



PROGETTANDO LA TRANSIZIONE

Come si stanno trasformando le
imprese italiane

La transizione ecologica vista dalla prospettiva di
chi la sta realizzando: opportunità, ostacoli e
potenziali sviluppi futuri, con approfondimenti su
progetti già in essere



In un contesto socioeconomico in cui il cambiamento diventa condizione necessaria per la sopravvivenza delle imprese, le aziende italiane stanno progettando la loro transizione verso modelli di business più sostenibili e riconoscono il proprio ruolo all'interno della trasformazione dell'intero Paese.

Abbiamo condotto un'indagine chiedendo a mille imprese di raccontarci il loro percorso di transizione ecologica: la conoscenza dei relativi temi e le aspettative per il futuro, la progettazione e gli ambiti di intervento, le barriere riscontrate e le aree in cui necessitano un supporto esterno. Si tratta di aziende che, nella maggior parte dei casi (oltre l'80%), considerano la transizione un cambiamento necessario per affrontare la crisi climatica e per un futuro prospero, oltre che per il raggiungimento di un vantaggio competitivo per loro stesse e per il Paese.

Questo documento, dopo aver ripercorso gli elementi più significativi emersi dall'indagine, raccoglie le risposte delle grandi aziende che, avendo un diverso livello di maturità riguardo la transizione ecologica, hanno deciso di collaborare e mettere a disposizione quanto appreso durante il loro percorso. Nonostante le difficoltà attuali, infatti, credono che attraverso le proprie azioni, e con il supporto di cittadini ed istituzioni, si possano gettare le basi per un modello di sviluppo sostenibile.

- 4 I risultati dell'indagine**
- 7 Le interviste**
- 7 AstraZeneca: Mobilità aziendale elettrica**
- 8 Atlantia: Infrastrutture e mobilità sostenibile**
- 9 Birra Peroni: Collaborazione e innovazione di filiera**
- 10 Bristol Myers Squibb: Educazione ambientale e engagement**
- 11 Davines Group: Autoproduzione energetica e agrivoltaico**
- 12 Enel: Prosumer e economia circolare**
- 13 Ferrovie dello Stato Italiane: Trasporti con energia rinnovabile autoprodotta**
- 14 Gruppo CAP: Innovazione per il recupero delle risorse**
- 15 Gruppo Chiesi: Riduzione delle emissioni indirette**
- 16 MSD: Ricerca e sviluppo in ottica sostenibile**
- 17 Snam: Infrastrutture per il trasporto di gas verdi**
- 18 Unieuro: Efficientamento energetico dei punti vendita**

- 19 Gli highlights di EY**
- 20 Glossario**
- 22 Note e ringraziamenti**

I risultati dell'indagine

Sono circa 160 mila le imprese italiane che impiegano più di dieci dipendenti nei settori oggetto dell'indagine. Sono aziende che hanno dimostrato, almeno in maggioranza, di considerare la **transizione ecologica come un'opportunità trasformativa** in grado di preservare la competitività del settore privato e del Paese in generale, sulla base di quanto riportato dai mille imprenditori e amministratori delegati intervistati.

45%

Elevato livello di attenzione verso la transizione ecologica

Dall'indagine è emerso che il 45% delle imprese presta un ottimo livello di attenzione alla transizione ecologica, ed un altro 41% di queste ritiene di avere un livello sufficiente di attenzione. Nonostante sia quindi un tema di interesse, la direzione di queste imprese dimostra una **conoscenza superficiale nel 60% dei casi**, forte segnale della necessità di investire sulle competenze e sulle opportunità di formazione.

Si tratta di imprese fortemente preoccupate da alcuni fattori: i rincari energetici, le difficoltà di approvvigionamento delle materie prime, e le crisi economiche e sociali nel mondo. Eppure il **69% riconosce il ruolo dell'impresa come protagonista in questa transizione**, e ancora più alta è la porzione che la ritiene un cambiamento necessario (83%) e che dovremmo guidarla (76%), come Paese, per posizionarci nel gruppo avanzato delle economie mondiali.

83%

La transizione ecologica è un cambiamento necessario

Una percentuale minore delle imprese è invece più conservatrice: il **39% vorrebbe frenare la transizione, suggerendo la necessità di un percorso più graduale** per preservare la competitività economica. Su queste posizioni impattano inevitabilmente i risvolti attesi in termini di business, riguardo ai quali la maggior parte delle imprese sembra aver compreso come **l'avviare un percorso di transizione ecologica permetterà di allocare investimenti volti ad innovare il processo produttivo (60%) e a migliorare il posizionamento competitivo dell'azienda (51%)**. L'aumento dei costi di produzione rappresenta però una delle conseguenze attese dal **33%** delle imprese intervistate, rendendole più caute nell'investire sulle iniziative in ambito ecologico.

Spesso proprio in ottica di controllo dei costi, **oltre la metà delle imprese ascoltate si è già adoperata per utilizzare in modo efficiente materiali, acqua ed energia (55%)**, attività presente in modo considerevole nelle PMI. Un notevole impegno è inoltre emerso nella riduzione dei rifiuti e nel riciclo degli stessi (49%) e nell'utilizzo di fonti energetiche rinnovabili (34%).

55%
Progetti di utilizzo efficiente delle risorse e dei materiali

Risultano margini di miglioramento nel raggiungimento di un'elevata qualità ecologica dei processi e dei prodotti, attività già resa operativa solamente dal 22% delle imprese, così come il prolungamento del ciclo di vita di quest'ultimi, considerato solamente dal 25% delle aziende.

Un numero ancora ristretto di imprese si è impegnato nell'estendere la propria responsabilità lungo la filiera (20%), così come verso il territorio e la comunità (24%); quest'ultimo rappresenta però un ambito in cui molte aziende vorrebbero impegnarsi maggiormente. **Risulta invece ancora scarso l'impegno profuso per quanto riguarda la comunicazione efficace delle misure adottate, attività resa operativa solo dal 14% delle aziende**, e che invece sarebbe importante anche per creare consapevolezza al di fuori dell'impresa attorno alle tematiche di sostenibilità.

È inoltre interessante notare come ai vari stadi evolutivi delle imprese corrispondano diverse priorità riguardo le aree di intervento. **Le imprese Advanced (45%)**, che **stanno già utilizzando risorse per affrontare progetti operativi di transizione ecologica**, avendo già realizzato interventi di efficientamento dei consumi, utilizzo di energie rinnovabili e riduzione dei rifiuti, hanno come priorità in agenda di ridurre o azzerare le proprie emissioni.

Le Starter (36%) hanno stanziato del budget per intraprendere progetti di transizione ecologica, soprattutto in ambito di riduzione dei rifiuti, miglioramento della qualità ecologica di prodotti e processi, e responsabilità sociale. **Le Delayed (19%) sono ancora lontane dal programmare e adottare misure per la transizione ecologica**, e addirittura il 62% di queste non intende attivarsi per la riduzione delle proprie emissioni.

62%
Delayed senza intenzione di attivarsi nel ridurre emissioni

Nella prospettiva di favorire la transizione, un dato sul quale è necessario riflettere è che **una quota significativa delle imprese, pari al 42%, sostiene di non aver ancora riscontrato alcun beneficio a seguito delle misure messe in atto.**

Analizzando i fattori che rallentano la trasformazione, vi sono in primo luogo le **difficoltà burocratiche, riscontrate dal 50% delle aziende, e viste ad oggi come un freno per l'innovazione**, ma anche le difficoltà a trovare nuove tipologie di finanziamenti o ad accedere alle risorse necessarie per mettere in atto le misure richieste. Di fronte a tali difficoltà, le imprese sembrerebbero prioritizzare una semplificazione burocratica rispetto ad un ampliamento dei finanziamenti.

50%
**Imprese che hanno
riscontrato
barriere
burocratiche**

Ai diversi livelli di maturità delle imprese corrispondono anche diversi fattori in grado di favorire il loro percorso di transizione. Per le Advanced, ad esempio, è molto importante che la politica intervenga a supporto delle imprese, soprattutto promuovendo misure per l'efficienza energetica oltre che riducendo la dipendenza dai combustibili fossili importati dall'estero, e favorendo l'installazione di impianti eolici e fotovoltaici, in modo da garantire la disponibilità di fonti energetiche rinnovabili.

Per le Starter, invece, è necessario ampliare l'accesso ai finanziamenti economici e definire un quadro normativo più chiaro sugli obiettivi di riduzione dei gas serra, viste come barriere per la propria trasformazione. Per le Delayed, infine, oltre ad essere importante il superamento degli ostacoli normativi e la semplificazione dell'accesso ai finanziamenti, risulta fondamentale anche il rafforzamento degli attuali schemi di incentivazione, visti come leva in grado di agevolare il loro percorso di transizione.

Questa fotografia ha delineato in modo chiaro le priorità per la loro transizione, e ora pone nei confronti di tutti gli stakeholder l'opportunità di venire incontro alle esigenze delle imprese per costruire un contesto favorevole al cambiamento. Infatti, è solo con il supporto dei cittadini, attraverso le proprie scelte come consumatori, degli investitori, e con la collaborazione delle istituzioni che le imprese potranno raggiungere il loro massimo potenziale di protagoniste della transizione ecologica.

