

# Imprese italiane, cambiamento del clima e impatto della 20-20-20

Ricerca finanziata nell'ambito del Progetto  
"OLTRE LA CRISI. Manager e imprese per il rilancio e lo sviluppo"  
Fondirigenti Avviso 1/2009 - Piano Formativo FDIR1433

QUADERNO DI RICERCA

7

## Executive Summary

Da sempre Fondazione ISTUD si occupa di indagare approfonditamente quali siano i criteri di scelta e di comportamento delle imprese e dei suoi manager alla luce dei cambiamenti storico-economici con una preoccupazione particolare per le tematiche della sostenibilità e della competitività del sistema impresa del nostro Paese.

Il tema dei cambiamenti climatici pone oggi una nuova *sfida sociale* che impone un livello di comprensione più alto e soprattutto di lungo termine perché promette non solo di ridisegnare le strategie competitive ma anche il sistema di valori e i comportamenti organizzativi del prossimo futuro, con conseguenze importanti sulla capacità competitiva delle imprese.

In quest'ottica l'assunzione di fondo che ha guidato la presente ricerca è la seguente: facendo nostra la preoccupazione che si riflette nella presa di posizione dell'Europa sul tema dei cambiamenti climatici e nelle direttive recentemente emanate che devono ritenersi vincolanti e che verranno poste in atto nell'arco di questo decennio, la ricerca si è proposta di indagare da vicino quali sono le sfide percepite e quali le azioni che le imprese italiane devono mettere in campo per realizzare ambiziosi piani per il contenimento delle emissioni di gas serra previsti dalla 20-20-20 e più in generale per tracciare una propria strategia di sostenibilità che permetta di reggere la sfida della competitività nel prossimo decennio.

La strategia Europa 2020 ricomprende infatti gli obiettivi della competitività del sistema Europa, che vengono rifocalizzati proprio sulle “soluzioni e tecnologie verdi”, ossia sul potenziale di leadership che l'Europa sta difendendo nei confronti dei principali players internazionali, primi fra tutti Cina e America Settentrionale che sono fuori dalla presa di impegno sui temi del clima.

La competitività industriale nel disegno europeo è basata sulla creazione di una sovranità energetica, o sulla diminuzione della dipendenza energetica dell'Europa, ottenuta attraverso il potenziale delle nuove tecnologie e la conseguente diminuzione delle emissioni. Su questo presupposto è basato infatti il risparmio economico e la possibilità di rilanciare la crescita, sia da parte dei settori ad alta intensità di emissioni (e sottoposti a ETS) sia da parte di tutti i comparti dell'economia.

In particolare, gli obiettivi conoscitivi della ricerca sono stati:

1. Quali sono i **rischi** e le **opportunità** che le imprese italiane percepiscono in relazione al cambiamento climatico
2. Quali sono le **azioni** che le imprese italiane mettono in campo per realizzare ambiziosi piani per il contenimento delle emissioni di gas serra previsti dalla 20-20-20
3. Come viene legato il tema del clima con la **sostenibilità** e la **competitività**.

L'impianto metodologico della ricerca ha previsto:

1. Analisi di scenario
2. Analisi di percezione sul tema del cambiamento del clima e dell'impatto della direttiva UE “202020” realizzata attraverso lo strumento dell'Osservatorio Istud
3. Analisi in profondità costituita dai 5 casi di studio aziendali, analizzati lungo tre principali direttrici di impatto:

**Impatto sulle politiche organizzative:** quali le conseguenze portate dalle politiche di contenimento, a partire da quanto le aziende “dichiarano” di fare sul fronte della gestione della variabile ambiente, clima ed energia.

**Impatto sull'assetto produttivo:** quali sono stati i cambiamenti indotti su processi e prodotti e sul mix produttivo.

**Impatto sulle strategie:** conseguenze sulla strategia competitiva.

Gli esiti della survey e le pratiche raccolte con i casi di studio hanno confermato le tendenze che si intravedono nello scenario globale, ovvero l'importanza attribuita alla dimensione regolatoria e alla capacità di muoversi con anticipo rispetto a una mutata condizione di *compliance* e l'emergere di una sensibilità sulle specifiche tematiche legate al cambiamento climatico che porta alla misurazione delle proprie performance in quest'ottica. Ancora più significativamente, emerge come le aziende si muovano cercando di coniugare la minimizzazione degli impatti ambientali dei propri processi con lo sviluppo di prodotti e servizi innovativi dal punto di vista ambientale.

