle professioni che ci sono già.

Guarda chi sono, in Italia, quelli che questo lavoro lo fanno bene. Quasi nessuno viene da scienze ambientali. Vengono da mestieri noiosi: consulenza sui sistemi di gestione, controllo di gestione, sicurezza sul lavoro, energia, edilizia, agronomia, studi commerciali. Vengono da posti dove si impara una cosa che nella materia ambientale non si insegna e che qui vale più di tutto il resto: **come si porta a casa una pratica complicata, con dati che non ci sono, entro una data, senza inventarsi niente.**

Le tre competenze che ti fanno partire avanti sono queste, e se hai uno studio le hai già tutte e tre.

Saper leggere un bilancio. Nella maggior parte delle imprese la parte più grossa delle emissioni di un'impresa non sta nei suoi camini: sta in quello che compra. E quello che compra sta scritto in contabilità. Un commercialista, dentro un lavoro di carbon footprint, arriva dove gli altri arrivano dopo tre mesi.

Saper stare dentro un audit. Sapere cos'è un'evidenza, perché una dichiarazione senza un documento dietro non vale niente, come si risponde a un rilievo senza mettersi sulla difensiva. Chi fa il consulente sui sistemi di gestione questo lo respira. Chi non l'ha mai fatto, la prima verifica la prende in faccia.

Saper tenere una scadenza con dei terzi in mezzo. Questo lavoro è quasi tutto qui: farsi dare cose da persone che non hanno nessun vantaggio a dartele, entro una data che non hai scelto tu.

Quindi la domanda giusta non è «devo cambiare mestiere?». La domanda giusta è: **cosa devo aggiungere a quello che faccio già, e a chi lo vendo per primo?**

La risposta alla seconda parte è più semplice di quanto sembri, ed è il capitolo 11: lo vendi per primo a qualcuno che è già tuo cliente. Non c'è nessun bisogno di andare a cercare aziende nuove per fare un lavoro nuovo. Le aziende che ti servono ce le hai in rubrica, e ti hanno già pagato altre volte.

Cosa puoi fare lunedì mattina. Apri il tuo elenco clienti. Segna quanti di loro hanno, sopra di sé, un cliente più grande di loro: una grande industria, una catena della distribuzione, un gruppo estero, una stazione appaltante pubblica. Quel numero, qualunque sia, è il tuo mercato di partenza. Ci torniamo al capitolo 11.

Se prima della tecnica vuoi il quadro, cioè perché la sostenibilità riguarda ogni impresa e come si guarda un'azienda con occhi nuovi, comincia da **È facile essere sostenibile se sai come farlo.** È gratuito.

3. Cosa il carbon manager non è

Prima di dire cosa fai, servono tre confini. Non sono formalità: sono i tre modi più veloci per mettersi nei guai, e li vediamo saltare regolarmente.

Primo: non certifichi niente.

Questa è la confusione più diffusa e la più pericolosa, perché è quella che il cliente ti mette in bocca da solo. Ti chiama e ti dice «ho bisogno che mi certifichi la carbon footprint». Tu non certifichi. Quello che il cliente chiama certificazione, per un inventario, è la dichiarazione di verifica, e la rilascia un organismo accreditato, che è una cosa completamente diversa da te e che sta sotto regole di indipendenza rigide.

Tu costruisci l'inventario delle emissioni e scrivi la relazione. Se il cliente vuole un documento che valga davanti a terzi, deve chiamare un verificatore, e quel verificatore non puoi essere tu. Se lasci credere il contrario, gli stai vendendo una cosa che non esiste.

Secondo: non verifichi.

E in particolare non verifichi mai il lavoro che hai fatto tu. Non è una questione di correttezza personale, è una regola di sistema: chi calcola e chi controlla devono essere due soggetti diversi, con due contratti diversi. È lo stesso principio per cui il revisore non tiene la contabilità.

Questo ha una conseguenza commerciale che conviene sapere subito: **se il tuo cliente ha bisogno della verifica, quella è una parte**

di lavoro che non incasserai tu. Anzi, ti costa: perché dovrai assisterlo durante la verifica, e quelle ore vanno messe nel preventivo. Ne parliamo al capitolo 22.

Terzo: se proponi crediti di carbonio, li proponi a carte scoperte.

Chi ha misurato le emissioni di un'impresa è la persona che sa meglio di chiunque dove si riduce e di quante rimozioni c'è bisogno, da subito, insieme alla riduzione. Se produce rimozioni di qualità, o sa dove trovarle buone, fa bene a proporle. Succede lo stesso dal medico: chi ti ha fatto la diagnosi è la persona più adatta a prescriverti la cura, e se la cura migliore la produce lui, perché è il suo mestiere, fa bene a prescriverti quella.

La condizione è una sola: **il cliente sa cosa gli stai proponendo e perché.** Misura e fornitura in due contratti distinti, la qualità del credito verificata da un ente terzo, e il cliente libero di mettere la tua offerta accanto alle altre. Come si fa bene lo spiega il capitolo 31.

Allora cosa fai?

Fai due cose, e sono queste due che vendi.

La prima: **costruisci un numero.** Metti insieme le emissioni di un'organizzazione in un anno, decidendo cosa sta dentro e cosa sta fuori, e usando dati che devi andare a cercare uno per uno.

La seconda, che vale più della prima: **rendi quel numero difendibile.** Cioè scrivi il documento che permette a un altro, fra due anni, di capire come ci sei arrivato e di rifare lo stesso percorso. Se il numero è difendibile, regge davanti a un verificatore, a un cliente grande, a una banca e a un giudice. Se non lo è, è un file Excel che vale zero il giorno in cui qualcuno lo mette in discussione.

Il tuo prodotto non è il numero. È la relazione che lo sostiene. E il numero, a sua volta, è solo la porta d'ingresso: da lì nascono gli altri incarichi, e ne parla il capitolo 4. Ci torniamo al capitolo 19 e alla fine del libro, perché è la cosa che separa chi resta in questo mestiere da chi ne esce dopo un anno.

4. Non solo carbon footprint: dal numero nascono gli incarichi

Fin qui abbiamo parlato del carbon manager come di chi fa l'inventario delle emissioni. È giusto partire da lì, perché tutto comincia dal numero. Ma fermarsi lì sarebbe come dire che un commercialista fa solo la dichiarazione dei redditi.

L'inventario è la porta d'ingresso. Non è tutta la casa.

Il giorno in cui consegna la relazione, il cliente ti fa sempre la stessa domanda: e adesso? Adesso deve rispondere al cliente a monte, deve decidere come scendere, deve capire cosa può scrivere sul catalogo, deve organizzare gli spostamenti dei dipendenti, deve gestire meglio i rifiuti. Sono tutte conseguenze del calcolo, e sono tutte consulenze. Chi ha fatto l'inventario ha già in mano i dati, i confini e la fiducia: è la persona più naturale a cui affidarle.

Per questo il percorso per carbon manager non è un corso di carbon footprint. Ogni modulo tratta un aspetto in cui il carbon manager si deve impraticire, e ognuno può diventare una fonte di reddito a sé. Eccone sei, fra i più richiesti.

La neutralità carbonica secondo la ISO 14068-1.

È il percorso di un'organizzazione o di un prodotto verso la neutralità, e parte proprio dall'inventario: misura, obiettivi, piano di riduzione, rimozioni, dichiarazione, e poi il mantenimento anno dopo anno. È un incarico lungo e ricorrente per definizione. Una sola avvertenza, che

vale per tutto il libro: si misura, si riduce e si rimuove, tutto insieme e da subito. E sul prodotto, un'asserzione di neutralità basata sulla compensazione oggi è una pratica commerciale scorretta (capitolo 20).

Il piano di decarbonizzazione.

Dopo il numero, la domanda è come farlo scendere. Il piano mette in fila le azioni, i costi, i risparmi, i tempi e gli obiettivi rispetto all'anno base. Si aggiorna ogni anno, insieme all'inventario, ed è la parte che interessa di più al direttore finanziario, perché parla di soldi prima che di carbonio.

I rifiuti e l'economia circolare.

I rifiuti sono una sottocategoria dell'inventario, la 4.3, ma per molte imprese manifatturiere sono anche un costo che nessuno ha mai guardato da vicino. Contratti con gli smaltitori, separazione, recupero, imballaggi, riprogettazione: dal dato dei rifiuti nasce un incarico che fa risparmiare il cliente, e un cliente che risparmia ti richiama.

Il mobility management.

Gli spostamenti casa-lavoro sono la sottocategoria 3.3 dell'inventario. E dal 2020, con l'articolo 229 del decreto legge 34, le imprese con sedi di più di cento dipendenti in un capoluogo di regione o di provincia, in una città metropolitana o in un comune sopra i cinquantamila abitanti devono nominare un mobility manager e adottare ogni anno, entro il 31 dicembre, un piano degli spostamenti casa-lavoro. Chi ha già raccolto quei dati per l'inventario ha fatto metà del lavoro.

Il VSME.

Fosse anche solo quello, è un'attività da carbon manager. Il rapporto volontario per le piccole e medie imprese chiede energia, emissioni, acqua, rifiuti e persone: la parte ambientale l'hai già in mano dopo

l'inventario, e quello che manca si raccoglie con lo stesso metodo. Lo chiede il cliente a monte, e si rifà ogni anno (capitolo 9).

Le asserzioni ambientali e il decreto sul greenwashing.

Con il D.Lgs 30/2026 un'azienda che vuole continuare a comunicare la propria sostenibilità ha bisogno di una due diligence su quello che dice: sul sito, sulle etichette, nei cataloghi, nelle presentazioni. È un lavoro di squadra. L'avvocato valuta la liceità, il responsabile della comunicazione e del marketing scrive i messaggi. Ma chi verifica le asserzioni, controlla i dati e, spesso, produce i dati da mettere in quelle comunicazioni è il carbon manager. Senza di lui l'avvocato non sa se il numero è vero, e il marketing non sa cosa può scrivere. È così che l'azienda continua a comunicare al meglio senza fare errori costosi.

E poi il resto.

Il bilancio di sostenibilità, l'impronta di un prodotto con l'analisi del ciclo di vita, i questionari dei rating ESG, i bandi, la ISO 14001, il CBAM affiancando chi lo fa di mestiere (capitolo 8), le rimozioni di carbonio (capitolo 3). Non devi fare tutto. Devi sapere che esiste, per riconoscere l'incarico quando il cliente te lo mette davanti.

Un cliente, sei incarichi.

Prendi un'impresa manifatturiera di centoventi persone in un capoluogo di provincia, arrivata da te con un questionario del cliente a monte. Il primo anno fai l'inventario. Con gli stessi dati compili il VSME che il cliente a monte le chiede. Alla restituzione il direttore finanziario ti chiede come scendere, e nasce il piano di decarbonizzazione. L'azienda ha più di cento dipendenti in quella sede: le serve il piano degli spostamenti casa-lavoro. Il marketing vuole scrivere «green» sul nuovo catalogo, e ti chiamano insieme

all'avvocato. Il terzo anno la direzione decide di intraprendere il percorso di neutralità carbonica secondo la ISO 14068-1.

Sono sei incarichi, con sei offerte e sei scadenze, e quasi tutti si ripetono ogni anno. **Non è un cliente da una carbon footprint: è un cliente da sei fatture.** Ed è per questo che il secondo anno vale più del primo (capitolo 26).

***Da noi.** Ognuno di questi servizi ha il suo modulo nel [Corso per Carbon Manager](#): la neutralità secondo la ISO 14068, la riduzione degli impatti, l'economia circolare e la gestione dei rifiuti, il mobility management, la rendicontazione di sostenibilità, il CBAM, il contenzioso climatico. Chi vuole andare a fondo su un tema trova i percorsi brevi, come il [Percorso VSME](#) e [Greenclaim e Greenwashing](#). E gli strumenti per farli: [Carbon Neutrality ISO 14068-1](#), [VSME Navigator](#) e [GreenClaim Aziende](#).*

Cosa puoi fare lunedì mattina. Prendi i clienti che hai segnato con le quattro colonne del capitolo 11. Accanto a ciascuno scrivi quali di questi sei servizi gli serviranno nei prossimi due anni. Quella riga è il tuo fatturato potenziale, e quasi sempre è più lungo di quanto pensavi.

5. Le quattro porte

Ci sono quattro posti fisici da cui si fa questo lavoro, e sono quattro mestieri diversi che si chiamano allo stesso modo. Vale la pena capire in quale stai, perché cambia tutto: chi ti paga, cosa rischi, quanto ci metti a partire.

Porta 1. Dentro l'impresa.

Sei l'imprenditore, il direttore finanziario, il responsabile qualità o sicurezza a cui hanno aggiunto la sostenibilità sulla scrivania. Non devi trovare clienti: ne hai uno solo e ti paga lo stipendio.

Il vantaggio è enorme e quasi sempre sottovalutato: **i dati ce li hai.** Quello che a un consulente esterno costa tre settimane di telefonate, tu ce l'hai a due porte di distanza. E hai una cosa che nessun consulente avrà mai, cioè sapere davvero come funziona la tua azienda.

Lo svantaggio è che sei giudice e parte. Il numero che esce riguarda te, e prima o poi qualcuno ti chiederà di farlo sembrare migliore. Il capitolo 32 parla esattamente di questo.

Per te, questo libro serve a due cose: fare il lavoro, e **capire se il consulente che hai davanti è serio.** Le domande da fargli sono ai capitoli 14 e 28.

***Da noi.** Per chi fa questo lavoro dentro l'azienda c'è la [Formazione per Manager Carbon Specialist](#), su [carbonmanager.it](#): il carbon management dalla misura alla strategia, senza la parte su come si trovano i clienti. E per cominciare oggi, gratis, il [CFP Analyzer](#): dai il profilo della tua azienda e ricevi per email le categorie di emissione che contano nel tuo settore.*

Porta 2. Dentro uno studio che esiste già.

È la porta più larga, ed è quella per cui questo libro è scritto. Hai clienti, hai una struttura, hai una reputazione locale. Aggiungi un servizio.

Il vantaggio è che il costo di acquisizione del primo cliente è praticamente zero, ed è la voce che affonda tutti gli altri. Lo svantaggio è che il carbonio non è un servizio che si fa nei ritagli: il primo lavoro ti prenderà più tempo di quanto pensi, e va messo in conto.

Porta 3. Da solo.

Massimo margine, massima libertà, e il problema che nessuno racconta: **il tempo morto**. Fra il primo contatto e il primo incasso passano mesi, e in quei mesi non fatturi. Chi parte da solo senza un cuscinetto, o senza un altro lavoro che paga le bollette, quasi sempre molla prima di arrivare al secondo cliente.

C'è anche un problema di sostituibilità: se sei solo e ti ammali in mezzo a un lavoro con una scadenza, non hai nessuno che ti copra. Questo, per un cliente grande, è un motivo per non sceglierti.

Porta 4. Dentro una rete.

Ti appoggi a una struttura più grande, che porta gli incarichi o mette la firma, e tu fai il lavoro. Prendi commesse che da solo non reggeresti, e paghi in percentuale.

Va benissimo per cominciare, a una condizione: che dal contratto si capisca chi è responsabile di cosa. La cosa più pericolosa in questo mestiere è firmare un lavoro che ha fatto qualcun altro senza averlo controllato.

Il confronto, in cinque righe.

	Dentro l'impresa	Dentro uno studio	Da solo	In rete
Da dove	uno solo, ce	dalla tua	li devi	te li porta la

arrivano i clienti	l'hai	rubrica	trovare	rete
Quanto ci metti a partire	subito	settimane	mesi	settimane
Chi mette il capitale	l'azienda	lo studio	tu	la rete
Rischio che firmi	interno	professionale	professionale	condiviso, da chiarire
Quanto scala	non scala	scala bene	scala male	scala, ma il margine è loro

Non esiste la porta giusta in assoluto. Esiste quella che corrisponde a dove sei adesso. E il consiglio più concreto che possiamo darti è: **se hai già uno studio, non uscirne per fare questo. Portalo dentro.**

6. Da dove arrivi, e cosa ti manca

Questo capitolo è fatto di schede. Cerca la tua, leggi quella, e passa oltre: le altre ti servono solo se stai valutando con chi metterti insieme.

Ogni scheda dice tre cose. Cosa hai già che vale, e non te ne rendi conto. Cosa ti manca davvero. E qual è il tuo primo cliente naturale, cioè quello a cui puoi proporlo la settimana prossima senza sembrare uno che si è appena inventato un servizio.

* * *

Commercialista.

Cosa hai già: i bilanci, il partitario fornitori, e soprattutto la fiducia. Sei l'unico professionista che l'imprenditore chiama prima di prendere una decisione. Nella parte più grossa di un inventario, quella che riguarda gli acquisti, tu leggi in mezz'ora quello che a un altro costa tre settimane.

Cosa ti manca: il capannone. I consumi tecnici, gli impianti, i gas refrigeranti, il ciclo produttivo. È materia che si impara, ma va imparata: non si deduce da un bilancio.

Il tuo primo cliente: quello a cui è appena arrivato un questionario da un cliente più grande, e che ti ha già chiamato per chiederti «ma questa roba cos'è?». Se te l'ha chiesto, hai già l'incarico e non lo sai.

Da noi: il [Percorso VSME](#) su carbonmanager.it, per rispondere ai clienti a monte nel formato che ormai chiedono tutti, e il [VSME Navigator](#) (vsme-navigator-v3.netlify.app), che porta i dati dentro il rapporto di sostenibilità sul modello EFRAG. Ne parliamo al capitolo 9.

* * *

Consulente del lavoro.

Cosa hai già: i dati sulle persone. Numero di dipendenti, sedi, trasferte, rimborsi chilometrici, e in molti casi il rapporto diretto con chi in azienda tiene i registri.

Cosa ti manca: la produzione, che è quasi sempre la parte grande.

Il tuo primo cliente: un'azienda di servizi o commerciale, dove il grosso dell'impronta sta davvero nelle persone, negli spostamenti e negli uffici, e dove quindi parti già con il settanta per cento dei dati in mano.

Avvocato.

Cosa hai già: la responsabilità e i contratti. Sai leggere una clausola, sai cosa succede se qualcuno dichiara una cosa che non può dimostrare, e sai valutare un rischio.

Cosa ti manca: il numero. Non è un dettaglio: in questo mestiere senza il numero non si comincia.

Il tuo terreno vero: non è il calcolo, è il capitolo 29. La zona in cui un'impresa dice al mercato qualcosa che non può sostenere è diventata materia sanzionabile, e in Italia oggi ci sono pochissimi professionisti che la sanno leggere davvero. Se non vuoi fare i calcoli, puoi fare il consulente di chi li fa, e vale la pena.

Da noi: [Greenclaim e Greenwashing](#), il corso completo, e [Il Contenzioso Climatico](#), tutti e due su carbonmanager.it.

Consulente ISO, auditor di sistemi di gestione.

Cosa hai già: tutto tranne la materia. Il metodo, il linguaggio, il concetto di evidenza, le non conformità, il campo, la gestione di un audit, e clienti che sono esattamente le imprese che servono.

Cosa ti manca: i gas serra come contenuto tecnico. Solo quello.

Il tuo primo cliente: qualunque tuo cliente certificato che stia per essere tirato dentro da una filiera. Sei la persona che, in questo libro, parte più avanti di chiunque altro. Se stai leggendo e hai già una qualifica da auditor, la distanza fra te e il primo incarico si misura in settimane, non in anni.

Da noi: il percorso breve [ISO 14001:2026, cosa cambia davvero e come prepararsi](#), su [carbonmanager.it](#): è il ponte più corto fra quello che fai già e l'inventario delle emissioni.

* * *

Ingegnere, energy manager.

Cosa hai già: i consumi, gli impianti, i rendimenti. La parte tecnica di un inventario per te è ordinaria amministrazione.

Cosa ti manca: la catena di fornitura, che è il pezzo dove si vince o si perde il lavoro, e che si affronta con strumenti da contabile più che da tecnico.

Il tuo primo cliente: un'azienda energivora che ti conosce già per una diagnosi energetica. Il passaggio è naturale e si racconta in una frase.

Da noi: il percorso breve sull'[ETS2](#) su [carbonmanager.it](#), e per le aziende di logistica e trasporti l'[ETS2 Impact Tool](#) ([ets2-impact-tool.netlify.app](#)), che simula il costo e gli investimenti. Ne parliamo al capitolo 8.

* * *

Architetto, costruttore edile.

Cosa hai già: il rapporto con i materiali, i computi, la logica del ciclo di vita di un'opera.

Cosa ti manca: la parte d'organizzazione, cioè l'impresa nel suo insieme. Il tuo carbonio è un altro carbonio: è quello incorporato nei prodotti e negli edifici, e ha norme sue, clienti suoi e mercati suoi.

Il tuo primo cliente: un produttore di materiali che deve rispondere a una richiesta di dichiarazione ambientale di prodotto, o un'impresa

che partecipa a un appalto pubblico con criteri ambientali. Attenzione: questo è un verticale, non una variante. Ne parliamo al capitolo 34.

Da noi: la **Building Edition** del corso, su carbonmanager.it, fatta per questo verticale.

* * *

Agronomo, perito agrario, dottore forestale.

Cosa hai già: il campo, e una competenza che nessuno degli altri ha.

Cosa ti manca: niente sul piano tecnico. Ti manca il metodo per trasformare quello che sai del campo in un progetto di carbon farming: la misura, le regole europee, la strada fino al credito di carbonio.

La tua occasione: è il verticale che sta nascendo adesso, con il regolamento europeo sugli assorbimenti di carbonio (CRCF) e con le aziende agricole e forestali che cercano qualcuno che le accompagni. I progetti durano anni, ed è per questo che valgono: un'azienda agricola che parte con te resta con te.

Da noi: il percorso **Dal Suolo ai Crediti di Carbonio**, su carbonmanager.it: ventitré ore di formazione in cinque blocchi, dal campo al mercato, con il regolamento CRCF e il D.Lgs 30/2026 punto per punto e casi reali. E **Il Suolo Che Vale** (ilsuolochevale.foreverbambu.com), il manuale operativo sul carbon farming. Non è solo un libro da dare ai clienti: è lo strumento con cui ti formi tu. Ed è quello con cui fai l'assessment di una realtà agricola o forestale: cosa si può fare, quanto si spende e che ordine di grandezza di crediti aspettarsi, da confermare con il rilievo in campo.

* * *

Direttore finanziario, imprenditore.

Tu non stai comprando un mestiere. Stai comprando due cose: la capacità di leggere il numero che ti presentano, e la capacità di non farti raccontare storie da chi te lo vende.

I capitoli che ti servono davvero sono il 14 (le domande da fare a un consulente prima di dargli l'incarico), il 23 (quanto dovrebbe costare) e il 28 (i sei modi in cui un lavoro fatto male si riconosce da fuori).