“ La sostenibilità è un elemento integrante della nostra strategia, e uno dei nostri intenti è raccontare i nostri impegni nel modo più accurato e trasparente possibile

Carmelo Perrone di AstraZeneca (AZ) ci racconta l'impegno per la transizione ecologica, tra gli obiettivi di Gruppo e l'iniziativa italiana.

«Il nostro Gruppo e le rispettive società sono realtà fortemente partecipate del contesto sociale, oltre che attive per la protezione dell'ambiente e degli ecosistemi. Inoltre, tra gli altri pilastri della nostra strategia troviamo la semplificazione dell'accesso all'assistenza sanitaria, con soluzioni per il trattamento e la prevenzione economicamente sostenibili, e il raggiungimento di elevati standard di etica e trasparenza.»

Qual è l'ambizione prevista dalla vostra strategia di sostenibilità?

«In AstraZeneca, a livello locale e globale, ci siamo posti due obiettivi: il raggiungimento dell'assenza di emissioni di GHG entro il 2025, e della negatività climatica entro il 2030, lavorando con la filiera al fine di ridurre le nostre emissioni di Scope 3. Si tratta di obiettivi ambiziosi perché riguardano tutte le filiali di AZ in tutto il mondo, alcune delle quali sono situate in paesi in via di sviluppo. Per quanto riguarda il nostro obiettivo di azzerare le emissioni di GHG, abbiamo condotto, con il supporto di un partner esterno, un'analisi di queste ultime in linea con la ISO 14064, per essere sicuri riguardo a quali fossero le migliori misure da implementare. Inoltre, le nostre iniziative non sono stabilite solamente dall'alto, ma vengono attivamente arricchite su scala locale a seconda dei diversi livelli di ambizione e delle priorità di intervento. Infatti, l'idea di condurre un *assessment* a livello Italia è giunta dal



Carmelo Perrone
Global Sustainability
Compliance Director,
AstraZeneca Italy

AstraZeneca: Mobilità aziendale elettrica

nostro *Country President*, che è fortemente motivato da queste tematiche». Emerge dunque l'importanza di stabilire dei target a vari livelli per le proprie performance, vedendo la sostenibilità come un percorso, più che come un traguardo.

Qual è stato il principale driver a motivare i vostri progetti di transizione ecologica?

«Siamo consapevoli che la sostenibilità sia la cosa giusta da fare per il futuro del mondo in cui operiamo. Per AstraZeneca quindi è un vero e proprio dovere, oltre ad un *driver* in grado di impattare sulla nostra attività. La nostra strategia di sostenibilità è definita a livello globale e nel prossimo futuro uno dei temi su cui abbiamo intenzione di concentrarci riguarda la valutazione delle performance ambientali dei nostri fornitori, grazie ad una raccolta dati su scala locale che ci permetterà poi di selezionare e collaborare soltanto con coloro che adottano una politica di sostenibilità comparabile alla nostra. Siamo inoltre molto attenti anche nel comunicare le misure che abbiamo intrapreso, e che tutt'ora stiamo implementando per la transizione ecologica. A tal proposito, per noi è importante poter raccontare ciò che facciamo, ma con una comunicazione che rifletta i nostri risultati concreti.»

Una flotta di *green car*

«Uno dei nostri progetti di sostenibilità più ambiziosi consiste nel rinnovo delle auto aziendali attualmente in uso a favore di auto ibride ed elettriche, con l'obiettivo di ridurre le emissioni. L'obiettivo è il raggiungimento di una flotta completamente elettrica entro il 2025, un traguardo molto ambizioso. La nostra flotta in Italia è composta da circa 700 auto, mentre a livello globale sono 17.500 e di queste il 58% è completamente elettrico, *plug-in* o ibrido. La società di leasing sulla quale facciamo affidamento per i veicoli elettrici ci ha inoltre fornito i suoi report, i quali hanno permesso il calcolo delle emissioni. Tra le principali difficoltà relative a questo progetto abbiamo riscontrato una carenza delle infrastrutture di ricarica per i veicoli, soprattutto per i dipendenti che utilizzano questo benefit aziendale. Proprio per questo stiamo attuando delle iniziative per venire incontro alle loro necessità, come la fornitura di incentivi per l'installazione di colonnine di ricarica private, in aggiunta a quelle già presenti nei parcheggi aziendali.»



Katia Riva
Chief Sustainability Officer,
Atlantia

Per Atlantia, holding strategica di investimento che gestisce concessioni nel settore autostradale e aeroportuale, oltre ad offrire servizi per la mobilità, la sfida principale della transizione ecologica riguarda saper cogliere le opportunità e mitigare i rischi della stessa.

«Siamo un'azienda molto esposta dal momento che attualmente quasi la totalità dei mezzi su strada e di quelli in aria, dipende da combustibili di origine fossile. Ci troviamo dinanzi ad una grande trasformazione, e dobbiamo tenere presente che le nostre infrastrutture in futuro saranno utilizzate da mezzi di trasporto con diverse caratteristiche e necessità.»

Quali sono alcune sfide che avete incontrato durante il percorso?

«Tra tutti i settori considerati "hard to abate", ossia dove è molto difficile ridurre l'impronta di carbonio, l'aviazione è quello che ha il percorso di decarbonizzazione più sfidante, e per affrontarlo abbiamo creato una piattaforma per contribuire alla decarbonizzazione del trasporto aereo, coinvolgendo tutti gli attori della filiera. Inoltre, dobbiamo fare i conti con un contesto di policy in evoluzione, e un esempio è costituito dalla Tassonomia Europea per la finanza sostenibile. In ambito aeroportuale, la Tassonomia ha tra gli obiettivi quello di incentivare le infrastrutture dedicate ai velivoli a zero emissioni, che non sono realizzabili nel breve-medio periodo a causa della scarsa maturità delle relative tecnologie, come quelle a idrogeno. Secondo

Atlantia: Infrastrutture e mobilità sostenibile

Dobbiamo immaginare la mobilità del futuro e ripensare le infrastrutture per renderle resilienti e compatibili con gli sviluppi tecnologici

noi servirebbe supportare l'adozione di carburanti sostenibili per l'aviazione (SAF) nel percorso di transizione, verso lo sviluppo e l'implementazione di tecnologie più innovative.» Una sfida complessa, ma possibile, che richiede di affiancare alla collaborazione di filiera anche un dialogo tra il mondo imprenditoriale e quello istituzionale.

Come avete supportato le vostre partecipate nel percorso di decarbonizzazione?

«Anche se in modo differenziato all'interno delle aziende che partecipiamo, è stato importante integrare gli aspetti di sostenibilità ambientale, sociale e di buona Governance nei processi di creazione di valore, elaborare piani d'azione concreti e misurarne costantemente i risultati. Ad esempio, integrare le performance di sostenibilità nella strategia finanziaria è essenziale per garantire ora e in futuro l'accesso al mercato dei capitali di debito. Oggi le nostre principali partecipate hanno un *framework* di finanza sostenibile che collega il costo del debito al conseguimento di obiettivi *ESG*. La nostra sfida principale è promuovere infrastrutture di trasporto sempre più sostenibili dal punto di vista ambientale e sociale, capaci di generare ritorno economico non solo nel breve ma anche nel lungo termine. Oltre ad una rendicontazione completa e trasparente per gli *stakeholder*, pensiamo sia importante lavorare sui processi di pianificazione delle performance di sostenibilità, specularmente a quanto si fa normalmente per la performance economico-finanziaria. Anche un moni-

toraggio costante delle performance *ESG* nel corso dell'anno è chiave per intraprendere le opportune azioni che permettano di seguire il senso di marcia generale. Il livello di maturità dei processi di pianificazione e misurazione delle performance *ESG* è ancora in divenire, noi ci lavoriamo in collaborazione fra le varie funzioni aziendali e con il supporto di partner esterni.»

Ricariche in autostrada

Tra gli obiettivi di Atlantia vi è l'abilitazione alla transizione verso la mobilità elettrica. «In Francia, per esempio, la concessionaria autostradale della nostra partecipata Abertis sta realizzando l'installazione di oltre 500 punti di ricarica di veicoli elettrici ultra veloci (20-30 minuti massimo) presenti capillarmente su tutta la rete, in ogni area di sosta. Il tutto sarà completato entro la fine del 2022, in coerenza con l'obiettivo di modernizzare le infrastrutture di trasporto, offrire un servizio coerente alle esigenze degli utenti e contribuire alla riduzione delle emissioni di CO₂ del trasporto su gomma.»





Federico Sannella
Corporate Affairs Director,
Birra Peroni

Birra Peroni: Collaborazione e innovazione di filiera

Vogliamo puntare su una catena di fornitura integrata e su un ecosistema di open innovation, in cui le aziende possano lavorare insieme creando delle meaningful connection per raggiungere obiettivi collettivi

La sostenibilità è al centro della strategia di Birra Peroni, storico marchio del settore *Beverage*, al punto da proporre un'ideale di collaborazione totalmente diverso da quello tradizionale.

«Vogliamo creare un ecosistema di meaningful connection, che non ponga le imprese l'una contro l'altra, ma che, al contrario, promuova una collaborazione proattiva volta alla ricerca di soluzioni comuni alle sfide poste dalla transizione ecologica. Non è importante essere più bravi degli altri, perché la sostenibilità è una sfida comune a tutti e richiede il coinvolgimento di diversi soggetti dotati di diverse capacità.»

Come pensate di realizzare questa visione?

