



La sostenibilità è molto più di una semplice pratica. È una vera e propria filosofia che guida l'azienda nelle proprie pratiche di governance, di gestione della forza lavoro, di impatto sociale e ambientale

# Sostenibilità e competitività: due aspetti della stessa medaglia

Per le aziende la sostenibilità è un impegno vero, necessario per garantire un futuro prospero, responsabile e competitivo

**A**umentare il profitto, la redditività, la produttività sono tutti obiettivi a cui ogni azienda aspira, senza mettere in secondo piano ambiente e società. Le aziende devono essere sostenibili bilanciando necessità economiche, sociali e ambientali, e garantendo che le decisioni e le azioni prese oggi non compromettano

le necessità delle future generazioni. Visione a lungo termine, dunque, sia pensando alla redditività finanziaria, e quindi inevitabilmente a un vantaggio competitivo, sia pensando all'impatto ambientale e sociale di tutte le operazioni e quindi a un aspetto più etico. Abbiamo parlato di sostenibilità e competitività con **Stefania Iandolo**, direttore Sustai-

nability, Environment, Real Estate director di **Schneider Electric** ([www.se.com/it](http://www.se.com/it)), **Paola Casiraghi**, marketing manager di **Rittal & Eplan** ([www.rittal.com](http://www.rittal.com) - [www.eplan.it](http://www.eplan.it)), **Chiara Rovetta**, field communication coordinator di **Omron** (<https://omron.it>), **Pasquale Lambardi**, CEO e presidente di gruppo **Relatech** (<https://relatech.com>), **Alessio Nava**,

MD & country sales leader Italy di **Eaton** ([www.eaton.com/it](http://www.eaton.com/it)), **Elio Bolsi**, general manager di **wenglor sensoric italiana** ([www.wenglor.com/it](http://www.wenglor.com/it)), **Gabriele Di Bella**, responsabile Sustainability/ESG e responsabile di impatto di **Termo** ([www.termostore.it](http://www.termostore.it)), **Alessandro Redavide**, responsabile marketing e communication Robotics, Drives Motion & Controls di **Yaskawa** ([www.yaskawa.it](http://www.yaskawa.it)), **Raffaella Ghizoni**, Sustainability manager di **Siemens Italia** ([www.siemens.com/it/it](http://www.siemens.com/it/it)).

*Quali sono i fattori chiave che definiscono un'azienda sostenibile?*

**Stefania Iandolo:** In generale, possiamo dire che le aziende sostenibili si distinguono per vari fattori chiave, tra cui: riduzione dell'impatto ambientale, adottando pratiche a basse emissioni di carbonio e riducendo gli sprechi di risorse; responsabilità sociale, coinvolgendo attivamente le comunità locali, promuovendo la diversità e garantendo condizioni di lavoro etiche; efficienza operativa, ottimizzando i processi per ridurre i costi e l'impatto ambientale; trasparenza e governance etica, adottando politiche trasparenti e pratiche di business etiche; non ultima, per importanza, un'innovazione sostenibile, sviluppando prodotti e soluzioni che riducono l'impatto ambientale e contribuiscono a uno sviluppo sostenibile. Questi concetti sono chiaramente espressi nella nostra strategia di sostenibilità e trasformati in sei impegni a lungo termine comunicati ai nostri stakeholder e sui quali veniamo misurati.



Stefania Iandolo, direttore Sustainability, Environment, Real Estate director, Schneider Electric

**Paola Casiraghi:** La sostenibilità è per Rittal una responsabilità aziendale e sociale nei confronti dell'ambiente, della popolazione, ma anche una responsabilità nello sviluppare, produrre e commercializzare prodotti, soluzioni e processi sostenibili. È un tema molto sentito, tanto che già nel 1989 è stato inserito tra i nostri principi aziendali. Uno di essi infatti recita: "Siamo consapevoli della nostra responsabilità nei confronti dell'ambiente che ci circonda ed è per questo che vogliamo contribuire alla sua salvaguardia e al suo miglioramento".

**Chiara Rovetta:** La sostenibilità è molto più di una semplice pratica. È una vera e propria filosofia che guida l'azienda nelle proprie pratiche di governance, di gestione della forza lavoro, di impatto sociale e ambientale. La visione congiunta e strategica di queste tre dimensioni è il vero fattore abilitante della sostenibilità, intesa come capacità di proiettarsi nel futuro arricchendo ciò che si ha intorno.