Da noi: per cominciare, il **CFP Analyzer** (cfp-analyzer-foreverbambu.netlify.app), gratuito: dai il profilo della tua azienda e ricevi per email le categorie di emissione certamente presenti, probabili e irrilevanti per il tuo settore. Sai già cosa chiedere al consulente.

* * *

Neolaureato, o chi arriva da una riconversione.

Cosa hai già: la materia, spesso meglio di tutti gli altri.

Cosa ti manca: i clienti. Che è esattamente il contrario di tutti quelli sopra, ed è il motivo per cui la strada più veloce, per te, non è metterti in proprio: è entrare dove i clienti ci sono già. Uno studio, una rete, un'azienda.

Il capitolo tuo è il 13, farsi trovare. E la cosa più utile che puoi fare nei primi sei mesi non è studiare ancora: è vedere dieci lavori veri fatti da altri.

Da noi: la **Starter Edition** del corso, su carbonmanager.it, per cominciare; poi il corso completo, l'esame e l'Elenco Carbon Manager.

7. Le competenze minime, e le tre che conviene comprare

Adesso la domanda pratica: cosa devi saper fare per accettare il primo incarico senza fare danni.

Meno di quello che pensi, ma non zero.

Il minimo indispensabile è questo.

Sapere cosa sono i **confini**, cioè decidere cosa sta dentro e cosa fuori, e perché quella decisione è la più importante di tutte. Ci torniamo al capitolo 17.

Sapere maneggiare le **unità di misura**. Sembra banale e invece è il primo posto in cui si sbaglia: metri cubi contro chilowattora, litri contro chili, potere calorifico. Un errore qui non si vede a occhio e sposta il risultato di ordini di grandezza.

Sapere cos'è un **fattore di emissione**, da dove si prende e perché conta l'annata. Un fattore del 2019 usato su un dato del 2026, quando ne esiste uno più recente, è un rilievo garantito.

Sapere distinguere un **dato primario** da una **stima**. E soprattutto sapere che una stima dichiarata è accettabile, mentre una stima spacciata per misura è un problema serio.

E infine, la competenza che vale più di tutte le altre e che non si insegna: **saper dire «questo numero non lo so»**, e scriverlo in relazione. Quasi tutti i lavori pessimi che abbiamo visto erano pessimi perché qualcuno non se l'è sentita di ammettere un buco.

Le tre cose che conviene comprare invece di impararle.

Il software di calcolo. Costruirsi un foglio proprio è un rito di passaggio che quasi tutti fanno e quasi tutti rimpiangono. Il foglio funziona per il primo cliente, si rompe al terzo, e diventa impossibile

da spiegare a un verificatore. Il nostro si chiama **Carbon Footprint Pro** (cfpro.foreverbambu.me): fattori di emissione aggiornati, calcoli ripetibili e la tracciabilità dal numero al documento, che è la prima cosa che guarda un verificatore. Ne parliamo al capitolo 33.

La revisione tecnica prima della consegna. Per i primi due o tre lavori, fatti rileggere il calcolo da qualcuno che ne ha fatti cento. Costa poche centinaia di euro e ti evita l'errore che ti costerebbe il cliente. È la spesa con il ritorno più alto di tutto il primo anno. Se non sai a chi chiederla, scrivi a segreteria@foreverbambu.com con oggetto «MESTIERE REVISIONE» e i riferimenti del lavoro: ti facciamo una proposta per farlo.

La formazione formale. Non perché la materia non si possa imparare da soli: si può, e Internet è pieno di roba buona. Il problema non è la materia, è **l'ordine in cui va usata**. Da autodidatta impari benissimo cos'è lo Scope 3 e non impari mai in che momento del lavoro si affronta, cosa si guarda prima e cosa dopo, quali decisioni sono irreversibili. Quella sequenza è tutto il mestiere, e si prende molto più in fretta da chi l'ha già percorsa che da solo.

C'è anche una ragione meno nobile e altrettanto concreta: la formazione formale ti dà qualcosa da mettere sotto la firma. In un mestiere nuovo, dove il cliente non ha modo di valutarti, quella riga conta.

Qui parla Pier Giorgio, dal lato di chi insegna.

Il percorso che abbiamo costruito non segue l'ordine della materia. Segue l'ordine in cui le cose servono davanti a un cliente.

Si parte dal perché: come la sostenibilità entra nell'operatività quotidiana di un'impresa e nella relazione con tutti quelli che le stanno intorno, dalla banca al cliente a monte della filiera. Non è un cappello introduttivo, è la parte che serve alla prima telefonata,

quando devi capire perché ti stanno chiamando. Solo dopo si scende sul come: la misura dell'impronta secondo la **ISO 14064-1**, la **LCA** per chi lavora sul prodotto, e poi la comunicazione, il report volontario e, dove viene pubblicato, il bilancio di sostenibilità.

Alla fine stanno i temi che quasi nessuno mette dentro un corso di carbon management e che invece al telefono arrivano da soli: la transizione digitale, il nucleare, la mobilità aziendale, il **CBAM** e i suoi effetti concreti ed economici sull'azienda.

Le esercitazioni non stanno alla fine, e non è un dettaglio. Stanno **dentro** il modulo della ISO 14064-1, subito dopo le due lezioni sulle categorie: una sulle categorie da 1 a 3, una sulle categorie da 4 a 6, e poi si lavora su casi. Un carbon manager che ha capito tutto e non ha mai fatto un calcolo vero non è operativo.

L'errore che vedo fare più spesso non è un errore di calcolo. È un errore di categoria.

Chi ha studiato da solo impara a prendere il dato, e nessuno gli insegna dove va messo. Non è fondamentale solo avere il numero: bisogna sapere in quale categoria della norma ricade, con quale unità di misura si esprime, e da quale documento lo si tira fuori se qualcuno lo chiede. Quest'ultima parte è quella che si dimentica sempre. Ogni dato deve avere un riferimento dimostrabile e una documentazione conservata, perché prima o poi la domanda arriva: da uno stakeholder, o da un controllo formale.

Un caso vero. Abbiamo rifatto l'impronta di carbonio di una grossa azienda del settore automotive. Il calcolo che si portava dietro dava, per il 2024, oltre ventimila tonnellate. Quel numero era sbagliato: una voce era stata imputata dentro la **categoria 1 della ISO 14064-1** con il riferimento e l'unità di misura sbagliati. Rimesso il riferimento

giusto e l'unità giusta, l'impatto complessivo è sceso di oltre il quarantacinque per cento.

Chi lo sente raccontare immagina un errore di matematica. Non lo era: le moltiplicazioni erano giuste. Era sbagliato quello che si moltiplicava: una voce messa nella categoria sbagliata, con il riferimento e l'unità di un'altra. Si vede solo se sai dove guardare.

Questa è la cosa che in aula si prende in un'ora e da soli costa sei mesi. Non il concetto di categoria, che si legge in dieci minuti sulla norma: la mappa di quale emissione ricade dove, e il riflesso di controllare l'unità di misura prima ancora del numero. Nel percorso è un'esercitazione, fatta su casi già sbagliati da correggere. È la parte che il primo giorno sembra noiosa e che ci si ricorda al primo incarico.

Il nostro percorso formativo, detto per quello che è.

Si chiama Corso per Carbon Manager. Sono quarantanove ore di lezione in video, divise in moduli brevi, con una ventina abbondante di docenti diversi. Sul sito trovi anche altri percorsi, come quello sul carbon farming: sono paralleli, e non entrano in queste quarantanove ore. Non è un docente unico che racconta tutto: ogni pezzo lo spiega chi quel pezzo lo fa di mestiere, e si sente, anche nelle differenze di stile.

I pesi, in ore, dicono più di un indice. La misura e i suoi usi, cioè ISO 14064-1, ISO 14068-1 e LCA, stanno intorno alle sei ore: è la parte che tutti immaginano essere il corso, ed è poco più di un decimo. Tutto il resto sono i servizi che nascono dal calcolo e che in un incarico vero ti arrivano addosso (capitolo 4): rendicontazione e bilancio, mercato dei crediti, economia circolare e rifiuti, mobilità aziendale, transizione digitale, CBAM, contenzioso climatico. È lo stesso rapporto di cui parla il capitolo 1: il calcolo è la parte corta della giornata.

Si chiude con un esame, ed è l'ente che ha certificato il percorso a chiederlo: il corso ha ricevuto la certificazione di KHC - Know How Certification come «corso qualificato». L'esame fa parte di quella qualifica, e non si salta. E all'**Elenco Carbon Manager** ci si iscrive solo dopo averlo superato, con una procedura definita: chi non passa l'esame resta fuori dall'elenco, anche se ha seguito tutte le lezioni.

Tre cose conviene saperle prima. **Non ti rende verificatore**: quella è un'altra strada, con altri requisiti, e il capitolo 3 spiega perché chi calcola e chi verifica sono due soggetti diversi. **Il servizio lo costruisci con questo libro**: quanto farti pagare, cosa mettere per iscritto, come si tiene un cliente il secondo anno. **I clienti li porti a casa tu**, con il metodo del blocco 2; l'Elenco ti fa trovare da chi li sta cercando.

*Da noi. Il percorso si trova su **carbonmanager.it**. Il **Corso per Carbon Manager** è quello completo, con l'esame e l'iscrizione all'Elenco. La **Starter Edition** è la porta d'ingresso più leggera. La **Formazione per Manager Carbon Specialist** è per chi vuole solo il carbon management, dalla misura alla strategia. Poi i verticali: la **Building Edition** per l'edilizia e il prodotto, la **Forest Edition** per l'agricolo e il forestale. E i **percorsi brevi**, uno per tema: ETS2, CBAM, VSME, green claim e greenwashing, contenzioso climatico, ISO 14001:2026.*

*Da noi, gratis. La materia di base la trovi già pronta, senza spendere niente, nei libri di Mauro. **È facile essere sostenibile se sai come farlo**: la sostenibilità spiegata con i sette saperi di Edgar Morin, per imparare a guardare un'impresa. **Ha ragione il nonno**: trentasei domande sul clima che si sentono al bar, con le risposte da dare ai clienti scettici. **Non è aria** (**non-e-aria.netlify.app**): cosa si*

*compra davvero con un credito di carbonio. E in uscita **È facile capire la sostenibilità se sai da dove viene**, centosettant'anni di scoperte, avvertimenti e leggi, e **Come ridurre l'impronta di carbonio**, il libro per le aziende: li trovi su maurolajo.com/libri.*

Cosa puoi fare lunedì mattina. Prendi l'ultimo lavoro tecnico che hai consegnato, di qualunque tipo, e chiediti: se fra due anni lo riaprisse un altro, capirebbe come ci sono arrivato? Se la risposta è no, quella è l'abitudine da cambiare prima ancora di imparare la materia.

In pratica, tutto il blocco in una pagina

- Il settanta per cento del lavoro è istruttoria, non calcolo. Se ti aspetti di fare conti, ti annoi; se sai portare a casa una pratica complicata, sei già dentro.
- Non è una professione a sé: è un servizio che si aggiunge a una professione che hai già. Nessuno assume un carbon manager, lo si compra come una perizia.
- Le tre cose che ti fanno partire avanti sono leggere un bilancio, stare dentro un audit, tenere una scadenza con dei terzi in mezzo. Se hai uno studio, le hai già.
- Tre confini: non certifichi, non verifichi (mai il tuo lavoro), e se proponi crediti lo fai a carte scoperte, con due contratti distinti e la qualità verificata da un terzo.
- Il tuo prodotto non è il numero: è la relazione che lo rende difendibile.
- Non è solo carbon footprint: dall'inventario nascono la neutralità ISO 14068-1, il piano di decarbonizzazione, i rifiuti, il mobility management, il VSME e la verifica delle asserzioni ambientali. Un cliente può valere sei incarichi.

- Quattro porte: dentro l'impresa, dentro uno studio, da solo, in rete. Se hai già uno studio, non uscirne: portalo dentro.
- Ogni provenienza ha già qualcosa che vale e un primo cliente naturale: cerca la tua scheda al capitolo 6, e leggi solo quella.
- Il minimo tecnico è piccolo (confini, unità, fattori, dato contro stima) più una cosa che non si insegna: saper scrivere «questo non lo so».
- Tre cose da comprare invece di impararle: il software, la revisione tecnica dei primi lavori, e la sequenza del mestiere.

BLOCCO 2

Da dove arrivano i clienti

8. Chi ti chiama, e chi lo obbliga a chiamarti

C'è un errore che fanno quasi tutti quelli che partono: cercare le aziende sensibili al tema.

Non esistono. O meglio: esistono, sono pochissime, e sono già servite. L'imprenditore che una mattina si sveglia preoccupato per il clima e chiama un consulente è una figura da convegno. Nella vita vera le aziende chiamano perché **qualcuno le ha spinte**, e quel qualcuno ha un nome e un indirizzo.

Il tuo mercato quindi non è fatto di aziende sensibili. È fatto di **aziende spinte**. E siccome le spinte sono poche e riconoscibili, il tuo lavoro commerciale diventa molto più semplice: invece di convincere, vai a cercare chi è già stato spinto.

Le spinte sono cinque, più una che nessuno mette negli elenchi.

La prima, e di gran lunga la più grossa: il cliente a monte della filiera.

Un'impresa grande, che ha obblighi di rendicontazione, ha bisogno di sapere quanto emettono i suoi fornitori. Non per bontà: perché le emissioni dei fornitori entrano nel suo bilancio, e sono quasi sempre la parte più grande. Le rilevazioni internazionali sulle catene di fornitura mostrano da anni che le emissioni a monte pesano molte volte più di quelle degli impianti propri di un'azienda. Quindi il grande non può fare i conti suoi senza chiedere i conti ai piccoli.

E allora manda un questionario. A cinquanta, a duecento, a mille fornitori. E in ognuna di quelle aziende c'è qualcuno che apre

l'allegato, non capisce niente, e chiama il suo consulente di fiducia. **Quella telefonata è il motore commerciale di questo mestiere**, ed è il motivo per cui il capitolo 11 è il più importante di questo blocco.

La seconda: la banca.

Le banche hanno a loro volta obblighi sul rischio climatico del proprio portafoglio, e questo si traduce, per l'impresa, in domande in fase di affidamento o di rinnovo. Non sempre sono domande sofisticate. Spesso sono un questionario e basta. Ma arrivano in un momento in cui l'imprenditore è molto attento, perché c'è di mezzo una linea di credito.

La terza: il bando.

Contributi regionali, camerali, nazionali, che finanziano diagnosi, consulenze, certificazioni. Sono una spinta ottima e con un difetto: hanno scadenze corte e importi definiti, quindi comprimono il tuo margine e ti obbligano a lavorare in fretta. Vanno benissimo per il primo lavoro, meno bene come modello.

La quarta: la gara d'appalto.

Nelle forniture pubbliche i criteri ambientali sono diventati un fattore di punteggio, e in certi settori di ammissione. Qui la spinta è la più dura di tutte, perché o hai il documento o non partecipi.

La quinta: l'assicurazione, o la capogruppo estera.

Meno frequente, ma quando c'è è immediata, e riguarda spesso aziende medie che fanno parte di gruppi internazionali.

E poi c'è la sesta, che negli elenchi non trovi: il figlio che entra in azienda.

Non scherziamo, e non è un aneddoto: è una delle situazioni più ricorrenti che vediamo. Il passaggio generazionale porta dentro qualcuno di trent'anni che ha studiato, che legge i bandi, che si accorge che i clienti chiedono cose nuove, e che ha bisogno di portare a casa un risultato per farsi riconoscere. È un ottimo interlocutore, decide in fretta, e quasi sempre ha già in testa il nome di chi glielo farà fare.

Cosa te ne fai di questo elenco.

Te ne fai una regola di selezione. Quando guardi una lista di aziende, non chiederti «a chi potrebbe interessare?». Chiediti: **chi ha sopra di sé qualcuno che glielo sta chiedendo?**

E poi tieni d'occhio due scadenze, perché stanno per allargare la platea di parecchio.

La prima riguarda chi importa in Europa alcuni prodotti a forte intensità di carbonio, come acciaio, alluminio, cemento e fertilizzanti. Il meccanismo europeo di adeguamento alle frontiere è entrato nella sua fase definitiva dal 1° gennaio 2026, l'acquisto dei certificati parte da febbraio 2027 e la prima dichiarazione annuale è attesa entro settembre 2027. C'è una soglia di esenzione sotto le cinquanta tonnellate importate all'anno, e su quella soglia va detta una cosa che quasi nessuno dice: **non è una franchigia, è un gradino**. Chi la supera non paga solo sull'eccedenza: rientra negli obblighi.

La seconda riguarda i combustibili per il riscaldamento e per i trasporti, cioè il gasolio, la benzina e il gas che praticamente ogni impresa compra. Il secondo mercato europeo delle quote, quello che tocca edifici e trasporti, è stato rinviato al 1° gennaio 2028, con l'adozione definitiva del Consiglio nel marzo 2026. Quando partirà, il

carbonio entrerà nel prezzo del carburante e del metano di chiunque, e sarà il momento in cui questo mestiere smetterà di essere una cosa per aziende esposte e diventerà una cosa per tutti.

Non sono date da mettere in una brochure. Sono date da segnarsi in agenda, perché ti dicono quando aumenterà il numero di telefonate.

Una precisazione su CBAM ed ETS. Sono due temi iperspecifici: nel corso ne vedi gli effetti sull'azienda, ma non li approfondiamo sul piano tecnico, perché chiedono una preparazione specialistica. Il mercato europeo delle quote nato nel 2005, l'ETS, riguarda un numero limitato di grandi impianti industriali ed energetici, più l'aviazione e, dal 2024, il trasporto marittimo: chi c'è dentro da anni è già seguito. Il CBAM invece è tutto attivo e operativo, e gli importatori dovrebbero essere già tutti seguiti. Fra quelli che incontriamo, però, almeno sette su dieci non si sono ancora mossi. Lì c'è lavoro, e il modo migliore per prenderlo è affiancarti a chi quel mestiere lo fa già: tu fai una parte, loro un'altra. Se è un ambito che ti interessa, scrivici a segreteria@foreverbambu.com con oggetto «MESTIERE CBAM» e vediamo come esserti utili.

L'ETS2 è un'altra storia: tocca il gasolio, la benzina e il gas di chiunque, e lì la conversazione la puoi aprire con qualunque cliente.

***Da noi.** Per far vedere a un cliente quanto gli costerà l'ETS2 c'è [Il conto al litro](#) (ets2-litri.netlify.app): metti i litri di gasolio e benzina e i metri cubi di gas di un anno, e leggi il costo in tre scenari di prezzo. Per le aziende di logistica e trasporti c'è l'[ETS2 Impact Tool](#) (ets2-impact-tool.netlify.app), che simula scenari, investimenti e risparmi. E su carbonmanager.it i percorsi brevi sull'[ETS2](#) e sul [Meccanismo europeo CBAM](#) ti danno il quadro per parlarne con i clienti. Da dove vengono tutte queste regole,*

*dal 1958 a oggi, lo racconta **È facile capire la sostenibilità se sai da dove viene**, in uscita su maurolajo.com/libri. Una telefonata che comincia con «ti faccio vedere quanto ti costa» è una telefonata che il cliente ascolta.*

9. La PMI che non è obbligata, e viene tirata dentro lo stesso

Qui c'è un equivoco che ha fatto perdere clienti a parecchi colleghi nell'ultimo anno, e vale la pena chiarirlo bene perché riguarda il cuore del tuo mercato.

Nel 2026 l'Europa ha corretto il tiro sulla rendicontazione di sostenibilità. Il pacchetto di semplificazione, entrato in vigore il 18 marzo 2026 con recepimento da parte degli Stati membri entro il 19 marzo 2027, ha alzato parecchio le soglie: restano dentro le imprese sopra i mille dipendenti e i quattrocentocinquanta milioni di ricavi netti, e ne escono moltissime, comprese piccole e medie imprese quotate. Nello stesso provvedimento è stato messo anche un limite alle informazioni che le grandi imprese possono pretendere dai fornitori più piccoli.

Letta di fretta, questa notizia suona come: il mercato si è ristretto, il lavoro è finito.

È una lettura sbagliata, e chi l'ha fatta ha smesso di cercare clienti proprio nel momento in cui i clienti cambiavano forma.

Quello che è successo davvero è che la domanda si è spostata. Non è più un obbligo di legge diffuso: è una **richiesta contrattuale** che scende lungo la filiera. Il grande gruppo ha

comunque bisogno del dato dei suoi fornitori per fare i propri conti. Se non può pretenderlo con un modulo standard obbligatorio, lo chiede lo stesso, in forma di questionario, di condizione di fornitura, di criterio nella selezione dei fornitori.

E questo, per te, è **meglio**, non peggio. Perché un obbligo di legge è un adempimento, e gli adempimenti si comprano al prezzo più basso. Una condizione posta dal proprio cliente più importante, invece, è una cosa che si risolve bene, in fretta e con qualcuno di cui ci si fida.

Il formato in cui si risponde.

Per anni ogni grande impresa ha mandato ai fornitori il suo modulo, e le PMI compilavano sette questionari all'anno, uno diverso dall'altro. Adesso si sta consolidando uno standard volontario di rendicontazione pensato apposta per le piccole e medie imprese, il **VSME** preparato dall'EFRAG, che sta diventando la lingua comune di questa conversazione. Non è un obbligo, ed è proprio per questo che funziona: dà a tutti un modo condiviso di chiedere e di rispondere.

Per te vuol dire due cose. Che vale la pena impararlo, perché è il formato in cui ti verrà chiesto di consegnare. E che, quando un tuo cliente lo ha compilato una volta bene, ha risolto il problema con tutti i clienti a monte, non con uno solo. Questa è una cosa che si vende benissimo, e con ragione.

***Da noi.** Il [Percorso VSME](#) su carbonmanager.it ti insegna lo standard dal punto di vista di chi lo compila per un cliente. Il [VSME Navigator](#) (vsme-navigator-v3.netlify.app) è lo strumento con cui lo compili: segue il modello digitale dell'EFRAG, tiene insieme energia, emissioni, acqua, rifiuti e persone, ed esporta il rapporto.*

La frase da dire al cliente che si lamenta.

Perché si lamenteranno tutti, e la lamentela è sempre la stessa: «ma io non sono obbligato, perché devo spendere dei soldi?».

La risposta non è un discorso sul clima. È questa: *nessuno ti obbliga. Ma se non rispondi tu, risponderà un tuo concorrente, e chi ha chiesto sceglierà lui. Il tema non è la multa: il tema è restare nell'elenco dei fornitori.*

È vera, è verificabile, e non promette niente che non si possa mantenere.

E se il cliente, prima ancora, dubita che il clima stia cambiando davvero, non metterti a discutere: regalagli **Ha ragione il nonno**, trentasei domande da bar con le risposte. È gratuito, e fa il lavoro al posto tuo.

10. I cinque bisogni che arrivano al telefono, e come diventano incarichi

Quando comincerai a farti conoscere, le telefonate saranno di cinque tipi. Imparare a riconoscerli in tre minuti ti fa risparmiare, il primo anno, decine di ore di sopralluoghi inutili.