Alcune tematiche trasversali con cui si sono misurate le aziende del campione e che possono servire da stimolo per il mondo delle imprese in generale ci paiono essere:

- **Evoluzione dei sistemi di gestione ambientale** nella direzione della misurazione delle prestazioni attraverso un sistema di raccolta dati credibile ed efficace.
- **Impatto sui processi finanziari:** il contesto istituzionale e normativo ha determinato impatti significativi non solo sulle operations, ma anche sulle strategie finanziarie delle aziende coinvolte, evidenziando come la gestione finanziaria dell'aspetto ambientale stia diventando per le imprese una delle componenti strategiche della più generale questione ambientale.
- **Ruolo cruciale dell'innovazione**, chiamata a guardare al futuro e a declinare in opportunità di business l'attenzione alla sostenibilità.
- **Ruolo della formazione:** il tema delle competenze e il ruolo della formazione risultano cruciali per consolidare il passaggio dall'innovazione al mercato, ma anche, più in generale, per supportare i complessi processi di cambiamento culturale e organizzativo che sono tuttavia necessari quando si vuole fare della sostenibilità una strategia competitiva.

Le aziende analizzate fanno emergere con chiarezza come i rischi e le opportunità in questo ambito siano profondamente interconnessi al tema della competitività. Avere impianti produttivi *CO<sub>2</sub> intensive* diviene immediatamente un fattore di rischio nel confronto con competitors che sono in grado di emettere di meno, o, di converso, essere in grado di raggiungere obiettivi low carbon – sia dal punto di vista dei processi che dei prodotti e servizi - rappresenta un'opportunità di vantaggio competitivo. La reputazione aziendale rappresenta un ulteriore ambito di vantaggio competitivo che può facilmente trasformarsi in capacità attrattiva nei confronti dei clienti.

Per contro, quello che abbiamo potuto rilevare dalla survey è un segnale molto forte: la consapevolezza su questi temi nel nostro Paese è ancora bassa e molto c'è da fare per permettere a diversi comparti produttivi di trovare un giusto orientamento in uno scenario che sta acquisendo una crescente complessità. In questo quadro, la diffusione di casi di aziende che affrontano la questione in chiave competitiva può contribuire in modo rilevante alla crescita della tematica.

L'intento della ricerca, oltre a misurare le dimensioni dell'impatto della sfida climatica per via qualitativa, era infatti anche quello di rafforzare il legame tra sostenibilità, competitività e *carbon strategy*, con l'obiettivo di approfondire ulteriormente e rafforzare le evidenze emerse dalla precedente ricerca "I Pionieri dell'ambiente".

La sostenibilità deve essere considerata la prospettiva di crescita futura e il contributo che le aziende continuano a dare è fondamentale: alzare gli standard e le barriere competitive attraverso le loro innovazioni contribuisce a modificare il modello di business, ma anche e soprattutto gli elementi di contesto e la cultura organizzativa.

Questo secondo approfondimento sui temi della futura normativa del "pacchetto clima" si pone in uno spirito di continuità con il lavoro precedente, e consente di misurare anche lo scarto e

l'evoluzione, a distanza di due anni, di come e di quanto fanno le aziende sul tema della sostenibilità che prende oggi un accento sempre più ambientale e sempre più tecnicamente complesso.

Chiedere che le aziende oggi abbiano una *carbon strategy* è una richiesta forse prematura dal momento che la piena consapevolezza e il pieno governo delle strategie nell'ottica della sfida climatica sono ancora in via di definizione nel nostro Paese.

Questo tuttavia è il tema di un futuro vicinissimo, che imporrà ai governi, prima ancora che alle imprese e ai settori, di declinare gli obiettivi nazionali e di prendere impegni vincolanti. Come già si intravede dai casi, in quelle aziende che hanno già familiarità con gli strumenti del mercato della CO<sub>2</sub> perché legislati dall'Emission Trading System, riuscire a definire e a perseguire una *carbon strategy* sarà non solo un fattore di vantaggio reputazionale ma una necessità dettata dai rischi dell'inerzia rispetto alla cogenza normativa. E' altrettanto evidente che la capacità di muoversi nelle nuove condizioni di mercato, maggiormente condizionato dalla sfida climatica, sarà un ingrediente essenziale per mantenere livelli di competitività a livello nazionale e internazionale.