«Proprio in quest'ottica nel 2018, in collaborazione con il CREA (Consiglio per la Ricerca in Agricoltura e l'Analisi dell'Economia Agraria), abbiamo lanciato Campus Peroni, un progetto che si pone come obiettivo di riunire il mondo della ricerca, dell'industria e delle startup, per condividere risorse e conoscenze, e accelerare il percorso di transizione ecologica della filiera agroalimentare. Vogliamo costruire un percorso formativo orientato alla promozione e alla diffusione della cultura della qualità e della sostenibilità in ambito agricolo e non solo, e intendiamo farlo attraverso un cambio di paradigma, passando ad un modello in cui la vera novità è la collaborazione tra *peer* che sposano un principio comune. All'interno di questo contesto, inoltre,

c'è spazio anche per il mondo accademico, che ha il ruolo di amplificazione nel crescere nuove generazioni di agricoltori esperti su queste tematiche». Un progetto sicuramente ambizioso, ma realizzabile. Sono sempre di più, infatti, le realtà che promuovono meccanismi di *open innovation*, per generare innovazione a partire da conoscenze provenienti da ambiti diversi.

Che ruolo può avere Birra Peroni all'interno di questo ecosistema?

«Al di là del generare un impatto positivo sull'ambiente, ci piacerebbe assumere il ruolo di «aggregatori», per dare il nostro contributo al settore agroalimentare italiano, che rappresenta un'eccellenza di questo Paese. Stiamo già collaborando con alcune startup e agricoltori per creare un engagement con diversi *stakeholder* alla ricerca di sviluppi di progetti di economia circolare, *packaging* sostenibile e così via. Lavorare fianco a fianco ai propri partner è inoltre la logica che sta dietro al concetto di emissioni *Scope 3*, e permette la creazione di contesti *win-win*, in cui ciascun attore trova beneficio da queste iniziative, e partecipa alla creazione di nuova conoscenza». Birra Peroni, dunque, crede fortemente nella collaborazione, sia verticale, ossia lungo la catena del valore, che orizzontale, mettendo da parte la competizione, per affrontare le sfide di uno sviluppo sostenibile.

Tracciabilità del malto

«Abbiamo sviluppato un modello per il monitoraggio dei dati lungo la catena del valore, dalla coltivazione dell'orzo al consumatore. A tal fine abbiamo concepito un modello di approvvigionamento trasparente basato su un sistema di tracciabilità in *blockchain*: il progetto si basa dunque sulla totale digitalizzazione della filiera del malto, anche grazie all'introduzione di un sistema di sensoristica *IoT*. Inoltre, a seguito dell'estrazione e della raccolta dei dati, è possibile visualizzare su una piattaforma i dati riguardanti l'origine delle materie prime e la produzione di tutti gli attori della filiera. Grazie a questa iniziativa è stato dunque possibile migliorare il processo comunicativo sia all'interno che all'esterno della filiera, e incrementare la trasparenza delle informazioni raccolte. Queste informazioni, poi, sono rese fruibili al consumatore attraverso un *QR Code* presente sull'etichetta delle bottiglie, garantendo un'esperienza immersiva alla scoperta dei nostri prodotti».



“ Alla base del nostro approccio alla sostenibilità vi è un profondo tema valoriale, legato all'etica, al quale si aggiunge l'importanza strategica di queste attività

Per mettere a terra le strategie di sostenibilità è necessario il coinvolgimento di tutta l'organizzazione nella creazione di una cultura ecologica. Su questo aspetto sta puntando Bristol Myers Squibb, azienda biofarmaceutica con presenza mondiale che pone la sostenibilità al centro della propria strategia.

«La sostenibilità è una delle nostre priorità, tanto da essere presente nei nostri pilastri strategici. Questo avviene perché essa costituisce parte del nostro impegno nei confronti della comunità e poiché riteniamo che agire eticamente non significa solamente proporre farmaci innovativi, ma anche avere una presenza ed una relazione con il territorio. Per questo motivo, ci siamo impegnati nel preservare l'equilibrio degli ecosistemi fin dagli anni novanta, quando la maggior parte delle imprese iniziava a dimostrare una certa sensibilità nei confronti delle tematiche ecologiche semplicemente a seguito delle normative introdotte in materia. Monitoriamo i nostri risultati misurando periodicamente diversi KPI (Key Performance Indicator, ndr) a livello globale e nazionale, e li aggiorniamo ogni 5 anni insieme ai nostri obiettivi.»

Qual è la vostra ambizione per un sistema di sviluppo sostenibile?

«Siamo consapevoli del nostro percorso verso la transizione ecologica, proprio per questo, ci impegniamo a migliorare la nostra performance di sostenibilità e a raggiungere gli obiettivi stabiliti dal Gruppo, come l'utilizzo del 100% di energia rinnovabile e l'elettrificazione del 100% delle automobili aziendali entro il 2030. Crediamo che le aziende abbiano un ruolo fondamentale all'interno della transizione ecologica, ma

Educazione green

«Crediamo molto nella sostenibilità e nel tema dell'educazione ambientale, ecco perché organizziamo diversi eventi per diffondere le tematiche ecologiche tra i nostri colleghi e per rafforzare una cultura sostenibile e partecipata. Supportiamo l'iniziativa di Treedom, "FORESTA BMS", con l'ambizione di piantare 2500 alberi in diverse aree geografiche. Ad oggi, abbiamo piantato circa 550 alberi tra Italia, Tanzania, Kenya, Nepal e Colombia con un assorbimento di CO₂ pari a 197 tonnellate e i prossimi saranno piantati in America Latina, Africa e Asia. Inoltre, ogni pianta sarà dotata di uno strumento di geolocalizzazione che ci permetterà di monitorare il suo ciclo di vita. Un altro esempio è la partnership con una startup italiana, ZeroCO2, tramite la quale organizziamo eventi in cui i nostri colleghi possono recarsi in fattorie e agriturismi a piantare gli alberi. In quanto impresa siamo molto fieri di raccontare e supportare comportamenti virtuosi da parte dei nostri colleghi, sia all'interno dell'azienda che nella loro vita privata.»

per promuovere il cambiamento è fondamentale anche il supporto delle istituzioni: per una conversione alla mobilità elettrica contiamo sullo sviluppo delle infrastrutture di ricarica per i veicoli elettrici, che è ancora agli inizi. Sono dunque necessarie istituzioni che investano sulle infrastrutture, come le stazioni di ricarica, ma anche su soluzioni alternative, di micromobilità, per ridurre il traffico e, di conseguenza, anche l'inquinamento. Per quanto riguarda il 2040, invece, l'obiettivo consiste nel destinare zero rifiuti in discarica e di raggiungere la *carbon neutrality*.»

Come si concretizzano i vostri impegni per la transizione ecologica?

«Abbiamo intrapreso diverse attività: monitoriamo l'utilizzo di risorse come l'energia elettrica, il metano, il carburante del parco auto, e l'acqua; promuoviamo l'utilizzo efficiente delle materie nei nostri uffici, ad esempio controllando l'utilizzo di materiali come carta e toner, così come la gestione dei rifiuti e della plastica. Nella nostra sede di Roma abbiamo lanciato un programma di riduzione della plastica per le macchinette del caffè. Abbiamo poi avviato diverse iniziative di piantumazione per diffondere maggior conoscenza e consapevolezza riguardo le tematiche ecologiche, così come accrescere il relativo livello di *engagement*». Gli impegni di Bristol Myers Squibb per la sostenibilità si trasformano dunque in traguardi concreti per la comunità grazie al coinvolgimento di tutti, con la visione che la responsabilizzazione dei comportamenti che adottiamo ogni giorno possa fare la differenza per il benessere e la salvaguardia del pianeta.

Elinora Pisanti
Human Resources
Director, Italy and UK/I,
Bristol Myers Squibb



Bristol Myers Squibb: Educazione ambientale e engagement



Davide Bollati
Presidente, Gruppo Davines

Davines Group: Autoproduzione energetica e agrivoltaico

L'obiettivo è quello di promuovere la transizione verso un paradigma di società rigenerativa che metta al centro la tutela degli ecosistemi e la ricostituzione del capitale naturale

Misurazione e concretezza sono al centro dell'approccio di sostenibilità raccontato da Davide Bollati per Davines, azienda di cosmetica professionale impegnata da tempo sul tema.

«Leghiamo la leadership al nostro *purpose*, ossia fare del nostro meglio per il mondo e creare valore e benessere per tutti attraverso la bellezza, l'etica e la sostenibilità. Riteniamo che tutti i dipartimenti in azienda debbano avere lo stesso livello di approfondimento e *commitment* sulle tematiche di sostenibilità. La nostra cultura è permeata da un'ossessione alla misurazione, ci impegniamo a tenere traccia dei nostri impatti così da poter intervenire dove ce n'è più bisogno e migliorare le performance ambientali».

Quali sono gli insegnamenti che avete tratto lungo il vostro percorso?