Tipo a. «Mi hanno mandato un questionario e non so cosa farci.»

Questo **paga**. C'è un mandante, c'è una scadenza, c'è una conseguenza. Il cliente non deve essere convinto di niente: deve solo scegliere a chi affidarlo. È il tipo di incarico su cui costruire il primo anno.

Tipo b. «Vorremmo capire se possiamo definirci sostenibili.»

Preso da solo non paga una misura: non c'è mandante e non c'è scadenza. Ma dietro c'è quasi sempre un'esigenza di comunicazione, e quella oggi è un servizio che si fattura. Dal 27 settembre 2026 un'asserzione ambientale generica, come «sostenibile» o «green», è una pratica commerciale scorretta se l'azienda non sa dimostrarla (ne parliamo ai capitoli 20 e 29). Un'azienda che vuole «definirsi sostenibile» ha bisogno prima di tutto di sapere cosa può dire e cosa no. Parti da lì: un assessment veloce di quello che l'azienda dice oggi, sul sito, sulle etichette, nei cataloghi. È un incarico piccolo, chiaro, con un prezzo, e spesso apre la porta alla misura.

***Da noi.** Lo strumento c'è: [GreenClaim Aziende \(greenclaim-aziende.netlify.app\)](https://greenclaim-aziende.netlify.app). Un questionario di venti domande, l'analisi di etichette, documenti e pagine web, e un report in PDF a semafori da consegnare al cliente. E per saperlo fare bene, il corso [Greenclaim e Greenwashing completo](https://carbonmanager.it), su carbonmanager.it.*

Tipo c. «Ci serve per un bando.»

Paga, ma con due avvertenze. La scadenza è tiranna e non negoziabile, e l'importo è spesso già deciso dal bando stesso, quindi il margine è basso. Va bene come primo lavoro e come caso studio. Non va bene come modello di business.

Tipo d. «Vogliamo compensare le nostre emissioni.»

Attenzione. Quasi sempre, dietro questa frase, c'è il desiderio di un bollino da mettere sul sito o sulla confezione. E il bollino, oggi, è terreno minato: ci sono capitoli interi su questo, il 20 e il 29. Se accetti

l'incarico senza chiarire prima cosa il cliente potrà dire e cosa no, il problema te lo prendi tu.

Se dietro c'è invece un ragionamento serio, allora è un ottimo cliente, e la strada è una sola: **si misura, si riduce e si rimuove, tutto insieme e da subito**. Le rimozioni non sono il premio di consolazione che arriva alla fine, quando la riduzione è finita: partono insieme alla riduzione, perché la CO2 già in atmosfera non aspetta che tu abbia finito di efficientare il capannone.

***Da noi.** Produciamo rimozioni di carbonio da foreste di bambù gigante, quantificate secondo la prassi UNI/PdR 156:2024 e validate da un ente terzo accreditato; sul primo progetto il rilievo di campo è di luglio 2026 e l'opinione di verifica, con garanzia ragionevole, del 1° ottobre. Come si legge un credito dal lato di chi compra lo racconta un libro intero, [Non è aria](https://non-e-aria.netlify.app) (non-e-aria.netlify.app): è gratuito, ed è il libro da girare al tuo cliente prima che gli arrivi la prima offerta.*

Tipo e. «Ci hanno detto che dobbiamo fare la ISO.»

Confusione, quasi sempre. Bisogna capire se il cliente ha bisogno di un inventario, di una verifica, di un sistema di gestione o di una dichiarazione di prodotto: sono quattro cose diverse, con quattro costi diversi. Mai quotare prima di aver sciolto questo nodo. Il preventivo sbagliato qui è quello che ti fa perdere soldi per tutta la durata dell'incarico.

La domanda che divide i paganti dai curiosi.

È una sola, e sta in tre pezzi:

Chi te l'ha chiesto, cosa ti ha chiesto, e per quando?

Se ci sono tutti e tre, hai un incarico. Se manca il primo, hai un curioso. Se manca il secondo, hai un incarico che non sai ancora quotare: «ci hanno chiesto la carbon footprint» può voler dire un questionario di dieci righe oppure un inventario completo da far verificare a un ente terzo, e fra le due cose cambiano le ore, il prezzo e il rischio. Fatti leggere la richiesta, o meglio fattela girare, prima di dire un numero. Se manca il terzo, hai un incarico che slitterà per sei mesi, e devi decidere se ti va bene.

Impara a farla nei primi tre minuti, con garbo, prima di spiegare qualunque cosa. Ti cambia l'anno.

11. Il portafoglio che hai già è il tuo primo mercato

Questo è il capitolo più importante del blocco, ed è quello che rende questo mestiere accessibile a chi ha già uno studio.

La regola è semplice: **non si parte dal traffico freddo. Si parte dalla rubrica.**

Chi comincia si mette a fare il sito, la pagina, i post, la brochure. Sono le cose che si fanno quando non si ha niente. Tu, se hai uno studio, hai la cosa più difficile da costruire al mondo: un elenco di imprese che ti hanno già pagato e che rispondono al telefono.

Lo screening del portafoglio, in un pomeriggio.

Prendi l'elenco dei tuoi clienti e mettili accanto quattro colonne. Non ti serve altro.

Colonna 1: esporta? Se esporta, prima o poi il cliente estero chiederà. E se importa acciaio, alluminio, cemento o fertilizzanti, ha già un tema con il meccanismo di frontiera.

Colonna 2: ha un cliente più grande di lui? Un gruppo, una catena, una grande industria, una committenza pubblica. Questa è la colonna che conta di più.

Colonna 3: ha preso finanza agevolata di recente, o ha una linea in rinnovo? Banca e bandi sono le due spinte più veloci.

Colonna 4: partecipa a gare pubbliche?

Adesso ordina. Chi ha almeno due croci è il tuo elenco di partenza. Nella maggior parte degli studi che abbiamo visto fare questo esercizio, l'elenco viene fuori con dieci o quindici nomi. Non servono trecento contatti. Servono dieci nomi giusti.

Come si apre il discorso.

Questo è il punto in cui sbagliano quasi tutti, perché arrivano con un'offerta. E un'offerta non richiesta, da un professionista con cui hai un rapporto di fiducia, suona come una cosa sola: mi sta vendendo un servizio in più.

Non si porta un'offerta. **Si porta una notizia.**

La differenza è tutta qui. Una notizia è una cosa che riguarda lui, che tu sai e lui non sa, e che gli arriva da te perché sei il suo professionista. Del tipo: *il tuo settore sta ricevendo questi questionari, ne ho visti tre negli ultimi mesi, ti volevo avvisare prima che arrivi anche a te.* Oppure: *è uscito questo bando che copre metà del costo di una cosa che presto ti chiederanno, la scadenza è quella, se vuoi ci guardiamo dentro.*

A quel punto succede una di tre cose. Ti dice che non gli interessa, e hai perso quattro minuti. Ti dice che ci pensa, e sei nella sua testa quando arriverà la spinta. Oppure ti dice la frase d'oro: *guarda, veramente ci è già arrivato un questionario e non ci abbiamo capito niente.*

Da noi. Prima di chiamare, guarda com'è messa l'azienda. ***PMI Navigator*** ti dice, per una singola impresa, a che punto è sui temi della sostenibilità: se è già soggetta a qualche obbligo, a quali, e se e quando lo diventerà. È in arrivo, lo trovi su maurolajo.com. Intanto, gratis, fai girare sul tuo cliente il ***CFP Analyzer***: ricevi per email le categorie di emissione certamente presenti, probabili e irrilevanti per il suo settore. Poi tieniti aggiornato ogni giorno: segui le pagine della Scuola di Alta Formazione per Carbon Manager (carbonmanager.it), dove Pier Giorgio Bollati scrive gli aggiornamenti che contano, e i profili social di Mauro Lajo (maurolajo.com), con le notizie sul tema. La notizia da portare al cliente, di solito, l'hai letta lì la mattina.

Il primo incarico fallo a chi ti perdona.

Questo è un consiglio che vale oro e che nessuno dà. Il primo lavoro lo farai più lentamente, sbaglierai qualche stima, dovrai tornare a chiedere dei dati che avevi già chiesto. È inevitabile: succede a tutti.

Quindi non farlo al cliente più grande e più esigente che hai. Fallo a quello con cui hai il rapporto migliore, magari a un prezzo dichiaratamente di primo lavoro, dicendogli la verità: *è il primo che faccio, ci metterò più tempo, il prezzo tiene conto di questo.* Gli imprenditori capiscono benissimo questo discorso, e spesso lo apprezzano.

Perdonarti la lentezza, però, non vuol dire perdonarti un errore. **Il primo lavoro fallo verificare lo stesso**, da qualcuno che ne ha fatti tanti, prima di consegnarlo. Un cliente che ti ha dato fiducia non deve ricevere un report con errori di fondo o di metodo che poi lo mettono in difficoltà, con il suo cliente, con la banca o in una verifica. La pazienza te la regala. Il numero sbagliato, no.

In cambio ottieni la cosa che ti serve più di tutte per il secondo cliente: **un caso vero da raccontare.**

Cosa puoi fare lunedì mattina. Le quattro colonne. Poi prendi i primi dieci nomi e scrivi, per ciascuno, la riga della notizia. Non l'offerta: la notizia. Dieci righe diverse, non un messaggio uguale per tutti, perché dieci persone che ti conoscono si accorgono all'istante di un messaggio in serie.

12. Quanti siamo, e quanto lavoro c'è

Adesso i numeri veri, perché il mercato guardato con entusiasmo te lo raccontano già in tanti.

I professionisti che hanno una qualifica formale in questo campo sono ancora pochi. Nell'Elenco Carbon Manager, in cui entra solo chi supera l'esame della nostra scuola, compaiono **centocinquanta carbon manager attivi**: al 16 settembre 2026 l'ultimo codice assegnato era il CMO167, e il primo titolo risale al luglio 2023.

Un mestiere che dieci anni fa non c'era. Fino a pochi anni fa di emissioni si occupavano soltanto le grandissime aziende, quelle toccate da vicino dai cambiamenti climatici, dalle conferenze sul clima e dalle relazioni internazionali. Per loro il tema esiste dalla fine del 1997, dal protocollo di Kyoto. La maggioranza schiacciante delle imprese italiane non se n'è mai occupata. Adesso se ne parla ogni giorno, le richieste scendono lungo le filiere, e la competenza serve.

È una storia che si è già vista. Il coordinatore della sicurezza nei cantieri nasce con il decreto legislativo 494 del 1996, e oggi è obbligatorio in ogni cantiere dove lavora più di un'impresa. Il certificatore energetico nasce con il decreto legislativo 192 del 2005: oggi in Italia si emettono più di un milione di attestati di prestazione energetica all'anno, e il sistema nazionale che li raccoglie ha superato gli otto milioni. Mauro c'era, da certificatore CasaClima nel 2007: all'inizio erano in pochi a saper certificare un edificio, qualche anno dopo non si vendeva una casa senza attestato energetico. Il responsabile della protezione dei dati, prima che il regolamento europeo sulla privacy diventasse applicabile nel maggio 2018, in Italia quasi non esisteva: al 30 settembre 2024 il Garante aveva ricevuto più di settantunomila comunicazioni di nomina. Il carbon manager oggi è al punto in cui erano loro all'inizio. Con una differenza: a loro l'obbligo l'ha scritto una legge. Al carbon manager, oggi, la spinta arriva dalla filiera, dalle banche e dalle gare.

Nell'elenco non si entra seguendo le lezioni: si entra **dopo aver superato l'esame**. È il motivo per cui il numero è più basso di quello delle persone formate, ed è anche il motivo per cui vale la pena guardarlo.

Un numero così si può leggere in due modi opposti, e vale la pena imparare a distinguerli perché è lo stesso ragionamento che dovrai fare sul tuo territorio.

Prima lettura: è un mercato giovane. Ci sono poche persone perché il mestiere è nato da poco, la domanda sta arrivando adesso, e chi si posiziona ora ha un vantaggio che fra cinque anni non ci sarà più.

Seconda lettura: è un mercato che non paga. Ci sono poche persone perché chi ci ha provato ha smesso, gli incarichi sono rari, e il

numero resta basso per un motivo molto semplice: con questo non ci si campa.

Le due letture sono indistinguibili se guardi solo il numero. Si distinguono guardando un'altra cosa, ed è questa la parte utile del capitolo:

Guarda quanti clienti rinnovano l'incarico il secondo anno.

In un mercato vero la ricorrenza è alta, perché il dato serve tutti gli anni. In un mercato finto la ricorrenza è vicina a zero, perché ognuno lo fa una volta per una scadenza e poi sparisce. È la stessa domanda che dovrai farti sul tuo portafoglio dopo il primo anno, ed è il motivo per cui il capitolo 26 esiste.

Quello che Mauro può dirti dalla sua parte del tavolo, cioè da committente, è che la ricorrenza c'è, ma non è automatica: **si perde per come è stato fatto il primo lavoro**, non per il tema. Chi consegna un numero e sparisce non viene richiamato. Chi consegna una relazione fatta bene e si fa vivo a gennaio dell'anno dopo, viene richiamato quasi sempre.

Qui parla Pier Giorgio, dal lato della scuola.

Chi si iscrive non arriva dal nulla. Arriva quasi sempre da una professione tecnica che sta già a stretto contatto con le imprese: la parte più grossa sono consulenti, geometri e tecnici che lavorano già dentro le aziende, con una quota consistente di ingegneri. Poi c'è un secondo gruppo, che da fuori sorprende: consulenti di comunicazione e marketing, che si trovano a dover raccontare una cosa che non sanno misurare. E c'è un terzo gruppo, in crescita, di manager interni: persone a cui in azienda è stato messo in mano il tema sostenibilità e che fanno il corso per prenderne i rudimenti e le strategie.

Se ne ricava una cosa utile per chi legge: quasi nessuno parte da zero, e quasi tutti aggiungono questo a un mestiere che hanno già. È esattamente quello che dice il capitolo 2.

I tre numeri, tenuti separati. Le persone che hanno fatto il percorso sono più di duecento. Quelle che hanno superato l'esame e compaiono nell'elenco come attive sono le centocinquanta di cui sopra. Quelle che nell'elenco hanno anche un profilo completo, consultabile da chi cerca, sono **novantuno** (conteggio del 30 settembre 2026). Sono tre cose diverse e le teniamo separate apposta. E la terza ti dice una cosa pratica: dentro l'Elenco, chi oggi compila bene il profilo è uno di meno di cento. Fuori dall'Elenco la concorrenza c'è, ed è quella di tutti i consulenti che fanno questo lavoro.

Da dove arriva il lavoro. Dal sito dell'Elenco vediamo passare le aziende che cercano un carbon manager e lo contattano, per farsi aiutare sulla misura dell'impatto e sulla comunicazione verso gli stakeholder. È la parte più visibile del lavoro, non la più grande. Il grosso ognuno se lo porta a casa dalla propria rubrica, ed è il motivo per cui il capitolo 11 viene prima di questo. L'elenco è la vetrina: il magazzino è il tuo portafoglio clienti.

Una nota sulla geografia.

Il lavoro si concentra dove si concentrano le imprese esposte: i distretti manifatturieri, la logistica, l'agroalimentare organizzato, l'edilizia. Se sei in una zona con poche imprese di questo tipo, la conseguenza pratica non è che devi cambiare mestiere: è che il tuo primo cliente non sarà a dieci chilometri, e devi metterlo in conto nel preventivo. Le trasferte, in questo lavoro, si pagano.

Il contro-argomento onesto.

Se questo mestiere fosse una miniera d'oro, saremmo in diecimila e non in poche centinaia. Non lo è. È un mestiere normale, con clienti normali, che paga come pagano le consulenze tecniche serie: bene se lavori bene e hai ricorrenza, male se insegui incarichi occasionali.

Chiunque ti racconti altro ti sta vendendo un sogno. Noi ti vendiamo un metodo.

13. Farsi trovare

Ultimo capitolo del blocco. Lo teniamo corto, perché la lista delle cose che funzionano è breve.

Funzionano due cose.

La prima: essere in un elenco professionale. Non perché l'elenco faccia marketing per te, ma per una ragione più banale e più solida: **chi cerca un carbon manager, cerca lì.** Un imprenditore o un ufficio acquisti che deve trovare qualcuno non fa una ricerca generica: chiede a un elenco, a un ordine, o a un collega. Se non sei in nessuno dei tre posti, non esisti per chi ti sta cercando adesso.

Il più diretto, per questo mestiere, è l'**[Elenco Carbon Manager \(elencocarbonmanager.it\)](http://elencocarbonmanager.it)**: ci entra chi ha superato l'esame del percorso, con un profilo che le aziende consultano quando cercano un professionista.

La seconda: il tuo ordine professionale. Questo è il canale più sottovalutato di tutti, ed è il migliore per una ragione precisa: **i colleghi passano il lavoro che non sanno fare.** Un commercialista a cui un cliente chiede una carbon footprint non se la inventa: cerca qualcuno a cui girarla. Se in quel momento gli viene in mente il tuo nome, hai un incarico che non ti è costato niente.

Il modo per farsi venire in mente non è una brochure: è **fare un intervento di un'ora a un evento del tuo ordine**, possibilmente con crediti formativi. Un'ora davanti a quaranta colleghi che prendono i crediti vale più di cento post, per un motivo semplice: alla fine, tre di loro vengono a chiederti una cosa concreta.

Non funzionano, se fatte così.

Il sito vetrina. Un sito che dice solo cosa sai fare è un posto dove atterrare: da solo, i clienti non li porta.

La brochure. Nessuno l'ha mai letta.

I post generici sul tema. «La sostenibilità è il futuro» non ha mai fatto squillare un telefono. Un post che racconta un caso vero, con un problema e come è stato risolto, ogni tanto sì.

La newsletter senza casi. Rassegna stampa normativa ne fanno tutti, e nessuno la legge.

Il convegno di settore dove parli ad altri carbon manager. Utile per la reputazione, inutile per il fatturato: chi ti ascolta fa il tuo stesso lavoro, e il lavoro non te lo passerà. L'evento del tuo ordine è il contrario: lì ci sono colleghi di un'altra professione, con clienti che fanno domande a cui loro non sanno rispondere. Per questo funziona.

La pubblicità a pagamento prima di avere un caso da raccontare. Spendere per portare traffico verso una pagina che dice solo cosa sai fare, quando non hai ancora un lavoro consegnato, è il modo più veloce per bruciare il budget del primo anno.

Attenzione: questo non vuol dire che il marketing non funzioni. **Il digital marketing fatto con metodo funziona, eccome:** è quello con cui costruiamo credibilità e clienti da anni, e lo raccontiamo al capitolo 35. Quello che non funziona è farlo generico:

senza un caso vero, senza un passo successivo chiaro da chiedere a chi legge, e senza contare i risultati.

Cosa puoi fare lunedì mattina. Due cose, e finisce il blocco. Iscriviti a un elenco professionale del settore. E scrivi al tuo ordine proponendo un intervento di un'ora su cosa sta arrivando ai loro clienti dalla filiera. Non su cos'è il carbon management: **su cosa sta arrivando ai loro clienti.** La differenza fra i due titoli è la differenza fra una sala vuota e una sala piena.

***Da noi.** In arrivo: [Radar Normativo](https://radarnormativo.netlify.app), l'abbonamento mensile di Mauro per commercialisti, consulenti e responsabili sostenibilità. Ogni mese le novità normative già tradotte in cosa fare con i clienti, dal greenwashing alla CSRD, dal CBAM all'EUDR ai crediti di carbonio. Iscriviti alla lista d'attesa su radarnormativo.netlify.app. È la materia prima per l'intervento al tuo ordine e per i post che raccontano casi veri.*

In pratica, tutto il blocco in una pagina

- Le aziende sensibili non esistono. Esistono le aziende spinte. Cerca chi ha sopra di sé qualcuno che glielo sta chiedendo.
- Le spinte sono cinque più una: il cliente grande della filiera, la banca, il bando, la gara pubblica, l'assicurazione o la capogruppo. La sesta è il figlio che entra in azienda.
- Due date da segnare: il meccanismo europeo di frontiera con i certificati da febbraio 2027 e la prima dichiarazione entro settembre 2027, e il secondo mercato delle quote su edifici e trasporti rinviato al 1° gennaio 2028.
- Le soglie della rendicontazione si sono alzate nel 2026, ma la domanda non è sparita: si è spostata dall'obbligo di legge alla

richiesta contrattuale lungo la filiera. Per te è meglio.

- La frase per il cliente che si lamenta: nessuno ti obbliga, ma se non rispondi tu risponde un tuo concorrente.
- Cinque tipi di telefonata. Il questionario ricevuto e il bando pagano subito; chi vuole «definirsi sostenibile» paga un assessment sui claim. La domanda che divide i paganti dai curiosi è «chi te l'ha chiesto, cosa ti ha chiesto, e per quando?».
- CBAM ed ETS sono temi specialistici: si lavora affiancando chi li fa già.
- Non si parte dal traffico freddo, si parte dalla rubrica. Quattro colonne, dieci nomi.
- Non si porta un'offerta, si porta una notizia.
- Il primo incarico si fa a chi ti perdona la lentezza, dicendogli che è il primo. Ma si fa verificare lo stesso: gli errori di metodo non li perdona nessuno.
- Nell'Elenco i carbon manager attivi sono centocinquanta. Per capire se il mercato è vero non guardare quanti siamo: guarda quanti clienti rinnovano il secondo anno.
- Funzionano gli elenchi professionali, il tuo ordine e il digital marketing fatto con metodo. Non funzionano il sito vetrina, la brochure, i post generici e la pubblicità prima di avere un caso.

BLOCCO 3

Il primo incarico, passo per passo

14. La prima telefonata: le sette domande

Prima di prendere la macchina e andare a fare un sopralluogo, ci sono sette domande da fare al telefono. Ci vogliono dieci minuti. Ti dicono se un incarico esiste, quanto costerà farlo, e soprattutto se conviene farlo.

Se sei un imprenditore o un direttore finanziario e stai valutando un consulente, leggi questo capitolo al contrario: **queste sette domande sono quelle che dovresti sentirti fare**. Se il consulente non te ne fa nessuna, non ha capito cosa sta per quotare, e il preventivo che ti manderà sarà sbagliato in un senso o nell'altro.

1. Chi te l'ha chiesto?

Se la risposta ha un nome (un cliente, una banca, un ente, una capogruppo), c'è un incarico. Se la risposta è «nessuno, ci stavamo pensando», non c'è ancora.

2. Per quando?

La data non è un dettaglio organizzativo: è la variabile che determina il prezzo. Un lavoro fatto in tre mesi e lo stesso lavoro fatto in tre settimane non costano uguale, perché nel secondo caso pagherai tu, in ore, la fretta.

