



# Goal 13 Impact Platform Report italiano

Le imprese italiane accelerano verso un futuro carbon-neutral



# Contents

Foreword	3
Executive Summary	5
Le 6 Azioni Chiave per il clima	
Le 5 Condizioni Abilitanti	
Contesto di riferimento	9
Campione di analisi	10
Risultati principali	12
Analisi di dettaglio	25
Driver del cambiamento	
Obiettivi e impegni	
Modelli organizzativi	
Iniziative ad alto impatto	
Barriere	
Lesson learned	
Autori	70
Bibliografia	71

# Foreword

“ Il cambiamento climatico è un punto centrale sia come questione di corporate governance che come questione di politica sociale, economica e pubblica.

Le scelte fatte nel prossimo decennio, e in particolare la progettazione della ripresa, saranno fondamentali per la capacità collettiva delle comunità internazionali di raggiungere gli obiettivi di mitigazione del clima ed evitare gli impatti più pericolosi del cambiamento climatico.

In questo contesto, è importante coniugare l'obiettivo della sostenibilità con le esigenze di competitività, creando opportunità di sviluppo industriale. Per raggiungere questo obiettivo è necessario agire secondo diverse linee politiche, dal rafforzamento delle filiere tecnologiche all'accelerazione burocratica, fino alla promozione degli investimenti green.

Le imprese italiane sostengono con forza il Green Deal europeo e sono impegnate nella transizione verso un'economia ad impatto climatico zero. Per questo stanno intensificando gli sforzi per rendere i processi produttivi più efficienti e sostenibili, cercando di allinearsi con gli obiettivi europei di decarbonizzazione dell'economia.

Molte aziende hanno già messo in atto azioni ambiziose volte a ridurre le emissioni di carbonio, raggiungere la carbon neutrality, ridurre l'intensità del carbonio.

Puntando a diffondere un cambiamento radicale nella produzione di energia, nella sua gestione e utilizzo, la simbiosi industriale a livello nazionale e internazionale si renderà sempre più necessaria. Le aziende più grandi, che hanno implementato meglio le politiche di sostenibilità, avranno il ruolo chiave di supportare le PMI nell'adozione di pratiche di decarbonizzazione lungo le loro filiere.

Confindustria è orgogliosa di aver preso parte all'iniziativa Goal 13 Impact, lanciata nel Regno Unito e sviluppata e realizzata in Italia da Deloitte grazie alla partnership con Confindustria, per amplificare i progressi in campo climatico del tessuto economico nazionale in vista della COP26.

La Goal Impact Platform messa a disposizione dal network Deloitte, rappresenta, infatti, una opportunità in più per le imprese che intendono seguire l'esperienza e le azioni perseguite da altri, consentendo alle aziende e alle società di fare piani più efficaci e affrontare insieme sfide condivise.

Questo progetto contribuisce ad aggregare la comunità imprenditoriale italiana e internazionale e i decisori politico-istituzionali su tematiche di sostenibilità ambientale in un momento in cui il nostro Paese è al centro di grandi appuntamenti internazionali di rilancio d'un approccio multilaterale alla risoluzione di problematiche globali.

Come Confindustria crediamo fortemente che le strategie energetiche, industriali e climatiche debbano essere sviluppate in modo integrato, attraverso la diffusione delle fonti rinnovabili e dell'efficienza energetica, coinvolgendo tutti i settori dell'economia nell'innovazione e nella ricerca di nuove soluzioni tecnologiche e, al contempo, prevedendo la transizione verso un approccio circolare, basato sull'uso efficiente delle risorse e sul recupero, riciclo e riutilizzo dei prodotti.

Ci troviamo dunque di fronte a una sfida tecnologica senza precedenti che deve essere accompagnata e stimolata.

Lo sviluppo di tecnologie basate sulla scienza per la riduzione dei gas a effetto serra a basso impatto ambientale richiede ai governi di trovare rapidamente un accordo sulle politiche per garantire un approccio comune alle questioni climatiche.

Su questo fronte, penso che sia importante sviluppare nuovi modelli di partenariati pubblico-privato e partenariati transfrontalieri per trovare soluzioni sistemiche che siano efficaci game changer per la decarbonizzazione.

”

**Aurelio Regina**

**Presidente del Gruppo tecnico Energia, Confindustria**



“Gli ultimi anni hanno visto crescere

l'attenzione dell'opinione pubblica e della business community verso l'emergenza climatica in modi che in pochi avrebbero potuto prevedere.

In questo contesto, l'imperativo di ridurre le emissioni attraverso concrete azioni di mitigazione dell'impatto climatico delle attività economiche e dei nostri stili di vita rappresenta un tema di crescente centralità per i vertici delle aziende del nostro Paese. Un valore cui oggi le imprese devono fare sempre più attenzione per creare una cultura aziendale basata su una prospettiva di crescita durevole e per rispondere alle aspettative dei propri stakeholder.

Le ragioni alla base di tale crescente attenzione verso tematiche di climate change sono molteplici. Se da un lato le aziende e le loro catene di fornitura sono fortemente esposte ai sempre più frequenti eventi meteorologici estremi, dall'altro gli investitori – istituzionali e non – mostrano un forte interesse alle prestazioni ambientali, inserendo nelle scelte di portafoglio indicatori relativi alle performance ESG come misurazione del rischio e delle prospettive di crescita delle aziende.

Al tempo stesso, risulta chiaro come in molti settori la domanda del mercato stia progressivamente orientando verso scelte in grado di premiare la trasparenza e l'affidabilità dei percorsi legati a prodotti e servizi realmente sostenibili. Il coinvolgimento dell'intera catena del valore nella riduzione degli impatti ambientali crea, inoltre, circolarità positive sull'efficacia delle misure di mitigazione climatica che rafforzano l'intero comparto economico di riferimento. Vi sono peraltro chiare evidenze che le aziende più sostenibili godono di vantaggi competitivi che vanno al di là dei pur importanti benefici in termini

reputazionali. Un dato che sta spingendo molte organizzazioni nel nostro Paese a cercare di cogliere le opportunità di crescita associate alla transizione ecologica con servizi e prodotti innovativi.

In questo contesto, Deloitte ha deciso di fare attivamente la sua parte affiancando ogni giorno i propri clienti nel percorso di sostenibilità ambientale, anche attraverso la promozione di iniziative di sistema quali la 'Goal 13 Impact Platform'. Uno studio sulla readiness climatica delle imprese italiane che ci ha visto al fianco di Confindustria nel raccogliere le testimonianze dirette di oltre 50 leader aziendali di primarie realtà nazionali.

Abbiamo scelto di metterci a disposizione delle imprese italiane con le nostre competenze professionali perché ogni giorno verificiamo come siano proprio le aziende a doversi concretamente impegnare nel bilanciare imperativi di business, quali la crescita economica, la creazione di prodotti innovativi e la gestione efficiente delle risorse, con le più ampie esigenze delle collettività in cui esse operano e, in ultima analisi, del Pianeta stesso. Un esercizio ancora più complesso nell'attuale periodo storico caratterizzato da elementi di forte volatilità in ambito geopolitico, tecnologico, economico e sanitario. Uno su tutti, l'attuale tensione sui mercati globali dell'energia e delle materie prime, ulteriormente esacerbata dalla crisi ucraina, mette l'Europa e il nostro Paese di fronte a un bivio storico: da un lato il rischio concreto di frenare – almeno nel breve termine – gli importanti passi avanti compiuti negli ultimi anni in ambito climatico; dall'altro, l'opportunità e il potenziale per accelerare gli investimenti e la transizione verso le rinnovabili, anche attraverso uno snellimento delle procedure approvative.

In questo contesto, lo studio evidenzia una profonda trasformazione già in atto all'interno delle nostre aziende, che trova un forte driver nella determinazione a contrastare il cambiamento climatico

rappresentata dai leader aziendali intervistati. Le loro testimonianze evidenziano una chiara consapevolezza della necessità di una governance ambientale efficace, capace di mitigare i rischi legati alla transizione climatica e di incorporare la sostenibilità nel modello di business quale abilitatore della creazione di valore nel lungo periodo.

Viene inoltre ribadita l'importanza di includere le considerazioni climatiche già nella fase di progettazione dei piani d'investimento, al fine di favorire l'allineamento dei target ambientali con gli altri obiettivi di business e di rispondere alle aspettative del mercato. Non meno rilevante, infine, è la spinta del top management a incorporare le tematiche climatiche nella cultura delle loro organizzazioni: la creazione di un purpose aziendale fortemente incentrato sulla sostenibilità è da loro considerato irrinunciabile nel promuovere il coinvolgimento dei dipendenti verso gli obiettivi aziendali e per attrarre e trattenere i migliori talenti, in un circolo virtuoso in cui la realizzazione di obiettivi sostenibili muove anche attraverso l'impegno attivo di tutte le persone che vivono l'organizzazione.

Prima di lasciarvi alla lettura del Report, vorrei ringraziare Confindustria e le aziende, tutte, che hanno contribuito a questo studio. Il vostro impegno rappresenta il nostro impegno e la vostra determinazione rafforza la nostra volontà di assistervi in questo percorso. Sono convinto che solo unendo le forze di tutti gli attori di sistema sarà possibile affrontare efficacemente questa sfida globale e accelerare la svolta green del tessuto economico del nostro Paese.

”

**Fabio Pompei**

**Chief Executive Officer,  
Deloitte Central Mediterranean**



# Executive Summary

La Goal 13 Impact Platform è una partnership tra Deloitte e associazioni imprenditoriali attive in diverse aree geografiche a livello mondiale. Lanciato nel Regno Unito, il progetto è stato sviluppato e implementato in Italia in partnership con Confindustria per amplificare i progressi in ambito climatico del tessuto economico nazionale.

Gli impegni climatici e le principali misure messe in atto dalle aziende e dagli operatori finanziari in tal senso sono stati raccolti nell'ambito di interviste con oltre 400 leader aziendali a livello globale, di cui circa 50 in Italia. In questo contesto, obiettivo dell'iniziativa è quello di facilitare la condivisione di *best practices* e accelerare il percorso delle aziende italiane verso la neutralità climatica.

Dalle parole dei leader aziendali intervistati emerge chiaramente come il cambiamento climatico stia diventando una priorità per tutte le imprese italiane. La necessità di rispondere e di essere percepiti come sensibili ai temi della sostenibilità ambientale sta acquisendo crescente centralità nelle aziende e nei loro Consigli di Amministrazione. Questo rapido cambiamento è guidato sia da fattori esterni, quali le aspettative degli stakeholder, sia da fattori interni, quali la spinta in tal senso del *top management*, portando alla definizione di obiettivi di decarbonizzazione ambiziosi e misurabili e a una crescente maturità dei programmi aziendali di sostenibilità.

Le aziende italiane hanno identificato diversi fattori chiave che sottendono le loro ambizioni e azioni sul clima. In particolare, le realtà intervistate hanno evidenziato la necessità di soddisfare le aspettative di clienti e investitori, nonché di rispondere alla crescente pressione da parte dei *regulators* e degli *standard setter* della rendicontazione. In molti casi, le società hanno fissato obiettivi sfidanti di medio periodo (principalmente con orizzonte 2030) per progressivamente diminuire - nel percorso verso l'azzeramento nel lungo periodo - il loro impatto ambientale e stanno introducendo strategie di supporto e piani d'azione, mostrando una crescente attenzione all'energia rinnovabile e all'efficienza energetica.

Tuttavia, nonostante i crescenti impegni nell'azione per il clima, le imprese si trovano ad affrontare significative barriere interne - come la difficoltà di assegnare la giusta priorità agli investimenti in ambito climatico o la capacità di ottenere dati affidabili sulle emissioni - ed esterne - quali una regolamentazione assente o talvolta poco chiara, piuttosto che un'assenza di tecnologie accessibili - che rendono difficoltosa la transizione verso un'economia a zero emissioni.

Per superare queste barriere, le aziende italiane sono consapevoli di come sia necessario il coinvolgimento di tutti gli stakeholder di sistema. La partecipazione dell'intera catena del valore nel trovare le giuste soluzioni e la creazione di una cultura della sostenibilità sono infatti indicate come priorità chiave per il raggiungimento degli obiettivi di neutralità climatica.

Le complessità del percorso verso la carbon-neutrality che le imprese stanno affrontando sono peraltro esacerbate da elementi di forte volatilità in ambito geopolitico e sanitario prospettati dall'attuale contesto. La crisi pandemica e l'improvvisa tensione sui mercati globali dell'energia e delle materie prime, riconducibile in parte alla crisi ucraina, rischiano infatti di rallentare gli impegni presi dalle società in ambito climatico. Tuttavia, le aziende italiane sono fortemente consapevoli delle opportunità offerte da una transizione verso fonti di approvvigionamento energetico rinnovabili, anche al fine di limitare l'impatto di futuri shock esogeni.

In questo contesto, al fine di supportare le imprese in questo percorso, abbiamo tentato di esplorare i progressi nella transizione climatica e i principali ostacoli riscontrati dal tessuto economico nazionale. Il processo ha consentito, tramite le testimonianze dirette dei leader aziendali coinvolti nell'indagine, l'identificazione di:

- **6 azioni chiave** che tutte le imprese stanno, a vario titolo, considerando
- **5 condizioni abilitanti** a livello di sistema essenziali per attuare la transizione energetica



# Le 6 azioni chiave per il clima

Dalle interviste effettuate emergono alcuni aspetti trasversali, comuni a tutte le realtà aziendali. Alcune azioni critiche devono essere intraprese da tutte le aziende, poiché indispensabili per contribuire al processo di decarbonizzazione.



## Rimodulare l'azione per il clima all'interno delle società

Il **cambiamento climatico** sta diventando **un driver** centrale per le aziende al fine di creare valore di lungo periodo. L'acquisizione di una profonda comprensione delle cause del cambiamento climatico e delle sue implicazioni future, nonché la capacità da parte della leadership aziendale di guidare la trasformazione e assicurare il buy-in dei diversi stakeholder coinvolti, sono elementi chiave nei nuovi modelli di business adottati dalle società.



## Includere le considerazioni climatiche in tutte le decisioni chiave dell'organizzazione

Le aziende con un approccio più strutturato nel percorso di transizione energetica considerano gli aspetti **inerenti agli impatti ambientali** fin dalla fase di progettazione di ogni loro nuova iniziativa, promuovendo un processo di integrazione e di **allineamento con gli altri obiettivi di business**. La sostenibilità diventa parte del processo decisionale e non circoscritta alla fase finale di valutazione d'impatto.



## Incorporare le tematiche climatiche nella cultura dell'organizzazione

Il **cambiamento culturale è necessario** per accelerare l'azione per il clima. Numerose aziende stanno investendo in innovazione e stanno tentando d'innescare un processo di collaborazione bottom-up di tutti i dipendenti. A tal fine è indispensabile un percorso formativo, allo scopo di diffondere conoscenza tecnica e qualificata in merito alle tematiche correlate al cambiamento climatico e più in generale alle tematiche ambientali.



## Prendere atto delle sfide che l'organizzazione deve affrontare sulla strada verso un futuro 'net-zero'

Le aziende più sensibili alle tematiche correlate al cambiamento climatico stanno adottando una strategia comunicativa più aperta e trasparente, in modo da poter condividere i **progressi e le sfide che devono affrontare** verso la neutralità climatica. Il percorso di trasparenza prevede la centralità di alcuni fattori per raggiungere gli obiettivi di lungo periodo, tra cui la necessità di facilitare il dialogo con gli stakeholder e l'individuazione delle necessarie competenze all'interno dell'organizzazione, elemento indispensabile per rimuovere le barriere che ostacolano la transizione energetica.



## Unire le forze per realizzare il cambiamento su larga scala

La **collaborazione è necessaria** per affrontare il cambiamento climatico. Diverse aziende stanno cercando di abbattere le barriere che ostacolano la cooperazione tra settore pubblico, privato ed enti non-profit, al fine di accelerare la transizione e aprire spazi pre-concorrenziali dove identificare soluzioni innovative.



## Adattarsi a un ambiente in rapido cambiamento

Le aziende che hanno integrato a pieno la sostenibilità nel loro business hanno anche compreso che la **flessibilità e le capacità di adattamento** devono essere incorporate nei piani organizzativi per gestire i **rischi di transizione**, in modo da sfruttare al meglio le **opportunità** offerte da un contesto regolatorio, tecnologico e di mercato in sempre più rapida evoluzione.



# Le 5 condizioni abilitanti



## Adozione di standard ESG condivisi

La **standardizzazione delle metriche ESG** contribuisce ad assicurare **trasparenza** e **comparabilità** delle informazioni di carattere non-finanziario pubblicate dalle società. Tale aspetto diventa, inoltre, un elemento essenziale del processo **decisionale aziendale** e, al contempo, consente la trasparenza nelle comunicazioni al **mercato**, ai **politymakers**, e agli altri **stakeholder** interessati. Si tratta di un processo complesso che deve includere la definizione di una terminologia comune e di modelli condivisi di valutazione delle azioni in ambito climatico, nonché l'implementazione di modelli strategici e organizzativi.



## Riconoscere l'urgenza della crisi climatica globale

Il **senso di urgenza delle azioni da porre in essere per contrastare la crisi climatica** e il ritardo con cui sono state avviate le riforme necessarie devono essere compresi da tutti gli attori. Infatti, se la consapevolezza in merito alla necessità di dover agire è diventata parte del background comune, non è ancora del tutto percepito il carattere di urgenza con cui le azioni devono essere intraprese. Pertanto, occorre promuovere una maggiore consapevolezza circa i costi economici, sociali e ambientali legati agli ulteriori ritardi nella lotta al surriscaldamento globale.



## Una regolamentazione coerente e rigorosa

La **regolamentazione e le politiche pubbliche** del prossimo decennio dovranno essere chiaramente collegate agli obiettivi di decarbonizzazione e mirate a favorire gli investimenti a lungo termine necessari per la transizione. Il cambiamento strutturale richiesto per il *net-zero* necessiterà sia di misure di mercato sia di una regolamentazione mirata, snella ed efficiente.



## Estendere le responsabilità delle organizzazioni favorendone l'influenza nel dibattito climatico

**Riconsiderare in maniera maggiormente inclusiva la responsabilità delle società in ambito climatico**, al di là dei loro impatti diretti e indiretti. Questa responsabilità deve includere la capacità di stimolare il dibattito pubblico in ambito climatico e facilitare il cambiamento culturale, anche tramite l'introduzione sul mercato di prodotti e servizi innovativi.



## Cooperazione e collaborazione attiva nel progresso tecnologico e nei settori chiave per la transizione energetica

**Nuove tecnologie** per ridurre le emissioni, **utilizzo del digitale** per progetti di efficientamento energetico e promozione di **partnership internazionali**. Una maggiore collaborazione tra settore pubblico e privato può creare sinergie di sistema, fattore chiave per ridurre gli impatti dannosi del cambiamento climatico, introdurre azioni specifiche e ridurre le emissioni per il comune scopo di raggiungere i target prefissati dall'Accordo di Parigi.







# Contesto di riferimento

Le emissioni di gas serra pro capite dell'Italia sono leggermente inferiori alla media del G20 e sono diminuite al tasso dell'8,6% tra il 2012 e il 2017, contro una media del G20 del 2,3%. Tuttavia, le emissioni totali di gas serra (esclusi agricoltura e uso del suolo) sono diminuite solo del 19,4% tra il 1990 e il 2019, con i combustibili fossili che rappresentano ancora il 79% dell'approvvigionamento energetico totale dell'Italia.

La produzione di elettricità da rinnovabili rappresenta il 41,4% del totale dell'energia prodotta – principalmente l'idroelettrico (16,7%), biomasse (7,4%) e l'eolico onshore (7%). Tuttavia, il tasso di crescita delle rinnovabili si è ridotto negli ultimi anni, probabilmente a causa della burocrazia e della lentezza dei processi di autorizzazione.

Per quanto riguarda le fonti fossili, il gas naturale rimane la fonte di energia prevalente per la generazione di elettricità al 48%, mentre le quote di carbone e petrolio sono diminuite (11% combinato), anche in considerazione dei piani per eliminare il carbone entro il 2025.

Come membro dell'Unione Europea, il percorso dell'Italia verso la sostenibilità è in linea con la strategia dell'UE e si basa su cinque pilastri principali: decarbonizzazione e rinnovabili, efficienza energetica, sicurezza energetica, mercato dell'energia completamente integrato e ricerca, innovazione e competitività.

A partire dall'agosto 2021, è stato introdotto un obiettivo intermedio, che prevede una riduzione delle emissioni nette di gas serra di almeno il 55% entro il 2030 (rispetto ai livelli del 1990): tale target è certamente sfidante ma consente all'Italia (e all'Europa) di essere sulla strada giusta per diventare il primo continente a impatto climatico zero entro il 2050 rendendo il *Green Deal* una realtà.

In questo contesto di grande fermento e obiettivi sfidanti, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) italiano dedica il 37% dei fondi totali a misure che sostengono gli obiettivi di decarbonizzazione. Tali risorse, pari a 59,47 miliardi di euro, sono ripartite in 4 componenti: i. Energia rinnovabile, idrogeno e mobilità sostenibile (23,78 miliardi di euro); ii. Efficienza energetica e riqualificazione degli edifici (15,36 miliardi di euro); iii. Tutela del territorio e della risorsa idrica (15,06 miliardi di euro); iv. Agricoltura sostenibile ed economia circolare (5,27 miliardi di euro).

In particolare, in Italia, nella legge di bilancio 2022, viene confermata l'assoluta priorità del Paese verso una transizione energetica. Le iniziative poste in essere sono molteplici, a partire dall'istituzione del Fondo Italiano per il Clima, che dovrà contribuire al raggiungimento degli obiettivi stabiliti nell'ambito degli accordi internazionali sul clima e sulla tutela ambientale, con una dotazione di 840 milioni di euro all'anno dal 2022 al 2026 e di 40 milioni dal 2027. È stato inoltre istituito al Ministero dello Sviluppo Economico il Fondo per la Transizione Industriale, con una dotazione di 150 milioni di euro dal 2022, che ha l'obiettivo di favorire l'adeguamento del sistema produttivo nazionale alle politiche europee in materia di lotta ai cambiamenti climatici attraverso agevolazioni alle imprese finalizzate alla realizzazione di investimenti per l'efficientamento energetico, per il riutilizzo e l'impiego produttivo di materie prime e di materie riciclate.

La necessità di attuare la transizione energetica attraverso un'accelerazione del tasso di crescita delle fonti rinnovabili è resa ancora più evidente dal repentino mutare del contesto geopolitico. Il conflitto in Ucraina e il conseguente deterioramento delle relazioni tra l'Unione Europea e la Federazione Russa ha comportato l'esigenza anche per il nostro Paese di rivedere le strategie energetiche di breve-medio periodo, soprattutto alla luce dell'importanza che le fonti fossili ancora ricoprono nel mix energetico. La dipendenza dalla Russia rispetto all'esportazione di gas e petrolio nell'UE è peraltro evidente dalla lettura di alcuni dati<sup>1</sup>: il 41% del gas consumato in Europa e il 37% del greggio proveniva dalla Federazione Russa (in Italia le importazioni di gas e petrolio sono rispettivamente del 42,5% e del 12,5%).

In questo contesto, il Governo italiano ha ribadito innanzitutto la necessità di aumentare gli investimenti sulle energie rinnovabili e di accelerare sull'iter approvativo di nuovi impianti attraverso uno snellimento delle procedure autorizzative. Tuttavia, l'integrale sostituzione delle fonti fossili con energia pulita richiederà ancora molti anni e, come si è avuto modo di evidenziare, il mix energetico del nostro Paese prevede tuttora una forte dipendenza dal gas naturale e dal petrolio. Per tale ragione, l'Italia sta cercando di stipulare accordi con Paesi terzi per aumentare le importazioni di gas e petrolio e contestualmente ridurre al minimo la dipendenza dalle fonti fossili provenienti dalla Russia.

1. [Fonte: Ispi, Speciale Russia-Ucraina.](#)



# Campione di analisi

Il report riporta i risultati ottenuti attraverso 50 interviste effettuate nel corso del 2021 e rivolte ai leader delle maggiori imprese manifatturiere e del settore bancario e finanziario italiano, indipendentemente dalle dimensioni delle aziende, dall'ambito economico in cui operano o dalla loro ubicazione geografica.