«L'esperienza ci ha insegnato che non bisogna avere fretta nel proporre subito il prodotto più sostenibile in assoluto, ma è importante continuare a migliorare con gradualità, nel frattempo che i consumatori sviluppino la giusta consapevolezza circa le qualità del prodotto e possano riceverlo con successo. Assume dunque grande importanza il tema della comunicazione: spesso è difficile comunicare la sostenibilità di un prodotto a causa della complessità dell'argomento, e se non si riescono a semplificare i concetti rendendoli alla portata dei consumatori, si corre il rischio di non essere efficaci, anche se il prodotto in sé è valido». Le parole di Bollati raccontano

che la sostenibilità va spiegata in un modo semplice, agile e concreto, evitando il rischio di *greenwashing*. L'approccio di comunicazione di sostenibilità deve poggiare oggi su ascolto, trasparenza e dialogo con gli *stakeholder*, favorendo forme di divulgazione alternative ai documenti di reportistica. Senza dimenticare che anche le istituzioni possono avere un ruolo di supporto nell'educazione del cittadino, oltre che nel mettere in atto politiche mirate ad accelerare il percorso di transizione.

Quali azioni dovrebbe intraprendere la politica a supporto della transizione ecologica?

«La politica assume un ruolo fondamentale e una delle iniziative europee a favore della transizione ecologica è rappresentata dall'introduzione di un meccanismo di compensazione del carbonio alla frontiera. Altre iniziative che potrebbero facilitare il percorso della transizione ecologica sono l'eliminazione dei meccanismi di incentivazione ai combustibili fossili, che andrebbero al contrario sostituiti con dei sistemi di tassazione che incorporino nel loro costo anche le esternalità negative prodotte, e la predisposizione di importanti agevolazioni per il passaggio a fonti rinnovabili». Diversi sono i temi che emergono dalle parole del Presidente, dalle misure sulle importazioni agli incentivi alle rinnovabili, con un obiettivo a fattor comune: rendere il sistema produttivo italiano sostenibile garantendone al tempo

stesso la competitività.

Il progetto trasformativo

«A livello mondiale, attualmente, acquistiamo quasi il 100% della nostra elettricità da fonti pulite, ma nel lungo termine il nostro obiettivo è quello di alimentare il 100% della nostra produzione con fonti rinnovabili autoprodotte, integrando le esigenze in termini di efficienza operativa con quelle relative alla tutela dell'ambiente e del paesaggio. Già entro i prossimi 12 mesi saremo in grado di implementare 3-4 MW di capacità di autoproduzione da rinnovabili. Al momento siamo al lavoro su un progetto volto a realizzare un impianto agrivoltaico paesaggisticamente ineccepibile, grazie alla collaborazione con professionisti di fama mondiale. Questo progetto di agricoltura ed energia è particolarmente virtuoso considerando che si tratta anche di terreni dove vengono coltivate alcune specie di prodotti con tecniche biologiche e rigenerative».





Nicola Lanzetta
Direttore Italia, Enel Group
e Amm. Delegato, Enel Italia

Enel: Prosumer e economia circolare

Guidiamo l'Italia verso un sistema energetico sostenibile accelerando la decarbonizzazione e fornendo un contributo concreto allo sviluppo socio-economico attraverso digitalizzazione e innovazione

«Negli ultimi 60 anni il nostro obiettivo è stato quello di elettrificare l'Italia per sostenerne lo sviluppo sociale ed economico, e continueremo a farlo affrontando le diverse sfide di ogni epoca.» Così ha aperto la nostra intervista Nicola Lanzetta, AD di Enel Italia.

Quali sono le sfide che avete all'orizzonte?

«Nei prossimi decenni ci occuperemo di efficienza energetica e decarbonizzazione, favorendo l'adozione delle energie rinnovabili e supportando, in questo modo, il progetto di sostenibilità del Paese. È una sfida che necessiterà importanti investimenti, primo tra tutti, lo sviluppo di una rete in grado di gestire flussi energetici intermittenti provenienti da impianti di energia rinnovabile, capillarizzati su tutto il territorio. Sarà quindi necessario continuare la digitalizzazione della rete rendendola resiliente e sostenibile, e consentendo anche ai *prosumer* (clienti non solo consumano, ma che partecipano attivamente alla produzione, ndr), di soddisfare il proprio fabbisogno di energia e di essere quindi liberi e indipendenti sotto il profilo energetico, ma anche di immettere quella in eccesso alla rete. A luglio, abbiamo raggiunto il nostro obiettivo di connettere 1 milione di *prosumer* di energia in tutto il mondo.»

Quali sono le difficoltà per la decarbonizzazione nel contesto attuale?

«Nonostante i rallentamenti dovuti all'attuale crisi energetica, per l'Italia,

l'obiettivo consiste nel chiudere tutte le centrali a carbone entro il 2025. Inoltre, l'attuale contesto ha evidenziato l'importanza di una maggiore autonomia energetica. È evidente quindi, ora più che mai, come lo sviluppo delle rinnovabili non abbia solo una valenza dal punto di vista sostenibile ma anche di sicurezza energetica. Per continuare a garantire il nostro impegno verso la decarbonizzazione delle forniture è necessario che le istituzioni ci supportino attraverso le proprie scelte in materia di politiche energetiche e semplificando gli iter autorizzativi degli impianti di produzione energetica da fonti rinnovabili.»

Che ruolo assume l'economia circolare nella vostra transizione ecologica?

«Conduciamo delle analisi della catena del valore degli asset di rete con l'obiettivo di migliorare la creazione di valore a lungo termine puntando sulla rigenerazione dei materiali degli asset a fine vita e l'introduzione di un approccio circolare nella fase di progettazione. Ad esempio, riutilizzando il materiale proveniente dai contatori in dismissione per la realizzazione del nuovo "Circular Open Meter". In futuro, potrà essere replicato in tutti i Paesi del Gruppo, nei casi in cui le caratteristiche del materiale riciclato lo consentano.» Enel integra l'economia circolare, rigenerativa *by design*, nella propria strategia e la applica lungo tutta la catena del valore attraverso un processo continuo di innovazione.

Fotovoltaico Made in Italy

«Anche nel settore energetico è fondamentale contare su una *supply chain* sostenibile e resiliente, riducendo la dipendenza da altri paesi, sia di commodity che tecnologica. A tal fine, ad aprile 2022 abbiamo firmato un accordo con la Commissione Europea per un finanziamento di quasi 118 milioni di euro per il progetto iTaliAN pv Giga factOry (TANGO), che prevede un investimento complessivo di circa 600 milioni di euro. TANGO consiste nella realizzazione di un impianto industriale per la produzione di moduli fotovoltaici sostenibili presso la fabbrica di pannelli solari 3Sun di Enel Green Power a Catania. L'espansione della fabbrica comporterà un aumento della capacità produttiva di 15 volte. Infine, il progetto favorirà l'occupazione locale attraverso la creazione di circa 1.000 nuovi posti di lavoro. Il nostro obiettivo è costruire una filiera che crei maggior valore per l'Italia facendo leva su pannelli ad alta efficienza, disponibilità ed affidabilità delle forniture.»



“ Rappresentiamo il 2% del consumo energetico italiano, per noi il progresso in ambito *ESG* è una stella polare da perseguire valorizzando le potenzialità di tutto il Gruppo, per contribuire allo sviluppo sostenibile del Paese

Abbiamo incontrato Lorenzo Radice, Responsabile Sostenibilità di Ferrovie dello Stato Italiane (FSI), che ci ha illustrato gli obiettivi di sostenibilità ambientale che il Gruppo intende perseguire.

Cosa significa la parola “sostenibilità” per il Gruppo FSI?

«Il concetto di sostenibilità è ormai centrale in ogni attività del Gruppo FSI dalla più strategica alla più operativa. Nel 2019, il nostro CDA ha infatti approvato un modello di governo adeguato a facilitare l'integrazione di valutazioni ambientali e sociali in tutte le attività di business. Con l'ultimo aggiornamento dello scorso giugno, lo statuto ha sancito che il Gruppo persegue lo sviluppo sostenibile al fine di creare valore, oltre che per gli azionisti, anche per gli *stakeholder*. L'azienda, infatti, punta a diventare il cardine di un nuovo ecosistema di mobilità incentrato sul trasporto collettivo e condiviso, realizzando infrastrutture e servizi di trasporto capaci di generare benefici per le persone e i territori. Dopo aver definito quindi le priorità in ambito ambientale e sociale con l'ausilio della Matrice di Materialità (strumento di pianificazione strategica con cui si analizzano e confrontano gli interessi degli *stakeholder* con quelli aziendali, ndr), la società delinea obiettivi di breve e di medio-lungo periodo».

Quali sono i vostri obiettivi strategici in tema di sostenibilità?

«Abbiamo tre macro obiettivi di lungo periodo. Vorremmo raggiungere la *carbon neutrality*, diminuendo così le emissioni di CO₂ entro il 2040; incentivare il *modal shift* affinché le persone scelgano il treno o i mezzi pubblici/condivisi al posto dell'auto privata (e si opti per la ferrovia anche per il trasporto delle merci); aumentare la sicurezza di passeggeri,



Lorenzo Radice
Head of Group
Sustainability,
Gruppo FSI

Ferrovie dello Stato Italiane: Trasporti con energia rinnovabile autoprodotta

fornitori e dipendenti azzerando gli eventi mortali entro il 2050. Questi traguardi sono raggiungibili solo centrando gli obiettivi di medio-breve periodo, definiti nel nostro piano industriale decennale 2022-2031. Tra quelli di matrice ambientale, emergono: l'intenzione di ridurre i rifiuti fino ad arrivare a riciclarne o inviarne a recupero il 100%; la volontà di selezionare fornitori con elevate prestazioni sociali e ambientali sostenibili (*ESG scoring*) valutandoli attraverso un algoritmo di proprietà; la promozione del *modal shift* per elevare al 30% la quota del trasporto merci su ferro; la riduzione del 50% delle emissioni dirette e indirette (*Scope 1 e 2*) e del 30% di quelle della catena del valore (*Scope 3*); la riqualificazione in chiave sostenibile del patrimonio immobiliare ferroviario dismesso.» Le imprese, infatti, sono sempre più impegnate nel raggiungimento di una *supply chain* sostenibile, oltre che nell'azzerare gli impatti derivanti dalle proprie attività.