**Pasquale Lambardi:** Stiamo vivendo in un'era di rivoluzione tecnologica, dove le potenzialità del digitale sembrano non avere più confini per gestire e, anzi, migliorare il nostro quotidiano, sia personale sia professionale. E ciò anche in relazione alla sostenibilità, un aspetto per il quale è molto importante non scordarsi il ruolo centrale dell'uomo. La digital transformation o, meglio, la digital evolution, e l'utilizzo delle nuove tecnologie non possono prescindere dal fattore umano. Qualsiasi progetto deve essere guidato da persone, tra i cui obiettivi vi è anche quello di scrivere le pagine di un futuro migliore: per l'azienda in cui lavorano, l'ecosistema in cui essa si inserisce, il contesto a cui si rivolge. Il concetto di sostenibilità, che oggi è indiscutibilmente legato a quello di digitalizzazione, perderebbe il suo senso più profondo se così non fosse. Se da un lato i grandi progetti, come quelli che il gruppo Relatech sta portando avanti, contribuiscono a migliorare la competitività delle imprese attraverso una digitalizzazione sostenibile dei loro modelli di business, dall'altro sono un vero e proprio trampolino orientato verso il futuro che, per assoluta necessità di tutti, deve essere sostenibile, per definizione. Per questo motivo, il primo dei fattori chiave che definisce un'azienda sostenibile è il suo 'Capitale Umano': è questo il punto di partenza attorno al quale incardinare un efficace modello di crescita sostenibile, che non può fare a meno di ignorare aspetti di responsabilità legati al sociale, all'ambiente e alla gestione in ottica etica. Relatech, infatti, in linea con il proprio bilancio di sostenibilità ESG, pone



Paola Casiraghi, marketing manager, Rittal & Eplan

al primo posto della propria catena del valore lo human capital, patrimonio indiscusso dell'azienda e sul quale riponiamo molta attenzione in termini di investimenti attraverso percorsi di crescita professionali.

**Alessio Nava:** Per valutare la sostenibilità di un'azienda è necessario considerare molteplici fattori. È sicuramente fondamentale allargare il campo e guardare all'intera filiera: con questa consapevolezza, per esempio, Eaton presta la massima attenzione nella scelta dei fornitori, cui chiede di aderire a un Supplier Code of Conduct, e ha preso parte alla Responsible Business Alliance (RBA). Un altro aspetto da non sottovalutare è legato all'impronta ecologica dei prodotti immessi sul mercato. Qui entra in gioco il concetto di economia circolare: adottare un approccio no-waste cambia radicalmente l'attività di un'azienda, in termini di sviluppo, produzione e manutenzione dei prodotti, allo scopo di massimizzarne la resilienza. A richiederlo è anche l'opinione pubblica: secondo l'ultimo 'Circularity gap report', realizzato da Circle Economy Foundation e Deloitte, i dibattiti e gli approfondimenti sul tema sono infatti triplicati negli ultimi cinque anni. Eppure, sempre secondo l'analisi, il tasso di circolarità non segue lo stesso andamento: nel 2018 era infatti al 9,1%, mentre nel 2023 risulta sceso al 7,2%. Molto quindi ancora resta da fare, anche negli ambiti che ci riguardano da vicino, come i settori dell'edilizia e manifatturiero. Ultimo ma non per importanza: la sostenibilità non deve essere 'solo' ambientale, ma anche sociale e di governance. Le aziende devono porre la massima attenzione al contesto in cui si inseriscono e all'impatto che hanno sulla comunità,

specialmente nel caso degli impianti produttivi. È necessario coinvolgere i diversi stakeholder, valutarne le aspettative e analizzare nel dettaglio le caratteristiche dell'area, anche in termini di domanda e offerta di lavoro. Oltre che all'esterno, bisogna inoltre lavorare all'interno delle aziende stesse, favorendo lo sviluppo di un clima positivo tra i dipendenti, promuovendo la diversity e l'inclusion, oltre che proponendo formazione continua.

**Elio Bolsi:** Un'azienda sostenibile è caratterizzata da un impegno profondo e tangibile verso i 3 pilastri della sostenibilità: economia, ambiente e sociale, strettamente interconnessi e con un ruolo fondamentale nella creazione di un futuro sostenibile. Questo impegno si riflette in diverse caratteristiche distintive che permeano l'intera organizzazione. Prima di tutto, un'azienda sostenibile adotta pratiche ambientali responsabili per ridurre il suo impatto ambientale attraverso l'uso efficiente delle risorse naturali, la gestione responsabile dei rifiuti, la riduzione delle emissioni di gas serra e l'adozione di energie rinnovabili.