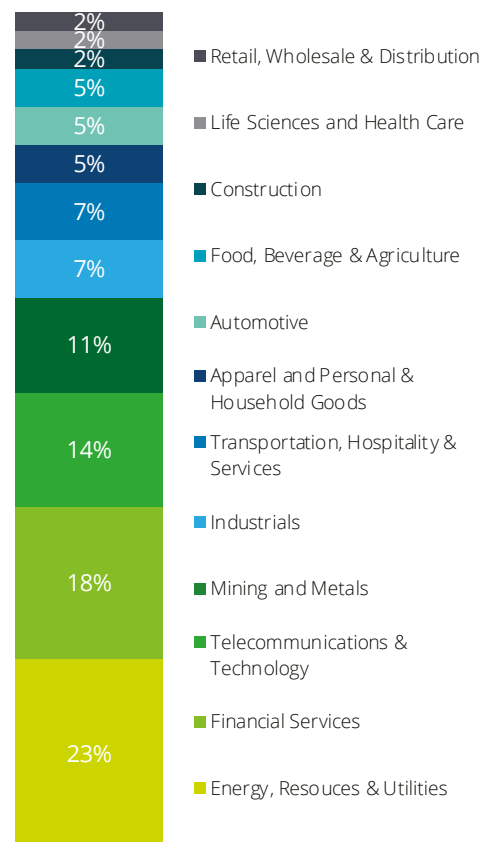
Nel report sono rappresentati oltre 10 settori del sistema produttivo nazionale: l'80% sono società che hanno più di 250 dipendenti, con un fatturato annuo superiore ai 50 milioni di euro; il restante è rappresentato da piccole e medie imprese. Nella scelta del campione si è cercato di trovare un equilibrio tra i diversi ambiti di attività, in modo da avere una panoramica trasversale e, per quanto possibile, completa.

In particolare, nell'ambito del campione:

- Il settore maggiormente rappresentato, anche per il ruolo strategico che svolge nella transizione energetica, è quello "Energy, Resources & Utilities".
- Il secondo settore più rappresentato è il "financial service": tale scelta è stata dettata dal ruolo determinante svolto dal comparto finanziario nel processo di conversione. Il coinvolgimento della finanza è, infatti, fondamentale per supportare le iniziative del settore privato e dirigere i capitali verso investimenti che mettano al centro la sostenibilità.
- Il rapporto, inoltre, riserva un focus specifico ai settori cosiddetti *hard-to-abate*: il 25% delle imprese intervistate opera nei settori industriali energivori, come acciaio e fonderie, in cui si avverte più pressante l'esigenza di sviluppare nuove tecnologie per ridurre l'impatto ambientale.

Tuttavia, nonostante l'eterogeneità del campione di analisi, il rapporto evidenzia significativi tratti comuni nelle strategie e nelle attività poste in essere dalle imprese per ridurre la propria *carbon footprint*.

Settori presenti nel campione di analisi



Il report ha l'ambizione di presentare, attraverso le risposte raccolte nell'ambito delle interviste, una visione complessiva della gestione della sostenibilità ambientale con riferimento alle realtà italiane, cercando di restituire un quadro fedele e il quanto più rappresentativo dello stato dell'arte nel nostro Paese.

Il rapporto riflette la struttura delle singole interviste svolte alle imprese *in scope*, andando a individuare tutti gli aspetti che coinvolgono o che possono coinvolgere la gestione della sostenibilità e cercando di comprendere gli aspetti positivi, gli elementi critici e le necessità più stringenti per ciascuna area di approfondimento.



L'indagine ha riguardato sei aree tematiche, ciascuna in risposta a una specifica domanda che ne contestualizza la valenza in ambito aziendale. In particolare, sono stati approfonditi:

- **Drivers del cambiamento:** Quali sono i fattori che stanno stimolando le imprese ad agire sul clima?
- **Target e ambizioni:** Quali obiettivi e impegni hanno preso le aziende per diventare più sostenibili?
- **Modelli organizzativi:** Come le aziende organizzano i loro action plan sul clima e a quali figure professionali le società stanno dando il compito di sviluppare i programmi sulla sostenibilità ambientale?

- **Iniziative a più alto impatto:** Quali sono le iniziative che le aziende hanno intrapreso per il clima e che hanno un maggior impatto?
- **Barriere:** Quali ostacoli sia esterni che interni esistono che impediscono di accelerare verso la transizione energetica?
- **Lesson learned:** Quali "lezioni" sono state apprese nel corso degli ultimi anni che le aziende vogliono condividere per aiutare le altre società a diventare più sostenibili?

Al fine di facilitare la lettura del report, di seguito sono riportati i principali risultati delle sei aree tematiche di riferimento, che vengono analizzati nel dettaglio nel capitolo 6. Inoltre, ogni capitolo ha un link interno che collega ogni area tematica alla corrispettiva analisi di dettaglio.

## Che cosa è il Goal 13

Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico

Il Goal 13 è uno dei diciassette Sustainable Development Goal (SDG) previsti dall'Agenda Onu 2030 e si pone i seguenti traguardi:

- 13.1** Rafforzare in tutti i paesi la capacità di ripresa e di adattamento ai rischi legati al clima e ai disastri naturali.
- 13.2** Integrare le misure di cambiamento climatico nelle politiche, strategie e pianificazione nazionali.
- 13.3** Migliorare l'istruzione, la sensibilizzazione e la capacità umana e istituzionale per quanto riguarda la mitigazione del cambiamento climatico, l'adattamento, la riduzione dell'impatto e l'allerta tempestiva.
- 13.a** Rendere effettivo l'impegno assunto dai partiti dei paesi sviluppati verso la Convenzione Quadro delle Nazioni Unite sul Cambiamento Climatico, che prevede la mobilitazione – entro il 2020 – di 100 miliardi di dollari all'anno\*, provenienti da tutti i Paesi aderenti all'impegno preso, da indirizzare ai bisogni dei Paesi in via di sviluppo, in un contesto di azioni di mitigazione significative e di trasparenza nell'implementazione; e rendere pienamente operativo il prima possibile il Fondo Verde per il Clima attraverso la sua capitalizzazione.
- 13.b** Promuovere meccanismi per aumentare la capacità effettiva di pianificazione e gestione di interventi inerenti al cambiamento climatico nei Paesi meno sviluppati, nei piccoli stati insulari in via di sviluppo, con particolare attenzione a donne e giovani e alle comunità locali e marginali.

\* L'obiettivo è stato modificato dalla COP26 e sarà raggiunto al più tardi nel 2023 e continuerà su una traiettoria crescente fino al 2025





# Risultati principali



# Driver di cambiamento

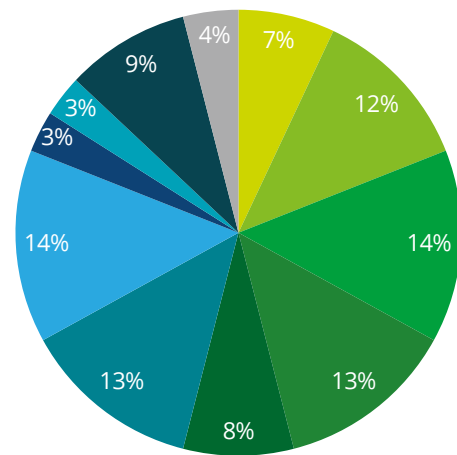
Alle aziende partecipanti è stato chiesto di descrivere i principali driver all'origine dello sviluppo dei loro programmi sul cambiamento climatico. In tale ambito, la quasi totalità delle imprese ha fornito almeno una risposta, con una media di 5 drivers per ciascuna azienda.

## Key message

La lotta al cambiamento climatico ha assunto una crescente rilevanza per le imprese italiane. La consapevolezza circa la centralità delle tematiche ambientali sta maturando tra le aziende e all'interno dei loro Consigli di Amministrazione. Questo cambiamento è guidato anche dalle opportunità commerciali legate all'offerta di prodotti e servizi *'green'*, nonché dal desiderio di rispondere alla crescente attenzione dei consumatori, del legislatore e dei mercati finanziari. Il cambiamento climatico è visto come una sfida in termini di rischio da gestire; tuttavia, sempre più aziende stanno trasformando tale rischio in opportunità.

“L'attenzione ai temi legati al cambiamento climatico è sempre stata una priorità per gli azionisti dell'azienda. Negli ultimi anni, data l'importanza dal punto di vista ambientale e normativo che la questione ha assunto, abbiamo rafforzato il nostro impegno per la sostenibilità, sviluppando una strategia verso la decarbonizzazione, soprattutto al fine di mantenere la posizione sul mercato”.

**Duferco – Settore siderurgico**



- Broader societal shifts
- Regulation and/or policy changes
- Executive motivation
- Brand & reputation improvement
- Reporting requirements (e.g. CDP, TCFD)
- Investor expectations
- Customers, clients or consumers
- Suppliers
- Existing and potential employees
- Commercial opportunities (e.g. cost reduction, new revenue streams)
- Physical risks (e.g. increased severity of natural disasters)





## Highlights

Le società intervistate hanno riconosciuto l'esistenza di una molteplicità di fattori alla base della loro crescente attenzione nei confronti delle tematiche correlate al cambiamento climatico.

In particolare, la maggior parte degli intervistati ha identificato **le aspettative dei clienti o dei consumatori** (75%) come fattore chiave. Il dato dimostra una presa di coscienza della società italiana rispetto all'importanza delle tematiche ambientali e, conseguentemente, degli impatti che tali aspetti riflettono sull'operato delle aziende nel campo della sostenibilità. Questa consapevolezza viene riflessa nelle dinamiche di mercato, con una crescente domanda di nuovi prodotti "green" e il desiderio maturato dal mercato di preferire beni o servizi che abbiano un basso impatto ambientale.

**La spinta proveniente dal management** (75%) è stato l'ulteriore *driver* prevalentemente citato dalle società intervistate, dove sono indicati quali decisivi guida e indirizzo della leadership aziendale nel mettere in campo gli investimenti necessari al fine di ridurre la *carbon footprint* e per sviluppare la cultura aziendale orientata alla sostenibilità.

**L'interesse degli investitori** (70%) per le performance ESG e per il modo in cui viene gestito il rischio climatico sta crescendo rapidamente e viene considerato dalle aziende intervistate uno dei *driver* principali, anche in ragione del ruolo svolto dagli investitori stessi. In particolare, come peraltro richiamato nello *European Green Deal*, il ruolo della finanza in questo percorso di transizione è fondamentale in quanto determinante al fine di favorire il reperimento dei capitali necessari per supportare i piani di investimento aziendali.

**La Brand reputation** (68%) è considerata ulteriore fattore chiave: l'attenzione per le tematiche reputazionali collegate alla sostenibilità mostra il forte desiderio delle realtà economiche di mantenere la competitività sui mercati a fronte di un mutamento della struttura della domanda, soprattutto tra i più giovani. In questo contesto, una maggiore attenzione alla sostenibilità viene ritenuta fondamentale per migliorare la percezione del marchio, mentre un disinteresse per queste tematiche viene ritenuto un elemento penalizzante che può eroderne il valore.



# Obiettivi e impegni

Ai partecipanti è stato domandato quali fossero i loro obiettivi e impegni principali relativi al clima. È stato chiesto, inoltre, di fornire la baseline e l'anno target e di indicare quali obiettivi siano allineati ai criteri stabiliti da Science Based Target Initiative<sup>2</sup> (SBTi) e RE100<sup>3</sup>. Quasi tutti i partecipanti hanno fornito almeno un obiettivo di riduzione dell'impatto ambientale.

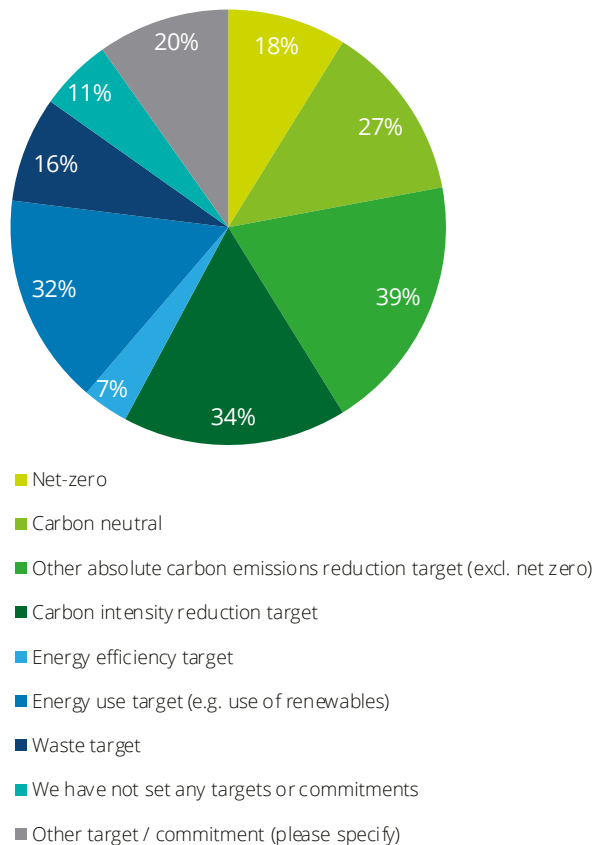
## Key message

Le società intervistate hanno fissato obiettivi ambiziosi di lotta al cambiamento climatico - principalmente per il 2030 - e stanno delineando strategie e piani di investimento per conseguirli. Rispetto ai target climatici, rimane peraltro diffusa la richiesta delle aziende di disporre di una tassonomia coerente e universalmente adottata per misurare e rendere comparabili gli obiettivi legati al clima. Inoltre, molte aziende interpellate segnalano come la maggior parte dei target non prenda in considerazione gli impatti ambientali legati alla catena del valore delle aziende.

“Abbiamo aderito all'iniziativa Science Base Targets nel 2020 e allo stesso tempo abbiamo presentato i nostri obiettivi di riduzione per il 2030. L'impegno è di ridurre le emissioni Scope 1 del 62%, continuare ad acquistare il 100% dell'elettricità utilizzata da fonti rinnovabili, ridurre le emissioni di Scope 3 del 15%. Siamo, inoltre, impegnati a diventare Carbon neutral entro il 2025 compensando tutte le emissioni che non possono essere eliminate”.

**Fastweb – Settore delle Telecomunicazioni, Media & Tecnologia**

Il grafico riporta la percentuale di target, divisi per categoria, che le aziende hanno adottato



2. La Science Based Target Initiative SBTi è una partnership tra CDP, United Nations Global Compact, World Resources Institute (WRI) e World Wide Fund for Nature (WWF). La SBTi aiuta le società e le istituzioni finanziarie a promuovere interventi volti a ridurre il loro impatto ambientale fissando obiettivi science-based di riduzione delle emissioni. Per maggiori informazioni consultare ["Ambitious corporate climate action - Science Based Targets"](#)

3. RE100 è un'iniziativa globale che riunisce le aziende più influenti del mondo impegnate a produrre elettricità rinnovabile al 100%. Guidata dal Climate Group e in collaborazione con CDP, la missione di RE100 è quella di accelerare il cambiamento verso un futuro zero-carbon. Per maggiori informazioni consultare: [RE100 \(there100.org\)](https://there100.org)





## Highlights

Gli obiettivi principali fissati dalla società intervistate riguardano la riduzione delle emissioni in Scope 1 e 2, e si manifesta una certa uniformità tra i settori economici; mentre la definizione di obiettivi in Scope 3 è ancora agli inizi. Molte delle società che non hanno ancora stabilito impegni formali stanno tuttavia procedendo alla definizione di tali obiettivi.

Le aziende intervistate hanno in molti casi fissato obiettivi ambiziosi (principalmente per il 2030) al fine di ridurre il loro impatto ambientale. La maggior parte dei target sono legati alla riduzione delle emissioni, al raggiungimento di obiettivi di carbon neutrality o di net-zero. Altri target sulla sostenibilità sono legati a un minore utilizzo dell'energia, grazie a misure di efficientamento, e alla generazione di energia a basse emissioni grazie a investimenti diretti sulle rinnovabili o con la stipula di *Power Purchase Agreement* (PPA).

Nonostante quasi il 90% delle aziende intervistate abbia stabilito ufficialmente target climatici, le certificazioni su tale tema non sono altrettanto diffuse. In particolare, il 34% delle società è allineato agli standard Science Base Target (SBTi) ed è stato riscontrato un solo caso di azienda certificata RE100.

Si possono suddividere gli obiettivi che le società si sono date per ridurre il loro impatto ambientale in due macro-tipologie:

- Riduzione delle emissioni: che comprende obiettivi di Net-zero, *carbon neutrality* e di riduzione dell'impatto ambientale
- Target energetici e di efficientamento: che comprendono obiettivi di utilizzo di energia rinnovabile, efficientamento energetico e di economia circolare

### In poche senza target

Un'ampia maggioranza delle aziende intervistate sta mettendo in atto una strategia d'allineamento agli dell'Accordo di Parigi per raggiungere zero emissioni nette entro i prossimi decenni, mentre solo un residuale minoranza di esse (circa il 10%) non han ancora assunto impegni formali.

Le società ancora sproviste di target hanno riconosciuto peraltro l'importanza della lotta al cambiamento climatico e stanno costruendo capacità di monitoraggio e misurazione prima di rendere pubblici i propri obiettivi di riduzione delle emissioni.





# Modelli organizzativi

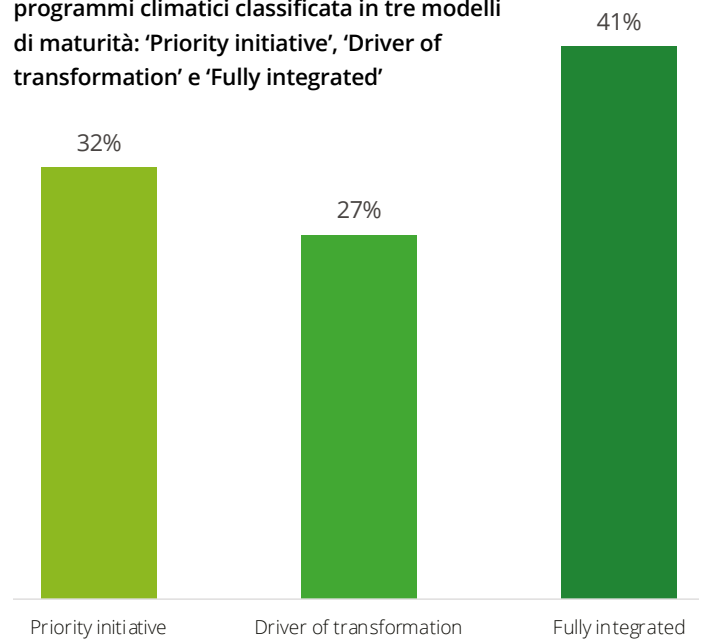
Ai partecipanti è stato chiesto di spiegare come la propria azienda si stesse muovendo al fine di implementare al meglio i programmi di sostenibilità. Le risposte potevano essere descritte in quattro dimensioni principali (Overlay; Priority initiative; Driver of transformation; Fully integrated), con vari gradi di maturità.

## Key message

La maggior parte delle società intervistate ha evidenziato un forte impegno a livello di Governance per quanto riguarda gli aspetti relativi al cambiamento climatico, *in primis* da parte del CEO e dell'intero Consiglio di Amministrazione. Tale impegno emerge anche dalla presenza di una funzione di sostenibilità dedicata e da una chiara assegnazione di responsabilità, con la definizione di obiettivi misurabili e di metriche certe per monitorarne il conseguimento.

Tuttavia, sono ancora una minoranza le società che hanno integrato appieno nel proprio modello di business le tematiche ESG, ponendole al centro del processo decisionale e delle valutazioni strategiche.

Il grafico rappresenta l'organizzazione dei programmi climatici classificata in tre modelli di maturità: 'Priority initiative', 'Driver of transformation' e 'Fully integrated'



“L’unità Sustainability svolge il ruolo di ispiratore e facilitatore delle varie iniziative, e abbiamo deciso di coinvolgere in modo trasversale tutta l’azienda per raggiungere gli obiettivi sfidanti che ci siamo prefissati. Abbiamo pertanto creato un comitato composto da 30 manager provenienti da aree di business diverse, al fine di coordinare e gestire in modo efficace i progetti in tema di sostenibilità. Insieme a loro abbiamo definito le aree chiave e poi gli obiettivi che l’azienda vuole darsi sui temi ESG da qui al 2030. Per ognuno degli obiettivi definiti è stato nominato un "Ambassador", un manager responsabile del raggiungimento dei target definiti, e dei "supporter", referenti per l'obiettivo nelle altre unità organizzative impattate”.

**WindTre – Settore delle Telecomunicazioni, Media & Tecnologia**



## Highlights

Ai partecipanti è stato chiesto di spiegare come la loro azienda si stia organizzando per meglio attuare le iniziative legate alla transizione energetica. Tutte le società intervistate hanno fornito una risposta.

L'organizzazione dei programmi legati alla lotta al cambiamento climatico può essere classificata in quattro categorie:

- 1. Overlay:** nessuna azienda intervistata ha dichiarato di rientrare in tale categoria, dove le tematiche ESG e in particolare quelle legate al clima hanno un limitato allineamento o integrazione con il business.
- 2. Priority initiative:** circa il 32% delle società ha programmi legati al clima che sono considerati prioritari. In questa categoria rientrano aziende con una leadership compatta e con diversi team coinvolti nella realizzazione di tali programmi. Tuttavia, la portata delle iniziative è limitata, e le considerazioni sul clima non sono al centro della strategia o del processo decisionale.

**3. Driver of transformation:** circa il 27% delle aziende intervistate dichiara di avere un programma ben strutturato di azione per il clima, con implicazioni dirette di trasformazione del business. La realizzazione di tale programma coinvolge un numero significativo di risorse dedicate, e la sostenibilità sta cominciando a influenzare il modello di business e la strategia dell'azienda.

**4. Fully integrated:** Circa il 41% delle aziende dichiara di avere una strategia climatica completamente integrata nel business, in grado d'influenzare e indirizzare gli obiettivi generali e la strategia dell'azienda. Le iniziative di contrasto al cambiamento climatico vengono integrate all'interno di attività commerciali più ampie e nel modello operativo dell'azienda; i dipendenti sono preparati e i processi strategici progettati per ottenere i risultati richiesti.

“Abbiamo deciso di non creare una funzione specifica sulla sostenibilità perché crediamo che tutte le funzioni aziendali debbano tenere conto della sostenibilità nello svolgere il loro ruolo. In tal modo tutto l'organigramma dell'azienda, dal CEO ai dipendenti, partecipa secondo le proprie competenze a ridurre l'impatto ambientale”.

**Cellnex – Settore delle Telecomunicazioni, Media & Tecnologia**





# Iniziative ad alto impatto

Agli intervistati è stato chiesto quali fossero le iniziative chiave avviate negli ultimi anni e quale impatto hanno avuto nella riduzione della carbon footprint.

## Key message

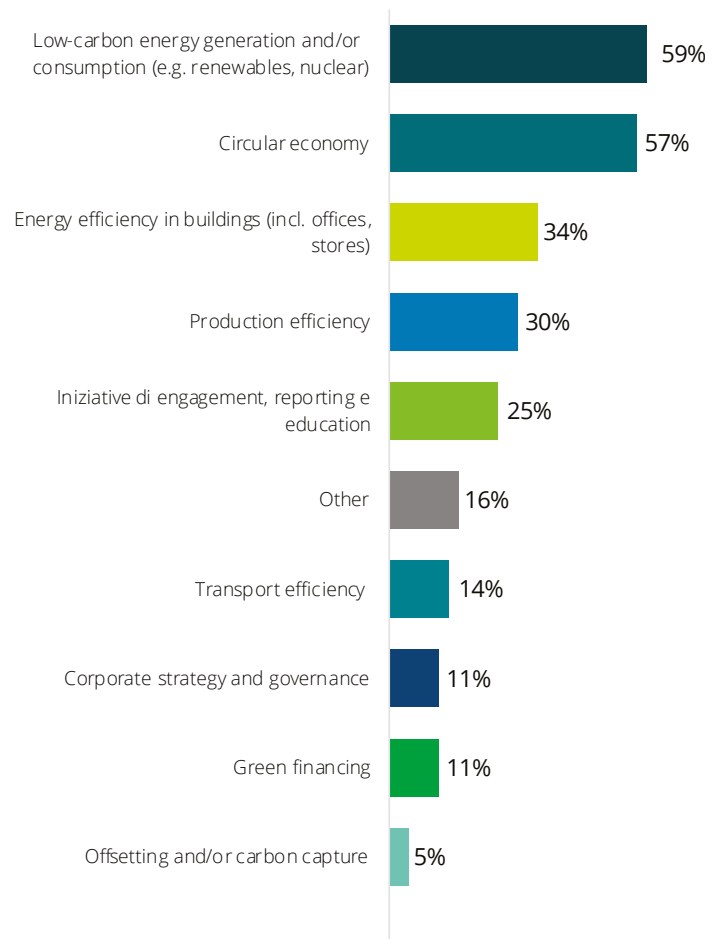
Negli ultimi anni le società italiane hanno moltiplicato gli sforzi per ridurre l'impatto ambientale delle loro attività, concentrandosi sulle energie rinnovabili e sull'efficienza energetica nei processi di produzione. La maggior parte delle iniziative sul clima si concentra sulla riduzione delle emissioni relative a Scope 1 e 2.