Che importanza hanno le agenzie di rating nella pianificazione del Gruppo?

«Le agenzie di rating consentono di misurare concretamente i risultati delle nostre attività: i parametri di valutazione ci aiutano a identificare un percorso di miglioramento e a rimanere costantemente aggiornati. Forniscono poi la possibilità di avere un benchmark rispetto ai nostri *peer*. E, soprattutto, i rating agevolano nell'accesso a strumenti di finanza sostenibile.» Nel 2021 FS ha conquistato, infatti, la valutazione Advanced, superando la precedente Robust e posizionandosi ai primi posti a livello europeo nel settore Transports and Logistics nel rating Moody's ESG Solutions. Inoltre, sempre nel 2021, ha conquistato il primo posto della classifica Green Star risultando tra le aziende più sostenibili all'interno della categoria Mobilità e Trasporti.

Impianti eolici e fotovoltaici

«Per contribuire allo sviluppo sostenibile del Paese, consapevoli di assorbire il 2% della domanda energetica nazionale, abbiamo definito un piano di investimenti pari a 1,6 miliardi di euro per finanziare l'installazione di impianti eolici e fotovoltaici su terreni di nostra proprietà, che ammontano a circa 30.000.000 mq² e che consentiranno di produrre 2,6 TW/h, equivalenti a circa il 40% del nostro fabbisogno energetico annuo, entro il 2031. Tutto ciò costituisce un'attività da svolgere in ottica di auto-produzione energetica, al fine di incrementare l'efficienza interna e contribuire al raggiungimento degli obiettivi della transizione ecologica.»

“Crediamo che l'eccellenza dei progetti debba andare di pari passo con l'innovazione e la sostenibilità: minimizzare l'impatto ambientale è fondamentale quanto utilizzare nuove tecnologie

Innovazione sostenibile e collaborazione sono due elementi chiave all'interno della strategia di Gruppo CAP, una tra le aziende leader a livello italiano nella gestione del servizio idrico integrato, raccontata da Alessandro Russo, Amministratore Delegato del Gruppo.

«Negli ultimi due anni abbiamo vissuto e continuiamo a vivere momenti incerti, ora dobbiamo fare nostra la "cultura dell'incertezza" la cui chiave si trova nella disponibilità a parlare apertamente del modo in cui affrontare i rischi, nella disponibilità a riconoscere la differenza fra rischi quantitativi ed incertezze non quantitative; nel riconoscimento dell'importanza centrale di agire in modo responsabile riguardo alle perdite o catastrofi che si verificheranno sempre, nonostante ogni precauzione. Ecco allora che il significato di fare impresa in modo sostenibile ci appare chiaro. Non si tratta solo di preoccuparci degli impatti che la nostra attività di impresa genera sul territorio, sulla società e sul pianeta, ma di costruire valore per gli stakeholder migliorando le capacità delle nostre organizzazioni di anticipare l'inaspettato e dunque generando innovazione.»

In che cosa si concretizza il vostro percorso verso la transizione ecologica?

«L'obiettivo del Gruppo CAP, a tendere, sarà quello di passare da un sistema produttivo intensivo e lineare ad un modello circolare, che ha nella sostenibilità ambientale sociale ed economica, il suo punto di forza. La transizione ecologica rappresenta sì una protezione contro i danni ambientali e climatici, ma anche un'opportunità per stimolare innovazione, nuovi investimenti e occupazione. Stiamo inoltre lavorando

su un nuovo modello sostenibile, a basso consumo di carbonio e basato sul recupero delle materie e delle risorse, oltre che sulla riduzione dei rifiuti. Nel 2020, infatti, abbiamo ridotto al minimo lo smaltimento in discarica, recuperando la maggior parte di essi: in questo quadro si inseriscono le specifiche azioni di economia circolare promosse e intraprese dal nostro Gruppo.»

Quali obiettivi di sostenibilità avete prioritizzato all'interno del vostro piano?

«Attraverso il piano di sostenibilità, abbiamo formalizzato la nostra volontà di investire prioritariamente sulle attività di recupero e valorizzazione di scarti e dei rifiuti derivanti dal ciclo idrico integrato. Seguendo i principi dell'economia circolare ci siamo, infatti, impegnati a garantire lungo tutta la filiera produttiva una serie di processi volti a cogliere ogni opportunità per limitare il consumo di materia ed energia e per minimizzare scarti e perdite, salvaguardando l'ambiente e il benessere della società. Uno dei nostri obiettivi è infatti quello di trasformare gli impianti di depurazione in bioraffinerie con filiere di produzione orientate al recupero di materie prime. In questo modo, le bioraffinerie diventano impianti di recupero delle risorse, mantenendo il loro compito principale, ovvero riconsegnare all'ambiente acqua di qualità.» I progetti di CAP sono un esempio di come l'economia circolare, in particolare attraverso l'applicazione dei suoi principi, possa consentire di individuare soluzioni alle sfide della transizione ecologica, in un processo di innovazione continua.

Circularità del servizio idrico

«Nel 2019 ha preso il via il progetto di riconversione industriale dell'impianto di termovalorizzazione del comune di Sesto San Giovanni, chiamato Biopiattaforma. L'impianto verrà trasformato in una moderna bioraffineria destinata alla produzione di biogas a partire dalla Frazione Organica del Rifiuto Solido Urbano, e di energia termica e fertilizzanti a partire dai fanghi di depurazione. La Biopiattaforma si inserisce nel nostro percorso di crescita e sviluppo industriale di Gruppo verso un modello di gestione circolare del ciclo idrico e rappresenta un unicum nel panorama industriale italiano: è, infatti, l'unico termovalorizzatore autorizzato e realizzato negli ultimi dieci anni nel nostro Paese. Oltre che per gli aspetti tecnici dell'impianto, la Biopiattaforma si distingue in particolare per il processo partecipativo di ascolto e confronto con la cittadinanza: che ha visto partecipare sia i singoli cittadini sia le associazioni e che ha permesso di raccogliere suggerimenti e proposte utili.»

Alessandro Russo
Amm. Delegato,
Gruppo CAP



Gruppo CAP: Innovazione per il recupero delle risorse

Gruppo Chiesi: Riduzione delle emissioni indirette

“ Legare il successo della nostra impresa al progresso della società non può limitarsi alle sfide relative alla salute ma deve includere quelle della transizione ecologica

Maria Paola Chiesi

Director of Shared Value & Sustainability, Gruppo Chiesi



Chiesi, B Corp nel settore biofarmaceutico, riconosce l'importanza non solo della riduzione dei propri impatti ambientali, ma anche del mettere a disposizione della società il valore generato dalla conduzione del proprio business.

«I temi di sostenibilità sono da sempre presenti nel nostro operato, e sono oggi fondamentali all'interno della nostra visione strategica, tanto che il nostro Piano di sostenibilità è completamente integrato nel piano strategico aziendale. Abbiamo comunque deciso di mantenere entrambi per avere un piano specifico e ordinato con una vista privilegiata per valutare l'implementazione del piano di sostenibilità. I due documenti, dunque, sono totalmente integrati, ma c'è una vista dedicata che facilita il compito del responsabile dell'impatto. Il nostro sistema di raccolta dati ci permette inoltre di automatizzare la raccolta dei dati interni, mentre i dati di *value chain* vengono ottenuti attraverso una piattaforma di rating che permette di monitorare la performance di sostenibilità dei propri fornitori.»

Oltre a questo monitoraggio, in che azioni si concretizza il vostro impegno lungo la filiera?

«La nostra *supply chain* è costituita da circa 16mila fornitori. Abbiamo deciso di coinvolgerli tramite attività di formazione su diverse tematiche di sostenibilità e abbiamo istituito un Award per premiare le migliori pratiche in questo ambito. I nostri fornitori più strategici, per dimensione o criticità della fornitura, sono stati coinvolti nella costruzione di un codice di condotta chiamato Codice di Interdipendenza: un vero e proprio documento strategico, attraverso il quale ci impegniamo ad avere collaborazioni solo con aziende e partner che condividano il nostro impegno per la sostenibilità. Proprio per questo motivo il Codice prevede criteri sempre più stringenti

nella qualifica dei fornitori e nell'auditing. Per quanto riguarda il futuro, il nostro obiettivo consiste nel coinvolgere tutti i fornitori attraverso il progetto chiamato Value Chain Evolution. Cerchiamo di promuovere la sostenibilità anche con un target più ampio, e nella zona di Parma si è creato una sorta di "distretto" B Corp, di cui siamo ambasciatori, a dimostrazione del consenso che il movimento sta ottenendo a livello territoriale.»

Cosa significa essere sostenibili in quanto Società Benefit e B Corp?