Un altro aspetto fondamentale è la promozione del benessere sociale nei confronti delle comunità in cui opera. Ciò implica il rispetto dei diritti umani, il supporto alle comunità locali, la promozione della diversità e dell'inclusione, e la gestione attenta della catena di approvvigionamento per garantire condizioni di lavoro dignitose per tutti i dipendenti coinvolti. Un ulteriore fattore chiave è sicuramente l'innovazione sostenibile. Questo significa che l'azienda è impegnata in una costante attività di ricerca di modi innovativi per migliorare le proprie prati-



Elio Bolsi, general manager, wenglor sensoric italiana



Ogni investimento deve essere visto come patrimonio immateriale che aumenta il valore dell'azienda anche agli occhi di possibili investitori

che e prodotti, adottando soluzioni che durino nel tempo, che siano sostenibili, che riducano al minimo gli sprechi e che abbiano il minor impatto ambientale possibile.

**Gabriele Di Bella:** È difficile stabilire criteri standard per definire un'azienda sostenibile, sebbene la legislazione europea stia provando a tracciare delle logiche attraverso la tassonomia delle attività ecosostenibili, ovvero un insieme di criteri quantitativi e qualitativi per definire se le attività svolte da un'organizzazione siano ecosostenibili o meno. A mio avviso, penso sia più efficace valutare l'impegno concreto che ogni azienda mette nel percorso verso la sostenibilità. Si può partire dalle cose più semplici, per esempio differenziare i propri rifiuti, porre attenzione ai consumi elettrici, fino ad arrivare a iniziative più articolate, come l'adozione di fonti energetiche rinnovabili. Ciò che conta è che ogni azienda cominci a mettersi nell'ottica che la sostenibilità fa ormai parte delle proprie responsabilità.

**Alessandro Redavide:** Trovare il giusto equilibrio garantendo un business di successo che sia allo stesso tempo sostenibile. Questa è una delle priorità dell'intero Gruppo Yaskawa che, coerentemente con il claim 'Shaping the future. Sustainably. Together', ha come scopo principale la creazione di valore sociale e la promozione della sostenibilità attraverso il suo business. In oltre 100 anni di attività, infatti, abbiamo compreso

che non servono parole e promesse ma fatti concreti e per questo motivo abbiamo ampiamente lavorato in un'unica direzione: unire la cultura orientale tipica della nostra origine giapponese alle modalità operative occidentali in uso nel cuore dell'Europa. Combinando mecatronica, umatronica e clean power, e mescolando magistralmente macchinari e tecnologia nel pieno rispetto di sostenibilità e ambiente, affrontiamo infatti quotidianamente le sfide del mercato.

Inoltre, a livello globale, Yaskawa ha adottato e tradotto in pratica la maggior parte degli obiettivi definiti dalle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals - SDGs), che vanno di pari passo con le 5 aree dei suoi principi di gestione: miglioramento della qualità del lavoro attraverso l'automazione, con la conseguente libertà dal cosiddetto '3D-Labor' (dove le 3D stanno per Dirty, Dangerous e Demeaning); risparmio di energia e riduzione dell'impatto ambientale; aumento dell'uso di energia rinnovata; approvvigionamento alimentare stabile; contributo al settore medico e assistenziale. Tutti questi sforzi sono volti a guidare l'evoluzione all'interno di una società in cui l'utilizzo di IoT e AI stanno diventando sempre più fondamentali.

Inoltre, va sottolineato come la nostra azienda voglia contribuire attivamente alla realizzazione di una società sostenibile attraverso azioni pro-

attive rispettose dell'ambiente. A tal proposito, mira a ridurre il proprio consumo di carbonio globale del 36% entro il 2030 e a essere carbon 'zero emission' in tutto il mondo entro il 2050. Questo impegno diventa concreto, ad esempio, nella nuova sede dell'headquarter europeo inaugurata nel 2023 e progettata nel rispetto dei più elevati standard costruttivi in termini di impatto ecologico, conservazione delle risorse ed efficienza energetica, secondo lo standard 'Efficiency Building 4.0' di KfW, incluso il pacchetto supplementare di efficienza energetica.