Le azioni legate alla riduzione dell'impatto ambientale lungo l'intera catena del valore, e in particolare delle sue emissioni (c.d. Scope 3), riscontrano invece difficoltà legate al coinvolgimento dei fornitori – in special modo quelli extra-europei – e all'assenza di metriche specifiche per la loro quantificazione.

“Contribuiamo alla transizione energetica del Paese provvedendo a uno sviluppo adeguato dell'infrastruttura di rete, per garantire da un lato l'integrazione degli impianti FER necessari a raggiungere gli obiettivi nazionali ed europei di decarbonizzazione, dall'altro assicurando l'adeguatezza del sistema, la qualità e la sicurezza del servizio”.

**Terna – Settore energetico**

Il grafico riporta la percentuale di iniziative, divise per categoria, che le aziende hanno adottato





## Highlights

Negli ultimi anni, le imprese italiane hanno aumentato i loro sforzi per ridurre l'impatto ambientale, concentrandosi sull'utilizzo di energia rinnovabile e sull'efficienza energetica. Le risposte mostrano che la maggior parte delle iniziative sul clima si concentrano sulla riduzione delle emissioni relative allo Scope 1 e 2.

Tra le iniziative ad alto impatto quelle citate più frequentemente sono relative alla generazione e consumo di energia a basse emissioni (54%), seguite dall'efficientamento energetico degli edifici (38%) e del trasporto (30%). Oltre il 30% delle aziende ha scelto di soddisfare il proprio fabbisogno di elettricità esclusivamente da fonti rinnovabili, e una parte di queste ha altresì deciso di investire nell'autoproduzione di energia verde, ad esempio tramite la costruzione di impianti fotovoltaici.

Il 24% degli intervistati, prevalentemente appartenenti al settore industriale ed energetico, ha introdotto inoltre misure legate all'efficienza della produzione. Queste iniziative spesso comportano l'adozione di tecnologie innovative che promuovono l'ottimizzazione delle risorse naturali, dell'energia e delle emissioni in tutto il processo di produzione.

Le iniziative riportate possono essere raggruppate in tre macro-tipologie:

- **Dirette.** Sono le iniziative che hanno l'obiettivo di ridurre direttamente le emissioni di gas serra prodotte dall'azienda, attraverso la produzione o il consumo di energia da fonti rinnovabili oppure attraverso misure di efficientamento energetico.
- **Indirette.** Sono le iniziative che si concentrano sul rafforzamento delle competenze dell'azienda per affrontare il cambiamento climatico oppure che coinvolgono la finanza tramite investimenti sostenibili.
- **Co-benefit.** Sono le iniziative per le quali la riduzione delle emissioni non è l'obiettivo primario, ma che hanno comunque un impatto significativo sulla *carbon footprint* aziendale, come i progetti di economia circolare.





# Barriere

Ai partecipanti è stato chiesto di descrivere le principali barriere che le loro organizzazioni si trovano ad affrontare nello sviluppo e/o nell'implementazione della strategia climatica, sia in termini di barriere interne all'azienda che di barriere esterne. Quasi tutti gli intervistati hanno citato almeno una barriera esterna, mentre i tre quarti di essi hanno menzionato una barriera interna.

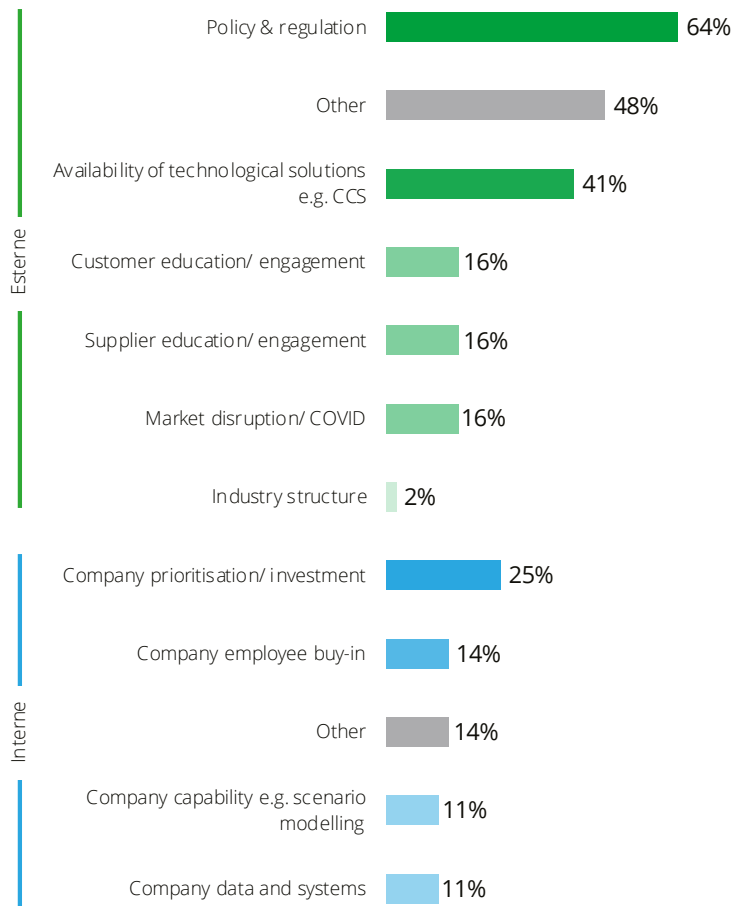
## Key message

Le aziende si trovano ad affrontare diverse barriere interne ed esterne nella transizione verso un'economia a impatto zero. I leader aziendali intervistati si sono soffermati in particolare sulle sfide legate al contesto regolatorio di riferimento e alla disponibilità di tecnologie a basso impatto ambientale. Inoltre, come già citato, le difficoltà nel coinvolgere la propria catena del valore pongono un freno alle ambizioni climatiche del settore privato e rallentano il processo di transizione.

“La trasformazione dei sistemi energetici e di produzione, così come la domanda di prodotti energetici, richiede un sostegno significativo da parte dei governi in termini di incentivi, investimenti diretti e politiche per garantire una "transizione giusta".

## ENI – Settore energetico

Il grafico riporta la percentuale di barriere divise per categoria e per tipologia (esterna o interna)





## Highlights

### Barriere esterne

La mancanza di disponibilità di soluzioni tecnologiche e barriere associate alla regolamentazione sembrano essere particolarmente acute nel mercato italiano. Gli ostacoli più comuni percepiti dai vertici aziendali includono: il costo elevato delle nuove tecnologie, lunghi processi di autorizzazione, la mancanza di chiari e adeguati piani nazionali, incertezza e complessità normativa. Il 90% delle aziende che ha identificato la regolamentazione e la disponibilità di soluzioni tecnologiche come barriere appartengono a settori maturi e fortemente regolamentati o a settori che hanno un alto impatto ambientale in termini di emissioni (e.g. energetico, siderurgico e beni di consumo).

Le risposte suggeriscono che le aziende italiane si stanno impegnando per coinvolgere fornitori e clienti nei loro programmi sul clima. In questo contesto, tuttavia, le aspettative dei clienti rimangono una questione centrale che le aziende si trovano a gestire. Anche il coinvolgimento della catena di approvvigionamento risulta impegnativo, soprattutto quando essa è composta da piccole e medie imprese.

### La perturbazione del mercato e la pandemia

La pandemia COVID-19 ha profondamente impattato gli impegni presi dalle aziende italiane, in particolare per quanto riguarda i nuovi investimenti. La volatilità di mercato e le incertezze economiche, soprattutto nelle fasi iniziali della pandemia, hanno spinto alcune aziende a fare scelte difficili per salvaguardare la loro stabilità finanziaria e la continuità aziendale. Questo spesso ha significato mettere gli impegni e le attività legate al clima in sospeso o rallentarle. Alcuni settori hanno anche sofferto della forte volatilità dei prezzi dell'energia, che ha compromesso la capacità delle imprese di quantificare con accuratezza i periodi di ammortamento e i tassi di rendimento delle varie iniziative e investimenti.

### Barriere interne

Le barriere interne più comuni includono la difficoltà di assegnare la giusta priorità agli investimenti in ambito climatico, il *buy-in* dei dipendenti, le capacità di ottenere dati affidabili sulle emissioni (in particolare rispetto a quelle di Scope 3) e di disporre di personale con competenze adeguate nel campo della sostenibilità. Queste barriere sono in parte conseguenza diretta delle barriere esterne riscontrate: ad esempio, la regolamentazione e la mancanza di forti segnali di domanda dal mercato sono centrali nel prioritizzare gli impegni di investimento in ambito ambientale.





# Lesson learned

Alle organizzazioni partecipanti è stato chiesto di descrivere le principali “lezioni” apprese in relazione allo sviluppo e messa in atto delle iniziative volte al contrasto del cambiamento climatico. Circa il 95 % dei partecipanti ha fornito almeno una risposta. L’insieme di queste “lezioni” costituiscono una serie di principi per lo sviluppo di un’efficace transizione climatica a livello aziendale.

## Key message

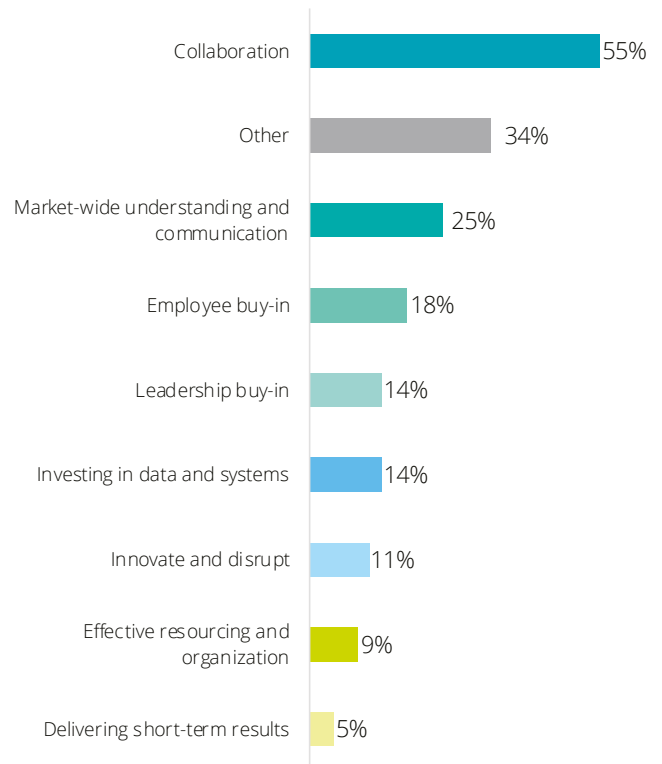
Le aziende italiane riconoscono la necessità di coordinarsi e collaborare con tutti gli stakeholder interni ed esterni per la buona riuscita delle iniziative in ambito climatico.

Una forte cultura della sostenibilità, unita allo sviluppo di competenze specifiche – anche nell’analisi dei dati – rappresenta inoltre una leva imprescindibile per allineare obiettivi e strategie ai diversi livelli organizzativi.

“La partnership è la chiave per un progresso più rapido e per raggiungere gli ambiziosi obiettivi di neutralità del carbonio. In questo contesto, abbiamo istituito una serie di partnership con altre aziende, in particolare quelle del settore energetico, al fine di sfruttare le sinergie lungo la catena del valore”.

**ENEL – Settore energetico**

Il grafico riporta la percentuale di learnings, divisi per categoria, che le aziende hanno appreso e comunicato





## Highlights

Le società intervistate hanno citato diverse “lezioni” apprese, riconoscendo in particolare come la condivisione delle informazioni e la cooperazione del settore industriale siano fondamentali per affrontare le sfide ambientali.

La collaborazione con un'ampia gamma di stakeholder è vista, dalla maggior parte delle società intervistate, come portatrice di molteplici benefici e, in molti casi, è riconosciuta come una precondizione per il successo, data la natura sistemica delle sfide che molti settori affrontano nei loro percorsi di decarbonizzazione.

Adottare una comunicazione corretta e trasparente è un ulteriore aspetto che molte aziende hanno messo in evidenza. Le società intendono la comunicazione sia in termini di informazione sia di sensibilizzazione degli stakeholder.

Inoltre, fondamentale è il coinvolgimento della leadership e l'adesione dei dipendenti ai progetti ambientali. Entrambi vengono considerati importanti per creare un senso di appartenenza e per facilitare la rapida ed efficace attuazione delle iniziative.

Infine, il continuo monitoraggio delle emissioni di carbonio viene reputato dalle aziende intervistate essenziale sia nella fase di definizione dei target climatici sia nella fase della valutazione di impatto delle iniziative *in progress*. L'accesso a dati affidabili permette infatti di pianificare correttamente gli investimenti necessari per migliorare la sostenibilità ambientale dell'azienda.







# Analisi di dettaglio







# Driver del cambiamento

Alle aziende partecipanti è stato chiesto di descrivere i principali driver all'origine dello sviluppo dei loro programmi sul cambiamento climatico. In tale ambito, la quasi totalità delle imprese ha fornito almeno una risposta, con una media di 5 drivers per ciascuna azienda.

## Aspettative dei clienti o dei consumatori

Le aspettative dei clienti o dei consumatori sono citate come il principale *driver* per il 75% delle società intervistate. Tale aspetto non è percepito in modalità differenti a seconda del contesto operativo della società, e i risultati delle interviste appaiono sostanzialmente equivalenti sia nel caso in cui il rapporto commerciale è *business-to-business* sia quando è di tipo *business-to-consumer*. In tal senso, aziende che adottano entrambi i modelli di business reputano che il loro impegno sulla sostenibilità abbia subito una spinta decisiva per rispondere ad una specifica esigenza del mercato.

“L’impegno per la salvaguardia del clima è strettamente connesso al core business di Itelyum; uno dei driver più importanti è legato al servizio che forniamo ai nostri clienti, consentendo loro di evitare emissioni con l'utilizzo dei nostri prodotti rigenerati”.

**Itelyum – Prodotti Industriali**

Tale dato evidenzia una crescente maturità da parte del mercato italiano, che genera aspettative di maggiore attenzione alle tematiche ambientali da parte dei settori industriale e finanziario. Questo elemento si lega indissolubilmente a un altro *driver* citato dalle aziende: il convincimento da parte del 40% degli intervistati di vivere un cambiamento sociale su ampia scala, in cui la sostenibilità sta divenendo aspetto centrale anche nella scelta dei prodotti e servizi.

Il cambiamento di prospettiva rispetto alle tematiche ambientali è presente soprattutto nelle fasce più giovani della popolazione. Le nuove generazioni dimostrano infatti una particolare attenzione all'origine dei prodotti, preferendo consumare beni o servizi offerti da aziende che hanno una spiccata sensibilità alle tematiche climatiche e che siano riconosciute come sostenibili. Tali preferenze comportano una drastica riduzione, quando non la completa interruzione, dell'acquisto di prodotti offerti da società percepite come dannose per il Pianeta.

“Negli ultimi anni, i requisiti sempre più rigorosi dei clienti (come il settore automobilistico) hanno spinto il top management a razionalizzare ciò che l'azienda stava già facendo e fissare obiettivi climatici per il futuro”.

**Acciaierie Venete – Settore siderurgico**

## Gravità percepita del cambiamento climatico

Secondo un recente [rapporto](#) di Eurobarometro, pubblicato a luglio del 2021, i cittadini europei considerano il cambiamento climatico il problema più grave (18%) che il mondo deve affrontare, davanti a povertà, fame e mancanza di acqua potabile (17%) e la diffusione di malattie infettive (17%).

Inoltre, il 93% delle persone intervistate considera il cambiamento climatico un problema serio e il 78% lo considera molto serio. Questo sondaggio mostra che i cittadini europei credono che il cambiamento climatico sia il problema più impellente da affrontare per le istituzioni nazionali e internazionali.



## Leadership

La passione e l'impegno verso la sostenibilità e nella lotta al cambiamento climatico da parte del management sono spesso citati dagli intervistati come *driver* di primaria importanza, in particolare quando si riscontra un personale impegno da parte dell'amministratore delegato, del fondatore o del proprietario dell'azienda.

Una leadership *climate oriented* fornisce una spinta decisiva per concepire e sviluppare programmi aziendali sulla sostenibilità e per modificare la cultura dell'azienda. Impegno e convinzione da parte del management, chiari e fortemente orientati alla riduzione dell'impatto ambientale della propria società sono elementi essenziali per coinvolgere i dipendenti. Quest'ultimi, da parte loro, dimostrano un maggiore entusiasmo e desiderio di lavorare per una società che rispetti l'ambiente e che dimostri impegno in tale ambito.

Attirare nuovi talenti e aprire alla partecipazione attiva dei dipendenti nella cultura della sostenibilità aziendale è un ulteriore *driver* citato dalle società nel 14% de casi: tale aspetto è particolarmente presente nelle società caratterizzate da una forte spinta innovativa da parte della dirigenza.

È stato altresì rilevato come, in diversi casi, il management italiano abbia anticipato i tempi in questo ambito, intuendo i cambiamenti della domanda in atto. Diversi tra i programmi di sostenibilità che sono stati portati a termine negli ultimi anni sono il risultato di iniziative di lungo periodo; ciò dimostrando una spiccata lungimiranza delle società intervistate.



“Il top management è convinto che l'azienda di domani non sarà in grado di esistere sul mercato senza considerare le variabili climatiche. Questo genera un impatto tangibile per tutto il Gruppo”.

**Panaria group – Prodotti industriali**



## L'interesse degli investitori

L'interesse degli investitori per i progetti che considerano elemento centrale la riduzione dell'impatto ambientale è cresciuto significativamente negli ultimi anni.

Gli investimenti sostenibili sono aumentati notevolmente nel comparto azionario; i flussi di capitali nel 2021 sono stati destinati per oltre il 30% a strumenti di matrice ESG (nel 2018 erano il 16%) e attualmente un fondo su otto tra quelli azionari globali segue logiche ESG.

Nel 2021 i firmatari dei Principi per gli Investimenti Responsabili promossi dalle Nazioni Unite (UNPRI) hanno superato le 3.800 adesioni, con i sottoscrittori che attualmente gestiscono uno stock di strumenti finanziari di oltre 120 trilioni di dollari<sup>4</sup>.

Inoltre, alcune indagini, tra le quali quella recentissima condotta dal Forum per la Finanza Sostenibile e Doxa sulla percezione dei risparmiatori italiani, sottolineano come, per la maggior parte di essi, la sostenibilità sia divenuta un elemento centrale nelle decisioni d'investimento<sup>5</sup>.

Questo si riflette anche sulle risposte fornite dalle società intervistate: il 70% degli interlocutori ha riconosciuto come la necessità di attirare gli investitori sia un fattore chiave che ha indotto le imprese ad aumentare i progetti che tengono conto della sostenibilità ambientale.

Inoltre, gli investitori stanno aumentando la specificità delle loro richieste, andando alla ricerca di società che abbiano criteri ESG elevati.

“Negli ultimi anni, le aspettative degli investitori sulle questioni ESG sono cresciute, spingendoci a lavorare di più e a investire di più nella sostenibilità e nel modo in cui comunichiamo questi progetti all'esterno”.

### ERG - Settore energetico

## ESG

La finanza sostenibile incoraggia le aziende a includere considerazioni ambientali, sociali e di governance (ESG) nel loro modello di business e negli obiettivi strategici a lungo termine. Queste considerazioni includono elementi di natura:

**Ambientale** - Si riferisce all'energia che un'azienda consuma e ai rifiuti che scarica, alle risorse di cui ha bisogno e alle conseguenze per gli esseri viventi che ne derivano. Comprende anche le emissioni di CO2 e il cambiamento climatico.

**Sociale** - Si riferisce al rapporto di un'azienda con i dipendenti e il suo approccio ai diritti umani, così come l'impegno che promuove con gli stakeholder, comprese le persone e le Istituzioni con cui opera. In tale ambito si inserisce anche la formazione dei dipendenti e il rafforzamento della responsabilità sociale delle aziende.

**Governance** - Si riferisce al sistema interno di pratiche, controlli e procedure che un'azienda adotta per governarsi, prendere decisioni efficaci, rispettare la legge e soddisfare le esigenze degli stakeholder esterni, anche in termini di trasparenza e responsabilità.



4. Secondo una recente pubblicazione della Banca d'Italia: [https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/interventi-vari/int-var-2021/Panfilo\\_finanza\\_sostenibile\\_25\\_novembre\\_2021.pdf](https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/interventi-vari/int-var-2021/Panfilo_finanza_sostenibile_25_novembre_2021.pdf)

5. Forum per la Finanza sostenibile-BVA Doxa (2021). [Finanza sostenibile in tempo di crisi: la percezione dei risparmiatori.](#)



## Brand reputation

La *brand reputation* è citata come un fattore chiave del cambiamento dal 68% delle società nel campione di analisi. Dalle interviste è risultato che, nella maggior parte dei casi, la sostenibilità è risultata essere uno strumento fondamentale per migliorare l'apprezzamento e la percezione degli stakeholder sulle attività delle aziende e sulla *brand equity*. A tal fine, le società ritengono fondamentale saper comunicare in modo adeguato le loro iniziative e avere un reporting di sostenibilità attendibile, accurato e dettagliato.

Dalle interviste si è avuta conferma circa l'importanza di avere posizioni chiare in relazione alle questioni ambientali e sociali: costruire reti di collaborazione globali e investire in relazioni locali autentiche, dare segnali che ri-affermino gli scopi del business e aderire all'agenda dello sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite.

Le aziende che integrano la loro *mission* e il loro modello di creazione del valore con elementi di sostenibilità affermano di aver sperimentato un aumento notevole della loro *brand reputation* che si è tradotto spesso in un'espansione del volume delle vendite, in una rinnovata fiducia a investire nella società nonché in una maggior capacità di attrazione e di *retention* dei lavoratori.

Le strategie aziendali sostenibili saranno sempre di più un elemento chiave di differenziazione nella percezione dei consumatori, sempre più sensibili e predisposti alla valorizzazione di prodotti capaci di associare al mero consumo anche il beneficio sociale. Le aziende che adottano e comunicano questa filosofia possono conseguire vantaggi reputazionali e, conseguentemente, di profitto per i propri marchi.

Inoltre, diverse società intervistate sono convinte che quanto maggiore è la fiducia in un marchio, tanto più è probabile che i consumatori siano ispirati dal marchio stesso ad agire secondo i principi che questo trasmette. Un'azienda che promuove la sostenibilità e le questioni sociali può quindi effettivamente motivare le persone ad acquistare prodotti *green* e adottare uno stile di vita più sostenibile.

“L'obiettivo di emissioni nette azzerate è in sintonia con i piani dei nostri principali clienti e consentirà di acquisirne di nuovi, ed è una leva di motivazione importante per attrarre giovani collaboratori sensibili come noi ai temi di uno sviluppo industriale sempre più sostenibile”.

**Brembo – Settore automobilistico**

## Quali sono i principali benefici del reporting di sostenibilità?

Il reporting di sostenibilità o ESG Reporting è una modalità con cui le aziende comunicano e raccontano le proprie performance e impatti economici, ambientali e/o sociali nonché i contributi – positivi o negativi – rispetto a obiettivi di sviluppo sostenibile.

La reportistica ESG descrive non solo le performance di un'organizzazione, ma anche le modalità di gestione degli aspetti maggiormente rilevanti, in termini di principi, valori, politiche e sistemi di gestione, offrendo uno sguardo prospettico su impegni e obiettivi futuri.

Si tratta di uno strumento indispensabile per comunicare l'assunzione di responsabilità nei confronti degli stakeholder rispetto agli impatti economici, sociali e ambientali della società. Inoltre, tale reportistica permette all'entità di offrire un quadro omogeneo, puntuale, completo e trasparente della complessa interdipendenza tra i fattori economici, sociali e ambientali caratteristici del contesto in cui la stessa opera.



## Opportunità commerciali

Le opportunità di natura commerciale legate alla sostenibilità sono state considerate come un fattore chiave da oltre il 50% degli intervistati. In tale categoria vengono inclusi la riduzione dei costi, l'aumento dei ricavi tramite maggiori vendite e il *targeting* di nuovi segmenti di mercato grazie all'offerta di nuovi prodotti innovativi dal punto di vista ambientale.

La maggior parte delle risposte che citano le opportunità commerciali come *driver* fanno riferimento a una riduzione dei costi. Tale diminuzione dipende in larga parte dall'efficientamento energetico dei processi produttivi. Il legame tra iniziative rispettose del clima e la riduzione dei costi viene citato anche in termini previsionali: le aziende prospettano come già nel breve/medio termine la produzione di emissioni diventi più costosa. In tale ottica, ridurre la dipendenza da fonti fossili, acquistando energia da fonti rinnovabili, può rappresentare uno strumento efficace di pianificazione ai fini della razionalizzazione di costi e rischi futuri.