3. Che cosa vogliono, e in che formato?

Prima il contenuto. Vogliono le emissioni dell'azienda intera o di un prodotto? Solo quelle dirette e dell'energia, o anche la catena di fornitura? Un numero, o anche un piano di riduzione? Sono lavori

diversi, con ore e prezzi diversi, e il cliente spesso non lo sa: te lo dice il testo della richiesta, non il suo riassunto al telefono.

Poi il formato. Un questionario da compilare, un documento standard, una relazione libera, un caricamento su una piattaforma di un cliente. Anche qui il lavoro cambia. E c'è una domanda dentro la domanda: ti hanno mandato un modulo? Fattelo mandare **prima di quotare**, sempre. Il novanta per cento delle sorprese sta lì dentro.

4. L'avete già fatto altre volte?

Se sì, chiedi di vedere il lavoro precedente prima di quotare. Ti serve per due ragioni: capire la qualità del punto di partenza, e capire se dovrai spiegare al cliente perché il tuo numero sarà diverso da quello dell'anno prima. Quella conversazione, se non la prepari, è micidiale.

5. Chi, in azienda, tiene i dati di consumo?

Se il cliente risponde con un nome e un ruolo, bene. Se risponde «boh, un po' l'amministrazione, un po' il magazzino», hai appena scoperto che il tuo lavoro durerà il doppio. È il singolo fattore che fa sfiorare i progetti più di ogni altro, e lo puoi sapere in trenta secondi al telefono.

6. Quanti stabilimenti, e quante società?

Tre capannoni sono tre sopralluoghi. Due società sono due perimetri, due contabilità, e una decisione su come si consolidano che va presa con il cliente e messa per iscritto.

7. Serve che qualcuno lo verifichi?

Questa è la domanda che cambia il preventivo di più di tutte, ed è quella che quasi nessuno fa.

Se il dato serve solo internamente, o per rispondere a un questionario, il lavoro è quello che è. **Se invece deve essere verificato da un organismo terzo, il lavoro cambia di natura:** ogni numero deve

avere un'evidenza allegata, la tracciabilità va tenuta dal primo giorno, la documentazione raddoppia, e va prevista l'assistenza durante la verifica, che sono giornate vere. Chi quota una verifica come se fosse una formalità ci rimette, e ci rimette per tutta la durata dell'incarico.

La bandiera rossa.

«Ci serve entro venerdì.»

Non è sempre un no. Ma è sempre una domanda in più: cosa succede se arriva lunedì? Se la risposta è «niente», si può ragionare. Se la risposta è «perdiamo la fornitura», allora o hai i dati già pronti dal cliente, o stai per accettare un lavoro che non potrai fare bene. E un lavoro fatto male con una scadenza addosso è esattamente il modo in cui si perde un cliente e si prende un rilievo.

15. Il sopralluogo

Il sopralluogo è la parte del lavoro che i clienti capiscono meglio e i consulenti preparano peggio. Va preparato, perché è l'unica occasione in cui vedi con i tuoi occhi le cose che poi dovrai numerare.

Cosa mandare prima.

Almeno una settimana prima, una lista corta di documenti. Corta, altrimenti non la guardano.

Le bollette di energia elettrica e gas di tutto l'anno, non una a campione. I documenti di trasporto o le fatture dei combustibili, gasolio compreso. I libretti degli impianti termici e di condizionamento, che è dove stanno scritti i gas refrigeranti. Le schede carburante o le note spese dei mezzi aziendali. L'estratto del partitario fornitori dell'anno, ordinato per importo decrescente. L'elenco dei dipendenti per sede.

Poi una richiesta che vale da sola metà del sopralluogo: **chiedi chi è la persona che, quel giorno, ti accompagnerà.** Se ti dicono il titolare, insisti gentilmente per avere anche il responsabile della produzione o della manutenzione. Il titolare ti racconta l'azienda che ha in testa. Il manutentore ti racconta l'azienda che c'è.

Cosa si guarda dal vivo, e non si capisce dai documenti.

La centrale termica, e cosa brucia. I gruppi frigo e i condizionatori, con l'etichetta del gas che contengono. I compressori. I carrelli elevatori, e se vanno a gasolio, a gas o a batteria. I mezzi aziendali, quanti sono e chi li usa. I serbatoi, tutti, anche quello dimenticato dietro il capannone. Il magazzino, per farsi un'idea dei volumi e degli imballaggi. E i cancelli: chi entra e chi esce, quante volte al giorno, con che mezzi.

Le foto che ti salvano dopo.

Fotografa le targhe degli impianti, tutte. Fotografa i contatori. Fotografa l'etichetta dei refrigeranti, che è la cosa che dopo non ti ricordi mai e che nessuno ti saprà dire al telefono. Fotografa il piazzale.

Le foto non servono per la relazione. Servono a te, fra due mesi, quando ti accorgerai che un dato non torna e non avrai voglia di rifare centoventi chilometri.

Le due domande da fare all'operaio, non al titolare.

«Questa macchina qui, quante ore al giorno gira davvero?»

«C'è qualcosa che accendete solo d'inverno, o solo quando c'è un ordine grosso?»

Sono le due domande che tirano fuori le anomalie: il generatore usato tre settimane l'anno, il forno di riserva, la linea che parte solo per un

cliente. Quelle cose nei documenti non si vedono, e sono spesso la differenza fra un numero giusto e un numero plausibile.

16. La raccolta dati: chi ha i numeri e perché non te li dà

Questo capitolo spiega perché i progetti sfiorano. Non sfiorano per la complessità del calcolo. Sforano qui.

La mappa vera dei dati in un'impresa.

L'amministrazione ha le fatture, quindi ha gli importi e i fornitori. Il magazzino ha le quantità, che quasi mai coincidono con quello che dicono le fatture. Le risorse umane hanno le persone, le trasferte e i rimborsi. La produzione ha i cicli, le rese e i consumi specifici. La manutenzione ha gli interventi sugli impianti, quindi i rabbocchi di gas.

Cinque posti diversi. E in un'impresa da cinquanta persone, spesso, **nessuno di questi cinque parla con gli altri su base regolare.** Non è disorganizzazione: è che non hanno mai avuto un motivo per farlo.

Perché non ti danno i dati.

Qui c'è un fraintendimento che avvelena molti primi incarichi. Il consulente pensa: non collaborano. La verità è più semplice e meno offensiva: **stai chiedendo lavoro in più a persone che non hanno nessun vantaggio a dartelo.**

Il ragioniere che deve estrarre il partitario ha già le sue scadenze. Il magazziniere non sa perché tu voglia i chili di cartone. Nessuno dei due è stato coinvolto nella decisione di fare questo lavoro, che il titolare ha preso in una riunione in cui loro non c'erano.

Quindi la soluzione non è insistere. La soluzione è togliere l'ostacolo.

Le tre cose che funzionano.

Uno: un solo referente, con l'autorità di chiedere. Va concordato con il titolare prima di cominciare, e va scritto nell'incarico. Non un referente qualunque: una persona che possa dire al magazzino «dammi quel dato» e ottenerlo. Se non c'è, il lavoro slitta, e non è colpa tua ma sarà comunque un tuo problema.

Due: un formato di raccolta con pochi campi e l'esempio dentro. Ogni riga del tuo foglio deve avere accanto un esempio già compilato, con l'unità di misura giusta. Se chiedi «consumo gas», ti arriveranno metri cubi, chilowattora ed euro, tutti nella stessa colonna. Se scrivi «consumo gas in metri cubi (esempio: 12.400 mc)», ti arrivano metri cubi.

Tre: la riunione di venti minuti all'inizio, con tutti e cinque. Venti minuti in cui spieghi a che serve, chi deve dare cosa, ed entro quando. Costa venti minuti e ne fa risparmiare venti ore. Quasi nessuno la fa.

E una cosa da non fare mai.

Non riempire i buchi da solo senza dirlo. Se un dato non arriva, hai tre strade oneste: aspettare, stimarlo dichiarando che è una stima e con quale metodo, oppure escluderlo dichiarando l'esclusione. La quarta strada, cioè metterci un numero verosimile e tirare avanti, è quella che prima o poi ti costa un cliente.

17. I confini: la trappola in cui si cade prima di cominciare

Adesso la decisione più importante di tutto il lavoro, che si prende il primo giorno, quando si sa meno, e che condiziona i tre anni successivi.

I confini sono due, e vanno tenuti separati in testa.

Il confine organizzativo: chi sta dentro.

Quali società, quali stabilimenti, quali rami d'azienda. Sembra ovvio e non lo è mai, perché le imprese italiane sono piene di situazioni intricate: la società operativa e l'immobiliare che possiede il capannone, la controllata al cinquanta per cento, il ramo affittato, il magazzino intestato a un'altra società della famiglia.

Ci sono modi diversi e legittimi di decidere chi entra: si può guardare al controllo, alla proprietà, alla responsabilità operativa. Non c'è una risposta giusta in assoluto. C'è una risposta che va **scelta, motivata e scritta**, e poi tenuta uguale negli anni.

Il confine operativo: cosa sta dentro.

Quali categorie di emissione consideri. La norma di riferimento, la UNI EN ISO 14064-1, le divide in sei categorie, e il suo Allegato B le articola in sottocategorie:

Categoria 1. Emissioni e rimozioni dirette

- 1.1 Combustione stazionaria
- 1.2 Combustione mobile
- 1.3 Emissioni e rimozioni di processo
- 1.4 Emissioni fugitive da sistemi antropici, come i gas refrigeranti
- 1.5 Emissioni e rimozioni da uso del suolo, cambiamento di uso del suolo e silvicoltura

Categoria 2. Emissioni indirette da energia importata

- 2.1 Energia elettrica

- 2.2 Altra energia importata: vapore, calore, freddo e aria compressa

Categoria 3. Emissioni indirette da trasporto

- 3.1 Trasporto e distribuzione delle merci a monte
- 3.2 Trasporto e distribuzione delle merci a valle
- 3.3 Spostamenti casa-lavoro dei dipendenti
- 3.4 Trasporto di clienti e visitatori
- 3.5 Viaggi di lavoro

Categoria 4. Emissioni indirette dai prodotti usati dall'organizzazione

- 4.1 Beni acquistati
- 4.2 Beni strumentali
- 4.3 Smaltimento dei rifiuti solidi e liquidi
- 4.4 Uso di beni in locazione
- 4.5 Uso di altri servizi

Categoria 5. Emissioni o rimozioni indirette associate all'uso dei prodotti dell'organizzazione

- 5.1 Fase d'uso del prodotto
- 5.2 Beni dati in locazione a valle
- 5.3 Fine vita del prodotto
- 5.4 Investimenti

Categoria 6. Emissioni indirette da altre fonti

- Tutto quello che non rientra nelle cinque categorie precedenti

Le prime due corrispondono a quello che molti chiamano Scope 1 e Scope 2; dalla terza alla sesta c'è quello che nel linguaggio del GHG

Protocol si chiama Scope 3. La tabella di corrispondenza fra le due classificazioni sta nella ISO 14068-1:2023, allegato C. In questo libro, quando diciamo «categoria», intendiamo sempre quelle della ISO 14064-1.

L'errore classico, quello che fanno tutti la prima volta.

Includere per generosità.

Al primo lavoro c'è la tentazione di mettere dentro tutto: fa più professionale, il cliente è contento, il numero è più completo. Il problema arriva l'anno dopo, quando ti accorgi che una di quelle categorie richiede tre settimane di raccolta dati per spostare il risultato dello zero virgola qualcosa, e vorresti toglierla.

E non puoi toglierla senza rompere il confronto. Perché se quest'anno il numero è più basso di quello dell'anno scorso, ma è più basso perché hai tolto un pezzo, quel confronto non vale niente e va spiegato ogni volta.

La regola pratica è opposta all'istinto: **si parte da un confine sostenibile, dichiarando cosa si è escluso e perché, e semmai si allarga negli anni.** Allargare si può e si spiega bene. Restringere è una ferita che ti porti dietro.

L'anno base.

È l'anno con cui confronterai tutti gli anni successivi. Va scelto con un criterio solo, e non è quello a cui pensano tutti.

Il criterio sbagliato: scegliere l'anno in cui il numero viene alto, così poi i miglioramenti si vedono. È una tentazione comprensibile e produce un risultato fragile, perché quell'anno lo dovrai difendere.

Il criterio giusto: **scegliere l'anno di cui hai i dati migliori.** Perché l'anno base è quello che verrà guardato più di tutti, ed è quello

che dovrà reggere le domande fra cinque anni, quando le persone che c'erano non ci saranno più.

18. Lo Scope 3, cioè il punto in cui si arenano quasi tutti

Chiamalo come vuoi: emissioni indirette diverse dall'energia, categorie a monte e a valle, Scope 3. È la parte del lavoro dove si decide se sei bravo.

Perché è la parte grossa e la parte peggiore.

Nella maggior parte delle imprese manifatturiere, commerciali e di servizi, la quota più grande delle emissioni non sta nei camini: sta in quello che l'impresa compra. Materie prime, componenti, imballaggi, trasporti, servizi. Le rilevazioni internazionali sulle catene di fornitura lo dicono da anni con numeri molto netti.

Quindi hai la parte più grande del risultato costruita sui dati peggiori che hai. È scomodo, ed è il mestiere.

La regola pratica: prima la rilevanza, poi la precisione.

L'errore del principiante è cominciare dal dato più facile da trovare. Il modo giusto è l'opposto, e si fa in tre passaggi.

Primo: prendi il partitario fornitori dell'anno, ordinato per importo.

Secondo: guarda dove sta il grosso della spesa. Quasi sempre scoprirai che il settanta o l'ottanta per cento degli acquisti sta in venti o trenta fornitori, e il resto è polvere.

Terzo: metti tutto il tuo tempo su quei venti o trenta, e sul resto usa una stima dichiarata.

Questo è il singolo consiglio più utile del capitolo: **il tempo va speso dove c'è il peso, non dove c'è il dato facile.**

Dato primario contro stima da spesa.

Un dato primario è quello che ti dà il fornitore sul suo prodotto. Una stima da spesa è quando prendi quanto hai speso e lo moltiplichi per un fattore medio di settore.

La stima da spesa è legittima, è usata ovunque, ed è il modo in cui si comincia. Ha due difetti da conoscere. Il primo: essendo legata al prezzo, se il fornitore aumenta i listini le tue emissioni «crescono» senza che sia cambiato niente nel mondo reale. Il secondo: non premia i miglioramenti, perché comprare lo stesso prodotto da un fornitore più pulito non sposta il numero.

Quindi la regola è: stima da spesa per la coda, dato primario per la testa. E l'anno dopo si sposta qualche fornitore dalla stima al dato primario. Questo, detto al cliente, è anche un ottimo motivo per rinnovare l'incarico.

Come si chiede un dato a un fornitore che non ce l'ha.

Con una mail di sei righe, non con un questionario di quaranta domande. Devi chiedere una cosa sola e devi dirgli perché.

Qualcosa che assomigli a: *stiamo calcolando le emissioni della nostra azienda, e i vostri prodotti sono fra i più rilevanti che acquistiamo. Avete un dato sulle emissioni per unità di prodotto, o una dichiarazione ambientale? Se non ce l'avete, ci basta sapere che non c'è: useremo una stima.*

L'ultima frase è la più importante, perché toglie l'ansia. Un fornitore che teme di fare brutta figura non risponde. Un fornitore a cui dici che va bene anche un no, risponde.

E metti in conto che la maggior parte non risponderà. È normale. Non è un fallimento del lavoro: è un dato di realtà da scrivere in relazione.

La frase da mettere in relazione quando un dato non c'è.

Non «dato non disponibile» e via. Ma: quale dato manca, che stima è stata usata al suo posto, con che metodo, e quanto pesa quella voce sul totale. Un'incertezza dichiarata e circoscritta è un segno di qualità. Un'incertezza nascosta è un rilievo che aspetta di uscire.

Dove si prendono i fattori. Per l'Italia, i fattori pubblicati ogni anno dall'ISPRA, a partire da quelli per la produzione e il consumo di energia elettrica. Per quasi tutto il resto, le tabelle di conversione del governo britannico (DESNZ, un tempo DEFRA), aggiornate ogni anno e usate in tutta Europa perché coprono quasi ogni attività. Per l'elettricità calcolata con il metodo market-based, il mix residuo pubblicato dall'AIB. Per i combustibili e i processi, le linee guida IPCC del 2006 con l'aggiornamento del 2019. Per i materiali e i prodotti, le banche dati di ciclo di vita, come ecoinvent, e le dichiarazioni ambientali di prodotto (EPD) dei fornitori. La regola è sempre la stessa: l'edizione più recente coerente con l'anno dell'inventario, citata con anno e versione nella tabella delle fonti. In [Carbon Footprint Pro](https://cfpro.foreverbambu.me) (cfpro.foreverbambu.me) le trovi già caricate e aggiornate.

19. Che cosa consegni: inventario, relazione, e la differenza

La maggior parte dei lavori mediocri che ci arrivano hanno una cosa in comune: consegnano un file e non consegnano una relazione.

L'inventario è il calcolo. Il foglio, il file del software, le tabelle con i numeri. È necessario e non basta.

La relazione è ciò che permette a un altro di rifare il tuo percorso. È il documento che regge davanti a un verificatore, a un

cliente grande, a una banca, e fra due anni davanti a te stesso.

Cosa deve contenere, sempre.

I confini, organizzativo e operativo, con la motivazione della scelta.

L'anno di riferimento e l'anno base.

Lo standard applicato, per esteso, con la versione.

Il metodo, cioè come sei arrivato dai dati grezzi al risultato.

Le fonti dei fattori di emissione, una per una, con l'anno di pubblicazione. Chi verifica le guarda subito dopo la tracciabilità.

I gas considerati e i potenziali di riscaldamento globale usati, con il rapporto IPCC da cui vengono.

L'elettricità con i due metodi, location-based e market-based, uno accanto all'altro.

Le rimozioni e la CO₂ biogenica, se ci sono, tenute separate dalle emissioni.

Le incertezze, dichiarate e collocate: quali voci sono stimate, con che metodo, e quanto pesano.

Le esclusioni, motivate. E qui ci fermiamo, perché è la parte che nessuno scrive.

Le esclusioni sono la parte che distingue un lavoro serio.

Un lavoro dilettante non ha esclusioni: dà l'impressione di aver contato tutto. Un lavoro serio ha un paragrafo che dice, per esempio: *non sono state incluse le emissioni relative agli spostamenti casa-lavoro dei dipendenti, per indisponibilità di dati affidabili; sulla base di una stima preliminare la voce è dell'ordine del due per cento del totale.*

Quel paragrafo fa tre cose. Ti protegge. Dimostra che ci hai guardato. E dà al cliente la lista delle cose da migliorare l'anno prossimo, che è il tuo prossimo incarico.

Scrivi per chi lo riaprirà fra due anni.

Il file che consegni oggi verrà riaperto da qualcun altro. Un collega, un verificatore, il nuovo responsabile qualità, il consulente che ti sostituirà. Se quella persona non riesce a capire come ci sei arrivato, il lavoro perde valore, e il cliente dovrà rifarlo da capo.

Questa, alla fine di tutto, è la cosa che ripetiamo nell'ultimo capitolo: **il numero non è il prodotto. Il prodotto è il documento che lo tiene in piedi.**

20. Il cliente che vuole il bollino e non il numero

Prima o poi arriva, e riconoscerlo presto ti evita un problema serio.

Il segnale.

Parla del logo prima che dei dati. Chiede quanto tempo ci vuole ad avere «la certificazione». Domanda se si può scrivere qualcosa sulla confezione. Non chiede mai quanto emette: chiede cosa potrà dire.

Perché è un problema, oggi più di ieri.

Perché in Italia è entrato in applicazione, dal 27 settembre 2026, un decreto che ha inserito fra le pratiche commerciali scorrette il fatto di asserire, sulla base della compensazione, che un prodotto abbia impatto neutro, ridotto o positivo sull'ambiente. Il provvedimento è il decreto legislativo 30 del 20 febbraio 2026, pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 9 marzo 2026. Le sanzioni previste dal Codice del consumo per le pratiche scorrette vanno da cinquemila a dieci milioni di euro, e nei casi più gravi possono arrivare a una quota del fatturato. E nel Codice del consumo la parola «prodotto» comprende anche i servizi.

Detto in italiano: **la frase «prodotto a impatto zero perché compensiamo» è diventata sanzionabile.** Non l'attività di compensare: la frase.

Questo riguarda il tuo cliente, e riguarda te, perché se sei tu ad avergliela suggerita ti troverai in mezzo.

Come si dice di no restando in partita.

Questa è una competenza commerciale, non etica, ed è fra le più redditizie che puoi imparare. Il no secco perde il cliente. Il sì compiacente ti espone. La strada è offrire subito tre alternative, così il no non è un vicolo cieco.

Alternativa 1: dire quanto emette. Un numero misurato, verificabile, dichiarato con il suo perimetro. È meno seducente di un bollino ed è infinitamente più difendibile.

Alternativa 2: dire quanto ha ridotto. Con l'anno base e il metodo. La riduzione è la cosa che il mercato guarderà sempre di più, e nessuno può contestartela se è documentata.

Alternativa 3: dire cosa sta finanziando, senza attribuirselo come neutralità. Sostenere un progetto è legittimo e si può raccontare. Quello che non si può fare è trasformare quel sostegno in una proprietà del prodotto.

La frase da tenere in tasca.

Posso farti dire una cosa vera e verificabile, oppure una cosa suggestiva che fra un anno ti può costare una contestazione. Scegli tu, ma se scegli la seconda io non la firmo.

Mauro la usa da anni, e non gli è mai costata un cliente.

Da noi. Se vuoi fare di questo un servizio a parte, c'è il corso [Greenclaim](#) e [Greenwashing](#) su

carbonmanager.it. E c'è **Il Kit Salva-Multa** (kit-salva-multa.netlify.app), otto PDF per scrivere claim green che si possono difendere, da lasciare al cliente alla fine della riunione.

21. La verifica di terza parte, vista dal tuo lato del tavolo

Questo capitolo lo scriviamo perché ci siamo passati, e perché la verifica è la cosa di cui si parla di più e si sa di meno.

Cosa succede davvero, nell'ordine.

Prima arriva un **piano di verifica**: cosa verranno a guardare, con quale profondità, in quali tempi. Poi una **richiesta di evidenze**, cioè una lista di documenti da produrre a supporto dei numeri. Poi c'è un **campionamento**: non controllano tutto, controllano dei punti scelti, e li scelgono guardando dove il rischio di errore è più alto. Poi, se previsto, c'è il **giorno in campo**. Poi arrivano le **richieste di chiarimento**, che sono la parte più lunga. E alla fine si arriva all'**opinione**.