«Soprattutto in quanto Società Benefit e Gruppo certificato B Corp, per noi la sostenibilità significa creare valore condiviso, un concetto introdotto da Porter e Kramer, che si basa sul fare business come leva per il bene collettivo. Ecco perché nello svolgere la nostra attività prendiamo in considerazione il benessere di *stakeholder* interni ed esterni alla realtà aziendale. Siamo molto fieri del nostro percorso verso la sostenibilità e di alcuni solidi fondamenti: il nostro punto di partenza è stato diventare una Società Benefit e, a tal fine, abbiamo inserito all'interno del nostro statuto i temi di beneficio collettivo. Successivamente, ci siamo sottoposti al B Impact Assessment, il quale valuta l'impatto positivo dell'azienda attraverso diversi ambiti, per ottenere la certificazione B Corp (in Italia, la prassi consiste nel diventare Società Benefit entro 2 anni a partire dal raggiungimento della certificazione di B Corp in quanto si tratta di un requisito per mantenere la certificazione stessa).» L'esempio di Chiesi dimostra come le aziende possano essere proattive nel ridurre l'impatto proveniente dalla catena del valore verso una neutralità di filiera e porsi come promotrici della sostenibilità con un target più ampio.

Inalatori a basso impatto ambientale

«Nel complessivo delle emissioni mondiali, lo 0,5% proviene dall'uso dei gas fluorurati (o *F-Gas*, ndr) nel settore farmaceutico. Per contribuire a ridurre l'impatto del settore, ci siamo posti l'obiettivo di raggiungere il *Net Zero* entro il 2035, e per farlo abbiamo intrapreso diverse iniziative. Uno dei nostri progetti più ambiziosi consiste nella trasformazione dei nostri prodotti

spray antiasmatici e bronchitici, in spray a basse emissioni. Proprio per questo, nel 2019 abbiamo annunciato un investimento pari a 350 milioni di euro per sviluppare un inalatore spray a basso impatto ambientale entro il 2025, sostituendo l'attuale propellente idrofluorocarburo (CFC) con uno nuovo, a basso Global warming potential (GWP). Grazie al nuovo propellente saremo in grado di ridurre le nostre emissioni indirette di gas ad effetto serra del 90% entro il 2035. I nostri inalatori

toro saranno i primi ad arrivare sul mercato tra alcuni anni: è in corso un processo di reindustrializzazione che garantisca la sicurezza ai nostri pazienti e che permetta le stesse modalità di assunzione dei modelli precedenti, senza cambi di dosaggio.»





Siamo consapevoli che il nostro impegno in ambito *ESG* sia un viaggio, non una meta da raggiungere. Seppur i progressi fatti nel corso degli anni siano molteplici e significativi, ancora molto lavoro ci aspetta.

Nicoletta Luppi ci ha presentato MSD con queste parole: «Siamo una multinazionale leader nel settore delle Life Sciences che, da oltre 130 anni, ha come obiettivo salvare e migliorare vite, aspirando a diventare la prima azienda farmaceutica a livello globale».

Cosa significa essere sostenibili per il vostro Gruppo?

«Operiamo, ogni giorno, in modo responsabile per consentire un futuro sicuro, sostenibile e sano generando valore a lungo termine per la Società. In linea con i nostri principi *ESG*, concentriamo le nostre risorse su quattro aree di interesse: Accesso alla Salute, Dipendenti, Etica e Valori e Sostenibilità Ambientale. Per ciascuna di queste, abbiamo identificato obiettivi chiari che ci poniamo di raggiungere.»

Vediamo insieme i vostri 4 *pillar*...

«Accesso alla Salute: aspiriamo a creare soluzioni dando forma ad un ecosistema, che garantisca, entro il 2025, a più di 100 milioni di persone, un accesso sostenibile al nostro portafoglio di soluzioni farmaceutiche. Sul tema Dipendenti: vogliamo ulteriormente incrementare la presenza femminile (già oggi, il 100% del nostro CdA, il 59% dei dirigenti e il 50% del *Leadership Team* è composto da donne e oltre il 70% delle promozioni e assunzioni ha riguardato donne) e abbiamo eliminato il *gender pay gap*. Per quanto concerne il *pillar* sull'Etica ed i Valori, il nostro impegno sarà quello di mantenere il 100% di conformità rispetto ai requisiti normativi. Con riferimento agli obiettivi di sostenibilità ambientale, entro il 2025 vogliamo raggiungere la *carbon neutrality* ed

acquistare il 100% di energia pulita, mentre entro il 2030 ridurre il 46% di *GHG Scope 1 e 2* ed il 30% di *GHG Scope 3* su base 2019. Inoltre, abbiamo lanciato diversi programmi tra cui il Green and Sustainable Science Program finalizzato alla creazione di processi che riducano l'utilizzo di solventi e altri materiali pericolosi sviluppando contestualmente metodi di riciclo; oppure altri, come il nostro *stewardship program* sui prodotti, che vede il coinvolgimento di clienti e pazienti per la progettazione di *packaging* a basso impatto ambientale.

Quanto è importante il digitale nel perseguire la strategia *ESG*?

«Gioca un ruolo importante nel processo di riduzione dei consumi energetici, con l'implementazione del monitoraggio digitale dei consumi più significativi, come fattore abilitante dell'efficienza energetica che consente di notificare in tempo reale ogni scostamento significativo dalle *baseline* (termine utilizzato per indicare i livelli di riferimento registrati in un determinato periodo di tempo e utilizzati a scopo di confronto, ndr) dei consumi di principali vettori: elettricità, gas metano, e acqua. Siamo consapevoli che il nostro impegno in ambito *ESG* sia un viaggio, non una meta da raggiungere. I progressi fatti nel corso degli anni sono significativi, ma ancora molto lavoro ci aspetta. Sarà grazie alla collaborazione con tutti i nostri *stakeholder*, interni ed esterni, che riusciremo a mantenere gli impegni presi e ad avere un impatto positivo sul nostro futuro, nel mondo così come in Italia.»

Efficienza energetica

«In Italia, ci impegniamo ed investiamo in progetti che puntino a ridurre il nostro impatto ambientale attraverso il risparmio energetico e di risorse naturali, il controllo delle emissioni atmosferiche delle nostre strutture e dei mezzi di lavoro. Nel 2015 abbiamo dato il via alla transizione ecologica della flotta auto con una riduzione di emissioni di CO₂ e sostituito, l'anno successivo, i corpi illuminati con la tecnologia LED all'interno dei nostri uffici di Roma. per quanto riguarda il *Chiller*, abbiamo introdotto una macchina ad alta efficienza ed *inverter* da 287 kW (risparmio di 108.594 kWh/anno). Entro la fine del 2022, è prevista l'introduzione di auto ibride *plug-in* e completamente elettriche nel parco auto aziendale e la sostituzione di corpi illuminanti presso la sede milanese di MSD Animal Health».

Nicoletta Luppi
Presidente e
Amm. Delegato,
MSD Italia



**MSD: Ricerca e sviluppo
in ottica sostenibile**

“ Vogliamo giocare un ruolo da protagonisti nella transizione energetica, verso un sistema a zero emissioni nette che faccia leva sui gas rinnovabili come biometano ed idrogeno e sull'efficienza energetica

La sostenibilità è un modo attraverso il quale le imprese possono avvicinarsi al territorio e costruire un rapporto di fiducia con le comunità locali, nonché ispirare il cambiamento. Ce lo racconta Matteo Tanteri per Snam.

«Siamo una società che realizza e gestisce infrastrutture energetiche e, pertanto, riconosciamo l'importanza della sostenibilità sia dal punto di vista dell'impatto ambientale, cioè sul piano operativo, che dal punto di vista strategico. Per noi la transizione ecologica è una tematica di grande rilevanza da diverso tempo e siamo stati precursori sotto molti punti di vista, per esempio nel 1995 abbiamo pubblicato il nostro primo bilancio ambientale. Per Snam la sostenibilità è anche un modo per avvicinarsi alla comunità ed assicurarci di garantire il mantenimento, se non miglioramento, della biodiversità del territorio su cui operiamo, anche con il passare degli anni.»

Qual è la vostra missione e che ruolo volete assumere all'interno della transizione ecologica?

«La nostra missione è guidare l'evoluzione del settore energetico, attraverso il network più innovativo di energia sostenibile, tramite cui garantiamo forniture stabili in Italia ed Europa. Siamo consapevoli del ruolo che abbiamo all'interno della transizione ecologica e verso la creazione di un modello di sviluppo sostenibile. Proprio per questo, puntiamo ad agire verso il nostro obiettivo di *Net Zero Carbon* al 2040, anche facendo leva sull'efficienza energetica e sull'utilizzo di risorse rinnovabili, come idrogeno e biometano, i cosiddetti "gas verdi", pur continuando a lavorare con il gas naturale, che tra le fonti fossili è quella con un impatto ambientale mi-

nore. Inoltre, continuiamo a ridurre le nostre emissioni e puntiamo ad aiutare anche nella riduzione delle emissioni di chi utilizza l'energia che trasportiamo. Per raggiungere i nostri target abbiamo iniziato una trasformazione anche della nostra struttura aziendale: oltre ad aver introdotto la figura dell'*ESG Officer*, nel 2016 abbiamo istituito il Comitato di Sostenibilità, diventato oggi Comitato *ESG* e Scenari di Transizione Energetica, che svolge funzioni istruttorie, propositive e consultive in ottica di lungo periodo.» L'istituzione di specifici modelli organizzativi e la Governance sono, infatti, elementi indispensabili e abilitativi del percorso di transizione ecologica delle imprese.