In tale contesto, l'opportunità di un aumento diretto dei ricavi è menzionata quale fattore chiave della più ampia transizione climatica in tutti i settori. Questo aspetto riflette il crescente numero di acquirenti che tengono conto del cambiamento climatico nei loro criteri di acquisto e, conseguentemente, nella identificazione delle aziende produttrici, premiando le realtà attive e impegnate in tema di sostenibilità.

Le opportunità commerciali dirette sono state identificate anche quali nuovi segmenti di mercato da esplorare con prodotti e servizi innovativi. Questo approccio viene talvolta utilizzato dalle aziende al fine di testare il mercato osservando i benefici commerciali che derivano dall'offerta di beni e servizi a basso impatto ambientale. In tal modo le società hanno l'opportunità di valutare l'impatto e le prospettive economiche della scelta di diventare più sostenibili e modificare di conseguenza il loro modello di business.

“Ci impegniamo a ottimizzare i processi e a ridurre il consumo di risorse naturali per rendere la nostra azienda competitiva sul mercato internazionale. Infatti, consideriamo la sostenibilità strategica per mantenere la nostra posizione sul mercato”.

**Società nel settore Oil & Gas**





## Policy and Regulation

L'esigenza di adeguarsi all'evoluzione normativa viene citata dal 66% delle società intervistate quale *driver* per ridurre l'impatto ambientale prodotto dalle aziende. Tuttavia, solo in alcuni casi – e in particolare nei settori maggiormente regolamentati – una normativa di dettaglio viene percepita quale innesco principale del processo d'innovazione.

Gli aspetti regolatori che riguardano la sostenibilità, e in particolare la lotta al cambiamento climatico, verranno affrontati dettagliatamente nella sezione delle 'Barriere'.<sup>6</sup> Emerge peraltro chiaramente che le normative vigenti vengono spesso considerate dalle società intervistate non adeguate alle necessità industriali, in particolare si pone un tema di uniformità e armonizzazione delle norme, con conseguenti difficoltà a livello applicativo e interpretativo.

In tal senso, la maggior parte delle imprese intervistate ha sottolineato l'esigenza che il legislatore (in particolare sovranazionale) stabilisca norme chiare e standard misurabili per offrire alle imprese maggiori elementi oggettivi nel processo di transizione energetica. L'esistenza di una regolamentazione puntuale ed efficace è percepita come essenziale per fornire certezza, plasmare i mercati e per contrastare pratiche di concorrenza sleale.



“Mutamenti normativi e/o politici sono un forte driver di cambiamento, come ad esempio la Direttiva 2009/29/CE sull'Emission Trading System. Quando esistono barriere culturali, un cambio di politica è in grado di "forzare" alcune riflessioni, richiedendo un'evoluzione che sia in grado di generare impatti benefici per il Pianeta. Questo però non deve tradursi in normative troppo stringenti, squilibrate e non condivise, che creano squilibri tra i vari settori economici e non raggiungono l'obiettivo desiderato”.

**Panaria group – Prodotti industriali**

### Il B20 e il G20 2021 Italy

L'importanza di stabilire norme chiare e condivise è stata riaffermata nelle dichiarazioni finali del Business 20 2021, presieduto da Confindustria per l'Italia, ed è stata ripresa nella dichiarazione finale dei capi di Stato e di Governo del G20 di Roma, anch'esso a Presidenza italiana, dove si afferma: “Chiediamo ai membri del G20 di agire in sinergia, nell'ambito dei loro rispettivi mandati ed evitando duplicazioni, per informare le nostre discussioni sul mix di politiche più appropriato per muoversi verso economie a basse emissioni di gas serra, tenendo conto delle circostanze nazionali. Tale mix di politiche dovrebbe includere investimenti in infrastrutture sostenibili e tecnologie innovative che promuovano la decarbonizzazione e l'economia circolare, e una vasta gamma di meccanismi fiscali, di mercato e normativi per sostenere le transizioni energetiche pulite, incluso, se appropriato, l'uso di meccanismi e incentivi per la fissazione del prezzo del carbonio, fornendo allo stesso tempo un sostegno mirato ai più poveri e ai più vulnerabili”.



## Requisiti di Reporting

La necessità di adeguarsi agli standard di reporting ESG è stata riportata dal 41% delle imprese intervistate come elemento di spinta per meglio implementare la sostenibilità all'interno dell'azienda. Benché raramente sia stato individuato come principale fattore di cambiamento, per diverse società l'adeguamento agli standard di reporting ESG ha rappresentato un'occasione per fare una riflessione più ampia sulle iniziative ambientali messe in campo dall'azienda e sugli elementi di rilievo rispetto alla natura e alla tipologia di rischio in cui potrebbe incorrere l'impresa.

Grazie a organizzazioni come la *Task Force on Climate-Related Financial Disclosure* (TCFD) e altri *standard-setter* internazionali, la valutazione dei rischi (finanziari e ESG) legati al cambiamento climatico sono entrati in maniera organica e puntuale nella valutazione di impatto degli investimenti.

L'incertezza legata all'assenza di modelli e metriche chiare che permettano di valutare l'impatto del cambiamento climatico possono infatti minare l'efficienza dei mercati di capitali, spingendo le aziende e gli investitori a sottovalutare i rischi e le opportunità legate alla transizione ambientale. Tale incertezza rallenta inoltre la creazione di un'economia a basse emissioni e può risultare in rapide fluttuazioni dei mercati azionari e obbligazionari, nonché in un aumento esponenziale dei costi di finanziamento per le industrie operanti in settori con difficoltà strutturali ad adattarsi rapidamente.

“Un ruolo importante è stato giocato anche dai requisiti (volontari) di reporting provenienti dalla TCFD. Abbiamo, infatti, deciso di adottare l'approccio proposto dalla TCFD avviando a dicembre 2019 un percorso di allineamento alle raccomandazioni. Il percorso si è sviluppato in tre fasi principali: i) la costituzione di un gruppo di lavoro dedicato; ii) l'analisi approfondita delle lacune del sistema di reporting e degli scenari climatici, con le relative modalità di gestione dei rischi e delle opportunità climatiche; iii) la definizione di un piano di lavoro per aumentare il grado di allineamento alle raccomandazioni della TCFD”.

**Gruppo Hera – Settore energetico**

## Rischio Fisico

Il rischio fisico è citato come un fattore chiave soltanto dal 23% degli intervistati: tale rischio in rari casi è percepito come elemento principale del cambiamento. In tale ambito, il rischio fisico viene inteso come una perdita diretta dovuta a shock climatici, come, ad esempio, il danneggiamento delle infrastrutture e dei siti produttivi.

Il rischio fisico è vissuto come un driver centrale soprattutto per le società che operano nel settore agricolo. Per tali aziende, infatti, il cambiamento climatico modifica l'ambiente in cui operano con il rischio di gravi perdite nella produzione dei beni alimentari.

“Il management ha deciso di porre la sostenibilità al centro del nostro modello di creazione del valore, anche per ridurre l'impatto ambientale delle sue attività. Inoltre, c'è la consapevolezza che, secondo le evidenze scientifiche, il cambiamento climatico potrebbe portare a una forte riduzione della superficie agricola di cui abbiamo bisogno”.

**Società nel settore Food & Beverage**

### Cambiamento climatico e agricoltura

Il cambiamento climatico può avere effetti devastanti sulla produzione agricola.

Secondo un [report](#) recentemente pubblicato dal WWF, nel corso del 2021 si è registrato un calo medio della produzione di frutta pari al 27%: più di un frutto su quattro è andato perduto a causa degli effetti di eventi estremi e imprevedibili quali gelate, siccità e grandinate.

Secondo gli [ultimi dati](#), prendendo in considerazione diversi scenari di cambiamento climatico, i terreni coltivabili a caffè diminuiranno drasticamente entro il 2050. Le zone ad alta produzione diminuiranno di oltre il 50%, mentre le regioni moderatamente adatte alla coltivazione diminuiranno del 30/40%, a seconda delle diverse tendenze climatiche.



## Fornitori e Catena del valore

Solo il 14% delle società partecipanti alla ricerca ha menzionato i fornitori o la catena di approvvigionamento come un driver per il cambiamento, e quasi mai tale aspetto è stato citato come il principale o uno dei principali fattori.

Tuttavia, un processo circolare verso un percorso comune è un elemento emerso e chiaramente percepito come rilevante da parte delle aziende intervistate: il coinvolgimento delle *supply chain* è stato spesso citato come fondamentale al fine di ridurre le emissioni indirette. Per tale ragione, anche se non può ancora essere considerato un elemento di spinta verso soluzioni più sostenibili, sempre più spesso le società introducono iniziative che prevedono il coinvolgimento dell'intera catena del valore, e in particolare dei fornitori. In alcuni casi, i cambiamenti verso scelte maggiormente sostenibili, richiesti in particolare dai grandi gruppi, attivano necessità di adeguamenti e introduzione di elementi innovativi che possono influire sul processo produttivo lungo l'intera catena di creazione del valore.

“La necessità di adattarci alle richieste proveniente dalla catena del valore è stata fondamentale per dare continuità all'approccio adottato. Abbiamo individuato una crescente attenzione da parte dei nostri clienti, in particolare nei settori dell'automotive e del fashion, in termini di richiesta di impegno concreto per la riduzione dell'impatto ambientale”.

**Dani Spa – Prodotti industriali**





# Obiettivi e impegni

Ai partecipanti è stato domandato quali fossero i loro obiettivi e impegni principali relativi al clima. È stato chiesto, inoltre, di fornire la baseline e l'anno target e di indicare quali obiettivi siano allineati ai criteri stabiliti da Science Based Target Initiative<sup>7</sup> (SBTi) e RE100<sup>8</sup>. Quasi tutti i partecipanti hanno fornito almeno un obiettivo di riduzione dell'impatto ambientale.

## Riduzione delle emissioni

Il 90% delle società intervistate ha condiviso almeno un obiettivo legato alla riduzione dell'inquinamento atmosferico, con una media di 2 obiettivi per azienda. Target di riduzione delle emissioni (39%), *carbon neutrality* (27%) e *net-zero* (18%) sono gli obiettivi prevalentemente dichiarati, assieme alla riduzione dell'intensità delle emissioni di CO<sub>2</sub> (34%).

Gli obiettivi che le aziende si sono assegnate sono relativamente recenti e dimostrano un positivo attivismo da parte delle società che percepiscono l'urgenza della crisi climatica. Il 77% dei target legati alla riduzione dell'inquinamento atmosferico, infatti, utilizzano quale periodo di riferimento il triennio 2018 – 2020, e di questi il 37% prede a base il 2020.

Rispetto all'anno sul quale è tragguardato il raggiungimento degli obiettivi, per il 76% delle iniziative ci si attende l'implementazione entro il 2030, per il 10% entro il 2040 e per il 14% circa entro il 2050. Il dato è assolutamente rilevante, non solo in quanto in linea con le disposizioni normative europee ma anche perché, nella maggior parte dei casi, anticipa persino i target di riduzione delle emissioni fissati dal legislatore comunitario con lo *European Green Deal*.

All'interno del campione analizzato, la definizione dei target è sempre guidata da una completa e dettagliata mappatura delle emissioni, tramite attività di monitoraggio che le aziende hanno sistematicamente condotto, talvolta in più anni. La disponibilità di dati è indispensabile per la definizione di una strategia complessiva, così come una verifica costante dei risultati dei programmi implementati.

Molte organizzazioni intervistate hanno espresso una forte preferenza per la riduzione delle emissioni, cambiando i comportamenti e adattando i processi produttivi interni. Tuttavia, la compensazione del carbonio, tramite programmi di *offsetting*, svolge ancora un ruolo importante per affrontare le emissioni considerate al momento inevitabili o troppo onerose da abbattere.

“Ci impegniamo a compensare tutte le emissioni che non possono essere eliminate, raggiungendo la totale carbon neutrality nel 2025”.

**Fastweb – Settore delle Telecomunicazioni, Media & Tecnologia**

“Ci siamo posti l'obiettivo di zero emissioni di CO<sub>2</sub>, Scope 1 e 2, entro il 2025 e di diventare carbon neutral entro il 2040”.

**Erg – Settore energetico**

7. La Science Based Target Initiative SBTi è una partnership tra CDP, United Nations Global Compact, World Resources Institute (WRI) e World Wide Fund for Nature (WWF). La SBTi aiuta le società e le istituzioni finanziarie a promuovere interventi volti a ridurre il loro impatto ambientale fissando obiettivi science-based di riduzione delle emissioni. Per maggiori informazioni consultare [“Ambitious corporate climate action - Science Based Targets”](#)

8. RE100 è un'iniziativa globale che riunisce le aziende più influenti del mondo impegnate a produrre elettricità rinnovabile al 100%. Guidata dal Climate Group e in collaborazione con CDP, la missione di RE100 è quella di accelerare il cambiamento verso un futuro zero-carbon. Per maggiori informazioni consultare: [RE100\(there100.org\)](https://www.there100.org)



## SCOPE 1, 2 e 3

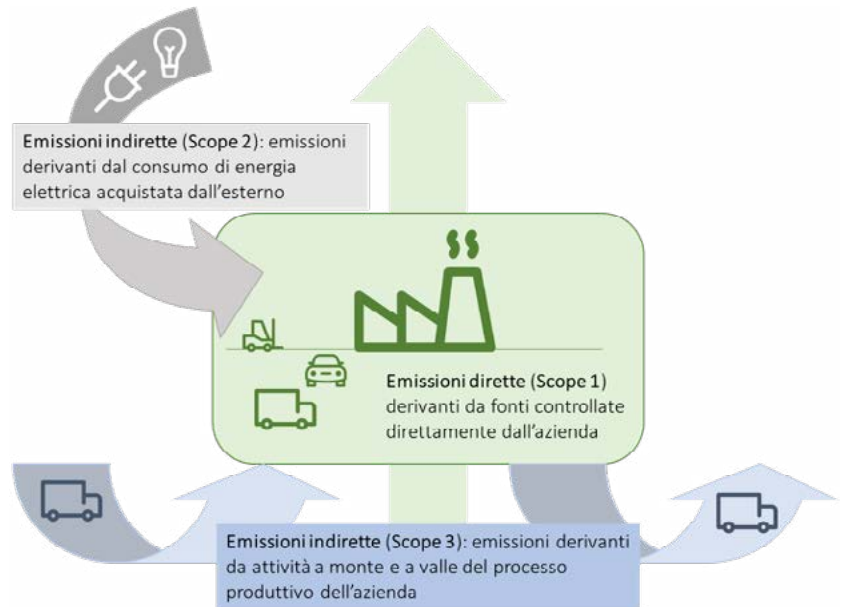
Scope 1, 2 e 3 è un modo di classificare i diversi tipi di emissioni di CO<sub>2</sub> che un'azienda produce nelle sue operazioni e nella sua più ampia catena del valore.

Il termine è apparso per la prima volta nel *Green House Gas Protocol* del 2001 e oggi gli Scope sono la base per il reporting obbligatorio dei gas serra in diversi Paesi del mondo.

**Scope 1** - Emissioni dirette di GHG provenienti dalle installazioni presenti all'interno dei confini dell'organizzazione dovute all'utilizzo di combustibili fossili e all'emissione in atmosfera di qualsiasi gas a effetto serra.

**Scope 2** - Emissioni indirette di GHG derivanti dalla generazione di elettricità, calore e vapore importati e consumati dall'organizzazione.

**Scope 3** - Emissioni indirette dovute all'attività dell'azienda. Questa categoria include le fonti emissive che non sono sotto il diretto controllo aziendale, ma le cui emissioni sono indirettamente dovute all'attività aziendale.





## Emissioni Scope 3

La riduzione delle emissioni di Scope 3 è spesso citata come una sfida a causa di diversi fattori, quali: le difficoltà di carattere amministrativo nel coinvolgere tutta la catena del valore, il costo elevato di programmi che devono includere i diversi fornitori, la complessità di monitorare in modo affidabile le emissioni nonché le barriere culturali.

“Già nel 2020, l'azienda ha neutralizzato l'impatto delle emissioni di CO<sub>2</sub> da Scope 1 e da Scope 2. Il prossimo passo è tagliare le emissioni di tutta la catena di approvvigionamento, agendo in tre aree: monitoraggio, riduzione degli impatti e compensazione delle emissioni non riducibili”.

### Società nel settore Food & Beverage

Tuttavia, la maggior parte delle società riconosce l'importanza del coinvolgimento della *supply chain* e ha notato negli ultimi anni un miglioramento della disponibilità da parte dei fornitori a collaborare per l'avvio di progetti condivisi.

“Per dare concreta attuazione all'impegno di zero emissioni dirette al 2040, abbiamo strutturato un piano di azioni che ci porterà a ridurle del 50% in questa decade e a lavorare a monte e valle della catena del valore per ridurre in maniera apprezzabile anche le emissioni indirette generate dalla catena di fornitura e dagli utenti”.

### Atlantia – Settore Trasporti

La necessità di incidere sulla catena del valore sta anche influenzando i piani industriali di diverse società, in particolare quelle che hanno fornitori al di fuori dell'Unione Europea, che stanno tentando di riportare in Italia parte della loro produzione. Tale scelta, infatti, oltre a diminuire le emissioni dovute al trasporto delle merci, consente un maggiore controllo sulla *supply chain* e sui modelli di produzione.

“Stiamo lavorando al fine di riportare in Italia la filiera di produzione per limitare le emissioni da trasporto”.

### Società nel settore dei trasporti



In effetti, nell'attuale contesto globale, secondo i dati del World Economic Forum, le otto maggiori catene di approvvigionamento (*'The big eight'*) rappresentano oltre il 50% delle emissioni globali<sup>9</sup>. L'alimentazione, l'edilizia, la moda, i beni di consumo, l'elettronica, l'automobile, i servizi professionali e i trasporti rappresentano più della metà del complesso delle emissioni globali di gas a effetto serra. Tra il 1995 e il 2015 le emissioni di Scope 3 sono aumentate dell'84%<sup>10</sup>. Questi dati confermano che senza una strategia aziendale che comprenda anche la catena del valore *downstream* e *upstream* difficilmente si raggiungerà la neutralità carbonica nei tempi previsti.

9. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Net\\_Zero\\_Challenge\\_The\\_Supply\\_Chain\\_Opportunity\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Net_Zero_Challenge_The_Supply_Chain_Opportunity_2021.pdf)

10. [The growing importance of scope 3 greenhouse gas emissions from industry - IOPscience](#)



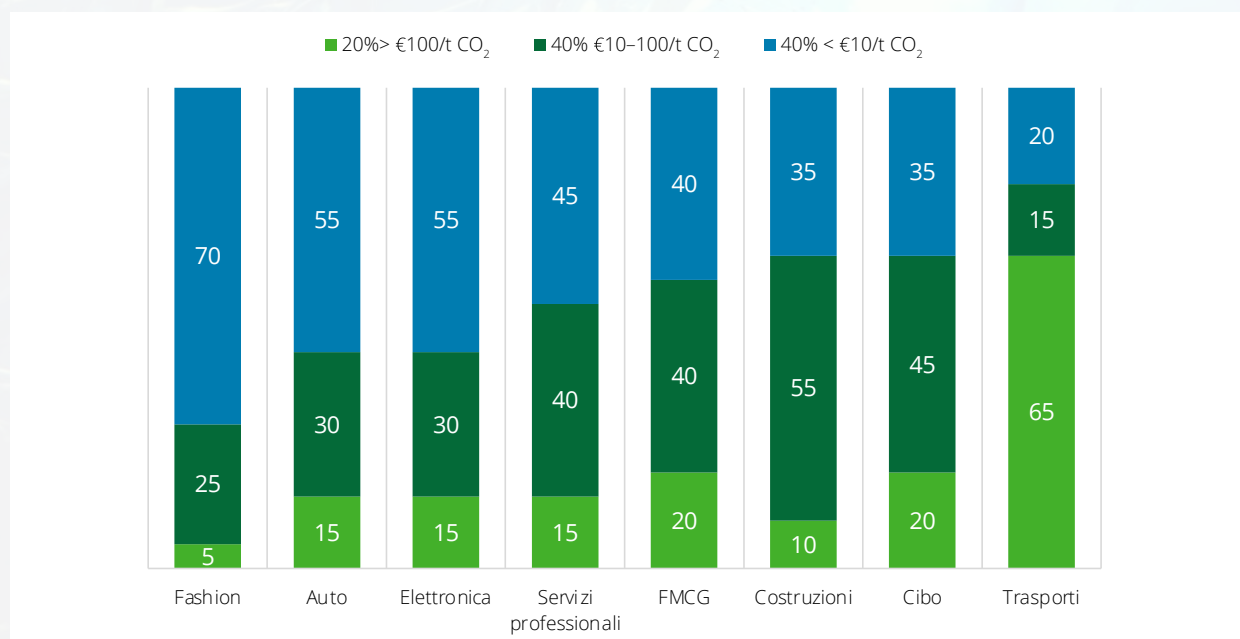
## Scope 3

Affrontare le emissioni Scope 3 è fondamentale per le aziende per realizzare impegni credibili sul cambiamento climatico. Le società più grandi possono usare la loro influenza nelle catene di fornitura per accelerare e sostenere una rapida decarbonizzazione in tutta l'economia e per fare pressione sui fornitori in regioni dove i governi non lo fanno. Dato che nel mondo il 90% delle imprese sono di piccole e medie dimensioni (PMI), lavorare con le catene di fornitura e connetterle con gli strumenti appropriati è una componente essenziale dell'implementazione di un'ambiziosa azione per il clima.

Secondo i dati, dal 1995 al 2015 le emissioni Scope 3 sono aumentate dell'84%. Mentre, nello stesso arco temporale, le emissioni dirette sono aumentate del 47% e le emissioni Scope 2 del 78%. Il volume delle emissioni di Scope 3 è aumentato soprattutto nel settore industriale, ma anche negli edifici, nei trasporti e nell'energia. Gli aumenti sono stati maggiori nei Paesi in via di sviluppo. Nei paesi dell'OCSE, la traiettoria è stata differente, in quanto sia il settore energetico che quello industriale hanno raggiunto un picco di emissioni Scope 3 nel 2007 per poi diminuire negli anni successivi. Questo sviluppo, anche se esposto ad alcune fluttuazioni, è stato evidente anche in singoli Paesi come gli Stati Uniti e la Germania.

Dai dati appena citati, risulta chiaro come creare una catena del valore a impatto zero sia essenziale affinché le aziende possano generare un impatto significativo sul clima. Ciò favorisce la riduzione delle emissioni soprattutto nei settori hard-to-abate e accelera l'azione per il clima nei paesi dove altrimenti non sarebbe all'ordine del giorno.

Inoltre, secondo un [report del World Economic Forum](#), è improbabile che un'azione volta a rendere le catene di rifornimento net-zero aumenti i costi per i consumatori finali. Circa il 40% delle emissioni nelle catene di approvvigionamento potrebbe essere abbattuto con interventi facilmente disponibili e accessibili (<€10 per tonnellata di CO<sub>2</sub>), come la circolarità, l'efficienza e l'energia rinnovabile e con un impatto solo marginale sui costi dei prodotti. Considerando invece il raggiungimento di zero emissioni nell'intera catena di approvvigionamento, i costi per il consumatore finale aumenterebbero dell'1-4% nel medio termine.



Fonte: World Economic Forum: "Net-Zero Challenge: The supply chain opportunity"



## Target energetici e di efficientamento

Il 27% del totale degli obiettivi riportati dalle società intervistate riguarda target di utilizzo di energia da fonte rinnovabile o di efficientamento energetico. Tuttavia, tali target sono spesso secondari rispetto agli obiettivi di riduzione delle emissioni.

### Utilizzo di energia da fonti rinnovabili

Al fine di ridurre le emissioni di Scope 1 e 2, circa il 25% delle società intervistate si è data l'obiettivo di utilizzare energia esclusivamente o in prevalenza da fonti rinnovabili. Si ritiene di poter raggiungere tali obiettivi in breve tempo, in quanto in media l'anno target è fissato al 2024.

“Il piano strategico 2021/2024 identifica l'obiettivo di utilizzare il 95% di elettricità da fonti rinnovabili entro il 2024”.

**Banca Popolare Etica – Settore Bancario**

### Target di riduzione dei rifiuti ed efficientamento energetico

Benché la riduzione dell'inquinamento atmosferico attraverso il contenimento della CO<sub>2</sub> emessa sia il principale obiettivo che le società intervistate si sono prefissate, sono stati citati anche altri obiettivi legati alla sfera ambientale in senso più ampio, come ad esempio la riduzione dei rifiuti (in particolar modo della plastica) e una gestione responsabile della risorsa idrica (16%), nonché forme di riduzione generale del consumo di energia (7%).