Sul nostro progetto di rimozioni da foreste di bambù gigante, i nostri operatori hanno fatto il rilievo di campo il 27 e il 28 luglio 2026, davanti all'auditor incaricato dall'ente di verifica accreditato. Il 1° ottobre 2026 l'ente ha emesso l'opinione di verifica, con garanzia ragionevole: 17.923 tonnellate di CO₂ rimosse dal 2016 a luglio 2026. Il metodo ha retto alla prova del campo. Il 9 ottobre 2026 il Registro Climate Standard ha emesso i crediti: 14.473, dopo aver tolto dalle tonnellate verificate la lettiera, l'8% di incertezza e il 10% di riserva, con il codice di progetto CS-ALCRCF-000000000001 e una pagina pubblica con documenti e numeri di serie.

Cosa guarda un auditor per primo.

Non guarda il risultato. Guarda **la tracciabilità**: da un numero nella tabella riesce a risalire a un documento? Se sì, il resto va abbastanza liscio. Se no, comincia il problema.

Poi guarda **le fonti dei fattori** e la loro annata. Poi le **esclusioni** e se sono motivate. Poi le **incoerenze interne**, cioè un dato che compare due volte in due posti con due valori diversi.

Cosa non gli interessa.

Non gli interessa la grafica. Non gli interessa che tu sia simpatico. E non gli interessa che il numero sia buono o cattivo: quello è un problema del cliente, non suo. L'auditor non giudica se l'azienda inquina: giudica se il numero è fatto bene.

Questo, per il cliente, è una notizia da dare subito, perché quasi tutti arrivano alla verifica convinti di essere sotto processo.

Le tre frasi che in verifica non si dicono mai.

«Questo dato ce l'ha dato il cliente.» Formalmente vero, e completamente inutile: la responsabilità di quello che hai messo nell'inventario è tua.

«Abbiamo fatto come l'anno scorso.» Se l'anno scorso era sbagliato, hai appena raddoppiato il rilievo.

«È una cosa piccola.» La rilevanza non si dichiara a voce: la decide un criterio scritto prima, nella relazione, e chi verifica controlla che l'hai applicato. Se una voce è piccola, si dimostra con un numero che è piccola.

Cosa vuol dire «accettato».

Vuol dire che il metodo e i numeri, per come sono stati presentati e con il livello di approfondimento concordato, reggono. Non vuol dire

che sono esatti al chilo, non vuol dire che l'azienda è sostenibile, e non vuol dire che qualcuno garantisce il futuro.

E vuol dire cose diverse a seconda del livello di garanzia concordato all'inizio. Con la garanzia limitata il verificatore scrive che non ha trovato elementi per dire che il numero è sbagliato. Con la garanzia ragionevole scrive che il numero è corretto, entro una soglia di rilevanza dichiarata, di solito il 5 per cento. La seconda costa di più, e il cliente deve sapere quale sta comprando. Sul nostro progetto di bambù abbiamo scelto la ragionevole.

E c'è un'ultima cosa da sapere: **l'ente che verifica è pagato dal soggetto che viene verificato.** È così in tutte le verifiche, dal bilancio alla sicurezza, ed è per questo che esistono regole di accreditamento, di indipendenza e di rotazione. Sono quelle regole a dare valore all'opinione di verifica. Spiegale al cliente, e la verifica diventa un argomento di vendita invece che un costo.

In pratica, tutto il blocco in una pagina

- Sette domande al telefono prima di muovere la macchina. La settimana, «serve una verifica?», è quella che cambia il preventivo più di tutte.
- Manda prima la lista dei documenti, e pretendi di avere in sopralluogo anche il manutentore, non solo il titolare.
- Fotografa targhe, contatori ed etichette dei refrigeranti. Non è per la relazione: è per te fra due mesi.
- I dati stanno in cinque posti diversi e nessuno dei cinque parla con gli altri. Serve un referente solo, con l'autorità di chiedere, scritto nell'incarico.
- Se un dato non arriva: aspetta, stima dichiarando, o escludi dichiarando. Mai riempire il buco in silenzio.

- I confini si scelgono, si motivano e si scrivono. Meglio partire stretti e allargare: restringere rompe il confronto con gli anni precedenti.
- L'anno base è quello con i dati migliori, non quello con il numero più alto.
- Sullo Scope 3: prima la rilevanza, poi la precisione. Il tempo va dove sta il peso della spesa.
- Consegni una relazione, non un file. E il paragrafo delle esclusioni è quello che distingue un lavoro serio.
- Chi vuole il bollino: tre alternative pronte (quanto emetti, quanto hai ridotto, cosa stai finanziando) e una frase che non si negozia.
- In verifica si guarda la tracciabilità, non il risultato. Tre frasi da non dire mai.

BLOCCO 4

Quanto si fa pagare

22. Come si costruisce un preventivo

Non ti diamo un listino. Ti diamo le voci, perché il listino cambia e le voci no.

Un preventivo si costruisce elencando il lavoro, stimando le ore di ciascun pezzo, e poi quotando a corpo. Le ore servono a te per sapere se conviene. Al cliente si dà un numero solo.

Le sette voci.

1. Analisi preliminare e definizione dei confini. Poche ore, ed è la voce che quasi tutti saltano perché sembra aria. Non lo è: è la parte che decide tutto il resto, ed è quella in cui si scoprono le due società, il capannone dell'immobiliare e la controllata dimenticata.

2. Raccolta dati. È la voce più grande e quella che tutti sottostimano. Ci torniamo subito dopo l'elenco, perché merita.

3. Sopralluogo. Una giornata piena per sito, viaggio compreso. Due siti sono due giornate, non una e mezza.

4. Calcolo. Meno di quanto pensi, se hai un software. Molto di più, se ti sei fatto il foglio da solo e sei al terzo cliente.

5. Relazione. Da una a tre giornate a seconda della complessità e del livello richiesto. È la voce che i dilettanti tagliano per fare prezzo, ed è esattamente il prodotto.

6. Riunione di restituzione. Mezza giornata, e vale il doppio di quello che costa: è dove il cliente capisce cosa ha comprato, ed è dove nasce l'incarico dell'anno dopo.

7. Assistenza alla verifica, se prevista. Giornate vere, distribuite su settimane. Vedi capitolo 14, domanda numero sette.

Dove si sbaglia la stima: sempre la raccolta dati.

Abbiamo visto sbagliare questa voce del doppio e del triplo, e la sbagliano anche i bravi. La ragione è che la raccolta non dipende da te: dipende da quanto è ordinata l'azienda e da quanto è disponibile il referente.

Per questo, prima di quotare, la domanda 5 del capitolo 14 vale più di tutte le altre: chi tiene i dati? Se la risposta è confusa, moltiplica la tua stima per due, e dillo al cliente. Non è una furbizia: è la verità, e i clienti la capiscono se gliela spieghi prima invece che dopo.

Perché si quota a corpo.

Perché il cliente vuole sapere quanto spende, e perché a ore ti troveresti a discutere di ore invece che di risultato. Ma le ore le stimi comunque, per te, e a fine lavoro le confronti con quelle vere. Quel confronto, fatto per i primi cinque incarichi, vale più di qualunque corso di gestione: è il modo in cui impari a quotare.

La voce che tutti dimenticano: il secondo giro di dati.

Ci sarà. Sempre. Metti in preventivo, o almeno nella tua stima interna, un secondo passaggio di raccolta, perché il primo giro non basta mai. Chi non lo mette lavora gratis per due settimane e poi si convince che questo mestiere non rende.

23. Ordini di grandezza reali

Adesso i numeri, che è la parte che nei libri non si scrive mai. Li scriviamo con tre avvertenze, e sono importanti.

Primo: **questi sono i nostri numeri.** Non una media di mercato, non un'indagine di settore. È quello che costa un lavoro fatto da noi,

con il nostro modello di costo. Altri consulenti fanno altri prezzi, alcuni molto più bassi, alcuni più alti.

Secondo: **non sono un preventivo.** Il prezzo di un caso concreto dipende dai dati disponibili, e la variabilità è enorme.

Terzo: sono numeri di oggi. Fra due anni saranno un'altra cosa.

Il caso di riferimento.

Una carbon footprint completa d'organizzazione, su un anno, per un'impresa manifatturiera con circa cinquanta dipendenti, una sede, e una trentina di fornitori rilevanti, sta nell'ordine dei **settemilacinquecento euro.**

Quello è il centro della forchetta per quel tipo di azienda. Da lì si sale e si scende, e vale la pena capire con cosa.

Le quattro variabili che spostano il prezzo.

Il numero di siti. Ogni sito in più è un sopralluogo in più e una raccolta dati parallela. Non raddoppia il prezzo, ma lo alza in modo tutt'altro che marginale.

Il numero di società. Più società vuol dire più perimetri, più contabilità, e una decisione di consolidamento da prendere e da difendere. È la variabile che i clienti sottovalutano di più.

La qualità dei dati di partenza. È la variabile con l'impatto maggiore in assoluto. La stessa azienda, con la contabilità in ordine e un referente sveglio, o con i dati sparsi e nessuno che risponde, sono due lavori che possono differire del doppio.

La presenza o meno della verifica di terza parte. Se il lavoro deve essere verificato, la documentazione, la tracciabilità e l'assistenza durante la verifica aggiungono un blocco di lavoro che va quotato a

parte. E il costo dell'ente di verifica è un costo del cliente, separato dal tuo: va detto subito, perché è la sorpresa che fa saltare più trattative.

Cosa costa tanto e rende poco.

Le imprese con moltissimi fornitori piccoli. Un'azienda che compra da quattrocento fornitori, con importi tutti simili, non ti permette di applicare la regola del capitolo 18: non c'è una testa su cui concentrarsi, è tutta coda. Sono lavori lunghi, faticosi, e con un risultato meno solido. Se ne capita uno, quotalo per quello che è.

Il confronto onesto con chi fa prezzi molto più bassi.

Li incontrerai, e ti sembrerà di essere fuori mercato. Prima di abbassare, guarda cosa c'è dentro la loro offerta. Nella grande maggioranza dei casi che abbiamo visto, il prezzo basso corrisponde a una di queste tre cose: un confine tagliato (per esempio tutta la parte indiretta esclusa), una relazione che non c'è, oppure la raccolta dati scaricata interamente sul cliente.

Nessuna delle tre è illegittima, se è dichiarata. Il problema è quando non lo è, e il cliente crede di aver comprato la stessa cosa.

Il modo di rispondere non è denigrare il concorrente. È elencare cosa c'è nel tuo lavoro, voce per voce, e chiedere al cliente di farsi dare lo stesso elenco dall'altro. Spesso la trattativa si chiude lì.

24. Cosa mettere per iscritto

L'incarico serve per il giorno in cui il cliente cambia idea. E il cliente cambia idea sempre, non per malafede: perché a metà lavoro capisce cose che all'inizio non sapeva.

Le voci che non possono mancare.

Oggetto. Cosa consegni, con il nome esatto del documento.

Confine organizzativo. Quali società e quali siti. Con i nomi, non «il gruppo».

Confine operativo. Quali categorie di emissione. Con l'elenco, non «tutte».

Anno di riferimento e anno base.

Standard applicato, con la versione.

Cosa NON è compreso. Questo è l'elenco più importante di tutto il contratto, e quasi nessuno lo scrive. Ci vanno cose come: la verifica di terza parte e il suo costo, la redazione di un bilancio di sostenibilità, il piano di riduzione, il caricamento su piattaforme di terzi, la compilazione di questionari diversi da quello concordato, i sopralluoghi oltre il numero previsto.

Ognuna di queste cose ti verrà chiesta strada facendo, con la formula «ma già che ci sei». Se sta scritto che non è compresa, puoi dire di sì e quotarla. Se non sta scritto, puoi solo dire di sì e regalarla.

Chi fornisce i dati, entro quando, e cosa succede se non arrivano. Il nome del referente e una data. E la conseguenza: se i dati arrivano oltre la data, la consegna slitta di conseguenza. Senza questa riga, i ritardi del cliente diventano ritardi tuoi.

Proprietà e riservatezza. Di chi è il file di calcolo, cosa puoi citare come referenza, cosa no.

Il limite di responsabilità.

È legittimo, è normale in ogni consulenza tecnica, e va spiegato al cliente per quello che è: tu rispondi del metodo e della correttezza del lavoro sui dati che ti sono stati forniti; non puoi rispondere della veridicità di un dato che ti è stato dato da altri e che non avevi modo di verificare.

Se il cliente si oppone a questa clausola, è un segnale. Non necessariamente cattivo, ma un segnale.

25. Il conto economico del primo anno

Adesso facciamo i conti. Non i tuoi ricavi: quelli non li sappiamo, e chi te li promette ti sta vendendo un sogno. Facciamo **i costi**, che invece si sanno, e il numero di incarichi che serve per coprirli.

I costi veri del primo anno.

La formazione. Una cifra una tantum, che è la più piccola di tutte le voci di questo elenco e la più utile, per il motivo del capitolo 7: non ti vende la materia, ti vende la sequenza.

Il software. Un abbonamento annuale. Si può cominciare senza, e si può cominciare con un piano piccolo. Diventa indispensabile dal terzo cliente.

La revisione tecnica dei primi lavori. Poche centinaia di euro a lavoro, per i primi due o tre. È la spesa con il ritorno più alto dell'anno.

Le ore non fatturabili. Questa è la voce grossa e quella che nessuno mette. Il primo incarico ti costerà, in ore, molto più di quello che incasserai: metti in conto di lavorare il doppio delle ore che hai quotato. Non è un fallimento, è il prezzo del primo caso.

Le trasferte. Se il tuo territorio è povero di imprese esposte, questa voce è seria.

Il tempo morto.

È la voce che non compare in nessun conto economico e che affonda più gente di tutte le altre messe insieme: **il tempo fra il primo contatto e il primo incasso.**

Nella nostra esperienza, fra la telefonata e il saldo di un primo incarico passano dei mesi, non delle settimane: il cliente ci pensa, poi decide, poi arriva la raccolta dati che è lenta, poi c'è la consegna, poi la fattura, poi i termini di pagamento.

Ha una conseguenza pratica sola, ed è la ragione per cui questo libro insiste tanto sul partire da uno studio esistente: **chi ha già un'attività che paga le bollette attraversa quel periodo senza accorgersene. Chi non ce l'ha, molla prima di arrivare al secondo cliente.**

Quanti incarichi servono.

Fai tu il conto, con i tuoi numeri, in tre righe. Prendi i costi del primo anno che hai appena elencato. Prendi il valore medio di un incarico nella tua zona e per il tipo di aziende a cui ti rivolgi (il capitolo 23 ti dà un ordine di grandezza, tarato su di noi). Dividi.

Il numero che viene fuori è quasi sempre più piccolo di quello che le persone si aspettano, ed è questo il punto del capitolo. Non perché il mestiere sia facile: perché **i costi di ingresso sono bassi**. Non compri macchinari, non apri un capannone, non assumi. Il costo di ingresso di questa attività, per chi ha già uno studio, vale più o meno quanto quello studio fattura in pochi giorni.

Questo, e non una promessa di guadagno, è la ragione economica per cui vale la pena provare: **il rischio è piccolo e conosciuto, mentre il ritorno è incerto**. È l'unico modo onesto di presentare una cosa nuova.

26. Perché il secondo anno vale più del primo

Se c'è un capitolo che cambia il modo in cui organizzi il lavoro, è questo.

Il secondo anno con lo stesso cliente costa meno della metà del primo, e vale quasi uguale.

I confini sono già scritti e già motivati. I referenti sono già istruiti e sanno cosa devono mandarti. Il formato di raccolta è già impostato. Il software è già configurato per quell'azienda. La relazione dell'anno prima è la traccia di quella nuova.

Quello che resta da fare è: aggiornare i dati, aggiornare i fattori di emissione all'annata nuova, controllare che non siano cambiati perimetro o impianti, calcolare, e scrivere il confronto con l'anno precedente. Che è, per inciso, la parte che al cliente interessa di più: non il numero, la variazione.

E il dato serve tutti gli anni.

Questo è il punto strutturale del mestiere. Chi ha ricevuto un questionario dalla filiera lo riceverà anche l'anno prossimo. Chi ha un obbligo lo ha ogni esercizio. Chi ha cominciato a misurare per una gara dovrà rifarlo alla gara successiva.

Non è un lavoro una tantum travestito da ricorrente: **è genuinamente ricorrente**, se il cliente ha una spinta vera dietro. Se invece l'ha fatto per curiosità, non tornerà, ed è il motivo per cui il capitolo 10 insiste tanto sulla domanda «chi te l'ha chiesto».

Come si scrive un incarico pluriennale senza spaventare.

Non si propone un contratto di tre anni al primo colloquio. Si propone l'incarico del primo anno, e dentro ci si mette una riga: *per gli anni successivi, il rinnovo sarà offerto a condizioni ridotte, in quanto l'impostazione metodologica è già stata svolta.*

Al momento della consegna, quella riga diventa una conversazione naturale: *l'anno prossimo costerà molto meno, perché il grosso è fatto.* Il cliente lo capisce all'istante, perché è vero.

Un'eccezione: se il primo lavoro l'hai fatto a prezzo di primo lavoro (capitolo 11), il rinnovo non scende. Resta il prezzo pieno che avevi già scritto nell'offerta, come dice il capitolo 27.

E alla restituzione lascialgli qualcosa da leggere. **Come ridurre l'impronta di carbonio**, il libro che accompagna l'impresa dalla misura alla riduzione, è in uscita su maurolajo.com/libri: regalarlo al cliente è il modo più semplice per preparare l'incarico dell'anno dopo.

La conseguenza pratica.

Dieci clienti fedeli valgono più di trenta occasionali. Non è una massima da poster: cambia davvero dove metti il tempo.

Se il tuo modello è la ricorrenza, il tempo va speso a fare lavori che meritano di essere rinnovati e a farsi vivo a gennaio. Se il tuo modello è l'acquisizione continua, il tempo va speso a cercare, e cercare costa molto più che mantenere.

Da committente, Mauro te lo dice com'è dall'altra parte: **fra i consulenti più bravi tecnicamente, ha tenuto per anni quelli che si sono fatti vivi prima che ne avesse bisogno, e quelli che hanno superato le sue aspettative.** Chi si è fermato a «fare il suo» ha lavorato una volta, e non è stato più richiamato.

27. Gli errori di prezzo che si pagano per tre anni

Chiudiamo il blocco con cinque errori che abbiamo visto fare, e che hanno tutti la stessa caratteristica: non si vedono subito, e si pagano a lungo.

1. Il prezzo di ingresso «per farsi conoscere».

Fai un lavoro a metà prezzo per entrare. L'anno dopo provi ad alzarlo, e il cliente non capisce perché la stessa cosa adesso costa il doppio. Il tuo prezzo con quel cliente, per sempre, è quello del primo lavoro.

Il modo giusto di fare uno sconto di ingresso è dichiararlo: *questo prezzo tiene conto del fatto che è il primo anno e che sto costruendo l'impostazione; dal secondo anno il valore sarà questo*. Scritto. Nell'offerta.

2. Il confine allargato in corsa senza rifare il preventivo.

A metà lavoro il cliente ti chiede di includere anche l'altra società, o un'altra categoria. Sembra poco, ti sembra scortese rifare i conti, e accetti. Hai appena regalato una settimana. E soprattutto hai insegnato al cliente che le variazioni sono gratis, il che ti costerà per tutta la durata del rapporto.

La risposta corretta è entusiasta e formale insieme: *certo che si può, ti mando l'integrazione*.

3. Il lavoro accettato senza chiedere chi fornisce i dati.

È l'errore del capitolo 22. Si paga in ore, tutte in una volta, e con la sensazione che il mestiere non renda.

4. La verifica quotata come una formalità.

L'assistenza alla verifica sono giornate distribuite su settimane, con richieste di chiarimento che arrivano quando sei su un altro lavoro. Chi la quota come mezza giornata la paga tre volte.

5. Lo sconto fatto al cliente sbagliato.

Questo è sottile. Gli sconti si fanno, ma vanno fatti a chi ti porta altri clienti, non a chi tratta di più. Nella pratica succede l'opposto: si sconta a chi insiste, e chi insiste è quasi sempre quello che non ti presenterà mai a nessuno.

Prima di concedere uno sconto, fatti una domanda sola: **questa persona, se è contenta, a chi mi manda?** Se non ti viene in mente nessuno, quello sconto è solo un prezzo più basso.

In pratica, tutto il blocco in una pagina

- Sette voci in un preventivo, e la voce che si sbaglia è sempre la raccolta dati.
- Si quota a corpo, ma le ore si stimano per sé, e si confrontano con quelle vere: è così che si impara a quotare.
- Metti in conto il secondo giro di dati. Ci sarà sempre.
- Il nostro ordine di grandezza per una footprint completa di una PMI manifatturiera da cinquanta persone, un sito, una trentina di fornitori rilevanti: circa settemilacinquecento euro. È un nostro numero, non una media di mercato, e non è un preventivo.
- Quattro variabili spostano il prezzo: siti, società, qualità dei dati di partenza, presenza della verifica. La terza è la più pesante.
- Il prezzo basso di un concorrente corrisponde quasi sempre a un confine tagliato, a una relazione che non c'è, o alla raccolta dati scaricata sul cliente. Non si denigra: si elencano le voci e si chiede lo stesso elenco all'altro.
- L'elenco di cosa NON è compreso è la parte più importante del contratto.
- I costi di ingresso di questo mestiere sono bassi e conoscibili. Il ritorno è incerto. È l'unico modo onesto di presentarlo.
- La voce che affonda chi parte da solo è il tempo morto fra primo contatto e primo incasso.
- Il secondo anno costa meno della metà e vale quasi uguale: il mestiere si regge sulla ricorrenza. Dieci clienti fedeli valgono più di trenta occasionali.
- Cinque errori di prezzo che si pagano per anni, e il peggiore è lo sconto fatto a chi tratta invece che a chi ti presenta.

BLOCCO 5

Come si sbaglia

28. I sei errori che fanno saltare una verifica

Questo è un elenco visto, non immaginato. Sono i sei modi in cui un lavoro che sembra fatto bene si rivela fatto male nel momento in cui qualcuno lo guarda sul serio.

Se sei un imprenditore o un direttore finanziario, questi sei punti sono anche la tua checklist: puoi usarli per capire, in mezz'ora, che qualità ha il lavoro che hai comprato.

Errore 1. I confini dichiarati e i confini usati non coincidono.

La relazione dice che il perimetro comprende due società. Il foglio di calcolo ne contiene una e mezza, perché di una si sono presi i consumi elettrici e non il resto.

Come si vede da fuori: si prende un elenco delle sedi e si controlla che ogni sede compaia in ogni categoria pertinente. Le caselle vuote saltano all'occhio.

Come si previene: una tabella di riscontro fra il perimetro dichiarato e le voci calcolate, fatta prima della consegna. Mezz'ora.

Errore 2. Fattori di emissione senza fonte, o di annata sbagliata.

Il foglio contiene dei numeri moltiplicatori e nessuno sa da dove vengono. Oppure vengono da una pubblicazione di tre anni prima applicata a un anno recente.

Come si vede da fuori: si chiede la tabella delle fonti. Se non esiste, il lavoro non è verificabile, punto.