Che attività avete intrapreso per favorire tale trasformazione?

«Tra le varie attività abbiamo previsto l'uso di macchine nelle centrali di compressione più efficienti e con un impatto minore rispetto a quello attuale, che in futuro saranno alimentate da energia elettrica o idrogeno. In più, negli ultimi anni abbiamo istituito realtà focalizzate su questi obiettivi. Ad esempio, abbiamo fondato Arbolia, in collaborazione con Fondazione CDP, una Società Benefit per lo sviluppo e la realizzazione di progetti di riforestazione urbana. Inoltre, vi sono numerose iniziative intraprese con la Fondazione Snam, rese possibili anche grazie alla cooperazione con la nostra filiera». L'impegno profuso da Snam verso tali iniziative ha tra i vari obiettivi quello di guidare ed ispirare il cambiamento, come sottolineato anche dal motto della compagnia, "Energy to inspire the world", coinvolgendo stakeholder interni ed esterni, tra cui dipendenti e fornitori.

Investimenti su idrogeno e biometano

«La nostra prospettiva prevede un percorso verso il trasporto di gas interamente decarbonizzato al 2050, non solamente idrogeno ma anche biometano. L'idrogeno costituisce un ponte per la transizione verso le energie rinnovabili, ad oggi difficili da mantenere in stock e non sempre disponibili nelle ore notturne, ed il gas naturale. L'idrogeno prodotto tramite elettrolisi, il cosiddetto idrogeno "verde", sfrutta energia elettrica proveniente da fonti rinnovabili. Anche il biometano è una fonte di energia rinnovabile che viene ottenuta, ad esempio, dalla frazione organica dei rifiuti solido urbani. Idrogeno e gas verdi sono particolarmente importanti per i settori "hard to abate", che non possono essere decarbonizzati con l'elettrificazione. Grazie agli ammodernamenti ad oggi effettuati, l'infrastruttura esistente può già trasportare indistintamente gas naturale e biometano, e circa il 99% della rete è già in grado di trasportare fino al 100% di idrogeno.»

Matteo Tanteri
SVP Sustainability and
Social impact,
Snam



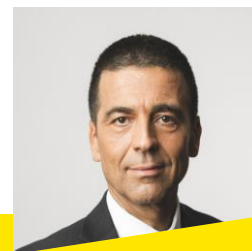
Snam: Infrastrutture per il trasporto di gas verdi

Unieuro: Efficienzamento energetico dei punti vendita



Pietro Gasparri
Sustainability and
M&A Director, Unieuro

Occorre guardare alla sostenibilità come driver strategico di business, capace di aprire nuove opportunità a chi voglia investirci, iniziando ad agire prima ancora di comunicare



Andrea Scozzoli
Chief Retail Development
Officer, Unieuro

Il percorso di Unieuro verso la sostenibilità è iniziato da relativamente poco tempo, ma è stato rapido e ha già portato ad alcuni risultati tangibili. Questo nuovo impegno si è concretizzato a maggio di quest'anno quando hanno presentato il Piano di Sostenibilità per il periodo 2022-2026, il primo della loro storia a dimostrazione del loro impegno verso uno sviluppo sostenibile.

«Il Piano di Sostenibilità è strettamente legato al Piano Strategico dell'azienda di cui seguono i 4 pilastri strategici in ambito *ESG*: Comunità, Cultura, Innovazione Sostenibile e Talenti. Comprendendo l'importanza di diffondere una "cultura" della sostenibilità all'interno dell'azienda e al fine di creare un contesto che consenta di facilitare l'esecuzione dei progetti, prevediamo una serie di azioni comunicative e formative, fra cui un ambizioso progetto triennale di formazione specifica sulla sostenibilità in favore dell'intera popolazione aziendale (circa 6.000 dipendenti). Il Piano è stato costruito attorno ad obiettivi che riteniamo realistici e concreti, sui quali abbiamo assunto un alto *commitment*.»

Il progetto *green*

«Il nostro focus principale riguarda l'efficienzamento energetico dei punti vendita, con l'obiettivo di ottimizzare i consumi e contenere i costi in bolletta. A tal fine è stato realizzato un *business case* specifico il quale prevede una serie di interventi tra cui la sostituzione degli impianti di climatizzazione più obsoleti con macchine a maggior efficienza, il *relamping* degli impianti di illuminazione introdu-

Che importanza riconoscete alle imprese in questo percorso di transizione?

«Riteniamo sicuramente che le imprese possano avere un ruolo determinante nel perseguire la transizione ecologica, ma crediamo che sia anche necessario un supporto da parte dei Governi e delle Autorità pubbliche. Per questo, anche grazie all'aiuto di AIRE (Associazione Italiana Retailers Elettrodomestici Specializzati), stiamo portando avanti con impegno alcune battaglie, per esempio con l'obiettivo di contenere l'IVA e di introdurre una serie di agevolazioni su alcune categorie di prodotti ricondizionati o di seconda mano. Sempre a livello di AIRE stiamo discutendo con il Centro di Coordinamento RAEE e con gli altri attori della filiera su come migliorare gli accordi di programma per raggiungere gli obiettivi europei di raccolta pro-capite dei rifiuti di apparecchiature elettriche ed elettroniche, aumentando la percentuale di recupero dei materiali». Centrale quindi anche il tema di come le imprese possano porsi come abilitatrici della trasformazione.

cendo lampade a led e l'adozione di sistemi di *building automation* nei punti vendita che permettono di gestire in modo integrato ed intelligente tutti gli impianti di un determinato edificio (illuminazione, riscaldamento e condizionamento, allarmi antintrusione e antincendio). Stiamo anche valutando la possibilità di installare pannelli solari sulle coperture di alcuni punti vendita e dei nostri magazzini di Piacenza e Colleferro. Attualmente, stiamo acquistando il 100%

Per quanto riguarda i rapporti di filiera, adottate dei criteri per la selezione dei vostri fornitori?

«Per quanto riguarda il *vendor management*, sarà rafforzato il processo di valutazione dei nuovi fornitori, affiancando agli aspetti economico-finanziari anche aspetti legati a fattori *ESG*. Lavoreremo inoltre per iniziare una graduale attività di *due diligence* sui principali fornitori, anche in vista della futura entrata in vigore della Direttiva europea sulla *due diligence* lungo la catena di fornitura. Come Unieuro riteniamo che la sostenibilità sia un driver di business strategico ed un'opportunità per meglio presidiare spazi di mercato all'interno dei quali questa gioca un elemento determinante nelle aspettative e nelle scelte dei consumatori. Il Piano appena varato è uno strumento fondamentale per rendere ancor più visibile agli occhi dei clienti il nostro impegno sulle tematiche *ESG* e, fra le azioni previste, abbiamo incluso un progetto volto proprio ad inserire domande specifiche sulla sostenibilità nella misurazione periodica del *Net Promoter Score (NPS)*.»

di energia elettrica con certificazione di produzione *green* alla fonte e abbiamo in programma di misurare la nostra impronta di carbonio, così da identificare ulteriori azioni per ridurre le nostre emissioni.»



«Le aziende di oggi stanno cambiando i processi, evolvendo i loro modelli di business, e lo stanno facendo perché ci sono cause scatenanti, dalle aspettative dei consumatori al contesto di policy, che hanno attivato delle trasformazioni. Esiste inoltre un elemento di proattività delle imprese nella ricerca di un fattore differenziante che permetta di creare valore aggiunto e cogliere le opportunità di questa trasformazione: il 69% degli imprenditori ritiene che le aziende debbano avere un ruolo di primo piano nella transizione ecologica e più della metà che le misure di sostenibilità adottate stiano contribuendo a migliorare il proprio posizionamento sul mercato.»



Paolo Lobetti Bodoni, Consulting Leader, Italy

«Il 42% delle imprese che hanno già avviato il processo di transizione ecologica non ne ha ancora percepito i vantaggi. D'altro canto, l'83% degli imprenditori intervistati dichiara che la transizione ecologica è un cambiamento necessario. Sono soprattutto le PMI a sostenerne la rilevanza, evidenziando ancora più senso di urgenza rispetto alle grandi imprese: questi dati ci portano a riflettere su quanto sia concreto il bisogno di un tale cambiamento, ma emerge anche quanto sia necessario un supporto strutturale per le piccole imprese, che non potrebbero contare solo sul ritorno degli investimenti nel muoversi verso questa trasformazione.»

Irene Pipola, Sustainability Consulting Leader, Italy



«Se le imprese vogliono avere un ruolo di primo piano nella transizione ecologica, questo deve comportare non solo un impegno nel ridurre il proprio impatto sull'ambiente, ma anche nel creare consapevolezza e supportare altre realtà nella transizione. La comunicazione e trasparenza sui propri target, iniziative in corso e performance aiuta ad accrescere l'impatto individuale grazie ad un aumento di consapevolezza da parte di stakeholder ed altre realtà settoriali. Il 14% delle aziende oggi sta già comunicando regolarmente i propri impegni, e possiamo aspettarci che in base all'evoluzione delle linee guida europee questo meccanismo si rinforzi ulteriormente.»