“Abbiamo fissato un target di riduzione del 25% (rispetto alla produzione del 2020) della quantità di rifiuti prodotti. Inoltre, entro il 2030 abbiamo stabilito di utilizzare il 75% dei rifiuti riciclati come materiale per la produzione”.

**Società nel settore automobilistico**

“Ci siamo impegnati a ridurre i consumi energetici del Gruppo del 7% entro il 2024 e del 10% entro il 2030, rispetto ai livelli del 2013”.

**Gruppo Hera – Settore energetico**

## Standard universali

Le aziende intervistate hanno talvolta manifestato la mancanza di una “grammatica” univoca quando si parla di lotta al cambiamento climatico. Emerge infatti l'esigenza di avere una tassonomia chiara e valida per tutti. Alcuni termini, come “*carbon negative*”, “*carbon positive*” e “*net negative*” sono spesso usati con sfumature diverse, e questo talvolta rende difficile mettere a confronto le performance di differenti realtà aziendali.

La mancanza di una tassonomia condivisa si ripercuote anche sugli obiettivi che le società si sono date e sulla comunicazione all'esterno di tali traguardi. Dall'analisi svolta emerge, ad esempio, come molte delle aziende intervistate abbiano fissato target di *carbon neutrality* che prendono in considerazione solo il proprio consumo di energia e le emissioni dirette, tralasciando completamente la catena di fornitura, mentre altre includono anche la propria *supply chain*.

La mancanza di una terminologia univoca legata agli obiettivi climatici può comportare confusione sia negli investitori sia nei clienti e consumatori. Per tale ragione sono necessari progressi per assicurare definizioni coerenti e universalmente adottate che permettano agli stakeholder di comprendere appieno i reali obiettivi che le aziende hanno prefissato.

“L'assenza di standard coerenti e omogenei è un ostacolo significativo alla lotta contro il cambiamento climatico. In termini di emissioni, per esempio, ci sono diversi approcci per misurare l'impronta di carbonio di un'azienda, portando la catena di approvvigionamento di molte industrie a trascurare alcuni aspetti che sono fondamentali per combattere il cambiamento climatico”.

**ENI – Settore Energetico**



# Modelli organizzativi

Ai partecipanti è stato chiesto di spiegare come la propria azienda si stesse muovendo al fine di implementare al meglio i programmi di sostenibilità. Le risposte potevano essere descritte in quattro dimensioni principali (Overlay; Priority initiative; Driver of transformation; Fully integrated), con vari gradi di maturità.

## Il cambiamento nelle strutture aziendali

Come abbiamo visto nel capitolo precedente, le aziende stanno mettendo in atto una serie di azioni e programmi idonei a raggiungere gli obiettivi sfidanti che si sono date. Tuttavia, per raggiungere lo scopo **è necessario prima di tutto** un deciso cambiamento della struttura organizzativa aziendale, in modo da poter implementare al meglio le misure di sostenibilità e in particolare quelle legate alla lotta al cambiamento climatico.

Le dimensioni e l'urgenza delle trasformazioni aziendali possono essere affrontate solo attraverso il coinvolgimento convinto ed esteso dell'intera organizzazione. Le aziende che promuovono il contributo di tutti gli stakeholder interni, anche attraverso idee e proposte, sono quelle che hanno maggior possibilità di ottenere risultati soddisfacenti.

Inoltre, la gran parte delle società intervistate ritengono che sia importante coinvolgere tutto il personale nell'azione per il clima. È infatti comunemente riconosciuto come senza un pieno coinvolgimento dei dipendenti e delle risorse aziendali a tutti i livelli, le iniziative risulterebbero di difficile attuazione o perderebbero di efficacia.

“Non è prevista l'istituzione di un ufficio con competenze e ruoli climate-related ma l'impegno per il clima permea tutta l'organizzazione. Si prevede invece l'istituzione di un gruppo di lavoro permanente trasversale ai dipartimenti e rappresentativo dell'intero gruppo bancario che coinvolga anche membri dei CdA. Le iniziative per il clima sono trasversali a più dipartimenti, coinvolgono per esempio la funzione marketing per l'ideazione di nuovi prodotti, l'ufficio crediti per le valutazioni socio-ambientali per le richieste di finanziamenti, la logistica con l'utilizzo di materiali eco-compatibili e impianti di riscaldamento e raffrescamento certificati per gli edifici. L'impegno non si ferma alla sola organizzazione ma si estende all'intera catena di fornitura. Nella scelta dei fornitori svolgiamo un'analisi approfondita per valutare nel dettaglio i loro profili sociali, ambientali e di buon governo”.

**Banca Popolare Etica – Settore bancario**

## Settori economici e sostenibilità

Dalle interviste effettuate è emerso come il livello di integrazione della sostenibilità all'interno delle società varia a seconda del settore in cui operano.

Nei settori c.d. *Fast Moving Consumer Goods* (100%) ed *Energia* (80%) la sostenibilità è pienamente integrata nel modello di business.

Mentre i settori dei trasporti e dell'*hospitality* considerano la sostenibilità come driver di cambiamento nel 67% dei casi e per il restante 33% quale *"priority initiative"*.



## Le responsabilità aziendali

Se avere un approccio che coinvolga il più possibile ciascuna struttura aziendale è senz'altro fondamentale, altrettanto lo è avere ruoli e responsabilità ben definite. A tal fine, all'interno del campione intervistato abbiamo riscontrato una suddivisione dei compiti che può essere schematizzata come segue:

### Ruolo del Consiglio di amministrazione e del CEO

La leadership del CEO e del Consiglio di Amministrazione per la strategia sul clima è considerata essenziale per le organizzazioni di ogni dimensione: il 41% delle imprese intervistate i cui programmi sul clima sono stati valutati come più maturi ricevono un significativo sostegno da parte degli organi esecutivi e dispongono di una corporate governance strutturata e focalizzata sul tema. In particolare, le società interrogate hanno citato la capacità di coordinamento e supervisione dell'Amministratore Delegato all'interno dell'organizzazione.

“Crediamo che una forte corporate governance sia fondamentale per sostenere l'integrazione dell'ESG nella nostra strategia. Il CEO è il responsabile ultimo di tutti i temi di sostenibilità della nostra azienda, incluso il cambiamento climatico. Siamo l'unica banca italiana e uno dei pochi gruppi in Europa ad avere un comitato ESG dedicato all'interno del consiglio, che supervisiona tutte le attività svolte in questo campo. Un tale approccio ci ha permesso di migliorare il modo in cui prendiamo decisioni finanziarie e organizzative, influenzando positivamente il mondo in cui viviamo”.

### Unicredit – Settore bancario

Il Consiglio di Amministrazione deve assicurarsi che i target aziendali siano supportati da un robusto piano con precise scadenze. Per la maggior parte delle imprese intervistate tali piani includono le azioni necessarie per assicurare che l'organizzazione abbia una cultura per sostenere la transizione energetica, che i team siano autorizzati ad agire, che il capitale sia allocato nelle giuste aree e che le opportunità d'innovazione e di crescita siano massimizzate. Per i membri del Consiglio di Amministrazione, l'impostazione di giuste metriche per monitorare i progressi dell'azienda è la chiave per un efficace ruolo di supervisione e per identificare gli ambiti dove possono emergere carenze o alternativamente sfide da cogliere.

### Ruolo del CFO

Alcune delle aziende intervistate riconoscono l'importanza che i *Chief Financial Officer* (CFO) possono avere nella transizione verso una maggiore sostenibilità ambientale. Come abbiamo visto nel capitolo riguardante i driver del cambiamento, il valore di un'azienda e la sua solidità non è più dettata solo dalle performance finanziarie, ma si sta assistendo a una crescente pressione derivante da diversi fattori come la conformità con requisiti ESG le aspettative dei clienti e investitori, ecc.

“Il Chief Financial Officer (CFO) supporta e guida il processo di pianificazione strategica dell'azienda, la valutazione economica delle azioni del piano di investimenti anche in relazione alle iniziative legate al cambiamento climatico, è responsabile dell'M&A e delle iniziative di finanza sostenibile. Supporta e rivede la valutazione degli impatti finanziari dei rischi e delle opportunità legate al clima effettuata dai Risk Owner sotto il coordinamento della funzione ERM”.

### Italgas – Settore energetico





Alcune società intervistate hanno individuato nei CFO le figure più idonee a prendere l'iniziativa grazie alla loro rete organizzativa e alla visione approfondita su dati e processi di reporting. Essi hanno a disposizione le metriche adatte per tracciare e valutare l'impatto finanziario delle azioni di sostenibilità, compresi i metodi di contabilità dei costi interni. Inoltre, i CFO hanno le capacità professionali per allineare le questioni ESG con gli obiettivi di redditività dell'azienda.

“Il Chief Financial Officer (CFO) è responsabile del monitoraggio della corretta ed efficace applicazione della nostra politica ESG e di investimento responsabile. Tali attività ESG coinvolgono, in una fase successiva, direttamente anche gli investment partners e managers”.

#### Società nel settore bancario

I CFO hanno la visione d'insieme necessaria per valutare correttamente l'impatto finanziario, e non, dei diversi progetti legati alle iniziative ESG, per creare roadmap per raggiungere gli obiettivi prefissati dal Consiglio di Amministrazione e per attivare una efficace cooperazione inter-funzionale per rispondere con successo alle sfide della sostenibilità.



#### Ruolo dei team di Sostenibilità

Il 72% delle società intervistate ha dichiarato di aver istituito all'interno della propria struttura un team di Sostenibilità con appositi Comitati dedicati alla proposizione, supervisione e implementazione dei progetti volti a contrastare il cambiamento climatico oltre che per adempiere alle sempre maggiori richieste degli stakeholder in ambito ESG.

“Il Comitato Consiliare Rischi e Sostenibilità supporta il Consiglio di Amministrazione nella valutazione e proposizione della strategia di Sostenibilità, presidia i rischi ambientali, climatici e sociali ed esamina la Dichiarazione Non Finanziaria, contribuendo al successo sostenibile del Gruppo. Il Comitato di Sostenibilità collabora all'individuazione del perimetro di sostenibilità rilevante per l'aggiornamento e definizione della matrice di materialità e propone le linee guida strategiche, ivi comprese quelle ambientali e climatiche. La funzione Sostenibilità presidia l'implementazione e il raggiungimento degli obiettivi di Sostenibilità, ivi inclusi quelli ambientali e climatici, coordinando le attività progettuali”.

#### Credem – Settore bancario

Più nel dettaglio, diversi sono gli obiettivi che vengono affidati ai *Sustainability team* in base alle esigenze o alla struttura dell'impresa:

- Supportare il Consiglio di Amministrazione nella valutazione e proposizione della strategia di sostenibilità
- Presidiare i rischi ambientali, climatici e sociali
- Promuovere, tra le diverse direzioni e società del gruppo, l'adozione e l'integrazione dei principi di sostenibilità nelle strategie e processi aziendali
- Gestire i progetti di sostenibilità
- Redigere il reporting ESG
- Coinvolgere e sensibilizzare i dipendenti sul tema della sostenibilità, organizzando corsi di formazione, seminari e *webinar*
- Ideare e proporre nuove iniziative di sostenibilità alla leadership
- Valutare la catena di approvvigionamento aziendale e trovare opportunità di miglioramento delle performance ESG della stessa



## La nascita di nuove figure professionali

La crescente spinta verso la sostenibilità ha comportato la nascita di nuove figure professionali adatte a gestire le complessità della transizione energetica, come il responsabile della *Carbon Neutrality*, il *Climate Risk Officer*, o i c.d. ambasciatori della sostenibilità.

Tali figure professionali aiutano a incorporare le iniziative sulla sostenibilità e agiscono sia veicolando le informazioni sulla strategia ambientale verso tutti i dipartimenti sia riportando dati e metriche verso il top management e migliorando la trasmissione delle esperienze e delle idee in una logica bottom-up.

In conclusione, anche se la presenza di un robusto e strutturato team di Sostenibilità è importante, e in alcuni casi fondamentale, per gestire al meglio le tematiche ambientali, è sempre necessario un coinvolgimento più ampio di tutte le funzioni aziendali per garantire che tali programmi siano efficacemente integrati.

## Investimenti e sostenibilità

Le aziende intervistate hanno dichiarato che le decisioni di investimento sono significativamente influenzate dagli impegni che vengono presi in ambito sostenibilità e riduzione del cambiamento climatico. In particolare, nei settori *hard-to-abate* è stata riscontrata una maggiore propensione a modificare la strategia di investimento anche a causa di situazioni contingenti legate al costo dell'energia, alla sua volatilità e alle prospettive di lungo periodo.

L'impegno crescente verso i temi del cambiamento climatico si è tradotto in un aumento della percentuale degli investimenti dedicati a progetti di decarbonizzazione, alla ricerca e sviluppo, e a iniziative di economia circolare.

“La sostenibilità ambientale è un obiettivo strategico che il Gruppo deve perseguire. A tal fine, nel 2020, il 55% degli investimenti pari a 297,4 milioni di euro erano "a valore condiviso", e 86 milioni di euro sono stati investiti in tre ambiti: transizione energetica, economia circolare, e trasformazione digitale”.

**Gruppo Hera – Settore energetico**

Per quanto riguarda il processo decisionale relativo agli investimenti, molte aziende affermano che le scelte vengono adottate dal Consiglio di Amministrazione in collaborazione con l'unità che si occupa di sostenibilità, cui spetta, tra gli altri, il compito di formulare proposte sulle strategie di sostenibilità da intraprendere e sulla scelta dei progetti di medio lungo periodo più efficaci per realizzarle.

Come evidenziato nei paragrafi precedenti alcune aziende hanno affermato di aver rafforzato ulteriormente la governance degli aspetti ESG e di aver incorporato tali principi nella strategia aziendale, creando una nuova struttura completamente dedicata, con l'obiettivo di integrare l'insieme dei fattori ESG nel core business e favorire un approccio univoco al complesso delle scelte di investimento.

“Abbiamo creato un Green Financing Committee (GFC) inter-funzionale, presieduto dal dipartimento Finanza e composto dai dipartimenti Pianificazione e Controllo, Responsabilità Sociale d'Impresa, Strategia e Innovazione. Il GFC interagisce con il Comitato ESG, il Comitato Investimenti e i responsabili delle Business Unit di volta in volta coinvolte nei vari progetti finanziabili. Il Green Finance Committee definisce le linee guida del Gruppo per la selezione dei progetti eleggibili, le regole per la corretta gestione dei fondi derivanti dalla sottoscrizione dei finanziamenti e il monitoraggio dell'impatto positivo sulle metriche ambientali e di economia circolare. Il Comitato è stato istituito con l'obiettivo di monitorare le potenziali iniziative di investimento sostenibile, sottoscrivere ogni tipo di strumento finanziario dedicato a specifici progetti green e garantirne poi la realizzazione. Nel suo Piano di Sostenibilità, ci siamo posti l'obiettivo di superare l'80% di debito sostenibile sul totale”.

**Società nel settore energetico**



# Iniziative ad alto impatto

Agli intervistati è stato chiesto quali fossero le iniziative chiave avviate negli ultimi anni e quale impatto hanno avuto nella riduzione della carbon footprint.

## Iniziative dirette

Il 58% delle iniziative descritte dalle imprese è volta a ridurre direttamente le emissioni dell'azienda. Tali iniziative comprendono solitamente solo le emissioni di Scope 1 e 2 e sono più semplici da identificare e da attuare.

Le iniziative classificate come aventi un impatto diretto sulle emissioni includono quelle focalizzate sulla generazione o il consumo di energia, trasporto, efficienza energetica degli edifici, materiali e beni a basso impatto ambientale ed efficienza nei processi produttivi.

## Consumo di energia da fonti rinnovabili

Il 41% delle aziende ha attivato un progetto finalizzato alla generazione o all'acquisto di energia rinnovabile. Le aziende considerano la decarbonizzazione del sistema energetico uno dei passi essenziali per affrontare il cambiamento climatico, e questo crea una forte spinta alla transizione verso l'utilizzo di energie a basse emissioni.

“Abbiamo deciso di cambiare il nostro fornitore di energia per ottenere il 100% del nostro consumo energetico da fonti rinnovabili, nel medio periodo. In questo modo, possiamo ridurre significativamente la nostra impronta ambientale e raggiungere i nostri obiettivi di riduzione delle emissioni”.

## Cellnex – Settore delle Telecomunicazioni, Media & Tecnologia

Le aziende hanno diretto gli investimenti verso l'acquisto di energia rinnovabile, ritenendo questa iniziativa relativamente semplice da implementare e gestire. Alcune, in particolare, stanno cominciando a stipulare accordi di acquisto di energia certificata da fonti rinnovabili (PPA).

“A testimonianza del nostro impegno per la sostenibilità energetica, nel 2019 abbiamo firmato il primo accordo (PPA) di un'azienda siderurgica italiana per la fornitura a lungo termine di energia elettrica prodotta in Italia da fonti rinnovabili. Questo accordo coprirà interamente il fabbisogno del nuovo impianto di laminazione che verrà costruito”.

## Duferco – Settore siderurgico

### Power Purchase agreement

I *Power Purchase Agreement (PPA)* possono essere definiti come contratti a medio o lungo termine che prevedono la fornitura di energia elettrica rinnovabile (i più diffusi da eolico e fotovoltaico) a un determinato soggetto, di solito un trader di energia elettrica o una grande azienda (nel primo caso si parla di merchant o utility PPA, nel secondo di corporate PPA).

Secondo le [ultime rilevazioni](#), il mercato mondiale dei corporate PPA ha avuto un incremento di circa il 24% nel corso del 2021, in controtendenza con la stragrande maggioranza degli indicatori economici relativi allo stesso anno.

In termini di quantità di energia rinnovabile acquistata dalle aziende, nel 2020 si è raggiunto il record di 23,7 GW, un risultato che peraltro, a dispetto della pandemia, conferma il trend di crescita continua del mercato dei PPA. Infatti, nel 2019 il totale dei contratti stipulati era pari a 20,1 GW, e nel 2018 a 13,6 GW.



## Generazione

In tale categoria rientrano i progetti di generazione o la fornitura di energia a basse emissioni. I produttori di energia intervistati stanno cambiando il proprio modello di business diminuendo l'utilizzo di combustibili fossili, e investendo sempre più in fonti rinnovabili come l'eolico, il solare, l'idrogeno e le biomasse.

“In linea con il pilastro della Transizione Energetica, abbiamo avviato un piano di dismissione degli impianti a carbone, lo sviluppo di nuove fonti rinnovabili (FER), che contribuiranno al 63% della produzione energetica del Gruppo entro il 2030, e azioni per migliorare la resilienza e l'adeguatezza del sistema elettrico. Nel 2020 abbiamo ulteriormente accelerato il nostro percorso verso la decarbonizzazione del sistema energetico, decidendo con largo anticipo il phase-out dal carbone della centrale Lamarmora di Brescia. Questa decisione beneficia dell'avanzamento accelerato degli investimenti già effettuati per la realizzazione degli stoccaggi termici e dei progetti per il recupero del calore aggiuntivo dalle attività industriali”.

### A2A – Settore energetico

Alcune di queste imprese hanno discusso le loro iniziative con una chiara logica commerciale, legata in gran parte alla crescita del mercato. Le offerte talvolta comprendono non solo la fornitura di energia prodotta da fonti rinnovabili, ma anche la possibilità di compensare le emissioni prodotte da fonti non rinnovabili tramite l'acquisto di crediti di carbonio o la realizzazione di progetti proprietari di offsetting.

“Offriamo ai nostri clienti la possibilità di consumare energia elettrica da fonti rinnovabili certificate attraverso l'acquisto di certificati di Garanzia di Origine (Go) e di compensare le emissioni derivanti dal consumo di gas naturale attraverso l'acquisto di crediti di carbonio certificati che finanziano progetti con benefici ambientali e sociali”.

### Gruppo Hera – Settore energetico

## Generazione e stoccaggio

Il 23% delle iniziative in questa categoria si concentra sulla generazione in loco e sulle capacità di stoccaggio. Queste sono più spesso perseguite da grandi aziende e da quelle con terreni o edifici di proprietà o direttamente sotto il proprio controllo. Alcune società scelgono di installare pannelli fotovoltaici o turbine eoliche, altri di costruire impianti per sfruttare l'energia geotermica direttamente nelle loro strutture. Questo tipo di iniziative anche se più costoso dell'acquisto di energia rinnovabile dalla rete permette di ottenere risparmi sui costi a lungo termine. Tuttavia, le società che hanno adottato queste soluzioni identificano ulteriori benefici: la possibilità di rivendere l'energia in eccesso alla rete; una migliore resilienza; la riduzione della complessità associata ad approvvigionamento da rete; vantaggi commerciali dovuti a un miglioramento della reputazione.

“Abbiamo installato sui tetti dei nostri stabilimenti un impianto di 150.000 metri quadrati di superficie con 53.000 pannelli fotovoltaici, uno dei più grandi parchi solari in Italia. L'impianto ha una potenza di 16,2 MWp. Sono in fase di realizzazione cinque nuove sezioni dell'impianto fotovoltaico, per una potenza complessiva di 710 kWp che trasferiranno tutta l'energia prodotta alle varie utenze produttive permettendo di produrre oltre 1.000.000 di kWh all'anno ed evitando l'emissione di circa 470 tonnellate di CO<sub>2</sub> nell'atmosfera”.

### Società nel settore metallurgico



## Mobilità sostenibile

Le aziende hanno un ruolo fondamentale nella decarbonizzazione del trasporto globale, ed è stato incoraggiante osservare che il 23% delle imprese intervistate abbia citato iniziative in tal senso tra le tre più importanti nell'ambito delle loro realtà.

“Contribuiamo alla decarbonizzazione della mobilità dotando le infrastrutture di trasporto di soluzioni che abilitano la transizione energetica quali, ad esempio infrastrutture di ricarica elettrica, soluzioni di free flow e traffic management, intermodalità fra mezzi di trasporto, utilizzo di carburanti sostenibili quali il SAF”.

### Atlantia – Settore Trasporti

Le iniziative che riguardano la mobilità generalmente si concentrano sull'efficienza energetica o sostituzione della flotta aziendale, oppure sui viaggi e sugli spostamenti dei dipendenti.

## Efficienza della flotta e sostituzione

Il 17% delle società intervistate ha deciso di avviare un programma pluriennale di sostituzione o efficientamento del proprio parco auto, optando per l'acquisto di veicoli elettrici o ibridi.

“Per ridurre significativamente le emissioni di CO<sub>2</sub> generate dalla flotta aziendale, è stato elaborato un piano di sostituzione graduale del parco auto per aumentare progressivamente la percentuale di auto elettriche, eliminando le auto diesel e mantenendo una piccola percentuale di auto ibride”.

### Fastweb – Settore delle Telecomunicazioni, Media & Tecnologia

## Mobilità dei dipendenti e viaggi

Alcune società (5%) hanno avviato iniziative per incoraggiare i dipendenti a viaggiare con mezzi più ecologici. Tali misure, benché ancora poco implementate dal campione di società intervistate, sono utili per ridurre le emissioni dei pendolari che hanno un impatto rilevante sullo Scope 3.

“Il Gruppo si impegna a promuovere soluzioni a minor impatto ambientale per quanto riguarda il lavoro a domicilio e i viaggi d'affari, nonché un maggior utilizzo degli strumenti di comunicazione virtuale e delle politiche relative alla flessibilità del lavoro (es. smart working)”.

### Società nel settore bancario

## Mercato auto elettriche

La decarbonizzazione delle flotte auto è facilitata da un mercato maturo dei veicoli elettrici, in cui i produttori sono sempre più impegnati a eliminare gradualmente il motore a combustione interna (ICE) e a offrire opzioni elettriche. Le vendite di veicoli elettrici stanno aumentando grazie a una combinazione di sostegno politico, miglioramenti nella tecnologia delle batterie e nei costi, un maggior numero di infrastrutture di ricarica in costruzione e nuovi modelli competitivi da parte delle case automobilistiche.

L'elettrificazione si sta quindi diffondendo anche in nuovi segmenti del trasporto su strada, ponendo le basi per significativi cambiamenti futuri. La vendita di auto elettriche nel mondo sta vivendo una fase di accelerazione. Sulla base dei dati di EV-volumes, il numero di veicoli elettrici nel mondo è di oltre 10,9 milioni, di cui più di 3,24 milioni venduti nel 2020. Sebbene questo rappresenti ancora una percentuale limitata rispetto al numero complessivo di veicoli circolanti a livello globale, il parco di auto elettriche è cresciuto di 55 volte negli ultimi 7 anni. A livello nazionale il mercato delle vetture elettriche è cresciuto nel 2020 del 207% rispetto al 2019 ([UNRAE](#)).