Come si previene: una tabella con quattro colonne (voce, fattore, fonte, anno di pubblicazione), tenuta aggiornata mentre si lavora e non alla fine.

Errore 3. Dati primari senza evidenza a supporto.

In relazione c'è scritto che il consumo di gasolio è tot. Alla richiesta di evidenza, non c'è la fattura: c'è una mail in cui qualcuno dell'azienda diceva un numero a voce.

Come si vede da fuori: si prendono tre numeri a caso e si chiede il documento dietro. Se non arriva in giornata, non c'è.

Come si previene: la cartella delle evidenze si costruisce dal primo giorno, con i file nominati come le voci del calcolo. Farlo alla fine costa tre volte tanto.

Errore 4. Esclusioni non motivate.

Una categoria manca e nessuno dice perché. Il lavoro sembra completo, e non lo è.

Come si vede da fuori: si scorre l'elenco delle categorie previste dallo standard e si segnano quelle che non compaiono da nessuna parte.

Come si previene: il paragrafo delle esclusioni del capitolo 19. Ogni esclusione con la sua motivazione e una stima di quanto pesa.

Errore 5. Doppi conteggi.

Lo stesso trasporto contato una volta come costo del fornitore e una volta come logistica. L'energia di uno stabilimento contata sia nella categoria diretta sia in quella degli acquisti.

Come si vede da fuori: si guardano le voci di confine fra categorie, che sono sempre le stesse: trasporti, energia acquistata, servizi.

Come si previene: una regola scritta all'inizio su dove va ciascuna voce di confine, e un controllo incrociato prima della consegna.

Errore 6. Il foglio che nessuno riesce a rifare, te compreso.

Formule annidate, celle collegate a un altro file che non esiste più, valori scritti a mano dentro una formula. Funziona finché lo apri tu, oggi.

Come si vede da fuori: si chiede di rifare un singolo numero partendo dal dato grezzo, davanti a chi ha fatto il lavoro. Il tempo che ci mette a trovarlo dice tutto.

Come si previene: questa è la ragione per cui a un certo punto si compra un software. E prima di comprarlo: nessun valore scritto dentro una formula, mai.

***Da noi.** Se sei il committente e, dopo questi sei punti, sul lavoro che hai in mano ti resta un dubbio, mandacelo. Scrivi a segreteria@foreverbambu.com con oggetto «MESTIERE SECONDA LETTURA» e i riferimenti del caso: ti facciamo una proposta per rileggerlo con gli occhi di un verificatore e dirti, per iscritto, cosa regge e cosa no.*

29. Il confine da non passare

Adesso il punto in cui questo mestiere tocca la responsabilità, e in cui un consiglio detto con leggerezza diventa un problema legale per il tuo cliente e per te.

La frase innocua che mette nei guai.

«Con questo poi potete dirvi a impatto zero.»

Detta a fine riunione, con le migliori intenzioni, per fare contento un cliente che ha appena speso dei soldi. È la frase più pericolosa del mestiere.

Perché, come abbiamo scritto al capitolo 20, dichiarare che un prodotto ha impatto neutro, ridotto o positivo **sulla base della compensazione** è oggi una pratica commerciale scorretta, con sanzioni che vanno da cinquemila a dieci milioni di euro e che nei casi più gravi possono arrivare a una quota del fatturato. E siccome nel Codice del consumo la parola «prodotto» comprende anche i servizi, non si salva nemmeno chi vende consulenza.

Tu quella frase l'hai detta a voce. Il cliente la metterà sul sito.

Le tre cose diverse che si confondono.

Dire un dato. «Nel 2026 abbiamo emesso tot tonnellate di CO₂ equivalente, secondo questo perimetro e questo standard.» Verificabile, difendibile, e nessuno può contestarlo se è fatto bene.

Dire una previsione. «Puntiamo a ridurre del trenta per cento entro il 2030.» È un obiettivo, e va detto come tale, con il metodo e la base di partenza. È legittimo. Diventa un problema se viene presentato come un risultato già ottenuto.

Dire un risultato. «Siamo a impatto zero.» Questa è la zona minata, e va trattata come tale.

La confusione fra le tre non è ingenua: è il modo in cui nasce quasi tutto il greenwashing che poi finisce contestato.

Cosa può stare in relazione, e cosa non deve finire nel materiale commerciale.

Nella tua relazione tecnica puoi scrivere qualunque cosa sia vera e documentata, comprese le tonnellate compensate, purché in una sezione a parte: l'inventario riporta le emissioni lorde, e i crediti

acquistati non si sottraggono mai dal totale. Quello che non puoi controllare è cosa il cliente ne fa.

Per questo, in fondo alla relazione, ci vuole un paragrafo che dica in modo esplicito: *questo documento riporta il risultato dell'inventario. Le comunicazioni al mercato basate su questi dati sono responsabilità dell'organizzazione, che dovrà valutarne la conformità alla normativa applicabile in materia di pratiche commerciali.*

Non è un modo per lavarsene le mani: è un modo per **costringere qualcuno a farsi la domanda** prima di stampare una confezione.

La clausola da mettere nell'incarico.

Una riga, e ti evita di finire in mezzo a una contestazione che non è tua: *l'incarico ha per oggetto la quantificazione e la relativa relazione. La formulazione di claim ambientali destinati alla comunicazione commerciale non rientra nell'oggetto dell'incarico.*

Se poi il cliente vuole che tu lo aiuti anche su quello, benissimo: è un altro incarico, con un altro prezzo, e possibilmente con un legale accanto.

Da noi. Oltre al corso [Greenclaim e Greenwashing](#) e al **Kit Salva-Multa** del capitolo 20, su carbonmanager.it c'è [Il Contenzioso Climatico](#): che cosa si contesta oggi alle imprese, in tribunale e davanti alle autorità, e come si scrive un documento che regge.

30. Cosa rischi tu se il numero è sbagliato

Parliamone senza spaventare a vuoto, perché su questo tema si sente molta retorica in entrambe le direzioni.

Le tre responsabilità, che sono diverse fra loro.

Verso il cliente. È quella contrattuale, ed è la più concreta. Hai consegnato un lavoro, quel lavoro aveva un difetto, il cliente ne ha avuto un danno. Qui contano l'incarico che hai scritto (capitolo 24) e il limite di responsabilità che hai concordato.

Quel limite, però, non arriva ovunque: non copre il caso in cui un dato era palesemente implausibile e tu non hai fatto domande.

Verso chi legge il dato. Il tuo numero può finire dentro la rendicontazione di un cliente più grande, in una pratica bancaria, in una gara. Se è sbagliato, il danno non lo subisce solo chi ti ha pagato.

Verso il tuo ordine professionale, se ne hai uno. Questa è la meno frequente e la più fastidiosa, perché tocca la reputazione in un ambiente piccolo.

Il rischio vero, però, non è la sanzione.

È la perdita del cliente e del suo giro. In questo mestiere, come in tutte le consulenze tecniche, i clienti arrivano quasi tutti per passaparola. Un lavoro che salta in verifica non ti costa una multa: ti costa quel cliente, i tre a cui non ti presenterà, e la faccia davanti al collega che ti aveva segnalato.

Questa è la ragione per cui la revisione tecnica dei primi lavori, quelle poche centinaia di euro del capitolo 25, è la spesa più intelligente del primo anno.

L'assicurazione professionale.

Va fatta, e va fatta parlando con chi te la vende di cosa esattamente stai coprendo. Una polizza di responsabilità civile professionale copre le attività che ci sono scritte dentro: se hai quella del commercialista, dell'ingegnere, del geometra o del consulente di sistemi di gestione, la quantificazione delle emissioni e le relazioni secondo le norme ISO non ci sono in automatico. Chiedi quattro cose, e fattele scrivere. Che fra le attività assicurate compaiano per nome la quantificazione delle emissioni di gas serra e la redazione di relazioni tecniche e di rendicontazione di sostenibilità. Che siano coperti i danni patrimoniali ai terzi che usano il tuo numero, cioè il cliente del tuo cliente, la banca, la stazione appaltante. Che la polizza abbia una retroattività e una garanzia postuma adeguata, perché un inventario si contesta anche due o tre anni dopo la consegna. E che il massimale sia proporzionato ai clienti che servi, non al valore della singola parcella.

La difesa migliore, che non è legale.

È la relazione scritta bene.

Un numero può cambiare. I fattori si aggiornano, i dati emergono, un fornitore manda finalmente la sua dichiarazione e il risultato si sposta. Non è una colpa: è la natura di una stima.

Quello che ti difende non è aver azzeccato il numero. È **aver documentato il metodo, le fonti e le incertezze**, in modo che chiunque possa vedere che il lavoro era fatto secondo le regole con le informazioni disponibili in quel momento.

Chi scrive relazioni complete dorme tranquillo anche quando il numero cambia. Chi consegna un file, no.

31. Il conflitto di interesse, e come diventa un servizio migliore

Di conflitto di interesse, in questo mestiere, si parla spesso nel modo sbagliato: come se chi misura le emissioni non dovesse mai offrire anche la soluzione. È un ragionamento che non sta in piedi, e nessuna norma lo dice.

Il medico che ti ha fatto la diagnosi.

Il medico che ti visita, ti fa la diagnosi e ti opera ti prescrive anche la cura. Nessuno lo trova strano: è lui che conosce il tuo caso meglio di tutti. E se il farmaco migliore per te lo produce proprio lui, perché è il suo mestiere, fa bene a prescriverti quello e non uno peggiore solo per sembrare neutrale.

Nel carbonio funziona allo stesso modo. Chi ha misurato le emissioni di un'impresa sa dove si riducono e quante rimozioni servono, da subito e insieme alla riduzione. Se sa produrre rimozioni di qualità, o un software, o formazione, proporle è un servizio in più. Un cliente che trova tutto nello stesso posto, fatto bene, risparmia tempo e soldi.

Dove sta il rischio vero.

Il rischio non è vendere due cose. È venderle al buio: un numero costruito per far posto a un prodotto, un credito di cui il cliente non conosce la qualità, un contratto unico in cui non si capisce cosa si paga. In quel caso il cliente non ha scelto. E un cliente che non ha scelto, prima o poi, se ne accorge.

Le tre regole che rendono tutto pulito.

Uno: dirlo per iscritto, prima. Nell'offerta, una riga che dica quali altre attività svolgi e che possono servire al cliente dopo la misura. Detto prima è un'informazione utile. Scoperto dopo è un sospetto.

Due: due contratti. La misura è un incarico. La fornitura di rimozioni è un altro contratto, con un'altra decisione. Così il cliente sa cosa paga, e il tuo numero resta difendibile davanti a chiunque.

Tre: la qualità la verifica un terzo. Il numero delle emissioni lo verifica un ente accreditato, se il cliente lo chiede. I crediti che proponi hanno una metodologia dichiarata e una verifica di terza parte. A quel punto il confronto con qualunque altra offerta lo reggi a testa alta, e puoi dirlo al cliente: *guarda anche altre offerte, e mettile accanto alla nostra*. Chi ha un prodotto buono questa frase la dice volentieri.

Cosa deve pretendere il cliente, da chiunque.

Una cosa sola, e vale per chiunque ti venda un numero:

Pretendi che il numero delle tue emissioni sia verificabile da un terzo.

Se il numero regge davanti a qualcuno che non ha interesse a gonfiarlo, chi te l'ha calcolato può proporti anche la soluzione, e tu puoi valutarla a mente fredda.

Da noi. Facciamo tutte e due le cose, e le facciamo con queste tre regole. La misura con **Carbon Footprint Pro** e con i carbon manager che formiamo. Le rimozioni da foreste di bambù gigante, quantificate secondo la prassi UNI/PdR 156:2024, validate da un ente terzo accreditato e, sul primo progetto, verificate sul campo, con un contratto separato. E se il tuo cliente vuole capire come si sceglie un credito prima di comprarlo, regalagli **Non è aria** (**non-e-aria.netlify.app**).

32. Il cliente che ti chiede di scrivere il numero che gli serve

Prima o poi succede a tutti, e quasi mai nella forma che ti aspetti.

Come si presenta davvero.

Non arriva mai come una richiesta esplicita. Nessuno ti dice «scrivi un numero più basso». Arriva come **una pressione gentile sulle assunzioni**, e sono queste tre frasi:

«Ma quel fattore lì non è un po' penalizzante? Non ce n'è un altro più aggiornato?»

«Quella voce lì è piccola, secondo me si può togliere.»

«Guarda che il magazzino non è nostro, è dell'altra società.»

Ognuna delle tre, presa da sola, può essere una domanda legittima. È il momento in cui arrivano che le rende sospette: arrivano dopo aver visto il risultato, mai prima.

Dove si annida davvero.

In due posti, sempre gli stessi.

Nella scelta del fattore di emissione. Fra due fonti entrambe difendibili, ce n'è quasi sempre una che dà un numero più basso. La scelta va fatta sul criterio (quale è più pertinente, più aggiornata, più specifica), non sul risultato.

Nelle esclusioni «che tanto sono piccole». Ogni singola esclusione è piccola. Cinque esclusioni piccole fanno una differenza grande, ed è così che i confini si svuotano senza che nessuno abbia mai preso una decisione.

Come si risponde.

Non discutendo di principi, che è la strada più veloce per litigare. Facendo due cose molto pratiche.

Primo: mostra l'effetto. *Guarda, se usiamo l'altro fattore il totale scende del quattro per cento. Vuoi che lo cambiamo? Ti dico solo che il criterio con cui l'ho scelto è questo, e in verifica mi verrà chiesto.* Mettere il numero sul tavolo trasforma una pressione implicita in una decisione esplicita, e le decisioni esplicite molte persone non le vogliono prendere.

Secondo: metti per iscritto chi ha deciso. Nella relazione: *su indicazione della direzione, la voce X è stata esclusa in quanto ritenuta non rilevante.* Non è una vendetta: è la verità, e scriverla è il tuo dovere professionale. Quasi sempre, quando il cliente legge quella riga, chiede di rimettere la voce dentro.

Quando si lascia l'incarico.

Quando ti viene chiesto di scrivere una cosa che sai non essere vera, e la richiesta resta anche dopo che hai mostrato l'effetto e proposto di metterla per iscritto.

A quel punto si lascia. E si lascia bene: si consegna quello che è stato fatto fino a lì, si fattura il lavoro svolto, e si dice la cosa in una riga, senza accuse. *Su questo punto non riusciamo a trovare un accordo tecnico, preferisco non firmare il documento.*

Mauro ha lasciato pochi incarichi in vita sua, e non se n'è mai pentito.

In pratica, tutto il blocco in una pagina

- Sei errori fanno saltare una verifica: confini dichiarati diversi da quelli usati, fattori senza fonte o di annata sbagliata, dati primari

senza evidenza, esclusioni non motivate, doppi conteggi, e il foglio che nessuno riesce a rifare.

- Se sei il committente, quei sei punti sono la tua checklist: prendi tre numeri a caso e chiedi il documento dietro.
- «Con questo potete dirvi a impatto zero» è la frase più pericolosa del mestiere. Tu la dici a voce, il cliente la mette sul sito.
- Tre cose diverse che si confondono: dire un dato, dire una previsione, dire un risultato.
- In relazione ci va un paragrafo che rimette al cliente la responsabilità dei claim, e nell'incarico una riga che li esclude dall'oggetto.
- Il rischio vero non è la sanzione: è il cliente perso e i tre a cui non ti presenterà.
- La difesa migliore non è aver azzeccato il numero: è aver documentato metodo, fonti e incertezze.
- Il conflitto di interesse non si risolve rinunciando a offrire la soluzione: si gestisce dicendolo per iscritto, con due contratti distinti e con la qualità verificata da un terzo. Come il medico che ti prescrive la cura migliore, anche quando la produce lui.
- Pretendi che il numero sia verificabile da un terzo. È la regola che vale per tutti.
- La pressione a cambiare il numero non arriva mai esplicita: arriva come una domanda ragionevole fatta dopo aver visto il risultato. Si risponde mostrando l'effetto e scrivendo chi ha deciso.

BLOCCO 6

Dove va il mestiere

33. Dal foglio di calcolo al software

Cominciano tutti con un foglio di calcolo. È giusto così, e serve: costruirlo ti obbliga a capire cosa stai facendo, che è una cosa che nessun software ti insegna.

Il punto è sapere quando smettere.

Il foglio funziona per il primo cliente, si incrina al terzo, e diventa un problema quando arriva la prima verifica. Non perché sia impreciso: perché non è ripetibile. Nessuno, te compreso, riesce a rifare esattamente lo stesso percorso l'anno dopo.

Cosa fa bene un software.

La ripetibilità. Lo stesso metodo, applicato allo stesso modo, ogni anno. È la cosa che vale di più, ed è quella che si vede solo dal secondo anno.

La tracciabilità. Da un numero si risale al dato e al documento. È il primo requisito di qualunque verifica, ed è quello che in un foglio si perde per primo.

L'aggiornamento dei fattori. Le annate cambiano, e cambiarle a mano in dodici fogli è il modo più elegante di introdurre errori.

Il confronto fra anni e fra siti. Cioè la cosa che interessa davvero al cliente.

Cosa non farà mai.

Decidere i confini. È una scelta professionale, con conseguenze pluriennali, e la prendi tu.

Capire se un dato è credibile. Un software prende quello che gli dai. Se il magazzino ti ha mandato una quantità con l'unità sbagliata, il software calcola tranquillamente un risultato assurdo e non se ne accorge.

Parlare con il capo reparto. La parte in cui scopri il generatore che va tre settimane l'anno non è automatizzabile, perché non sta scritta da nessuna parte.

E l'intelligenza artificiale?

Cambierà, e sta già cambiando, la parte del lavoro che costava meno: il calcolo, la riclassificazione, la ricerca dei fattori, la prima stesura dei documenti. Sono ore che si risparmiano, e sono buone notizie.

La parte che costa, **la raccolta**, per ora resta. Siamo in piena transizione digitale e ambientale, e le aziende hanno cominciato a occuparsi delle proprie emissioni solo in questi anni. Non esistono ancora protocolli che rendano organizzata, e quindi disponibile con un clic, la massa di dati che serve per una carbon footprint. Fra qualche anno ci saranno, per molte aziende anche in forma obbligatoria, per tagliare tempi e costi e per sfruttare le funzioni agentiche dei nuovi strumenti. È già successo con le fatture: dieci anni fa si cercavano a mano nei faldoni, oggi apri il gestionale amministrativo e hai tutto lì.

Per ora, però, il settanta per cento del capitolo 1 resta: persone che devono darti cose che non hanno voglia di darti, dati sparsi in cinque uffici, e decisioni che qualcuno deve prendersi la responsabilità di firmare. Chi impara adesso a governare questa parte sarà pronto quando i dati arriveranno da soli, e farà in un'ora quello che oggi richiede una settimana.

Da noi. *Gli strumenti che abbiamo costruito per questo lavoro, dal più semplice al più completo. Il [CFP Analyzer](https://cfp-analyzer-foreverbambu.netlify.app) (cfp-analyzer-foreverbambu.netlify.app), gratuito, per*

capire in pochi minuti quali categorie di emissione contano in un settore. [Carbon Footprint Pro](#) (cfpro.foreverbambu.me), il software per l'inventario: fattori aggiornati, calcoli ripetibili, tracciabilità dal numero al documento. Il [VSME Navigator](#) (vsme-navigator-v3.netlify.app), che porta i dati nel rapporto di sostenibilità per le PMI. Lo strumento [Carbon Neutrality ISO 14068-1](#) (carbon-neutrality-pro.netlify.app), che accompagna consulente e cliente nella pratica secondo la norma: misura, riduzioni documentate e rimozioni, tutto insieme. Ricorda il capitolo 20: dire «neutro» sulla base della compensazione, per un prodotto, oggi è una pratica commerciale scorretta. E per l'ETS2, [Il conto al litro](#) e [l'ETS2 Impact Tool](#) del capitolo 8.

34. Le tre specializzazioni che si stanno separando

Fino a poco tempo fa era tutto un mestiere solo. Adesso non più, e conviene accorgersene presto, perché scegliere fa una grossa differenza sul secondo e sul terzo anno.

Prima: impresa.

Manifattura, logistica, commercio, artigianato, servizi. È il grosso del mercato, è quello con il ciclo più regolare (una volta l'anno, tutti gli anni), ed è quello dove la spinta della filiera funziona meglio.

Il lavoro tipico è l'inventario d'organizzazione. Il cliente tipico è la PMI tirata dentro da un cliente più grande. È la specializzazione a cui questo libro guarda più di tutte, perché è quella in cui si può entrare partendo da uno studio.

Da noi: il [Corso per Carbon Manager](#) completo, su carbonmanager.it, e [Carbon Footprint Pro](#) per l'inventario.

Seconda: edilizia e prodotto.

Il carbonio incorporato nei materiali e negli edifici, le dichiarazioni ambientali di prodotto, gli appalti pubblici con criteri ambientali, il ciclo di vita di un'opera.

È un mestiere con norme proprie, clienti propri e un linguaggio proprio. Chi viene da architettura, ingegneria civile o dal mondo delle costruzioni parte molto avanti; chi viene da un'altra strada deve mettere in conto un investimento di studio importante.

Ed è la specializzazione con il potenziale di crescita più netto quando il carbonio entrerà nel prezzo dell'energia degli edifici.

Da noi: la **Building Edition** del corso, su carbonmanager.it.

Terza: agricolo e forestale.

La più tecnica delle tre, e quella che sta nascendo adesso. Progetti che durano anni, metodologie precise, il regolamento europeo sugli assorbimenti di carbonio che definisce le regole del gioco. È anche quella dove la competenza è più rara e meno sostituibile, e quindi quella dove chi arriva preparato si distingue per primo.

Se hai una formazione agronomica o forestale, è casa tua. Se non ce l'hai, ci arrivi con un percorso fatto apposta, e magari affiancandoti a un agronomo.

Da noi: il percorso **Dal Suolo ai Crediti di Carbonio**, ventitré ore su carbonmanager.it, la **Forest Edition** e il percorso **Dal bosco al credito di carbonio**. E **Il Suolo Che Vale** (ilsuolochevale.foreverbambu.com), il manuale operativo sul carbon farming con cui ti formi e fai l'assessment di un'azienda agricola o forestale: cosa si può fare, quanto si spende e che ordine di grandezza di crediti aspettarsi, da confermare con il rilievo in campo.

Come si sceglie.

Non dai temi che ti piacciono. **Dai clienti che hai già.**

È lo stesso ragionamento del capitolo 11, applicato al medio periodo. Guarda i primi cinque incarichi che hai fatto, guarda da che mondo venivano, e specializzati lì. La specializzazione scelta a tavolino, contro il proprio portafoglio, è la ragione per cui molti si trovano al terzo anno a rincorrere clienti che non hanno.

Il momento giusto per farlo è **entro il secondo anno**. Prima non hai abbastanza dati su te stesso. Dopo, hai già disperso troppo tempo su fronti diversi.