Elisa Pirani, Sustainability Partner IR & Ratings



«Anche se molte imprese stanno già investendo per migliorare l'efficienza dei propri processi e per usare fonti di energia rinnovabile, ancora sono pochi gli interventi di riduzione dell'impatto sul ciclo di vita di prodotti e servizi. Ad oggi meno di un'impresa su 4 interviene per prolungare la vita utile dei propri prodotti, e meno di una su 5 punta su meccanismi come la responsabilità estesa del produttore. Alcune leve dell'economia circolare sono quindi ancora inutilizzate, mentre rappresenta uno degli abilitatori fondamentali della transizione ecologica, capace di ridurre del 45% le emissioni globali, quasi alla pari delle soluzioni energetiche (55%) secondo l'Ellen McArthur Foundation.»

Silvia Paganoni, Sustainability Senior Consultant



Gli highlights di EY

Il seguente glossario ha il solo scopo di aiutare il lettore a comprendere velocemente alcuni termini menzionati nel corso delle interviste per procedere con la lettura. Le definizioni riportate non sono esaustive, per ulteriori approfondimenti o chiarimenti il consiglio è di fare riferimento ad esperti e fonti ufficiali.

B Corporation	Società, certificata dalla organizzazione no-profit B Lab, che soddisfa rigorosi standard di scopo, responsabilità e trasparenza misurati attraverso lo standard internazionale B Impact Assessment (BIA). In Italia, le B Corp certificate sono tenute entro 2-3 anni dalla certificazione a trasformarsi in Società Benefit per mantenere la certificazione stessa.
Carbon Neutrality / Net Zero (Carbon)	Carbon neutrality, o Net Zero (Carbon), fanno riferimento ad obiettivi di riduzione delle emissioni e di bilanciamento tra emissioni e assorbimenti di gas serra, ad esempio attraverso la compensazione delle emissioni con crediti certificati da programmi di riforestazione. Non sempre sono applicate le stesse definizioni, per cui il consiglio è di valutare quali Scope (1/2/3) e quali gas (anidride carbonica o anche altri gas climalteranti) sono inclusi nell'obiettivo, e in che misura l'obiettivo è basato sulla riduzione delle emissioni e sulla compensazione. Nel caso in cui l'obiettivo faccia riferimento a uno standard internazionale (e.g. Net Zero Standard di SBTi), è possibile reperire informazioni di dettaglio sulle assunzioni.
Due diligence	In questo contesto indica le attività di verifica nelle attività che le imprese svolgono e nelle catene del valore cui partecipano, individuando, prevenendo e attuando gli impatti negativi in ambito ambientale e sociale e assumendosene la responsabilità, e mettendo in atto adeguati sistemi e misure di governance e gestione a tal fine.
ESG / ESG Scoring	Acronimo utilizzato per indicare attività aspetti di natura ambientale (Environmental), sociale (Social) e di Governance. L'ESG Scoring è la misurazione o valutazione della performance di una società, fondo o titolo in relazione alle questioni ambientali, sociali e di governance. Può essere performata, per esempio, da un'agenzia di rating.
F-gas	I gas fluorurati sono una famiglia di gas artificiali nota come F-Gas, che vengono utilizzati in una vasta gamma di applicazioni industriali.
Gender pay gap	Differenza nella retribuzione tra donne e uomini basata sugli stipendi pagati direttamente ai dipendenti prima della detrazione dell'imposta sul reddito e dei contributi previdenziali.
GHG	Acronimo utilizzato per indicare i gas a effetto serra (GreenHouse Gases, in inglese).
Green	Aggettivo con l'intento di assegnare una connotazione più sostenibile, intesa in questo contesto come elemento con ridotto impatto ambientale rispetto ad alternative tradizionali.
Greenwashing	Il greenwashing si verifica quando un'organizzazione fa dichiarazioni o affermazioni false, infondate o fuorvianti sulla sostenibilità di un prodotto o di un servizio, o più in generale sulle operazioni aziendali. Per arginare questo fenomeno la Commissione Europea sta valutando di richiedere alle imprese di comprovare le dichiarazioni ambientali relative ai loro prodotti con una metodologia standard per valutarne l'impatto sull'ambiente.

ISO 14064	Norma stabilita dall'International Organization for Standardization (ISO) che permette alle imprese di gestire meglio rischi e le responsabilità derivanti dalle emissioni di gas a effetto serra, e può dunque essere utilizzata dalle organizzazioni stesse e/o terze parti indipendenti per verificare e validare la rendicontazione e le dichiarazioni in questo ambito.
Modal shift	Termine utilizzato per indicare un cambiamento nelle modalità di viaggio, in questo contesto si riferisce al passaggio da un utilizzo prevalente di mezzi privati a pubblici al fine di ridurre le proprie emissioni.
Purpose	Ragione per la quale un'impresa esiste, lo scopo che la stessa intende realizzare attraverso etica e responsabilità sociale.
SBTi	Acronimo utilizzato per indicare la Science Based Target Initiative, iniziativa che guida le imprese nel raggiungimento degli obiettivi di riduzione delle emissioni di CO ₂ e degli altri gas climalteranti coerenti con le indicazioni della scienza del clima (Science Based Target), in particolare con gli obiettivi dell'Accordo di Parigi per contenere l'aumento della temperatura globale al di sotto di 1.5°C rispetto alle temperature preindustriali.
Scope 1, 2, 3	Classificazione delle emissioni in emissioni dirette (Scope 1), derivanti dalle attività dell'impresa, emissioni indirette relative al suo consumo di energia (Scope 2), e altre emissioni indirette, relative per esempio ad altre fasi della propria filiera (Scope 3).
Sensoristica IoT	Sensori che utilizzano la tecnologia dell'Internet of Things (IoT) per vari obiettivi, tra cui garantire la sostenibilità ambientale. Infatti, ad esempio, tramite l'utilizzo di queste tecnologie le imprese possono effettuare la raccolta di dati utili al fine di valutare le proprie performance ambientali.
Società Benefit	Forma giuridica d'impresa che persegue sia interessi economici che di beneficio collettivo, in cui gli amministratori hanno l'obbligo di bilanciare gli interessi degli azionisti con l'interesse degli altri stakeholder.
Stakeholder	Qualsiasi parte che ha un interesse in una società e può influenzare o essere influenzata dall'azienda. Gli stakeholder principali di una società includono i suoi investitori, dipendenti, clienti e fornitori così come l'intera società e l'ambiente.
Tassonomia Europea	Sistema di classificazione stabilito dalla Commissione Europea secondo la quale un'attività economica può essere considerata sostenibile solo se contribuisce concretamente ad almeno uno dei sei obiettivi ambientali definiti dagli esperti e non impatta negativamente gli altri obiettivi ambientali. Costituisce, dunque, uno strumento per indirizzare le scelte delle imprese verso la transizione ecologica.
Value chain / Supply chain	Value Chain: Serie di fasi coinvolte in ambito strategico nella produzione di un prodotto o servizio che ne aumentano il valore. Supply Chain: Termine utilizzato nell'ambito della gestione operativa per indicare la rete di individui e imprese coinvolti nella creazione di un prodotto o servizio e nella consegna al consumatore finale.

Indagine realizzata da EY in collaborazione con Fondazione dello Sviluppo Sostenibile in occasione degli Stati Generali della Green Economy, 8 e 9 Novembre a Rimini.

La rilevazione dati è stata effettuata da VVA S.r.l., con un campione rappresentativo di 1.000 aziende (con almeno 10 dipendenti) nei principali settori, che ha tenuto conto della numerosità degli addetti per i settori della manifattura, delle costruzioni, dei grandi retailers (inclusa GDO), degli operatori logistici, dell'IT e dei servizi di informazione & comunicazione e infine delle utilities.

La raccolta dei dati su base quantitativa si è accompagnata all'estrapolazione di dati qualitativi a partire da interviste one-to-one condotte ad amministratori delegati o a responsabili di sostenibilità rappresentativi di imprese appartenenti a diversi settori.

Questo documento presenta una versione sintetica dell'indagine e delle interviste di approfondimento, per l'indagine completa è possibile fare riferimento alla Relazione sullo Stato della Green Economy 2022.

Gruppo di lavoro EY: Paolo Lobetti Bodoni, Irene Pipola, Elisa Pirani, Alessio Romeo, Floriana D'Angelo, Silvia Paganoni, Matteo Petocchi, Cristina Bressanelli, Giulia Daminelli

Gruppo di lavoro della Fondazione per lo Sviluppo Sostenibile: Raimondo Orsini, Delia Milioni, Lorenzo Soprano

Si ringraziano inoltre tutte le aziende che hanno dato la disponibilità a raccontare il loro percorso di transizione ecologica.

Note e ringraziamenti

Mentre ogni sforzo è stato fatto per verificare l'accuratezza di queste informazioni, EY e Fondazione per lo Sviluppo Sostenibile non possono accettare alcuna responsabilità per una qualsiasi delle informazioni, opinioni o conclusioni contenute nella presente relazione. I risultati e le opinioni espresse nella relazione non riflettono necessariamente le opinioni dello sponsor e sono unicamente riconducibili all'autore.

Questa pubblicazione contiene informazioni di sintesi ed è pertanto esclusivamente intesa a scopo orientativo; non intende essere sostitutiva di un approfondimento dettagliato o di una valutazione professionale. EYGM Limited o le altre member firm dell'organizzazione globale EY non assumono alcuna responsabilità per le perdite causate a chiunque in conseguenza di azioni od omissioni intraprese sulla base delle informazioni contenute nella presente pubblicazione. Per qualsiasi questione di carattere specifico, è opportuno consultarsi con un professionista competente della materia.