### Efficienza energetica negli edifici

Il 25% delle aziende intervistate ha adottato iniziative di efficienza energetica legate agli edifici. Questo tipo di misure sono implementate soprattutto dalle società di servizi, con il 100% delle società di investimento e banche nel campione che hanno adottato questo tipo di iniziativa.

L'obiettivo di ridurre la quantità di energia utilizzata negli uffici ed edifici di proprietà viene attuata tramite la scelta di locali con classi energetiche migliori, attraverso l'ammodernamento delle strutture di proprietà e con l'introduzione di sistemi di controllo intelligenti. Molte di queste iniziative sono realizzate per avere benefici chiari e tangibili in termini di risparmio dei costi.

### Retrofitting e nuove costruzioni

L'introduzione di materiali o tecnologie nuove e più efficienti negli edifici è ritenuto dalle aziende uno strumento importante per ridurre i consumi energetici. I *retrofit* più comuni includono il miglioramento dell'isolamento, l'installazione di un'illuminazione a LED ad alta efficienza energetica e l'utilizzo di una pellicola trasparente sulle finestre per agire come ulteriore strato di isolamento dei vetri.

“Abbiamo eliminato i sistemi di condizionamento dell'aria dai nostri siti installando sistemi di free cooling. Questo ci ha permesso di ridurre il consumo di energia, con un notevole risparmio in termini economici, e di ridurre le emissioni di gas serra”.

**Cellnex – Settore delle Telecomunicazioni, Media & Tecnologia**

Le aziende con maggiori disponibilità di capitale e un modello di business che permette la costruzione o l'acquisto di nuovi edifici hanno dichiarato di edificare o comprare locali più efficienti con un alto tasso di domotica e soluzioni intelligenti. Questi incorporano soluzioni innovative di riscaldamento/raffreddamento, isolamento di alta qualità, soluzioni digitali o tecnologiche avanzate.

“La sede principale di Padova è stata costruita di recente con la bioedilizia certificata "Casa clima Plus", classe B (sotto i 50 kWh/mq anno). Tra i principali strumenti impiegati, ci sono il contenimento dei consumi energetici, l'utilizzo di materiali da costruzione con certificati ecologici, il riciclo dell'acqua piovana utilizzata per l'irrigazione e l'alimentazione dei servizi igienici, l'utilizzo di pannelli fotovoltaici che coprono il 5% del fabbisogno elettrico (il restante è fornito da energia certificata come rinnovabile), l'utilizzo di serramenti ad alte prestazioni termiche e acustiche e di edifici e pavimenti in legno certificati FSC. Numerose sono anche le misure adottate nelle filiali per ridurre l'impatto ambientale, come ad esempio la riduzione dei consumi energetici attraverso l'utilizzo di caldaie a condensazione ad alta efficienza e impianti di condizionamento a pompa di calore, lampade a basso consumo o a led per gli interni, materiali che non richiedono processi inquinanti, come i profili in ferro non cromato e l'utilizzo di materiali riciclabili o riciclati”.

**Banca Popolare Etica – Settore bancario**

### Smart building

Diverse aziende hanno dichiarato di aver implementato l'uso di sistemi di controllo digitale per ottimizzare le prestazioni degli edifici e monitorare le efficienze che ne derivano. Questi sistemi possono regolare l'umidità, aprire e chiudere automaticamente finestre per regolare la temperatura, o monitorare il consumo di energia per identificare le aree in cui l'efficienza può essere migliorata.

“È stato attivato un progetto pilota su 60 filiali e sull'edificio direzionale di Milano - Building Energy Management System (BEMS), che ha introdotto all'interno degli edifici un'automazione di alto livello anche con logiche di machine learning, in grado di pilotare, controllare e ottimizzare il funzionamento degli impianti più energivori e monitorare i consumi energetici in tempo reale. Il progetto sarà esteso ad altre 140 filiali nei prossimi cinque anni”.

**Credem – Settore bancario**



### Efficientamento della produzione

Il 18% delle società intervistate ha avviato iniziative per l'efficientamento dei processi di produzione. Queste attività hanno un peso specifico rilevante nei settori *hard-to-abate*, in cui il consumo di energia e di risorse è notevole. Tali investimenti consentono una diminuzione dei costi e hanno un impatto decisivo sulle emissioni di Scope 1.

“Periodicamente realizziamo una serie di investimenti mirati all'efficienza produttiva e alla riduzione dei costi. Allo stesso tempo, questi stessi investimenti sono in grado di produrre grandi benefici ambientali”.

**Panaria Group – Prodotti industriali**

### Diminuzione delle perdite

Alcune società hanno concentrato i loro sforzi nel ridurre le perdite sia nella fase di produzione che nella fase di distribuzione. Grazie ad investimenti mirati su tecnologie avanzate, il risparmio in termini di costi e la riduzione dell'impatto ambientale è rilevante.

“La riduzione delle emissioni fuggitive è una sfida essenziale per consentire al settore del gas di raggiungere gli obiettivi ambientali europei. A tal fine abbiamo introdotto la CRDS (Cavity Ring-Down Spectroscopy) - che consiste in una sofisticata tecnologia di rilevamento che offre importanti vantaggi in termini di velocità di esecuzione e di estensione delle aree sotto controllo; questa tecnologia è in grado di rilevare le perdite con una sensibilità tre volte superiore a quella attualmente utilizzata da tutti gli altri operatori del settore; grazie a questo, siamo l'unica in Italia ad effettuare la rilevazione programmata delle fughe di gas, estesa anche a tutti gli allacciamenti sotterranei e aerei, sebbene questa attività non sia prescritta dalla normativa vigente. Tale tecnologia - ormai entrata a pieno titolo nella gestione della rete di distribuzione - ha permesso di controllare il 150% in più di chilometri di rete rispetto agli standard minimi previsti dall'Autorità di regolazione”.

**Italgas – Settore energetico**

### Processi più puliti

Altre aziende hanno evidenziato iniziative che si concentrano sull'efficientamento dei processi al fine di renderli più "puliti". Queste società identificano specifiche inefficienze o processi ad alta intensità di carbonio e cercano di sostituirli con alternative a minore impatto ambientale.

“Abbiamo introdotto una serie di misure per rendere la nostra produzione meno inquinante. Tra queste vi è la costruzione di impianti di trattamento con processo "no risciacquo", attraverso i quali l'azienda prevede di ridurre i fanghi di 400 tonnellate/anno e di risparmiare 40.000 m<sup>3</sup>/anno di acqua e l'introduzione di un impianto di recupero di energia termica con una potenza di 1,5 MW. Infine, abbiamo inserito nuovi bruciatori rigenerativi e recuperativi nel processo produttivo che hanno permesso all'azienda di ottenere una riduzione del 40% del consumo di gas metano”.

### Società nel settore metallurgico

### Materiali a basso impatto ambientale

L'11% delle società intervistate ha citato iniziative che riguardano l'utilizzo di materie prime o prodotti finiti a basso impatto ambientale (c.d. *low carbon*). Queste iniziative sono più frequentemente sviluppate dalle aziende che producono beni di consumo, con un focus sulla creazione di prodotti quanto più possibile riutilizzabili o riciclabili, nonché sulla modifica del *packaging* utilizzato.

“Ci siamo impegnati a sviluppare pneumatici sempre più sostenibili che abbassano l'impronta dell'azienda sull'ambiente. Attraverso forti investimenti in R&S, l'azienda è in grado di ridurre costantemente la resistenza al rotolamento dei suoi pneumatici e quindi le loro emissioni di CO<sub>2</sub>”.

### Società nel settore automobilistico



### Offsetting

Il 5% delle iniziative attuate dalle aziende intervistate riguarda la compensazione del carbonio (*offsetting*). La maggior parte delle compensazioni citate sono legate a progetti di riforestazione. Tuttavia, le società intervistate in genere non vedono l'*offsetting* come un sostituto alle attività per la riduzione delle emissioni.

“Abbiamo lanciato un'iniziativa per compensare completamente la CO<sub>2</sub> emessa durante il ciclo di vita di uno dei nostri prodotti di punta, l'adesivo Keraflex maxi S1 Zero, attraverso l'acquisto di crediti certificati. Come progetto per l'attività di compensazione, abbiamo scelto un'iniziativa basata su crediti ambientali che mira a costruire una centrale idroelettrica in Indonesia”.

### Mapei – Settore edilizio



# Mercato dei Crediti di Carbonio

I mercati dei crediti di carbonio rappresentano uno strumento sempre più frequentemente utilizzato a livello globale per attribuire un prezzo alla CO<sub>2</sub> emessa dal settore privato. Il *carbon pricing* è considerato infatti uno strumento efficace, flessibile e a basso costo per indirizzare i mercati di capitali verso investimenti sostenibili e decarbonizzare un'ampia gamma di settori economici. Nell'ultimo anno, i diversi mercati dei crediti di carbonio – sia volontari sia obbligatori - hanno sperimentato una crescita di volumi di scambio esponenziale nell'Unione Europea (ETS) e a livello internazionale.



## European Trading System (ETS)

L'ETS, istituito per la prima volta nel 2003 dalla [direttiva EU ETS](#), crea un incentivo economico per gli emettitori a ridurre le loro emissioni, fissando un **tetto massimo della quantità di gas serra** che le imprese possono emettere ogni anno e richiedendo il monitoraggio di tali emissioni.

**Un numero prestabilito di quote** (ognuna pari a una tonnellata di CO<sub>2</sub> emessa) viene distribuito ogni anno tramite aste e assegnazioni gratuite a tutte le imprese dei settori partecipanti all'ETS. In questo contesto, le imprese che riducono le proprie emissioni possono scambiare le quote in eccesso con altre imprese che hanno invece inquinato in eccedenza rispetto alle quote possedute. Nel tempo **il numero di quote disponibili viene ridotto** secondo parametri prestabiliti, stimolando le imprese a tagliare le proprie emissioni e indirizzando i capitali verso tecnologie a basso contenuto di CO<sub>2</sub>.

Attualmente circa il 57% delle quote viene messo all'asta, mentre il resto è assegnato gratuitamente. La fornitura di quote gratuite riduce i costi per le aziende in alcuni settori specifici che risultano a forte rischio di carbon leakage e si trovano ad affrontare la concorrenza di industrie extra-UE non soggette a legislazioni climatiche altrettanto stringenti.

Lo scorso luglio, **la Commissione europea ha presentato una proposta legislativa per rivedere l'EU ETS** in linea con l'obiettivo dell'UE di raggiungere una riduzione netta delle emissioni di almeno il 55% entro il 2030, rispetto ai livelli del 1990. Tra i cambiamenti proposti dalla Commissione troviamo:

- Riduzione delle emissioni negli attuali settori EU ETS del 61% entro il 2030, rispetto ai livelli del 2005
- Rimozione graduale delle quote di emissione gratuite per il settore dell'aviazione, che è già coperto dal sistema ETS dell'UE, e passaggio alla piena messa all'asta delle quote entro il 2027
- Revisione e rafforzamento della riserva di stabilità del mercato al fine di contrastare il fenomeno storico dell'eccedenza di quote e di garantire la stabilità del mercato
- Introduzione delle emissioni del trasporto marittimo nell'attuale EU ETS e creazione di un nuovo sistema ETS separato che copra le emissioni dei combustibili usati nel trasporto stradale e nell'edilizia, con operatività a partire dal 2025
- Introduzione di un fondo per il clima per mitigare gli impatti sociali del nuovo ETS per i trasporti e l'edilizia



## Mercato degli ETS

Per tutto il 2021 l'ETS europeo ha continuato a crescere. Il valore dei crediti di carbonio è quasi triplicato in 11 mesi. Il 1° gennaio, emettere 1 tonnellata di anidride carbonica costava all'industria poco più di 33 euro. L'8 dicembre il prezzo ha sfiorato quota 90 euro. Il balzo più evidente si è prodotto da inizio novembre, quando le quote erano ancora sotto i 57 euro/tCO<sub>2</sub>. Già nel corso del 2020 le quote avevano aumentato del 45% il loro valore, e questo trend sembra destinato a continuare anche nel corso del 2022.



EU ETS Futures Prices in €



Source: <https://ember-climate.org/data/carbon-price-viewer/>

## Voluntary Carbon Markets (VMC)

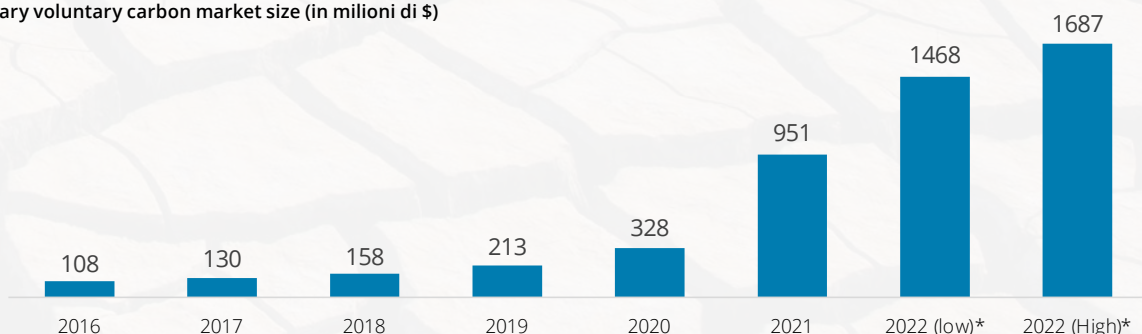
Secondo uno [studio](#) recentemente pubblicato, i volumi del mercato primario del carbonio volontario – cioè delle quote di abbattimento della CO<sub>2</sub> destinate ad attività di *offsetting* volontarie – sono cresciuti del 190% nel 2021, fino ad arrivare a poco meno di 1 miliardo di dollari. Inoltre, si prevede che il mercato crescerà dal 50% all'80% nel 2022, per un valore complessivo tra 1,5 e 1,7 miliardi di dollari.

La domanda di quote per attività di *offsetting* è cresciuta del 70% nel 2021, con circa la metà legata alla domanda per progetti REDD+ (basati sulla natura e agricoltura) e un terzo dai crediti per l'energia rinnovabile. Solo il 7% della crescita è venuto dai crediti di *Nature restoration*, in gran parte a causa di una mancanza di offerta.

Dall'altro lato, anche l'offerta sta aumentando significativamente: nel 2021 le "issuance" sono cresciute del 65% rispetto al 2020. Tuttavia, le emissioni di crediti di "ripristino" sono diminuite del 17% rispetto al 2020.

Un altro dato interessante riguarda la provenienza geografica dei crediti di carbonio. La quota più significativa nel 2021 (oltre 90 milioni di tonnellate di CO<sub>2</sub> equivalente) arriva da progetti sviluppati in Asia, seguiti da quelli sviluppati in Sud America (37 milioni) e Africa (24 milioni). Questi ultimi sono i più interessanti dal punto di vista del prezzo medio di vendita (5,5\$ contro i 3,3\$ dei progetti asiatici e i 3,7\$ dei progetti sudamericani).

Primary voluntary carbon market size (in milioni di \$)



Source: [Projects and Transactions \(trove-research.com\)](https://www.trove-research.com/) | \*Aspettative di mercato per il 2022, rispettivamente nel peggiore e migliore scenario

## Iniziative indirette

Circa il 20% delle iniziative citate dagli intervistati riguardano lo sviluppo interno o esterno delle competenze necessarie per affrontare le sfide poste dal cambiamento climatico. A livello interno, si fa riferimento a corsi di formazione per i dipendenti, iniziative di governance e pianificazione aziendale o di misurazione della *carbon footprint*. A livello esterno, vengono richiamate attività di coinvolgimento e sensibilizzazione della catena di fornitura e le attività di *green finance* che non hanno un impatto su chi eroga il finanziamento ma svolgono un ruolo fondamentale per le imprese che ne beneficiano.

### Formazione

Il 16% delle società ha attivato programmi che mirano ad aumentare la consapevolezza rispetto alle tematiche ambientali. Queste iniziative non hanno una riduzione diretta delle emissioni o risultati finanziari, ma sono componenti importanti per rendere le considerazioni sul cambiamento climatico parte integrante del business. Le iniziative possono essere classificate in base ai destinatari cui sono dirette: dipendenti, clienti e fornitori.

### Dipendenti

Le iniziative in questa categoria hanno come obiettivo la formazione e la promozione di una migliore comprensione di temi relativi al cambiamento climatico e di come il comportamento dei dipendenti e la loro attenzione possa svolgere un ruolo chiave. Tali progetti sono per lo più corsi di formazione, spesso online, il cui contenuto verte attorno a concetti base del tema: cos'è il cambiamento climatico, perché sta accadendo, quali potrebbero essere i potenziali impatti e come l'azienda lo sta affrontando.

“Ci impegniamo a contribuire allo sviluppo e al benessere delle comunità in cui opera, perseguendo tra l'altro l'obiettivo di ridurre il proprio impatto ambientale. A testimonianza del proprio impegno, i dipendenti di Armonia, nell'ambito delle proprie mansioni, partecipano al processo di prevenzione dei rischi, di protezione dell'ambiente e di tutela della salute e della sicurezza per se stessi, per i propri colleghi e per i terzi”.

### Società nel settore bancario



### Clienti

Le iniziative che coinvolgono i clienti mirano a rendere più consapevole l'utilizzatore finale sui propri consumi tramite strumenti di monitoraggio. Questo tipo di iniziative è ricorrente nelle società energetiche che cercano di rendere edotto il cliente sull'impatto generato dalle proprie azioni anche fornendo utili termini di paragone.

“Tutti i clienti del mercato libero possono richiedere l'attivazione gratuita del Diario dei Consumi, un servizio digitale basato sui principi dell'economia comportamentale, che permette di ricevere report personalizzati che confrontano i propri consumi con quelli dell'anno precedente e con quelli di clienti simili per superficie, tipologia di abitazione, numero di abitanti, provincia e consumi energetici. Il report, attualmente attivo presso circa 600.000 punti di fornitura di elettricità e gas, ha lo scopo di rendere i clienti costantemente consapevoli delle loro abitudini di consumo e dei potenziali effetti del loro cambiamento, per aiutarli a ridurre gli sprechi e risparmiare”.

### Gruppo Hera – Settore energetico





## Fornitori

La riduzione delle emissioni lungo la catena di fornitura è l'ostacolo più grande che si trovano ad affrontare la maggior parte delle aziende. Secondo le aziende intervistate, un primo passo per coinvolgere la catena di approvvigionamento è quello di creare strumenti di monitoraggio efficaci al fine di ottenere le informazioni necessarie che permettano ai fornitori stessi di implementare tutti quegli accorgimenti indispensabili per essere maggiormente "sostenibili". Questo impegno collaborativo può aiutare a gettare le basi per lo sviluppo e l'implementazione di approcci per ridurre le emissioni e ha il potenziale di creare effetti a catena positivi oltre i confini dell'organizzazione stessa.

“Abbiamo avviato un progetto con l'obiettivo di sostenere lo sviluppo sociale ed economico delle comunità locali promuovendo buone pratiche agricole. Inizialmente sviluppato in piccole comunità nel corso degli anni tale progetto si è espanso in altri Paesi, coinvolgendo nel processo i contadini e le loro famiglie”.

**Società nel settore Food & Beverage**

## Misurazione e reporting

Nonostante solo il 10% delle società abbia citato tra le proprie iniziative la misurazione delle emissioni e il reporting, durante le interviste è stato riscontrato un generale riconoscimento dell'importanza di una corretta metodologia e quantificazione delle emissioni prima di stabilire target raggiungibili e programmi idonei a ridurre l'impatto ambientale delle società.

Queste iniziative possono includere un generale inventario di tutte le emissioni che un'azienda produce – tali sono spesso i progetti che forniscono una baseline adeguata fondamentale per lo sviluppo di un programma efficace di decarbonizzazione – ovvero si concentrano sulla determinazione dell'impronta di carbonio di un particolare prodotto o servizio. L'output può poi essere utilizzato anche nelle interazioni con i clienti per aiutarli a differenziare i prodotti o servizi sulla base della loro impronta di carbonio.

“Abbiamo iniziato l'implementazione di un sistema avanzato di monitoraggio delle attività produttive dello stabilimento, in grado di misurare con precisione i consumi e le relative emissioni Scope 1 e 2. Questo sistema di monitoraggio continuo è stato il primo passo per poter mappare i bisogni e le emissioni dello stabilimento e per definire una precisa strategia aziendale verso obiettivi di neutralità climatica”.

**Bayer - Settore farmaceutico**



## Strategia, governance e pianificazione

Il 15% degli intervistati individua tra le iniziative la definizione di una strategia o di una *governance* legati ai temi del *climate change*. Sebbene questo tipo di attività non abbia un impatto diretto sulle emissioni, può essere importante per assicurare che il tema sia adeguatamente considerato e presidiato all'interno dell'azienda così da gestire eventuali rischi associati. Queste iniziative possono essere classificate come: i. integrazione dei temi climate change nello scopo, nella missione e/o nella strategia aziendale; ii. pianificazione dettagliata.

### Integrazione dei temi climate change nello scopo, nella missione e/o nella strategia aziendale

Le aziende di tutti i settori stanno riformulando la loro strategia aziendale per includere gli obiettivi di sostenibilità e in particolare aspetti legati al cambiamento climatico. Tali considerazioni stanno influenzando le decisioni aziendali più importanti, come gli investimenti e le acquisizioni. Alcune aziende, spesso quelle più piccole, stanno portando la lotta al cambiamento climatico nel loro scopo o missione, a volte incorporandolo nel loro statuto.

“Il nostro principale driver delle iniziative attuate per la lotta al cambiamento climatico è sicuramente la mission stessa dell'organizzazione. Il forte commitment ambientale e sociale che coinvolge tutti gli aspetti della vita aziendale, dal core business fino al coinvolgimento di tutti gli stakeholder con i quali la Banca interagisce, discende dai principi espressi nell'art. 5 dello Statuto. Questo porta a un posizionamento reputazionale che per la Banca è fondamentale, molto più importante rispetto ad altri istituti finanziari”.

### Banca Popolare Etica – Settore bancario

### Pianificazione dettagliata

Alcune società intervistate hanno attuato misure al fine di una pianificazione dettagliata per incorporare il cambiamento climatico nella loro organizzazione. Ciò comprende la riduzione delle emissioni, la resilienza, la gestione delle opportunità e dei rischi.

“Nel tentativo di consolidare e mantenere elevati standard di eccellenza produttiva, applichiamo i principi del World Class Manufacturing (WCM). WCM è un modello integrato per la gestione di tutti gli elementi di un'organizzazione, focalizzato sul miglioramento dell'efficienza di tutte le sue componenti tecniche e organizzative per massimizzare la competitività sul mercato. Il WCM è un sistema strutturato che comprende le metodologie di produzione più efficaci. Attraverso metodi e standard precisi, il sistema WCM cerca di eliminare ogni tipo di spreco e perdita identificando obiettivi quali: zero infortuni, zero difetti, zero guasti, zero sprechi, riduzione delle scorte, consegna puntuale dei pezzi da parte dei fornitori agli stabilimenti (e successivamente ai rivenditori e agli utenti finali). Questo approccio è legato alla visione "innovation-to-zero" per i processi di produzione. Uno dei pilastri del WCM è legato alla gestione dell'energia”.

### CNH – Prodotti industriali

### Green finance

Un piccolo numero (10%) di società – di cui la maggior parte operanti nel settore finanziario – ha intrapreso iniziative di finanza verde: prodotti e servizi finanziari con una maggiore considerazione dei fattori ambientali. Le società che stanno implementando iniziative di *green finance* sono convinte della loro capacità di influenzare il mercato tramite il finanziamento di progetti o attività che abbiano al centro la sostenibilità ambientale.

“Crediamo fortemente nell'efficacia del mercato della finanza sostenibile e nella sua capacità di canalizzare gli investimenti verso progetti e attività con benefici ambientali e sociali. In questo contesto, abbiamo istituito un nuovo Sustainability Bond Framework, con l'obiettivo di sostenere l'ambizione di allineare la nostra strategia di business con i bisogni degli individui e gli obiettivi della società, come espresso nei Sustainable Development Goals delle Nazioni Unite e nell'Accordo sul Clima di Parigi”.

### Unicredit – Settore bancario





# Quando gli investimenti possono essere considerati “Green”?

## La tassonomia europea

La tassonomia dell'UE è un **sistema di classificazione** che stabilisce una lista di **attività economiche sostenibili dal punto di vista ambientale**. La tassonomia dell'UE fornisce alle aziende, agli investitori e ai responsabili politici definizioni appropriate per identificare quali attività economiche possono essere considerate sostenibili dal punto di vista ambientale, offrendo così **certezza per gli investitori** proteggendoli dal *greenwashing*, e aiutando a **indirizzare gli investimenti verso attività in linea con gli obiettivi del Green Deal europeo**.