35. Se dovessimo ricominciare oggi

Chiudiamo con quello che rifaremmo e quello che non rifaremmo, che è il modo più onesto che conosciamo di dare un consiglio. Qui le sedie sono due, e le teniamo separate.

Mauro.

Qui parla Mauro.

Le tre cose che rifarei uguali.

Partire dai clienti che avevo già, e farmi trovare da quelli nuovi. Il portafoglio è il primo mercato, ed è quello che costa meno. Ma in azienda, da sempre, usiamo il marketing e il digital marketing con metodo, e il nostro presidente Emanuele Rissone per primo: servono a costruire credibilità e un flusso continuo di clienti, contenuti ogni giorno, sui social e per email, e ogni risultato misurato. Continuiamo a farlo, e i numeri li guardiamo ogni settimana.

***Da noi.** Se vuoi imparare a usare l'intelligenza artificiale per costruire sistemi agentici di digital marketing,*

automatici o semiautomatici, contattaci: stiamo preparando un sistema plug&play, pronto da usare per chi fa il tuo mestiere. Scrivi a segreteria@foreverbambu.com con oggetto «MESTIERE MARKETING».

Andare a vedere le cose di persona. I documenti raccontano l'azienda che qualcuno ha in testa. Ogni volta che vado in campo, trovo qualcosa che nei documenti non c'era.

Scrivere tutto. Le decisioni, le motivazioni, le esclusioni, i «questo non lo so». Quando un cliente o un verificatore mi chiede perché, la risposta sta in una riga scritta due anni prima.

Le tre trappole che vedo in chi comincia.

Dire di sì a tutto. Incarichi con scadenze impossibili, perimetri non chiari, clienti che vogliono il bollino. Ognuno costa più di quanto rende, e qualcuno costa la faccia. Un no detto bene, con le tre alternative del capitolo 20, vale più di un incarico sbagliato.

Aspettare di sapere abbastanza. Chi rimanda il primo lavoro per studiare ancora perde mesi. Non serve: serve un primo caso vero, fatto con qualcuno che lo rilegga.

Trattare il numero come il prodotto. Chi consegna solo calcoli non viene richiamato. I clienti restano a chi consegna il documento che spiega il calcolo.

Pier Giorgio.

Qui parla Pier Giorgio.

Le tre cose che rifarei uguali.

Partire da un bisogno che i clienti avevano già detto ad alta voce. Il corso non nasce da un'analisi di mercato: nasce dalle domande che le aziende ci facevano e che non sapevamo a chi girare.

Farlo scrivere a chi con le imprese ci lavora tutti i giorni.

Non formatori di professione: professionisti del settore, che conoscono la nostra realtà e che il lunedì dopo l'aula tornano dai clienti. È la differenza fra un corso che invecchia in un anno e uno che si aggiorna da solo.

Partire con la prima aula, senza aspettare la versione perfetta. Le correzioni migliori sono arrivate dalle prime aule, ed è ancora così che il corso si aggiorna.

Le tre cose che consiglio a chi costruisce un percorso come il nostro.

Parlare a chi ha già clienti che fanno domande. Questo percorso serve a chi ha dei clienti che chiedono, e a nessun altro. Parlare a una massa indistinta fa perdere tempo a tutti.

Ogni aggiornamento con la sua fonte. Una novità normativa comunicata senza dire da dove viene, quale testo la introduce e a chi si applica davvero non è informazione: è rumore, e in un mestiere che vive di credibilità il rumore si paga. Da noi ogni aggiornamento esce con la fonte citata per esteso.

Andare subito dagli ordini e dagli enti. Federazioni, enti che possono riconoscere la professione, ordini professionali: geometri, ingegneri, architetti, periti agrari e forestali, cioè tutti quelli che da questa formazione hanno qualcosa da guadagnare. Non si aspetta di essere in tanti per andarci: sono proprio loro che fanno diventare tanti. È la direzione in cui stiamo portando la scuola e i percorsi che le stanno intorno.

La cosa che diciamo tutti e due.

Il numero non è il prodotto. La relazione lo è.

Il numero cambia. I fattori si aggiornano, i dati emergono, i perimetri si allargano. Il numero di quest'anno sarà diverso da quello dell'anno prossimo, e va benissimo così.

Quello che resta, e che qualcuno leggerà fra due anni per capire cosa avevi fatto e perché, è il documento. Se quello è scritto bene, il tuo lavoro vale anche quando il numero è superato. Se non c'è, il tuo lavoro vale finché nessuno fa domande.

In pratica, tutto il blocco in una pagina

- Il foglio di calcolo funziona per il primo cliente, si incrina al terzo, diventa un problema alla prima verifica. Non per imprecisione: per ripetibilità.
- Il software fa ripetibilità, tracciabilità, aggiornamento dei fattori e confronti. Non decide i confini, non capisce se un dato è credibile, non parla con il capo reparto.
- L'intelligenza artificiale accelera già il calcolo. La raccolta, per ora, resta: fra qualche anno i dati arriveranno organizzati, come oggi le fatture nel gestionale.
- Tre specializzazioni: impresa (il grosso, ciclo annuale), edilizia e prodotto (norme proprie, forte potenziale), agricolo e forestale (la più tecnica e la più lenta).
- Si sceglie dai clienti che si hanno, non dai temi che piacciono, ed entro il secondo anno.
- Le tre da rifare: partire dalla rubrica e farsi trovare con il digital marketing, andare di persona, scrivere tutto. Le tre trappole:

dire di sì a tutto, aspettare di sapere abbastanza, trattare il numero come il prodotto.

- Dal lato di chi insegna: parlare a chi ha già clienti che fanno domande, citare sempre la fonte, andare subito dagli ordini senza aspettare di essere in tanti.

CHIUSURA

Le obiezioni che sentiamo sempre

Sono sei, arrivano sempre nello stesso ordine, e meritano tutte una risposta seria. Sono le obiezioni di chi valuta questo mestiere; quelle dei clienti sul clima, invece, le trovi tutte in [Ha ragione il nonno](#).

«È una bolla.»

Le bolle sono fatte di aspettative sui prezzi. Qui non c'è un prezzo che sale: c'è un cliente grande che chiede un dato al fornitore per poter chiudere i propri conti, e ci sono scadenze normative con delle date scritte sopra. Gli obblighi contrattuali e le scadenze non sono bolle: sono adempimenti, e gli adempimenti non spariscono, al massimo cambiano forma.

E se il dubbio è sul clima stesso, la risposta è la storia. Che la CO₂ trattenga il calore si misura in laboratorio dal 1859, con John Tyndall, e da allora si sa che effetti ha: centosettant'anni di scoperte, avvertimenti e leggi. Li racconta **È facile capire la sostenibilità se sai da dove viene**, in uscita su maurolajo.com/libri. Cosa farne oggi, dentro un'impresa, lo racconta **È facile essere sostenibile se sai come farlo**. Una cosa che si misura da centosettant'anni non è una bolla.

Detto questo, c'è una parte del settore dove i prezzi si muovono davvero, ed è il mercato dei crediti: lì la differenza la fa la qualità, e la qualità si verifica. Chi lo conosce ha un servizio in più da offrire, alle condizioni del capitolo 31. Come si legge un credito lo racconta **Non è aria**.

«Lo farà l'intelligenza artificiale.»

Farà il calcolo, la ricerca dei fattori e la prima stesura dei documenti, e sarà un bene. E di sicuro, entro qualche anno, renderà più veloce e semplice anche la raccolta: succederà quando i dati delle aziende saranno organizzati come oggi lo sono le fatture nel gestionale, mentre dieci anni fa si cercavano nei faldoni. Ma servirà sempre qualcuno che sappia cosa chiedere, cosa escludere e cosa firmare. Quello sei tu, con meno ore sprecate. Vedi capitolo 33.

«Senza una laurea specifica non si può fare.»

Falso. In Italia questo non è un mestiere riservato per legge, e le persone brave che conosciamo vengono dalle provenienze più diverse.

Vero, però, che senza metodo non si può fare, e che il metodo va dimostrato. Il cliente non ha modo di valutare la tua competenza tecnica: valuterà quello che riesce a vedere, cioè come poni le domande, come organizzi il lavoro e com'è fatto il documento che consegnerai.

«Tanto non pagano.»

Pagano quando c'è una scadenza e un mandante. Non pagano quando c'è solo curiosità. Il capitolo 10 serve esattamente a distinguere i due casi in tre minuti, e chi si lamenta che il mercato non paga quasi sempre sta parlando con i curiosi.

«Sono arrivato tardi.»

Nell'Elenco Carbon Manager gli attivi sono centocinquanta (settembre 2026). Aggiungici pure tutti quelli formati altrove, e confronta quella cifra con il numero di imprese italiane che nei prossimi tre anni riceveranno una richiesta dalla propria filiera, da una banca o da una stazione appaltante.

Non sei arrivato tardi. Semmai, sei arrivato in un momento in cui il mestiere è ancora poco definito, il che è scomodo e conveniente insieme.

«Non ho tempo per un altro mestiere.»

Non è un altro mestiere: è un servizio in più dentro quello che fai già, venduto ai clienti che hai già. Il primo passo costa un pomeriggio, le quattro colonne del capitolo 11. Il secondo è una formazione che si segue in video, a moduli brevi, la sera o il sabato: se vuoi provare prima di impegnarti, comincia dalla [Starter Edition](#). Chi dice di non avere tempo, di solito, non ha ancora visto il primo cliente che glielo chiede. Quando arriva, il tempo si trova, e conviene essere pronti prima.

Il piano dei primi 90 giorni

Non è un programma di studio. È una sequenza di cose da fare, pensata per chi ha già un'attività e non può fermarla.

Giorni 1-30. Guarda quello che hai.

- Fai lo screening del portafoglio con le quattro colonne del capitolo 11. Tempo: un pomeriggio.
- Scrivi la riga della notizia ai primi dieci nomi. Una alla volta, diverse fra loro.
- Comincia la formazione di base, con l'obiettivo di prendere la sequenza del mestiere e non solo la materia.
- Leggi due lavori veri fatti da altri. Se non ne hai, chiedili a un collega o a un cliente.

Giorni 31-60. Fai il primo caso.

- Accetta il primo incarico, anche a un prezzo dichiaratamente di primo lavoro, purché con contratto scritto e con le voci del capitolo 24.
- Fai il sopralluogo con la lista del capitolo 15, foto comprese.
- Metti in piedi la cartella delle evidenze dal primo giorno, non alla fine.
- Fatti rileggere il calcolo da qualcuno che ne ha fatti cento, prima di consegnare.

Giorni 61-90. Chiudi il cerchio.

- Consegna la relazione, non il file. Con il paragrafo delle esclusioni.
- Fai la riunione di restituzione, e lì di' la frase sul secondo anno.
- Iscriviti a un elenco professionale del settore.
- Proponi al tuo ordine un intervento di un'ora su cosa sta arrivando ai loro clienti dalla filiera.
- Confronta le ore che avevi stimato con quelle vere. Quel numero è il tuo primo listino.

Le dieci domande da farsi prima di aggiungere questo servizio

1. Nel mio portafoglio attuale, quante imprese hanno sopra di sé un cliente più grande di loro?
2. Chi di loro mi ha già fatto una domanda su questo tema, anche vaga?
3. Ho una persona a cui posso far rileggere i primi due o tre lavori?

4. Posso reggere alcuni mesi fra il primo contatto e il primo incasso?
5. Il mio territorio ha imprese esposte, o dovrò mettere le trasferte in preventivo?
6. Ho la pazienza di rincorrere dati per settimane, che è il settanta per cento del lavoro?
7. Sono disposto a scrivere in un documento «questo non lo so»?
8. Sono disposto a dire di no al cliente che vuole il bollino?
9. Ho un ordine professionale o una rete di colleghi che può passarmi lavoro?
10. Fra un anno, se avessi tre clienti che rinnovano, sarei contento?
Se la risposta è no, questo non è il mestiere giusto: la ricorrenza è il modello, non l'eccezione.

Glossario minimo del lavoro

Non le parole delle norme: quelle stanno negli altri libri. Le parole del mestiere.

Confine organizzativo · chi sta dentro il calcolo: quali società, quali sedi, quali rami.

Confine operativo · cosa sta dentro il calcolo: quali categorie di emissione.

Anno base · l'anno con cui si confrontano tutti gli anni successivi. Si sceglie per la qualità dei dati, non per il livello del risultato.

Dato primario · un dato misurato o documentato che riguarda proprio quel caso.

Stima · un valore ricavato indirettamente, per esempio dalla spesa. Legittima se dichiarata.

Fattore di emissione · il moltiplicatore che trasforma un'attività in emissioni. Ha una fonte e ha un'annata: senza quelle due informazioni non vale.

Incertezza · quanto il risultato può discostarsi. Si dichiara, non si nasconde.

Esclusione · una voce lasciata fuori dal calcolo. Va motivata e pesata.

Evidenza · il documento che sta dietro a un numero. Se non c'è, il numero non è verificabile.

Inventario · l'insieme dei calcoli.

Relazione · il documento che permette a un altro di rifare il tuo percorso. È il prodotto.

Opinione di verifica · il giudizio dell'organismo terzo sul lavoro. Non è un giudizio sull'azienda.

E adesso?

Quattro passi, in ordine. Il primo non costa niente.

Uno: le quattro colonne del capitolo 11, e la riga della notizia ai dieci nomi che vengono fuori. Per arrivare al primo incontro con qualcosa in mano, fai girare sul tuo cliente il **CFP Analyzer** (cfp-analyzer-foreverbambu.netlify.app), gratuito. Se da lì non esce nemmeno una conversazione, hai avuto la risposta che ti serviva, e ti è costata un pomeriggio.

Due: prendi la sequenza del mestiere, non solo la materia. La materia la trovi ovunque; l'ordine in cui va usata, no. È quello che insegna il **Corso per Carbon Manager** su carbonmanager.it, descritto al capitolo 7: si chiude con l'esame e con l'iscrizione all'Elenco. Se hai uno studio, è il corso completo. Se lavori dentro un'azienda, la **Formazione per Manager Carbon Specialist**. Se il

mestiere lo stai ancora scegliendo, comincia dalla **Starter Edition**. Poi le specializzazioni: la **Building Edition** per l'edilizia, la **Forest Edition** per l'agricolo e il forestale, e i percorsi brevi su ETS2, CBAM, VSME e green claim.

Tre: fatti rileggere il primo lavoro da qualcuno che ne ha fatti tanti, prima di consegnarlo. Poche centinaia di euro, e il ritorno più alto dell'anno. Lo facciamo anche noi: scrivi a segreteria@foreverbambu.com con oggetto «MESTIERE REVISIONE» e i riferimenti del lavoro, e ti facciamo una proposta per farlo.

Quattro: fatti trovare. Iscriviti all'**Elenco Carbon Manager** (elencocarbonmanager.it) appena superato l'esame, e proponi al tuo ordine l'intervento del capitolo 13.

Se questo mestiere ti interessa perché hai dei clienti che ti stanno facendo domande a cui non sai ancora rispondere, hai già tutto quello che serve tranne la materia, e la materia è la parte facile.

Due libri rispondono alle domande che ti arriveranno subito dopo. **Non è aria** (non-e-aria.netlify.app) racconta il mercato dei crediti di carbonio dal lato di chi compra. **Il Suolo Che Vale** (ilsuolochevale.foreverbambu.com) è il manuale operativo per chi lavora sul carbonio del suolo e dei terreni agricoli. Tutti i libri di Mauro sono su maurolajo.com/libri.

Gli strumenti e i corsi di questo libro

Tutti in un posto, per ritrovarli quando servono. Nella versione digitale basta un clic; su carta, inquadra il QR code accanto a ogni voce.

I corsi, su carbonmanager.it



[Corso per Carbon Manager](#), il percorso completo di 49 ore, con esame ed Elenco (capitoli 7, 12 e 34)



[Corso Carbon Manager Starter Edition](#), la porta d'ingresso



[Formazione per Manager Carbon Specialist](#)



[Corso Carbon Manager Building Edition](#), edilizia e prodotto (capitolo 34)



[Dal Suolo ai Crediti di Carbonio](#), ventitré ore sul carbon farming (capitoli 6 e 34)



[Corso Carbon Manager Forest Edition](#), agricolo e forestale (capitolo 34)



[Dal bosco al credito di carbonio](#) (capitolo 34)



[Greenclaim e Greenwashing, corso completo](#) (capitoli 10 e 20)



[Percorso VSME](#) (capitolo 9)



[ETS2 e Meccanismo europeo CBAM](#) (capitolo 8)



[Il Contenzioso Climatico](#) (capitolo 29)



[ISO 14001:2026, cosa cambia davvero e come prepararsi](#) (capitolo 6)



Tutti i [percorsi brevi](#)

Gli strumenti



CFP Analyzer, gratuito: cfp-analyzer-foreverbambu.netlify.app (capitoli 5, 6, 11 e 33)



Carbon Footprint Pro, il software per l'inventario: cfpro.foreverbambu.me (capitoli 7 e 33)



VSME Navigator, il rapporto di sostenibilità per le PMI: vsme-navigator-v3.netlify.app (capitolo 9)



Carbon Neutrality ISO 14068-1: carbon-neutrality-pro.netlify.app (capitolo 33)



Il conto al litro, il costo dell'ETS2 su gasolio, benzina e gas: ets2-litri.netlify.app (capitolo 8)



ETS2 Impact Tool, per logistica e trasporti: ets2-impact-tool.netlify.app (capitolo 8)



Il Kit Salva-Multa, otto PDF per scrivere claim green che si possono difendere: kit-salva-multa.netlify.app (capitolo 20)



Radar Normativo, in arrivo: iscriviti alla lista d'attesa su radarnormativo.netlify.app (capitolo 13)



GreenClaim Aziende, l'assessment veloce su quello che un'azienda dichiara: greenclaim-aziende.netlify.app (capitolo 10)



PMI Navigator, in arrivo: su maurolajo.com (capitolo 11)



Elenco Carbon Manager: elencocarbonmanager.it (capitoli 12 e 13)

I libri



Non è aria, il mercato dei crediti dal lato di chi compra: non-e-aria.netlify.app



Il Suolo Che Vale, il manuale operativo sul carbon farming: ilsuolochevale.foreverbambu.com



[È facile essere sostenibile se sai come farlo](#), la sostenibilità con i sette saperi di Morin



[Ha ragione il nonno](#), trentasei domande sul clima con le risposte



È facile capire la sostenibilità se sai da dove viene e Come ridurre l'impronta di carbonio, in uscita: li trovi su maurolajo.com/libri



Tutti i libri di Mauro Lajo: maurolajo.com/libri

Per restare aggiornato



I profili social di
Mauro Lajo:
maurolajo.com
(capitolo 11)



Le pagine della
Scuola di Alta
Formazione per
Carbon Manager:
carbonmanager.it
(capitolo 11)

Nota di trasparenza

Questo libro è scritto da due persone di Forever Bambù S.p.A. Società Benefit: Mauro Lajo, amministratore delegato e responsabile tecnico, e Pier Giorgio Bollati, direttore della Scuola di Alta Formazione per Carbon Manager.

L'azienda fa tutte le cose di cui il libro parla. Coltiva foreste di bambù gigante e ne ricava crediti di carbonio da rimozione, quantificati secondo la prassi UNI/PdR 156:2024 e validati da un ente terzo accreditato; sul primo progetto il rilievo di campo è di luglio 2026 e l'opinione di verifica, con garanzia ragionevole, del 1° ottobre 2026. Aiuta le imprese a misurare e ridurre le proprie emissioni. Sviluppa i software e gli strumenti elencati nelle pagine precedenti. E forma i carbon manager con i corsi di carbonmanager.it, da cui nasce l'Elenco Carbon Manager.

Per questo, dove serve, il libro ti indica uno strumento o un corso: è la strada che conosciamo meglio, perché l'abbiamo costruita noi e la usiamo tutti i giorni. Radar Normativo e i libri su maurolajo.com sono progetti di Mauro. Se ti serve qualcosa che non trovi, scrivi a segreteria@foreverbambu.com o chiama lo 02 400 314 83.

APPENDICI

Appendice A. Modello di offerta commentata

Nota. *Quella che segue è un'offerta vera, ripulita e riscritta su un caso di comodo. Le parti in corsivo e rientrate sono il testo che va al cliente; sotto ciascuna, in tondo, c'è il motivo per cui quella riga esiste e cosa succede quando non c'è. Non è un modello legale: è un modello di contenuto. Prima di usarla sul serio, falla leggere a chi ti segue per i contratti, soprattutto le clausole sulla responsabilità e sulla proprietà dei file.*

Il caso. Impresa manifatturiera, una cinquantina di dipendenti, una sede, una trentina di fornitori rilevanti. Primo anno, nessuna verifica di terza parte prevista. È il caso di riferimento del capitolo 23, quello che sta nell'ordine dei settemilacinquecento euro.

A.1 Oggetto

Quantificazione dell'inventario dei gas a effetto serra di Alfa S.r.l. per l'anno solare 2026, redatta secondo la norma UNI EN ISO 14064-1. Al termine dell'incarico saranno consegnati due documenti in formato elettronico: l'inventario delle emissioni, in formato foglio di calcolo, e la relazione tecnica d'inventario che ne descrive confini, metodo, fonti dei dati, fattori di emissione applicati, esclusioni e incertezze.

Perché c'è. Perché il cliente sappia esattamente cosa riceve, con il nome dei documenti. Due parole, «relazione tecnica», e hai appena spiegato che il tuo prodotto non è il numero.

Se manca. Il cliente immagina di aver comprato un attestato. A consegna scoprirà che no, e la discussione la farete a lavoro finito, cioè nel momento peggiore. È il meccanismo del capitolo 20.

A.2 Confine organizzativo

L'inventario ha per oggetto la sola Alfa S.r.l., partita IVA 0000000000, e il solo sito produttivo di via Esempio 1, Comune. Sono esclusi dal perimetro: Alfa Immobiliare S.r.l., proprietaria dell'immobile; la partecipata Beta S.r.l., di cui Alfa detiene il 30 per cento senza controllo operativo; il deposito di Comune Due, dismesso a marzo 2026, è invece incluso per i mesi di attività, da gennaio alla dismissione. L'approccio di consolidamento adottato è quello del controllo operativo.

Perché c'è. Perché «il gruppo» non è un perimetro. Un perimetro ha nomi, partite IVA e indirizzi. E perché la scelta dell'approccio di consolidamento va dichiarata prima, non ricostruita dopo: è la decisione che il capitolo 17 chiede di tenere uguale negli anni. Cambiarla dopo si può, ma costa il ricalcolo dell'anno base.

Se manca. Succede la cosa più costosa che conosciamo: a metà raccolta salta fuori la seconda società, e a quel punto o allarghi gratis, o rinegozi con un cliente che si sente preso in giro. Le esclusioni vanno scritte qui, non spiegate al telefono.

