



FONDAZIONEISTUD

Imprese italiane, cambiamento del clima e impatto della 2020

Programma di Ricerca realizzato con
la collaborazione del
Centro Euro-Mediterraneo per i
Cambiamenti Climatici





FONDAZIONE ISTUD



Contesto

Il tema dei cambiamenti climatici pone oggi una **nuova sfida sociale**

che impone una prospettiva più alta e di lungo termine.

Esso infatti è destinato a ridisegnare non solo le strategie competitive, ma anche il sistema di valori e i comportamenti organizzativi del prossimo futuro, con conseguenze importanti sulla **capacità competitiva delle imprese**.



FONDAZIONE ISTUD

La 202020

- Riduzione del 20% dei gas serra
- Incremento del 20% della quota di consumo di energia da fonti rinnovabili
- Incremento del 20% dell'efficienza energetica



FONDAZIONE ISTUD

Obiettivi conoscitivi

1. Quali **rischi** e **opportunità** le imprese italiane e i loro manager percepiscono in relazione al cambiamento climatico e alle tematiche ambientali
2. Quali **azioni** le imprese italiane adottano rispetto per il contenimento delle emissioni di gas serra richiesto dalla 20-20-20
3. Come viene legato il tema del clima con la **sostenibilità** e la **competitività**.





FONDAZIONEISTUD



Impianto metodologico

- Analisi di scenario
- Analisi di percezione sul tema del cambiamento del clima e dell'impatto della direttiva UE "202020" realizzata attraverso lo strumento dell'Osservatorio ISTUD
- Analisi in profondità di 8 casi di studio aziendali



Le tre linee di impatto analizzate

- 1. Impatto sulle politiche organizzative:** cosa dichiarano di fare le imprese come conseguenza delle politiche di contenimento per gestire le variabili ambiente, clima ed energia.
- 2. Impatto sull'assetto produttivo:** quali sono stati i cambiamenti indotti su processi e prodotti e sul mix produttivo.
- 3. Impatto sulle strategie:** quali conseguenze sulla strategie competitive.



FONDAZIONE ISTUD

Le imprese target

Le imprese che hanno aderito alla ricerca appartengono a settori differenziati, altamente emissivi:

Cemento: Italcementi

Trasporti: ATM, Gruppo SEA, TNT

Energia: Edison

Carta: Fedrigoni

Acciaio: Feralpi

Agroalimentare: Barilla





FONDAZIONEISTUD

La percezione del rischio da parte di 140 manager – Osservatorio Istud

I manager interpellati hanno risposto in modo coerente agli esiti della survey internazionale di KPMG riconoscendo l'importanza di:



- rischi **regolatori**, a cui le aziende attribuiscono un forte impatto e per la gestione dei quali impegnano molte risorse che permettano, ove possibile, di anticiparne gli effetti;
- rischi **reputazionali**;
- rischi **competitivi**, soprattutto nel confronto con lo scenario internazionale.



FONDAZIONEISTUD

La percezione del rischio da parte di 140 manager – Osservatorio Istud (segue)

- Rimangono tuttavia aree di ambiguità e incertezza sulla comprensione e conoscenza approfondita del problema e del fenomeno.
- La sensibilità sembra maggiormente diffusa tra le famiglie professionali tecniche e direttamente implicate dai programmi di adempimento normativo.



FONDAZIONE ISTUD

Analisi dei casi - Evidenze generali

Due elementi comuni alle aziende analizzate:

1. l'importanza attribuita alla **dimensione regolatoria** e alla necessità di **muoversi con anticipo** rispetto a una mutata esigenze di *compliance*
2. l'emergere di una sensibilità sulle specifiche tematiche legate al cambiamento climatico che induce a considerare una **nuova metrica** che tenga conto delle performance climatiche.

Le pratiche delle aziende testimoniano lo sforzo di coniugare la **minimizzazione degli impatti ambientali** dei processi con lo **sviluppo di prodotti e servizi innovativi** dal punto di vista ambientale.



Analisi dei casi - Evidenze generali (segue)

- **Riduzione CO2** : partecipazione a iniziative settoriali volontarie a livello internazionale (spesso trainate da player internazionali)
 - Prestigio e reputazione
 - Confronto
 - Indirizzo e linee guida

- **Efficienza energetica**: maturità nell'analisi e progettazione per l'ottimizzazione di processo. Il Saving economico è il grimaldello per il cambiamento

- **Fonti rinnovabili**: area di investimento recente e poco istituzionalizzata



Evoluzione Sistemi di Gestione Ambientale

Priorità principale:

impostazione di sistemi di raccolta dei dati **credibili** e **affidabili**, che siano in grado di assicurare un **monitoraggio costante** in ottica di **miglioramento continuo** e una **corretta misurazione**.

Poco diffuso il risk assesment e le proiezioni sull'impatto degli scenari del clima





FONDAZIONE ISTUD

Impatto sui processi finanziari



Il contesto istituzionale e normativo ha determinato impatti significativi anche sulle strategie finanziarie delle aziende coinvolte, evidenziando la tematica clima come una componente strategica per la decisione e la valutazione delle performance.

Sviluppo di nuove competenze finanziarie correlate alle normative al fine di coglierne le opportunità



FONDAZIONE ISTUD

Innovazione sostenibile

Ruolo cruciale dell'innovazione, per guardare al futuro e declinare in opportunità di business l'attenzione alla sostenibilità

In quanto fondamentale driver di innovazione per lo sviluppo di processi e prodotti, la sostenibilità rappresenta un elemento centrale della strategia competitiva delle aziende analizzate





FONDAZIONE I STUD

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 necessari processi di **cambiamento culturale e organizzativo** e per **diffondere a tutta l'azienda la priorità ambientale**



FONDAZIONE ISTUD

Rischi e opportunità delle politiche aziendali low carbon

Il tema rischio-opportunità viene esplicitamente riconnesso a quello della **competitività** e confrontato con l'operato dei *competitors*. Emergono processi imitativi tra le imprese.

La **reputazione aziendale** rappresenta un ulteriore fattore di vantaggio competitivo che può trasformarsi in capacità attrattiva nei confronti dei clienti.



FONDAZIONE ISTUD

Carbon strategy?

L'intento della ricerca, oltre a verificare la dimensione dell'impatto della sfida climatica sulle imprese, era infatti anche quello di rafforzare l'ipotesi che esista un legame tra sostenibilità, competitività e *carbon strategy*.





Alcune conclusioni

1. La **sostenibilità** si conferma come una prospettiva di crescita futura e il contributo che le aziende continuano a dare è fondamentale: alzare gli standard e le barriere competitive attraverso l'innovazione contribuisce a modificare il modello di business generale, ma anche e soprattutto gli elementi di contesto e la cultura organizzativa.





Alcune conclusioni

2. Aspettarsi che le aziende oggi abbiano una vera e propria ***carbon strategy*** è prematuro, dal momento che la piena consapevolezza e il pieno governo delle strategie nell'ottica della sfida climatica sono ancora in via di definizione e non completamente diffuse in tutti i comparti aziendali.



FONDAZIONE ISTUD

Alcune conclusioni

Soprattutto per le aziende ETS, che hanno già familiarità con il mercato della CO₂, riuscire a definire e a perseguire una *carbon strategy* sarà non solo un fattore di vantaggio reputazionale ma sarà indispensabile sul piano strategico per ridurre il rischio di essere impreparati e in ritardo rispetto alla pressione istituzionale e dei mercati internazionali.