Il quadro normativo della tassonomia UE si compone di diversi elementi.

### Regolamento sulla tassonomia per la finanza sostenibile

[\(Regolamento \(UE\) 2020/852\)](#)

Entrato in vigore il 12 luglio 2020, stabilisce la **base per la tassonomia dell'UE con sei obiettivi ambientali**: i) mitigazione del cambiamento climatico; ii) adattamento al cambiamento climatico; iii) uso sostenibile e protezione delle risorse idriche e marine; iv) transizione verso un'economia circolare; v) prevenzione e controllo dell'inquinamento; vi) protezione e ripristino della biodiversità e degli ecosistemi.

Il regolamento inoltre stabilisce che **un'attività economica può qualificarsi come sostenibile dal punto di vista ambientale se soddisfa 4 requisiti**: a) contribuisce al raggiungimento di uno dei sei obiettivi ambientali di cui sopra; b) non arreca danno significativo ad alcuno dei sei obiettivi; c) rispetta le garanzie minime definite dalle Nazioni Unite e dall'OCSE in materia di diritti umani e diritti del lavoro; d) è conforme ai criteri di vaglio tecnico definiti dalla Commissione europea attraverso atti delegati.

Definiti gli obiettivi generali e i criteri da rispettare perché un'attività sia classificata come sostenibile, **la lista delle specifiche attività che rispettano questi criteri e obiettivi** – e quindi che rientrano nella tassonomia – **viene definita dalla Commissione attraverso una serie di atti delegati**.

### Atto delegato sul clima

[\(Regolamento delegato \(UE\) 2021/2139\)](#)

Una prima lista di attività incluse nella tassonomia è stata definita con il *Climate Delegated Act*, in applicazione dal 1° gennaio 2022. L'atto delegato riguarda, secondo la Commissione, le attività economiche di circa il 40% delle aziende europee quotate, in settori responsabili per quasi l'80% delle emissioni dirette di gas serra nell'UE. Questo primo atto delegato **include settori quali energia, silvicoltura, manifattura, trasporti e edilizia**.

### Atto delegato sull'articolo 8

[\(Regolamento delegato \(UE\) 2021/2178\)](#)

L'articolo 8 del regolamento sulla tassonomia richiede alle **imprese coperte dalla direttiva sulla rendicontazione non finanziaria (NFRD)** di pubblicare informazioni su come e in che misura le loro attività sono associate ad attività economiche che si qualificano come ambientalmente sostenibili ai sensi del regolamento sulla tassonomia. Questo secondo atto delegato, in vigore dal 31 dicembre 2021, **stabilisce il contenuto, la metodologia e il tipo di informazioni che le imprese sono tenute a divulgare** ai sensi dell'articolo 8 del regolamento tassonomia.





## Atto delegato su gas naturale e energia nucleare

[\(Regolamento delegato \(UE\) 2022/1214\)](#)

Per quanto riguarda il gas naturale, gli impianti autorizzati entro il 2030 devono dimostrare, tra le altre condizioni, emissioni dirette di gas serra inferiori a 270g CO<sub>2</sub>e/kWh dell'energia in uscita, o emissioni dirette annuali di gas serra che non superino una media di 550kgCO<sub>2</sub>e/kW della capacità dell'impianto su 20 anni; devono dimostrare di sostituire un'attività di generazione esistente ad alta emissione che utilizza combustibili fossili solidi o liquidi; che tale energia non può essere sostituita da energia rinnovabile; e che la nuova capacità di produzione installata non supera la capacità dell'impianto sostituito

di oltre il 15%; che l'impianto è progettato e costruito per utilizzare combustibili gassosi rinnovabili e/o a basse emissioni di carbonio e che il passaggio al pieno utilizzo di combustibili gassosi rinnovabili e/o a basse emissioni di carbonio avviene entro il 31 dicembre 2035.

Per quanto riguarda l'energia nucleare, affinché gli impianti nuovi ed esistenti siano compatibili con la tassonomia dell'UE, devono dimostrare, tra gli altri requisiti, che le emissioni di gas a effetto serra del ciclo di vita della generazione di elettricità da energia nucleare sono inferiori alla soglia di 100 g CO<sub>2</sub>e/kWh; gli Stati membri devono dimostrare di avere un piano dettagliato e fondi per la gestione dei rifiuti radioattivi.







## Iniziative Co-benefit

Sono considerate iniziative “Co-benefit” quelle iniziative per le quali la riduzione delle emissioni non è l'obiettivo primario, ma che in ogni caso hanno un impatto significativo sul cambiamento climatico che ne è *una conseguenza intenzionale*. Il 41% delle società intervistate ha dichiarato di avere avviato progetti in tale categoria, concentrandosi in particolare su misure di economia circolare e gestione rifiuti, ponendo enfasi su iniziative che prevedono il riutilizzo o riciclo della plastica.

Queste iniziative hanno tipicamente obiettivi di sostenibilità più ampi e spesso la diminuzione delle emissioni è legata alla riduzione dell'uso di materiali, all'aumento del riciclo, o al riutilizzo o vendita del materiale di scarto per altre fasi della produzione.

“L'attività del Gruppo è un perfetto esempio di economia circolare, poiché la principale materia prima utilizzata nel processo è costituita da rottami di ferro recuperati da vari settori e reintrodotti nel ciclo di produzione dell'acciaio. Attualmente, più del 96% dei materiali consumati dal Gruppo sono rinnovabili”.

**Duferco – Settore siderurgico**

In questa categoria vengono inserite anche iniziative che mirano alla riduzione dei rifiuti, in particolare plastica o carta negli uffici, che hanno un impatto ridotto sul contenimento delle emissioni, ma che dimostrano l'attenzione che l'azienda pone alle tematiche ambientali.

“Il gruppo acquista energia elettrica da fonte 100% rinnovabile. Nel 2021 l'utilizzo di carta riciclata (per la quale è stato recentemente raggiunto l'obiettivo del 100%), il recupero di toner e materiale hardware sono state alcune delle iniziative attuate dal Gruppo in ottica circolare. Esiste anche un progetto Plastic Free che prevede l'installazione di erogatori di acqua filtrata nelle sale ristoro”.

**Credem – Settore bancario**







## Circular economy

Il 21% delle società interrogate ha implementato iniziative di economia circolare nella fase di produzione. La maggior parte di queste vengono realizzate da società operanti nei settori *hard-to-abate* che hanno la necessità di ridurre drasticamente le loro emissioni, senza però diminuire i volumi di produzione o la qualità del prodotto finale.

“Adottiamo da anni iniziative di economia circolare, ponendoci obiettivi sempre nuovi e più ambiziosi. L'iniziativa più significativa riguarda il riutilizzo delle scorie di acciaio che, dopo un adeguato trattamento, diventano un materiale adatto per i manti stradali”.

### Acciaierie Venete – Settore siderurgico

In ambito *circular economy* è stata inoltre notata una particolare propensione ad investire in ricerca e sviluppo per trovare soluzioni alternative e rendere la produzione più sostenibile.

“Nel 2020 abbiamo avviato il progetto pilota in cui le batterie alcaline usate vengono adoperate all'interno del processo di fusione della ghisa. Questo processo si traduce in un vantaggio per l'ambiente, consentendo lo smaltimento sicuro e totale di rifiuti altrimenti

difficilmente riutilizzabili, riducendo al contempo l'impatto ambientale derivante dalla sostituzione degli additivi di fusione di origine primaria”.

### Brembo – Settore automobilistico

Inoltre, iniziative di economia circolare possono essere utili anche per diminuire le emissioni Scope 3. Infatti, la collaborazione tra società all'interno della stessa catena del valore, può essere un modo innovativo per ridurre gli sprechi e reimmettere nel ciclo produttivo materiale che altrimenti dovrebbe essere scartato.

“Abbiamo siglato un accordo che prevede l'utilizzo di polimeri termoplastici, provenienti da processi di riciclo innovativi, per la realizzazione di manti stradali più durevoli e sostenibili. L'iniziativa rappresenta un esempio virtuoso di economia circolare e mira ad implementare una tecnologia innovativa che permette di ottenere un significativo aumento della vita utile delle pavimentazioni stradali, attraverso l'utilizzo di plastiche di bassa qualità, spesso non adatte a diversi riutilizzi”.

### Mapei – Settore edile





# Barriere

Ai partecipanti è stato chiesto di descrivere le principali barriere che le loro organizzazioni si trovano ad affrontare nello sviluppo e/o nell'implementazione della strategia climatica, sia in termini di barriere interne all'azienda che di barriere esterne. Quasi tutti gli intervistati hanno citato almeno una barriera esterna, mentre i tre quarti di essi hanno menzionato una barriera interna.

## Barriere esterne

Le barriere esterne riportate più frequentemente includono la regolamentazione (42%) e la disponibilità di soluzioni tecnologiche (42%), seguite dall'impegno ed educazione dei fornitori (25%) e dei clienti (22%), e la struttura stessa del settore di appartenenza (17%).

Emerge quindi chiaramente come alcuni fattori esterni amplifichino le difficoltà nel raggiungere gli obiettivi di riduzione delle emissioni. Infatti, se la regolamentazione è troppo restrittiva o manca di coerenza e chiarezza, o non esistono soluzioni tecnologiche praticabili, è difficile per le imprese impegnare tempo, risorse e finanziamenti per i progetti di sostenibilità climatica.

## Regolamentazione

La regolamentazione è citata come una barriera dal 44% delle società intervistate. All'interno di questa categoria sono stati riscontrati diversi aspetti critici: la lentezza burocratica per ottenere le autorizzazioni che spesso sono necessarie per implementare iniziative o per ricevere le certificazioni; l'incoerenza, la mancanza o la frammentazione della legislazione in materia; l'insufficienza di incentivi per la transizione energetica.

## Barriere burocratiche

Il 20% delle società ha dichiarato di avere avuto difficoltà nell'ottenimento delle autorizzazioni necessarie per sbloccare determinati progetti, quali ad esempio la costruzione di impianti fotovoltaici. Tali ritardi burocratici rallentano la transizione energetica e talvolta aumentano il rischio dell'investimento al punto da renderlo non realizzabile.

“Le procedure di autorizzazione per la costruzione di impianti di energia rinnovabile e le relative opere infrastrutturali devono essere semplificate e accelerate, poiché la loro complessità è attualmente un ostacolo alla decarbonizzazione del sistema elettrico nei tempi previsti”.

### Terna Spa – Settore energetico

I tempi lunghi dei processi autorizzativi sono spesso dovuti alla difficoltà tecnica delle richieste, cui non corrisponde una formazione adeguata da parte della pubblica amministrazione ai propri dipendenti.

“Le ambizioni e gli investimenti del gruppo sono talvolta rallentati da problemi nell'ottenimento delle autorizzazioni da parte della pubblica amministrazione, in particolare per la realizzazione di impianti di energia rinnovabile. Ciò è spesso dovuto alla complessità dei progetti che richiedono un alto livello di competenza, a cui non sempre corrisponde un adeguato livello di formazione del personale della pubblica amministrazione, nonché alla grande burocrazia necessaria per autorizzare questi progetti”.

### ENEL – Settore energetico

### Barriere normative

Circa il 18% delle società intervistate ritiene l'attuale legislazione spesso incoerente e frammentata, con disallineamenti e sovrapposizioni tra la legislazione europea e quella nazionale. Inoltre, è stata riscontrata anche una eccessiva complessità normativa che rende l'applicazione concreta soggetta a interpretazioni difformi. L'impatto di questa barriera è particolarmente acuto per gli investimenti aziendali. Le imprese cercano un maggior grado di certezza prima di mettere in campo piani di investimento di lungo periodo, specialmente per quanto riguarda le nuove tecnologie.

“Le politiche ambientali a livello europeo possono guidare il cambiamento e incoraggiare l'innovazione, ma sono spesso complesse per le aziende, causando a volte dei rallentamenti in termini di raggiungimento degli obiettivi legati al clima”.

#### Società nel settore automobilistico

Talvolta, per converso, viene denunciata una carenza normativa nei settori in cui sarebbe necessario avere una strategia nazionale chiara.

“Diversi progetti e investimenti sono limitati dall'assenza di regolamenti e tabelle di marcia specifiche che dovrebbero essere adottate a livello nazionale”.

#### SNAM – Settore energetico

### Incentivi

Un numero esiguo di società (5%) ha inoltre evidenziato la mancanza di incentivi specifici per le iniziative legate alla transizione climatica. In particolare, viene riscontrata una carenza di sussidi e sovvenzioni per quelle tecnologie che presentano a oggi costi eccessivi per le imprese, ma che sono tecnologicamente disponibili.

“La trasformazione dei sistemi energetici e di produzione, così come la domanda di prodotti energetici, richiede un sostegno significativo da parte dei governi in termini di incentivi, investimenti diretti e politiche per garantire una "giusta transizione". In particolare, l'intervento pubblico è necessario per facilitare lo sviluppo di tecnologie che attualmente non sono economicamente sostenibili (ad esempio, CCS) o utili a offrire soluzioni per incrementare il ricorso a energia prodotta da fonti a bassa emissione di carbonio (ad esempio, l'idrogeno)”.

#### ENI – Settore energetico







### Disponibilità di soluzioni tecnologiche

Il 43% degli intervistati ha citato la mancanza di soluzioni tecnologiche “low carbon” come una barriera significativa ai fini della riduzione delle emissioni. Le risposte suggeriscono che questo può essere dovuto al fatto che le soluzioni necessarie a oggi non esistano o non siano ancora pronte per essere distribuite commercialmente.

In alcuni casi, l'impossibilità di adottare tecnologie *green* dipende dalla struttura stessa delle società e dai loro relativi obblighi in termini di continuità del servizio, che rendono l'implementazione di queste tecnologie eccessivamente onerosa e difficoltosa dal punto di vista logistico.

“La barriera principale è tecnologica. Più in dettaglio, il costo delle trasformazioni della produzione di energia per passare dal metano all'idrogeno hanno spese che non sono sostenibili”.

#### Società nel settore metallurgico

Questa problematica è stata citata in particolare nel settore energetico, nel quale diverse soluzioni tecnologiche innovative sono ancora difficilmente percorribili dal punto di vista economico.

“Ci sono diverse barriere tecnologiche all'adozione di obiettivi ancora più rigorosi. Infatti, al momento non è possibile investire in alcune tecnologie perché non sono finanziariamente sostenibili o non ancora tecnologicamente sviluppate”.

#### Gruppo Hera - Settore energetico

“La distribuzione capillare dei nostri impianti su tutto il territorio nazionale e la necessità di mantenerli sempre operativi non ci permette a oggi di fare affidamento sulle energie rinnovabili in maniera esclusiva. Per piccoli impianti con queste caratteristiche, le soluzioni tecnologiche nel campo delle rinnovabili offerte dal mercato sono ancora poco efficaci ed economicamente poco convenienti”.

#### WindTre - Settore delle Telecomunicazioni, Media & Tecnologia

# Il futuro dell'Idrogeno

Le discussioni a livello globale sul potenziale dell'economia dell'idrogeno hanno visto una forte accelerazione negli ultimi anni. Con un numero crescente di Paesi che mirano a zero emissioni di carbonio entro il 2050, l'idrogeno è spesso considerato come uno dei principali vettori energetici che contribuirà a favorire la decarbonizzazione dell'economia mondiale.

In questo contesto, l'Unione Europea nel 2020 ha adottato una nuova strategia per l'idrogeno, "[Building a hydrogen economy for a climate-neutral Europe. A strategic roadmap](#)".

## Stato attuale

Nel 2018, oltre il 99% dell'idrogeno è stato prodotto utilizzando combustibili fossili, con una capacità di circa 100 Metric-Tonnes. Tuttavia, l'idrogeno può anche essere prodotto in modo pulito usando l'elettricità rinnovabile per scomporre l'acqua in un elettrolizzatore. Con il costo dell'eolico e del solare in traiettoria decrescente, assieme a quello degli elettrolizzatori, il costo dell'idrogeno rinnovabile può seguire lo stesso destino, [secondo Bloomberg](#).

## Prospettive future

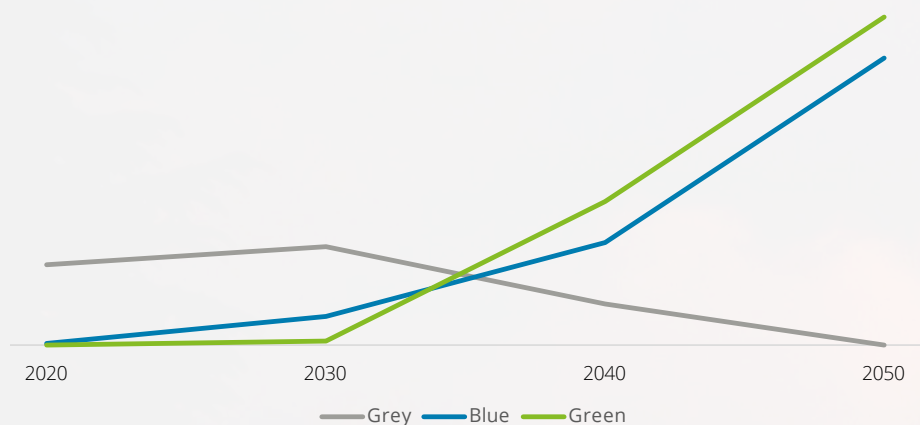
Gli investimenti sull'idrogeno sono destinati ad aumentare e, secondo un [report di UBS](#), con un quadro normativo di sostegno e costi più contenuti, si potrebbe assistere a uno scenario in cui l'idrogeno rappresenterebbe oltre il 10% del consumo globale di energia entro il 2050, con un potenziale di investimento superiore a 1 trilione di dollari.

Da oggi al 2050, secondo uno [studio](#) dell'*Hydrogen Council*, l'idrogeno potrebbe prevenire 80 Gigatonnes (GT) di emissioni cumulative di CO<sub>2</sub>, pari a otto volte le emissioni della Cina nel 2019 o l'equivalente di circa l'11% della riduzione necessaria per limitare il riscaldamento globale a 1,5-1,8 gradi Celsius.

“Negli ultimi anni abbiamo ampliato il nostro business, sperimentando soluzioni green, in particolare avviando diversi progetti per sviluppare l'idrogeno come vettore di energia”.

**SNAM, Settore energetico**

Approvvigionamento di Idrogeno per metodo di produzione (indicativo in Metric tonnes di Idrogeno)







## Educazione e impegno dei clienti

I clienti, in particolare i consumatori finali, ma anche distributori e società clienti, sono percepiti come non sufficientemente informati e impegnati sulle tematiche ambientali dal 15% delle aziende intervistate. Si nota come, in alcuni settori, ci siano indicazioni limitate circa la disponibilità del mercato di riferimento a pagare un 'premio' per contribuire alla decarbonizzazione dei prodotti e servizi offerti.

I deboli segnali da parte della domanda comportano da un lato un disincentivo per le società ad attivarsi sui temi climatici; dall'altro lato impongono talvolta di dirottare sforzi e risorse per convincere i mercati di riferimento sull'importanza di affrontare il cambiamento climatico.

“Al momento solo una piccola parte dei consumatori è realmente interessata a prodotti a basso impatto ambientale o conosce a fondo cosa significhi effettivamente un prodotto etico. Nel nostro settore stiamo riscontrando che la variabile principale per le scelte di acquisto rimane un buon prezzo e un'alta qualità del prodotto, anche se negli anni l'interesse per la sostenibilità e le variabili climatiche è leggermente aumentato. Questo fattore rappresenta per noi una barriera esterna rilevante, anche in considerazione del fatto che ci interfacciamo con i distributori e non con i clienti finali”.

### Panaria Group – Prodotti industriali

## Azione e impegno dei fornitori

Le emissioni prodotte dalla catena di approvvigionamento (Scope 3) possono arrivare a costituire il 90% delle emissioni totali in alcuni settori industriali. Ottenere riduzioni di queste emissioni, tuttavia, richiede un notevole impegno, coordinamento e collaborazione. In questo contesto, le barriere alla transizione verso catene di fornitura a basse emissioni sono state citate dal 16% delle società intervistate.

Le motivazioni che hanno esposto le società sono tipicamente di due tipologie:

## Geografiche

In questi casi, la diffusione dei diversi siti di produzione e di approvvigionamento al di fuori del territorio italiano e talvolta dei confini europei rende particolarmente difficoltoso il controllo delle emissioni lungo la catena di fornitura. Inoltre, le diverse normative tra gli Stati non permettono di avere una tassonomia univoca e uno standard uniforme.

“Abbiamo una catena di approvvigionamento che coinvolge un gran numero di piccoli coltivatori; soprattutto nei Paesi in via di sviluppo ciò rende difficile il loro coinvolgimento in progetti di riduzione dell'impatto ambientale”.

### Società nel settore del Food & Beverage

## Culturali ed economiche

In altri casi vi è una mancanza di volontà, soprattutto da parte di aziende medio/piccole in Paesi in via di sviluppo, di adottare alternative sostenibili. Tale criticità è in parte dovuta all'onerosità di approcci più *ecologici*, che comporterebbero una perdita di competitività rispetto ad altri mercati, in particolare in assenza di sussidi o incentivi governativi.

“Abbiamo avuto difficoltà a coinvolgere i piccoli fornitori. Per tali realtà, tuttavia, un processo di valorizzazione dell'aspetto ambientale potrebbe assottigliare eccessivamente i margini di guadagno”.

### Società nel settore delle Telecomunicazioni, Media & Tecnologia



# Effetto NIMBY

Il fenomeno Nimby (acronimo inglese di *'not in my back yard'*, non nel mio cortile) indica una forma di protesta attuata da un gruppo di persone o da una comunità locale contro opere e attività di interesse pubblico che potrebbero avere effetti negativi sul loro territorio.

Secondo [l'ultima rilevazione disponibile](#), in Italia gli impianti contestati sono 317 (di cui 80 di recente costruzione). Il 57% di essi riguarda il settore energetico, il 36% il trattamento dei rifiuti, il 6% le infrastrutture e l'1% altre tipologie di opere.

All'interno del macro-ambito energetico è in qualche misura sorprendente e controintuitivo il dato che riguarda la tipologia di impianti di produzione di energia elettrica contestati: il 73% delle contestazioni riguarda impianti da fonti rinnovabili (centrali a biomasse, centrali geotermiche, parchi eolici, centrali idroelettriche) e solo il 37% impianti da fonti convenzionali.

Come [ha avuto modo di sottolineare](#) anche il Presidente di Confindustria, Carlo Bonomi, "Per favorire i processi di adeguamento di nuove infrastrutture di rete il governo ha fatto dei passi in avanti con il DL semplificazioni, ma è necessario sviluppare un'azione comune per rimuovere sul piano culturale l'effetto "nimby" che ancora condiziona molte comunità e amministrazioni".

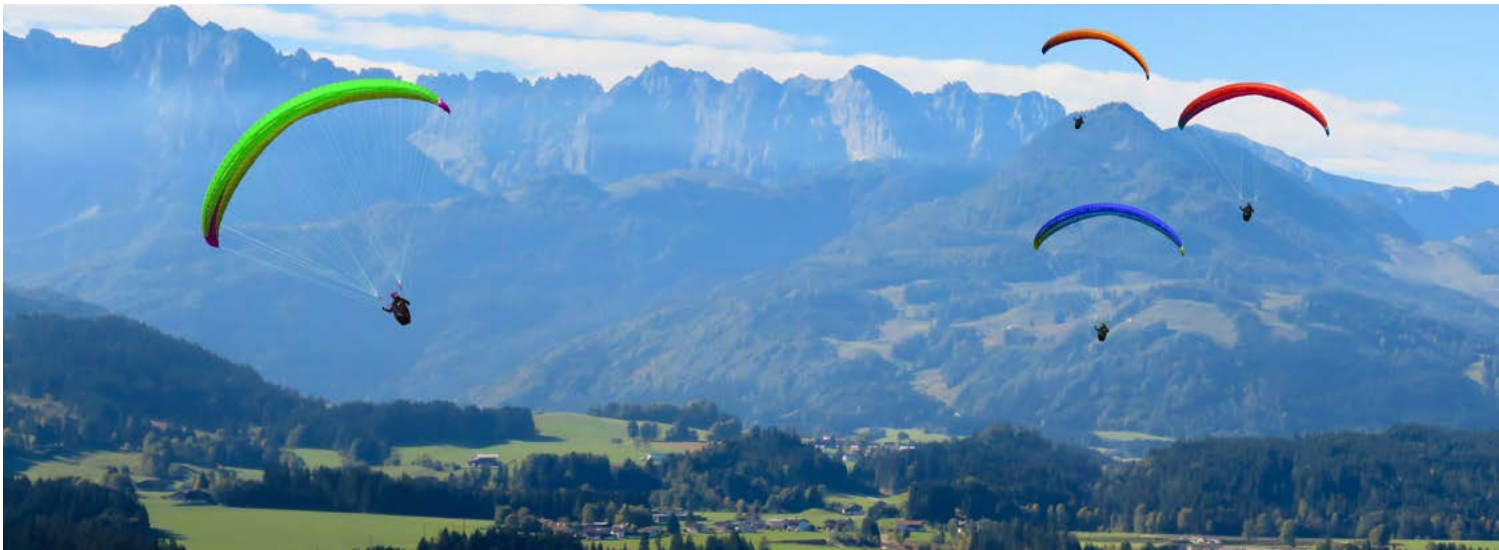
Nonostante l'effetto Nimby sia in parte inevitabile, alcune società intervistate hanno deciso di affrontare la tematica attraverso una comunicazione chiara, trasparente e semplice rivolta alle comunità locali, illustrando i benefici dell'opera.