A.3 Confine operativo

Con riferimento alle categorie della UNI EN ISO 14064-1, sono quantificate: la categoria 1, emissioni dirette; la categoria 2, emissioni indirette da energia importata; la categoria 3, limitatamente alle sottocategorie 3.1 e 3.2 per i trasporti di merci affidati a vettori terzi (i mezzi di

proprietà di Alfa stanno nella categoria 1) e alla sottocategoria 3.3, spostamenti casa-lavoro dei dipendenti; la categoria 4, limitatamente alle sottocategorie 4.1 e 4.5 per i fornitori che, ordinati per importo decrescente, coprono l'80 per cento della spesa dell'esercizio. Sono escluse, con esclusione motivata e quantificata per ordine di grandezza nella relazione: la categoria 5, compresa la sottocategoria 5.4 sugli investimenti; le sottocategorie 3.4, trasporto di clienti e visitatori, e 3.5, viaggi di lavoro; le sottocategorie 4.2, beni strumentali, 4.3, rifiuti, e 4.4, beni in locazione; la categoria 6. Per i fornitori oltre l'80 per cento della spesa si usa una stima da spesa, dichiarata come tale. Nessuna esclusione è tacita: ciascuna è dichiarata nel capitolo 4 della relazione.

Perché c'è. Perché «tutte le emissioni» è una promessa che non puoi mantenere e che nessuno ti sta chiedendo davvero. Quello che ti chiedono è un perimetro dichiarato e difendibile.

Se manca. Diventi ostaggio della prima domanda di un cliente a valle della filiera. E in verifica, un'esclusione non dichiarata pesa molto più di un'esclusione dichiarata: la prima è un rilievo, la seconda è una scelta metodologica.

A.4 Anno di riferimento e anno base

Anno di riferimento dell'inventario: 1 gennaio - 31 dicembre 2026. Lo stesso anno è assunto come anno base per i confronti successivi. La relazione riporta le condizioni al ricorrere delle quali l'anno base dovrà essere ricalcolato: variazioni di perimetro societario, acquisizioni o cessioni di siti, cambiamenti di metodo o di fattori, correzione di

errori, ogni volta che incidono per più del 5 per cento sul totale.

Perché c'è. Perché l'anno base è la riga che rende confrontabili tutti gli anni successivi, e perché il momento per decidere quando si ricalcola è adesso, non il giorno in cui il cliente comprerà un capannone.

Se manca. Al secondo anno il numero cambia e nessuno sa dire se l'azienda è migliorata o se è cambiato il metodo. È l'errore numero sette dell'appendice C, visto dal lato di chi lo commette.

A.5 Standard applicato

Norma applicata: UNI EN ISO 14064-1, nella versione vigente alla data della presente offerta, indicata per esteso in relazione. I fattori di emissione utilizzati sono quelli delle banche dati nazionali e internazionali di riferimento, nell'edizione più recente disponibile e coerente con l'anno di inventario; la tabella completa delle fonti, con anno e versione, è parte della relazione.

Perché c'è. Perché la versione conta, l'annata dei fattori conta, e perché impegnarsi per iscritto alla tabella delle fonti è il modo più semplice di distinguersi da chi non la produce.

Se manca. È fra le prime cose che guarda un verificatore, subito dopo la tracciabilità, ed è quella che manca più spesso. Vedi appendice C, punto 3.

A.6 Attività comprese

L'incarico comprende: (1) l'analisi preliminare e la definizione dei confini, con verbale delle scelte adottate; (2) la raccolta dei dati e due giri di richiesta di integrazione;

(3) un sopralluogo presso il sito produttivo, della durata di una giornata; (4) l'elaborazione del calcolo; (5) la redazione della relazione tecnica d'inventario; (6) una riunione di restituzione dei risultati, in presenza o da remoto, della durata di mezza giornata.

Perché c'è. Sono le voci del capitolo 22, scritte come attività invece che come ore. Le ore restano nella tua stima interna: al cliente si dà un numero solo.

Nota sulla voce 2. «Due giri di richiesta di integrazione» è la riga più importante di tutta l'offerta dal punto di vista economico. Il secondo giro ci sarà sempre. Se lo scrivi, è compreso e finisce; se non lo scrivi, i giri diventano quattro e li fai gratis.

Nota sulla voce 6. La riunione di restituzione costa mezza giornata e vale il doppio: è dove il cliente capisce cosa ha comprato, ed è dove nasce l'incarico dell'anno dopo. Non toglierla mai per fare prezzo.

A.7 Cosa non è compreso

Non sono compresi nel presente incarico, e saranno eventualmente oggetto di offerta separata: la verifica di terza parte e i relativi costi dell'ente di verifica; l'assistenza durante la verifica; la redazione di un bilancio di sostenibilità o di una rendicontazione secondo altri standard; la definizione di un piano di riduzione delle emissioni; il calcolo dell'impronta di uno o più prodotti; il caricamento dei dati su piattaforme di clienti, committenti o portali di rating; la compilazione di questionari diversi da quello eventualmente concordato; sopralluoghi ulteriori rispetto a quello previsto; la traduzione dei documenti.

Perché c'è. Perché è l'elenco più importante del contratto e quasi nessuno lo scrive. Ognuna di queste cose ti verrà chiesta strada facendo, con la formula «ma già che ci sei».

Se manca. Non puoi dire di no, e non puoi nemmeno quotare: puoi solo regalare. Con la riga scritta, invece, dici di sì e fai un'offerta, il che è esattamente l'opposto.

Una raccomandazione. Non nascondere questo elenco in fondo in corpo otto. Leggilo insieme al cliente durante la presentazione dell'offerta. I clienti seri lo apprezzano, perché capiscono che stai delimitando anche le loro aspettative; e chi si irrita davanti a questo elenco, di solito, è lo stesso che dopo discuterà la fattura.

A.8 Dati: chi li fornisce, entro quando, e cosa succede se non arrivano

Il Committente indica quale referente unico per la fornitura dei dati il sig./la sig.ra [nome], che si impegna a trasmettere la documentazione elencata nell'allegato 1 entro il [data]. Il mancato rispetto di tale termine comporta uno slittamento della data di consegna pari almeno al ritardo accumulato. Trascorsi 60 giorni dalla data prevista senza che la documentazione sia pervenuta, il Fornitore potrà emettere fattura per le attività svolte fino a quel momento e sospendere l'incarico.

Perché c'è. Perché il ritardo del cliente, senza questa riga, diventa un ritardo tuo. E perché «il referente unico» risolve alla radice il problema del capitolo 16: se i dati stanno in cinque uffici diversi e nessuno è responsabile, non arrivano.

Se manca. Lavori sei mesi su un incarico da due, e finisci l'anno convinto che questo mestiere non renda. Non è il mestiere: è la riga che non c'era.

A.9 Tempi

La consegna è prevista entro 45 giorni lavorativi dal ricevimento completo della documentazione di cui all'allegato 1, e comunque non prima dell'esecuzione del sopralluogo.

Perché c'è. Perché il conto dei giorni deve partire dai dati, non dalla firma. È una sola preposizione e sposta tutto il rischio di pianificazione dalla parte giusta.

A.10 Corrispettivo

Corrispettivo a corpo: euro [importo], oltre IVA e oneri di legge. Modalità di pagamento: 40 per cento alla firma, 60 per cento alla consegna della relazione. Le spese di trasferta per il sopralluogo sono comprese. Eventuali attività aggiuntive fra quelle elencate al punto A.7 saranno preventivate a parte e avviate solo dopo accettazione scritta.

Perché c'è. A corpo, perché il cliente vuole sapere quanto spende e perché a ore si finisce a discutere di ore invece che di risultato. L'acconto, perché seleziona: chi non firma un acconto del 40 per cento, quasi sempre, non aveva ancora deciso di fare il lavoro.

Se manca la riga sulle attività aggiuntive. L'elenco del punto A.7 perde metà della sua forza: dichiarare che una cosa è fuori, ma non hai detto come si fa a metterla dentro.

A.11 Proprietà, riservatezza, referenze

I dati forniti dal Committente sono trattati in via riservata e non sono divulgati a terzi. I documenti consegnati sono di proprietà del Committente. Il file di calcolo e i metodi di elaborazione restano di proprietà del Fornitore, che ne concede l'uso al Committente per le finalità del presente incarico. Il Fornitore potrà citare il Committente come referenza solo previa autorizzazione scritta.

Perché c'è. Perché la domanda «di chi è il foglio di calcolo» arriva sempre, e di solito arriva quando il cliente sta cambiando consulente. Deciderlo prima evita una discussione sgradevole in un momento già sgradevole.

Sulla referenza. Chiedere l'autorizzazione per iscritto sembra una formalità e invece è uno dei modi più efficaci per ottenerla: quasi nessuno la nega quando il lavoro è andato bene, e avere tre nomi citabili vale, al secondo anno, più di qualunque promozione.

A.12 Limite di responsabilità

Il Fornitore risponde della correttezza metodologica dell'elaborazione e della coerenza dei risultati rispetto ai dati ricevuti. Il Fornitore non risponde della veridicità, completezza e accuratezza dei dati e dei documenti forniti dal Committente o da terzi per conto del Committente, che non è nelle condizioni di verificare autonomamente. La responsabilità del Fornitore è comunque limitata all'importo del corrispettivo pattuito.

Perché c'è. È normale in qualunque consulenza tecnica, ed è il riconoscimento di un fatto: tu elabori dati che ti vengono dati. Il capitolo 24 spiega a cosa serve questa clausola, ed è importante sapere

che non arriva ovunque: non copre il caso in cui un dato era palesemente implausibile e tu non hai fatto domande.

Se il cliente si oppone. È un segnale, non necessariamente cattivo. Chiedi perché. A volte è l'ufficio acquisti che applica un modello standard; a volte è un'azienda che sta cercando qualcuno su cui scaricare una responsabilità che è sua.

A.13 Accettazione

Per accettazione, data e firma del legale rappresentante.

Allegato 1: elenco della documentazione richiesta.

Perché c'è. Perché l'allegato 1 è la lista del capitolo 15, quella che mandi una settimana prima del sopralluogo, e allegarla all'offerta ti fa guadagnare due settimane: il cliente comincia a cercare i documenti mentre decide, invece che dopo.

Le tre righe che terremmo se dovessimo togliere tutto il resto

Se un giorno ti trovi a dover mandare un'offerta di mezza pagina, perché il cliente è piccolo o perché hai fretta, queste tre non si tolgono.

Il perimetro con i nomi (A.2). Senza, non sai nemmeno tu cosa stai quotando.

Cosa non è compreso (A.7). È la riga che decide se il lavoro ti rende o ti costa.

Il referente dei dati e cosa succede se non arrivano (A.8). È la riga che decide se il lavoro finisce.

Appendice B. Checklist del sopralluogo

Nota. Due liste da stampare e portarsi dietro: la prima si usa una settimana prima, la seconda in azienda. Sono la

versione operativa del capitolo 15. Non sono lunghe apposta: una checklist che non sta su una facciata non la usa nessuno, nemmeno chi l'ha scritta.

Lista 1. Una settimana prima

I documenti da chiedere. Mandali in una sola mail, numerati, con una data di ritorno. Se la lista è più lunga di così, non la guardano.

- Bollette di energia elettrica e gas dell'intero anno di riferimento. Tutte, non una a campione: servono i consumi dei dodici mesi, non una media ricavata da gennaio.
- Fatture o documenti di trasporto dei combustibili: gasolio, GPL, pellet, legna, quello che c'è.
- Libretti degli impianti termici e di condizionamento. È lì che stanno scritti i gas refrigeranti, ed è l'unico posto dove li trovi senza salire su una scala.
- Schede carburante, note spese o report della flotta per i mezzi aziendali.
- Estratto del partitario fornitori dell'anno, ordinato per importo decrescente. Serve a individuare la testa della spesa, che è il punto di partenza del capitolo 18.
- Elenco dei dipendenti per sede, con l'indicazione di chi lavora su turni.
- Visura camerale aggiornata e organigramma societario. Servono per il perimetro, ed è meglio scoprire adesso che le società sono due.
- Eventuali certificazioni già in essere e i relativi documenti: ISO 14001, ISO 50001, diagnosi energetiche, audit già fatti. Metà del lavoro potrebbe essere già stato fatto da qualcun altro.

La richiesta che vale da sola metà del sopralluogo.

- Chiedi **chi ti accompagnerà** quel giorno. Se rispondono «il titolare», insisti gentilmente per avere anche il responsabile della produzione o della manutenzione. Il titolare ti racconta l'azienda che ha in testa; il manutentore ti racconta l'azienda che c'è.
- Chiedi che sia **presente per almeno un'ora** anche chi tiene la contabilità. Le domande sui fornitori si risolvono in dieci minuti con la persona giusta in stanza e in tre settimane di mail senza.

Le tre cose da fare tu, prima di partire.

- Guarda i documenti che ti hanno mandato **prima** di andare, non in macchina. Il sopralluogo serve a chiarire i dubbi che hai, e i dubbi li hai solo se hai letto.
- Scrivi le cinque domande a cui vuoi tornare con una risposta. Cinque, non venti.
- Verifica su una mappa satellitare quanti fabbricati ci sono davvero in quell'indirizzo. È il modo più veloce di scoprire il capannone che nell'elenco non c'era.

Lista 2. Sul posto

Il giro, nell'ordine che conviene. Dalla centrale termica al piazzale, e non il contrario: si comincia dalle cose che bruciano, perché sono quelle che pesano e quelle che nessuno pensa di mostrarti.

- **La centrale termica.** Cosa brucia, con che potenza, da quando. Targa dei generatori.
- **I gruppi frigo e i condizionatori.** Tipo di gas refrigerante e quantità di carica, letti sull'etichetta. Chiedi il registro degli interventi: le ricariche sono emissioni.

- **I compressori.** Quanti, quanto girano, se hanno un inverter.
- **I carrelli elevatori.** Quanti, e se vanno a gasolio, a GPL o a batteria. Un parco carrelli a gasolio è una voce che dai documenti non si vede quasi mai.
- **I mezzi aziendali.** Quanti sono, chi li usa, se sono in proprietà o a noleggio, se tornano a casa la sera con i dipendenti.
- **I serbatoi.** Tutti. Compreso quello dietro il capannone di cui nessuno parla più.
- **Il gruppo elettrogeno,** se c'è. Quante ore l'anno gira davvero, e chi lo sa.
- **Il magazzino.** Volumi, imballaggi, rotazione. Serve a farti un'idea di cosa entra e cosa esce.
- **L'eventuale impianto fotovoltaico.** Potenza, anno, e soprattutto se l'energia è autoconsumata o ceduta: cambia il calcolo, e in bolletta non si legge.
- **I cancelli.** Chi entra e chi esce, quante volte al giorno, con che mezzi. Dieci minuti fermi a guardare un cancello valgono una giornata di ipotesi sulla logistica.

Le foto che ti salvano dopo.

- Le targhe di tutti gli impianti. Tutte, anche quelle che sul momento ti sembrano inutili.
- I contatori, con il numero di matricola leggibile.
- L'etichetta dei refrigeranti. È la cosa che dopo non ti ricordi mai e che nessuno ti saprà dire al telefono.
- Il piazzale e i fabbricati dall'esterno, per ricostruire il perimetro fisico.
- Il quadro elettrico generale e l'eventuale cabina.

Le foto non servono per la relazione. Servono a te, fra due mesi, quando ti accorgerai che un dato non torna e non avrai voglia di rifare centoventi chilometri.

Le due domande da fare all'operaio, non al titolare

«Questa macchina qui, quante ore al giorno gira davvero?»

«C'è qualcosa che accendete solo d'inverno, o solo quando c'è un ordine grosso?»

Sono le due domande che tirano fuori le anomalie: il generatore usato tre settimane l'anno, il forno di riserva, la linea che parte solo per un cliente. Quelle cose nei documenti non si vedono, e sono spesso la differenza fra un numero giusto e un numero plausibile.

Una terza, se hai tempo e se ti sei conquistato la fiducia: *«C'è qualcosa che secondo lei consuma più di quanto dovrebbe?»* Chi ci lavora lo sa sempre, e quasi mai gliel'ha chiesto qualcuno.

Prima di risalire in macchina

Cinque minuti in piedi accanto all'auto, e si scrivono cinque righe. Non dopo, non stasera: adesso, finché le hai in testa.

- Le tre cose che hai visto e che nei documenti non c'erano.
- I dati che ti mancano ancora, con il nome della persona che li ha.
- Le decisioni di perimetro che hai preso oggi, e perché. Anche quelle che ti sembrano ovvie: fra un anno non lo saranno più.
- Le cose che ti hanno detto a voce e che dovrai farti confermare per iscritto.
- La tua stima aggiornata delle ore di raccolta dati. Confrontala con quella del preventivo: se è più alta del doppio, il capitolo 22 ti aveva avvisato, e adesso sai perché.

L'ultima riga, e la più utile. Scrivi la data in cui richiederai il referente se non si fa vivo. Mettila in agenda prima di partire. La raccolta dati non si arena perché i clienti sono cattivi: si arena perché nessuno richiama.

Appendice C. I dieci errori che il committente vede subito

***Nota.** Questa appendice è scritta dal lato di chi il lavoro lo riceve, non di chi lo fa. Qui parla Mauro: è la parte del libro che nasce dalla sedia in cui compro ore di carbon manager, leggo quello che consegnano, e decido se richiamarli l'anno dopo. Serve a due persone: a chi fa questo mestiere, per non sembrare uno alle prime armi; e a chi lo compra, per capire in mezz'ora che qualità ha in mano.*

1. Non c'è una relazione, c'è un file.

Arriva un foglio di calcolo con dei numeri, magari anche giusti, e nessun documento che spieghi confini, metodo e fonti. Da fuori è il segnale più immediato di tutti: chi lavora così non ha mai avuto a che fare con una verifica.

2. I confini sono descritti con parole generiche.

«Il gruppo», «tutte le attività», «l'azienda». Un perimetro serio ha dei nomi: quali società, quali sedi, quali categorie. Se non ci sono i nomi, il perimetro non è stato deciso, è stato sottinteso.

3. Manca la tabella delle fonti dei fattori.

Nessun elenco di quali moltiplicatori sono stati usati, da dove vengono e di che anno sono. Subito dopo la tracciabilità, è la cosa che guarda chi verifica, ed è quella che manca più spesso.

4. Non c'è nessuna esclusione dichiarata.

Un lavoro che sembra aver contato tutto, quasi sempre, non ha guardato tutto. Un lavoro serio ha un paragrafo che dice cosa è rimasto fuori, perché, e quanto pesa più o meno.

5. Non c'è nessuna incertezza dichiarata.

Tutti i numeri presentati con lo stesso grado di sicurezza, come se il consumo di gasolio documentato dalle fatture e la stima delle emissioni di un fornitore che non ha risposto fossero la stessa cosa.

6. I dati primari non hanno un documento dietro.

Prendi tre numeri a caso dalla tabella e chiedi l'evidenza. Se non arriva entro la giornata, non esiste, e quel lavoro in verifica non regge.

7. Il confronto con l'anno precedente non è spiegato.

Il numero è cambiato e non si capisce perché. Le ragioni possibili sono tre: è cambiata l'azienda, è cambiato il metodo, oppure l'anno prima era sbagliato. Un lavoro fatto bene dice quale delle tre.

8. Compare la parola «neutro» senza le dovute cautele.

Se nel documento, o peggio in una bozza di comunicato allegata, si legge che il prodotto o l'azienda è a impatto neutro sulla base di compensazioni, quel documento sta portando il committente dritto dentro un problema che oggi è sanzionabile.

9. Il lavoro non contiene nessuna domanda.

Un consulente che ha guardato davvero un'azienda esce sempre con delle domande aperte: un dato mancante, un'anomalia, una cosa da chiarire l'anno prossimo. Una consegna senza nessuna domanda è quasi sempre una consegna fatta senza guardare.

10. Nessuno si è fatto vivo a gennaio.

Questo non riguarda il documento, riguarda il mestiere, ed è il motivo per cui la maggior parte dei consulenti che ho incontrato non ha avuto un secondo incarico. Il dato serve tutti gli anni. Chi consegna e sparisce fa un lavoro da fornitore occasionale, e viene trattato come tale.

* * *

Gli autori



Mauro Lajo

*Amministratore delegato e responsabile tecnico di
Forever Bambù S.p.A. Società Benefit*

Mauro Lajo è nato a Castelfranco Veneto nel 1972, in una famiglia di agricoltori. Diplomato geometra, lavora per dieci anni in uno studio di ingegneria, disegnando edifici. Per i dodici anni successivi si occupa di acqua: progetta e realizza impianti di fitodepurazione in Italia, in Algeria e in America Latina.

Nel 2014 fonda con Emanuele Rissone Forever Bambù, dedicata alle foreste di bambù gigante, alla misura degli assorbimenti di CO₂ e alle filiere della biomassa. Ne è oggi amministratore delegato e responsabile tecnico. È carbon manager e sustainability manager, e presidente dell'Area Sostenibilità di Cisambiente Confindustria.

Dal 2000 fa formazione: oltre 2.300 ore d'aula, su tre continenti. Conduce il podcast Il salotto della sostenibilità. Nel 2026 ha pubblicato Bambù Gigante, Il Suolo Che Vale, Ha ragione il nonno, Non è aria ed È facile essere sostenibile se sai come farlo.



Pier Giorgio Bollati

*Direttore della Scuola di Alta Formazione per Carbon
Manager*

Pier Giorgio Bollati dirige la Scuola di Alta Formazione per Carbon Manager di Forever Bambù. Ne segue i contenuti, l'erogazione, la certificazione e gli esami, e accompagna i carbon manager che escono dal percorso.

Nel corso insegna il mercato dei crediti di carbonio, il VSME e la parte sul greenwashing del percorso sui green claims. Di mestiere è consulente per le aziende sui temi del carbonio: vive e insegna la stessa materia, come tutti i docenti del corso.

Il carbon manager non è una professione nuova: è un servizio nuovo dentro professioni che esistono già.

Questo libro racconta il mestiere com'è, giorno per giorno: da dove arrivano i clienti, come si porta a casa il primo incarico, quanto si fa pagare, e tutti i modi in cui si sbaglia. Con le sei categorie della ISO 14064-1, un'offerta commentata riga per riga, la checklist del sopralluogo e i dieci errori che il committente vede subito.

Lo hanno scritto due persone che questo lavoro lo fanno, lo insegnano e lo valutano ogni giorno dalla parte di chi lo compra.

**IL NUMERO NON È IL PRODOTTO. IL
PRODOTTO È LA RELAZIONE CHE LO TIENE IN
PIEDI.**

Mauro Lajo è amministratore delegato e responsabile tecnico di Forever Bambù S.p.A. Società Benefit e presidente dell'area sostenibilità di Cisambiente Confindustria. Pier Giorgio Bollati dirige la Scuola di Alta Formazione per Carbon Manager.

€ 12,90