“Per contrastare la sindrome NIMBY, abbiamo portato una profonda trasformazione del concetto di servizio offerto, il cui valore non risiede più tanto nel servizio originario, ma nella sua vicinanza ai bisogni dei cittadini e alle esigenze del territorio e nella capacità di proporre nuovi servizi dai contenuti sempre più innovativi. In questo senso, il rapporto con il territorio di riferimento si è affermato come asset fondamentale e leva strategica: il confronto con gli stakeholder locali si rafforza con un approccio strutturato e inclusivo, in modo da offrire un ascolto adeguato alle richieste dell'utente/cittadino, che vengono poste al centro dell'azione strategica”.

## A2A – Settore energetico







## La perturbazione del mercato e la pandemia

Le aziende italiane si trovano a operare in contesti caratterizzati da una volatilità crescente, dove fenomeni quali tensioni geopolitiche e condizioni meteorologiche estreme possono ostacolare sia la pianificazione degli investimenti, specie a lungo termine, sia il raggiungimento degli obiettivi legati alle azioni climatiche.

“La volatilità del mercato del gas rappresenta una sfida che rende spesso complessa la pianificazione e la realizzazione degli investimenti, anche in campo ambientale”.

### Duferco – Settore siderurgico

Queste difficoltà richiedono tipicamente risposte immediate che distolgono risorse e attenzione da altre attività, compresi i programmi sul cambiamento climatico. Fra questi eventi esterni si segnala in particolare l'impatto della pandemia da COVID-19: il 15% delle società ha dichiarato di aver dovuto rivedere l'implementazione dei progetti legati alla sostenibilità climatica a causa del contesto pandemico. Tuttavia, seppur nella maggior parte dei casi le imprese hanno dovuto rallentare o posticipare la loro pianificazione, in rari casi la pandemia ha portato a rinunciare totalmente agli impegni presi.

“La situazione di incertezza e instabilità dovuta ai COVID, soprattutto nelle sue fasi iniziali, ha imposto al Gruppo di fare alcune scelte per salvaguardare la propria solidità economica e la propria capacità di garantire la continuità del business, mettendo in pausa impegni ambiziosi legati al clima”.

### Società nel settore dei prodotti industriali

## Barriere interne

La prioritizzazione degli investimenti climatici, il supporto dei dipendenti e l'assenza di competenze aziendali in ambito “green” sono state le barriere interne più comunemente citate dalle aziende intervistate (rispettivamente il 25%, 19% e 21%).

Superare queste barriere spesso richiede un'azione integrata e allineata di tutta l'organizzazione, insieme alla garanzia che i programmi dispongano del giusto livello di investimenti e competenze.

## Priorità e investimenti delle aziende

Il 25% degli intervistati ha sostenuto che gli investimenti in ambito climatico non sono sufficientemente considerati come prioritari all'interno delle loro organizzazioni. Questa mancanza di priorità si manifesta in diversi aspetti.

### Difficoltà di scelta

Spesso le società lamentano una difficoltà nell'identificare quali siano gli investimenti più opportuni da effettuare e sviluppare. Questo ostacolo è talvolta acuito da condizioni esterne, in particolare dalla mancanza di certezza a livello normativo.

“La volontà di fare diversi investimenti nel campo della sostenibilità ha posto delle difficoltà nello stabilire i tempi e le priorità di assegnazione dei fondi per queste iniziative, in particolare per i grandi progetti”.

### Duferco – Settore siderurgico



### Cultura aziendale

Talvolta, la mancanza di una ben definita scala delle priorità negli investimenti è dovuta a una ridotta valutazione della tematica da parte della società. In questi casi la cultura della sostenibilità non è ancora entrata a far parte del DNA dell'azienda, sia a livello di management sia fra i dipendenti.

“La sostenibilità deve entrare di più nell'organizzazione aziendale ed è necessaria una maggiore chiarezza sui ruoli e le responsabilità su questi temi”.

**Società nel settore siderurgico**

### Incertezza previsionale

Alcune imprese hanno anche riscontrato incertezze legate alle difficoltà di prevedere tempi e metriche finanziarie relative agli investimenti in ambito climatico.

“L'approvazione di decisioni di investimento che aumentano i costi operativi o hanno periodi di ritorno incerti è stata particolarmente difficile. La recente approvazione della strategia di decarbonizzazione a livello aziendale renderà più facile procedere con i grandi investimenti”.

**Società nel settore dei prodotti industriali**

### Employee buy-in

Il 19% delle società intervistate ha citato come barriera la mancanza di un'adesione convinta e partecipe da parte dei dipendenti, anche quando la strategia e la direzione provenienti dal top management sono chiare.

“Ci sono difficoltà a coinvolgere tutte le persone dell'azienda nei progetti di sostenibilità e a convincerle delle opportunità che la sfida della transizione energetica offre”.

**Società nel settore siderurgico**

Le difficoltà riscontrate nel *buy-in* dei dipendenti sono diverse, spesso legate alle percezioni negative che si hanno circa la reale utilità delle iniziative ambientali, al livello di cultura della sostenibilità in alcune aree geografiche o alle difficoltà di coinvolgimento di alcune categorie di dipendenti.

“Non è facile mostrare direttamente tutti i benefici quantitativi associati all'adozione di impegni climatici ambiziosi. Non tutti i nostri collaboratori hanno idee comuni sul clima e sono convinti della necessità di adottare una condotta più virtuosa. È necessario intraprendere un percorso di educazione e sensibilizzazione”.

**Società nel settore dei prodotti industriali**





Nonostante alcune resistenze, le società stanno convogliando investimenti, tempo e sforzi significativi nel sensibilizzare e coinvolgere i propri dipendenti, specialmente il *middle management*. Un'adesione limitata da parte del management aziendale aumenta il rischio di vanificare gli sforzi prodotti e di rendere meno probabile il supporto da parte di tutta l'organizzazione.

“È difficile coinvolgere tutto il personale, soprattutto quello che è in azienda da più tempo, più restio ad adattarsi al cambiamento culturale, per questo, è stato avviato un ciclo di formazione sulle tematiche ambientali che ha coinvolto tutte le aree di management interessate”.

### Società nel settore dei prodotti industriali

#### Capacità aziendali

Il 21% delle società intervistate ha citato fra le barriere la mancanza di capacità in termini di competenze e di adeguati sistemi informativi per mettere in campo e monitorare le iniziative in ambito climatico.

#### Disponibilità di competenze verdi

La grande maggioranza delle aziende italiane sta cercando di acquisire, formare e impiegare personale qualificato che disponga di competenze appropriate per progettare e mettere in atto i programmi climatici aziendali. Esistono, in effetti, lacune cognitive a diversi ai livelli dell'organizzazione: dalla comprensione da parte della leadership delle opportunità offerte dalle iniziative sulla sostenibilità ambientale e dei rischi posti dal cambiamento climatico, alle competenze dei quadri intermedi sulle attività necessarie per la realizzazione dei progetti.



“I guadagni di efficienza energetica e operativa in futuro dipenderanno, in gran parte, non solo dagli investimenti nelle nuove tecnologie e nella digitalizzazione, ma dalla capacità di utilizzare l'enorme volume di dati che tali innovazioni produrranno. L'analisi dei dati, d'altra parte, sta aumentando in qualsiasi settore della comunità economica. La mancanza di data scientist a livello globale è certamente una barriera non solo per la singola azienda e non solo a livello nazionale, e dovrebbe essere affrontata immediatamente con politiche appropriate, insieme alle istituzioni educative e ai politici”.

### Una società nel settore energetico

#### Dati e sistemi aziendali

Anche i dati e i sistemi di raccolta delle informazioni sono stati citati come un fattore limitante da diverse aziende intervistate. Le sfide vanno dalla disponibilità e raccolta dei dati nella maniera corretta e richiesta dagli stakeholder, alla mancanza di un monitoraggio in tempo reale delle informazioni utili. Ciò produce implicazioni nella definizione degli obiettivi e dei piani climatici, nella loro attuazione e nell'analisi dei risultati e della rendicontazione dei progressi raggiunti.

In particolare, gli standard e la qualità dei dati sono stati citati tra le barriere laddove è *necessario raccogliere* le informazioni lungo la catena di fornitura per mappare le emissioni in Scope 3.

“Le emissioni Scope 3 sono calcolate su una media dei dati di settore delle emissioni dei clienti, e solo in piccola parte sui dati specifici forniti dalle aziende. Esistono quindi ampi margini di miglioramento riguardo la qualità e la rilevanza di tale dati, quindi possono essere soggetti a fluttuazioni impreviste”.

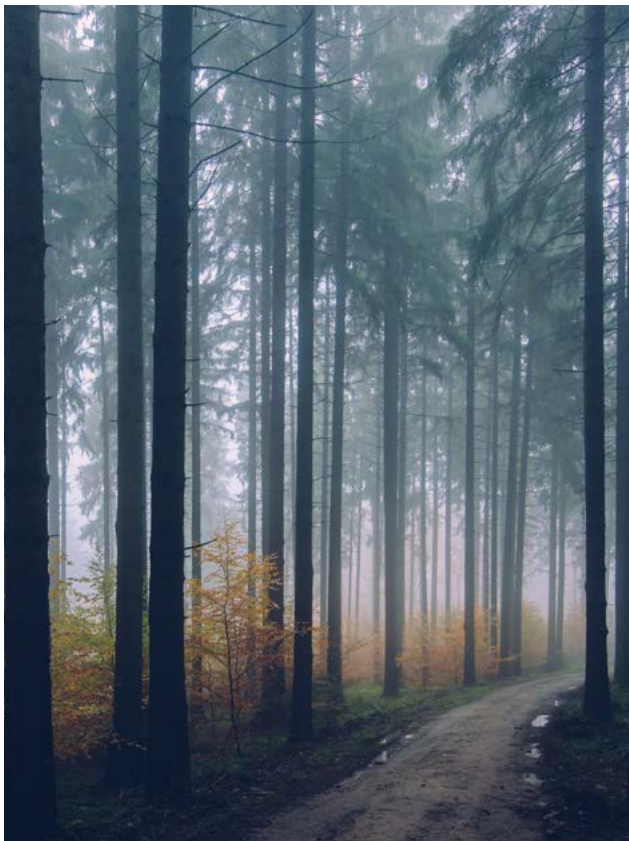
### Banca Popolare Etica – Settore bancario

# Lesson learned

Alle organizzazioni partecipanti è stato chiesto di descrivere le principali “lezioni” apprese in relazione allo sviluppo e messa in atto delle iniziative volte al contrasto del cambiamento climatico. Circa il 95 % dei partecipanti ha fornito almeno una risposta. L'insieme di queste “lezioni” costituiscono una serie di principi per lo sviluppo di un'efficace transizione climatica a livello aziendale.

## Collaborazione

La collaborazione è la “lezione” chiave citata dalla maggior parte delle società intervistate (52%). Le risposte fornite dalle aziende hanno riguardato due diversi tipi di collaborazione: interna ed esterna. Quest'ultima a sua volta si suddivide in collaborazione con le associazioni di categoria, altre società (talvolta anche competitor) e collaborazione con la propria catena di fornitura.



## Collaborazione interna

Questo tipo di collaborazione è stato citato dal 23% delle aziende intervistate e prevede il coinvolgimento e la partecipazione al raggiungimento degli obiettivi climatici da parte di tutte le funzioni aziendali.

“La transizione climatica impatta e interessa in maniera trasversale tutte le funzioni e le business unit dell'organizzazione, pertanto deve concretizzarsi in un commitment condiviso e frutto di una forte collaborazione tra le varie aree aziendali”.

## Credem – Settore bancario

Le organizzazioni hanno inoltre evidenziato come il maggior coinvolgimento sulle questioni climatiche, oltre a favorire la condivisione interna del *know-how*, favorisca anche la proposta di nuove iniziative da parte di chi conosce più da vicino i processi operativi e produttivi.

“Per la definizione di una climate strategy concreta e realizzabile è indispensabile un largo coinvolgimento delle funzioni aziendali, affinché si sentano tutte coinvolte nel raggiungimento degli obiettivi aziendali complessivi. Il maggior coinvolgimento favorisce anche la proposta di nuove iniziative da parte di chi conosce più da vicino i processi”.

## Fastweb – Settore delle Telecomunicazioni, Media & Tecnologia





È inoltre stata rilevata l'importanza, per le organizzazioni multinazionali, di creare sinergie tra i siti collocati in diverse aree geografiche, al fine di condividere esperienze a livello organico, favorendo così uno scambio di idee e progetti.

“Facendo parte di un gruppo con esposizione internazionale, esiste una forte sinergia tra diversi siti. L'esperienza delle singole country viene condivisa a livello centrale e nell'ambito del Gruppo favorendo così uno scambio di idee e azioni”.

#### Covestro – Settore Oil & Gas

#### Collaborazione esterna con Associazioni di categoria e altre imprese

Collaborazioni ed interazioni con stakeholder esterni all'organizzazione sono state citate dal 22% delle società intervistate. Ci si riferisce in particolare alla condivisione di idee, *know-how* ed esperienze che avviene tra aziende e associazioni di categoria, ma anche con enti o altre imprese. Trattandosi di progetti in ambito *climate change* trasversali ad altre organizzazioni, anche appartenenti a settori differenti, i vari attori coinvolti hanno l'opportunità di collaborare su obiettivi condivisi apportando le proprie specifiche competenze.

“La collaborazione fra imprenditori e associazioni di categoria per studiare insieme tecniche innovative di riduzione di impatto ambientale è fondamentale”.

#### Società nel settore siderurgico

#### Collaborazione esterna con la catena di fornitura

Un'ulteriore tipologia di collaborazione citata dal 9% delle società è quella con le realtà appartenenti alla propria catena del valore. Le aziende intervistate hanno riconosciuto una maggiore efficacia delle iniziative in ambito *climate change* quando venivano condivise e svolte con la partecipazione della propria catena di fornitura.

“La collaborazione con tutta la filiera produttiva, sia upstream che downstream, è centrale per implementare soluzioni innovative e raggiungere gli obiettivi di sostenibilità”.

#### Mapei – Settore edilizio

### Leadership and employee buy-in

Il 32% di tutte le risposte fornite dalle società intervistate ha riguardato “lezioni” che includono il coinvolgimento della leadership (14%) o dei dipendenti (18%).

#### Leadership buy-in

Il 14% dei partecipanti è d'accordo sull'assoluta rilevanza del commitment e della guida dei vertici aziendali per assicurare lo slancio verso la transizione energetica. La maggior parte delle società nel campione di analisi ha sottolineato l'importanza del ruolo del Consiglio di Amministrazione.

L'impegno del CdA è infatti cruciale per l'allineamento della disponibilità di risorse e delle decisioni di investimento. Tuttavia, diverse società hanno anche precisato come sia essenziale la responsabilizzazione e coinvolgimento del *middle-management*, per definire indirizzi strategici, target e azioni per la transizione climatica.

“Per definire indirizzi strategici, target e azioni per la transizione climatica è fondamentale che sia raggiunto un buon livello di consapevolezza e commitment delle figure apicali dell'organizzazione, intese non solo come membri del board, ma anche come prime linee manageriali”.

#### Credem – Settore bancario



## Employee buy-in

L'impegno diffuso dei dipendenti e l'inserimento delle tematiche ambientali nella cultura aziendale sono visti come elemento indispensabile per costruire e sostenere lo sviluppo di strategie di sostenibilità climatica per quasi il 20% delle società intervistate. In particolare, molte aziende hanno sottolineato l'importanza di diffondere una cultura in ambito ESG, assicurando un'alta preparazione dei dipendenti su questi temi. A tal fine, la formazione è ritenuta fondamentale: le aziende offrono piani ed eventi formativi, progetti di sensibilizzazione sia ai dirigenti sia ai dipendenti.

“Abbiamo da alcuni anni introdotto un Contest all'interno dell'azienda, aperto a tutti i dipendenti, in cui vengono premiati i tre progetti più innovativi nel campo della sostenibilità ambientale. Il progetto nasce con l'idea di coinvolgere tutti i lavoratori, di qualsiasi settore, nelle tematiche ambientali e di sfruttare le idee che ci vengono proposte rimanendo sempre aperti all'innovazione”.

**Cellnex – Settore delle Telecomunicazioni, Media & Tecnologia**

## Comunicazione

La comunicazione è stata menzionata come una “lezione” chiave appresa da circa il 21% delle società intervistate. I temi della comunicazione sono eterogenei e includono, fra gli altri, l'importanza di informare gli stakeholder riguardo l'approccio e i progressi sul cambiamento climatico, e di educare gli stakeholder e il mercato di riferimento sulle iniziative in ambito di sostenibilità. Una corretta informazione nei confronti degli stakeholder è essenziale per avere un riscontro rispetto all'importanza che le iniziative in ambito *climate change* rivestono per i soggetti terzi.

Nonostante il percorso verso la transizione energetica possa richiedere tempo, è stata riscontrata l'esigenza di una comunicazione chiara e trasparente rispetto alle azioni intraprese dall'organizzazione e le finalità perseguite.

“Abbiamo capito che il coinvolgimento dei nostri stakeholder su questi aspetti è di fondamentale importanza. Attraverso il coinvolgimento è più facile capire le loro esigenze e aspettative, progettare soluzioni condivise e aumentare la loro soddisfazione”.

**Panaria Group – Prodotti industriali**

## Data and systems

La disponibilità di dati sulle emissioni e sull'impatto delle iniziative messe in atto dalla società è riconosciuta dal 16% delle aziende come un fattore fondamentale per la definizione degli obiettivi, la creazione di piani e la realizzazione di un programma di cambiamento di successo.

“Abbiamo riscontrato l'importanza di analizzare in modo sistematico il consumo energetico prima di predisporre un piano di investimenti. La diagnosi energetica è stata estremamente utile perché ha dato risultati diversi da quelli aspettati e ci ha permesso di calibrare meglio dove allocare le risorse e gli interventi”.

**Bayer – Settore farmaceutico**

Nonostante la sua importanza, acquisire ed elaborare i dati necessari può essere difficile. Gli obiettivi Scope 3 richiedono informazioni da parte della catena di fornitura che possono essere complicate da acquisire, in particolare se la stessa presenta diversi livelli ed è molto frammentata.

“La crescita di consapevolezza rispetto alle emissioni dell'intera filiera ha portato il management a intraprendere iniziative più efficaci di riduzione degli impatti ambientali”.

**Dani Spa – Prodotti industriali**







# Autori

## Deloitte

### Angelo Era

Energy, Resources & Industrials  
Industry Leader

### Franco Amelio

Deloitte Sustainability Leader

### Alessandro De Luca

Public Policy Leader Deloitte Italy

### Giuseppe Milici

Partner, Sustainability Services

### Daniela Mignone

Manager in Consulting, Enterprise  
Technology and Performance

### Luca Villani

Public Policy Manager

### Lorenzo Corda

Senior Policy Advisor

### Giorgia Gobbi

Staff in Audit and Assurance

## Confindustria

### Prof. Massimo Beccarello

Politiche per l'Ambiente, l'Energia e  
la Mobilità

Senior Adviser Energia

### Barbara Marchetti

Politiche per l'Ambiente, l'Energia e  
la Mobilità

Adviser Energia



# Bibliografia

## Legislazione citata

REGOLAMENTO (UE) 2020/852 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 18 giugno 2020 relativo all'istituzione di un quadro che favorisce gli investimenti sostenibili e recante modifica del regolamento (UE) 2019/2088

REGOLAMENTO DELEGATO (UE) 2021/2139 DELLA COMMISSIONE del 4 giugno 2021 che integra il regolamento (UE) 2020/852 del Parlamento europeo e del Consiglio fissando i criteri di vaglio tecnico che consentono di determinare a quali condizioni si possa considerare che un'attività economica contribuisce in modo sostanziale alla mitigazione dei cambiamenti climatici o all'adattamento ai cambiamenti climatici e se non arreca un danno significativo a nessun altro obiettivo ambientale

REGOLAMENTO DELEGATO (UE) 2021/2178 DELLA COMMISSIONE del 6 luglio 2021 che integra il regolamento (UE) 2020/852 del Parlamento europeo e del Consiglio precisando il contenuto e la presentazione delle informazioni che le imprese soggette all'articolo 19 bis o all'articolo 29 bis della direttiva 2013/34/UE devono comunicare in merito alle attività economiche ecosostenibili e specificando la metodologia per conformarsi a tale obbligo di informativa

REGOLAMENTO DELEGATO (UE) 2022/1214 DELLA COMMISSIONE che modifica il regolamento delegato (UE) 2021/2139 per quanto riguarda le attività economiche in taluni settori dell'energia e il regolamento delegato (UE) 2021/2178 per quanto riguarda specifiche informazioni al pubblico per tali attività economiche

DIRETTIVA 2003/87/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 13 ottobre 2003 che istituisce un sistema per lo scambio di quote di emissioni dei gas a effetto serra nella Comunità e che modifica la direttiva 96/61/CE del Consiglio

## Articoli citati

Bloomberg NEF, "Hydrogen Economy Outlook", marzo 2020

Bloomberg NEF, "Corporate Clean Energy Buying Tops 30GW Mark in Record Year", gennaio 2021

Commissione Europea, "A Hydrogen Strategy for a climate neutral Europe", Bruxelles, luglio 2021

Commissione Europea, "Greenwashing": lo screening dei siti web rivela che la metà delle affermazioni ecologiche è priva di fondamento, Bruxelles, gennaio 2021

COP26, "The Glasgow Climate Pact", Glasgow, novembre 2021

Eurobarometro, "Climate Change Report", luglio 2021

Forum per la Finanza sostenibile-BVA Doxa, "Finanza sostenibile in tempo di crisi: la percezione dei risparmiatori", novembre 2021

R. Grüter, T. Trachsel, P. Laube, I. Jaisli, "Expected global suitability of coffee, cashew and avocado due to climate change", January 26, 2022

Hydrogen Council, "Hydrogen for Net-Zero A critical cost-competitive energy vector", novembre 2021

E.G. Hertwich and R. Wood, "The growing importance of Scope 3 greenhouse gas emissions from industry", 2018 Environ. Res. Lett. 13, N.10

Osservatorio Nimby Forum, "L'era del Dissenso", Pubblicazione a cura di: E. Blanchetti, S. Seminario, 13a edizione 2017/2018

F. Panfili, "Finanza sostenibile: le sfide che ci attendono. Settimana dell'Investimento Sostenibile e Responsabile. I 20 anni del Forum: passato, presente e futuro della finanza sostenibile", Milano, 25 novembre 2021

Trove Intelligence, "Voluntary Carbon Market 2021 in Review and 2022 Outlook", gennaio 2022

World Economic Forum, "Net-Zero Challenge: The supply chain opportunity", Insight Report, gennaio 2021

WWF Italia, "Clima - L'anno nero dell'agricoltura italiana", 2021

## Siti Web

Ember, "Carbon pricing: The latest data on EU ETS carbon prices", (Ultimo accesso il 21 marzo 2022)

W. Mathis & R. Morison, "Europe's Carbon Price Almost Triples on Stricter Climate Goals, Gas Price Rally", Bloomberg. (Ultimo accesso il 21 marzo 2022)

S. Twidale, "EU carbon price may hit 100 euros this year, buoyed by gas price surge", Reuters (Ultimo accesso il 21 marzo 2022)

UBS Investment Bank, "Q-Series Blue Hydrogen: Will it lead the industrial decarbonisation transition?", maggio 2021. (Ultimo accesso il 21 marzo 2022)

Unione Nazionale Rappresentanti Autoveicoli Esteri, "UNRAE Pocket 2021 Intero Anno L'automobile In Italia, In Europa, Nel Mondo". (Ultimo accesso il 21 marzo 2022)





La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le legal entity a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire consulenza o servizi professionali attraverso di essa. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle legal entity del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le legal entity a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).