**Raffaella Ghizzoni:** Cosa significa per un'azienda essere sostenibile? Per sostenibilità aziendale si intende la capacità e l'impegno di un'impresa nel crescere e sviluppare le proprie attività garantendo e favorendo le risorse e gli elementi che consentono alla vita sulla terra di proliferare. Quindi, un'azienda sostenibile è quella che integra i principi ESG nel proprio DNA come guida delle proprie strategie e azioni quotidiane. Ci sono due dimensioni in cui una realtà aziendale può focalizzare i propri sforzi per diventare sostenibile: l'approccio della stessa alle proprie attività e quello rivolto ai propri clienti, al mercato. Partendo dal primo, questo è rappresentato appunto dall'impresa stessa, con i propri siti operativi, cioè gli uffici, le fabbriche, i propri prodotti e processi produttivi, nonché la catena di fornitura. Nel 2021 Siemens ha voluto rivedere e rilanciare il proprio impegno, dando forma a un programma di sostenibilità denominato Degree, che non solo prevede obiettivi concreti e azioni specifiche, ma rappresenta l'approccio di Siemens a 360° verso tutti gli stakeholder, a partire da clienti, fornitori, investitori, persone, società e Pianeta. E rappresenta il vero DNA dell'azienda. Le 6 priorità definite nel programma Degree sono: Decarbonization, a supporto del contenimento dell'innalzamento della temperatura globale; Ethics, per favorire una cultura di fiducia, aderire a standard etici, gestire dati con attenzione; Governance, basata sull'applicazione di sistemi all'avanguardia per condurre business in modo efficace e responsabile; Resource Efficiency, per raggiungere circolarità e dematerializzazione; Equity, a favore di diversità, inclusione e sviluppo delle comunità per creare senso di appartenenza; Employability, per abilitare le nostre persone ad essere sempre più resilienti e rilevanti in un contesto in continuo cambiamento. L'altro ambito è costituito dall'approccio al proprio mercato, per supportare i clienti nello sviluppo della propria sostenibilità. Il business di Siemens è focalizzato

nell'abilitare appunto i propri clienti a raggiungere un impatto sostenibile positivo attraverso tre linee di value proposition: decarbonization & energy efficiency, resource efficiency & circularity, people centricity & societal impact.

*Il percorso verso la sostenibilità richiede impegno, innovazione, visione a lungo termine... Quali sono stati i passaggi che la sua azienda ha dovuto attraversare per essere sostenibile?*

**landolo:** È stato un viaggio, da quando abbiamo iniziato 15 anni fa, misurare e monitorare i nostri progressi attraverso la nostra dashboard Schneider Sustainability Impact (SSI), articolato su 21 obiettivi raggruppati sotto le tematiche clima, economia circolare, salute ed equità, etica e sviluppo. Nel corso degli anni, abbiamo orientato le nostre azioni attraverso obiettivi a breve termine (rinnovati ogni 3-5 anni), in modo da poter ruotare secondo necessità, per soddisfare le esigenze dell'ambiente, della società e della nostra economia. Per ogni passo in avanti c'è sempre stato un obiettivo comune condiviso da tutte le parti coinvolte: combattere il cambiamento climatico, aiutare il mondo a ridurre le emissioni di anidride carbonica, in modo da poter mantenere l'aumento delle temperature medie globali a 1,5 °C o al di sotto dell'epoca preindustriale. Su questo impegno, Schneider Electric ha definito un percorso di decarbonizzazione con step validati da SBTi, che prevede azioni chiare nei tre scopi di decarbonizzazione iniziando dalla decarbonizzazione del nostro perimetro per procedere lungo tutta la catena di valore, supportando i clienti a ridurre fino ad azzerare anche le loro emissioni di CO<sub>2</sub>. Ma non è tutto, abbiamo anche continuato a spingere per una maggiore diversità e inclusione e per il valore dell'etica e della trasparenza, con uno sguardo fatto di impegni concreti anche nelle scuole e nelle Università per lo sviluppo formativo delle nuove generazioni. Nonostante le sfide della pandemia nel biennio 2020-2021 e, successivamente, della crisi in Ucraina, che hanno causato tanti sconvolgimenti nella nostra vita quotidiana, siamo orgogliosi non solo d'aver mantenuto la nostra concentrazione, ma d'aver superato i nostri obiettivi. Ad oggi lo Schneider Sustainability Index, che è l'indicatore delle nostre performance di sostenibilità, ha superato l'obiettivo fissato per il 2023 ed è proiettato al raggiungimento dell'obiettivo 2025.

**Casiraghi:** Come anticipato, il tema della sostenibilità è radicato da tempo nella cultura sia di Rittal sia dell'intero Friedhelm Loh Group, ed è perseguita attivamente attraverso diversi ap-

procci sinergici. Un elemento chiave dell'impegno sociale dell'azienda è la Fondazione Rittal: un ente senza scopo di lucro, costituito nell'autunno del 2011 dal Professor Friedhelm Loh, proprietario e CEO del nostro gruppo, in occasione del 50° anniversario della società, che si dedica alla promozione e al finanziamento di attività in ambito sociale, educativo e culturale in particolare nella regione dell'Assia. Queste scelte sottolineano sia la connessione con il territorio, sia l'intento di contribuire a plasmare lo sviluppo sociale nel proprio ambiente e rafforzare la cooperazione nella società. Un altro aspetto importante è la gestione e la conservazione delle risorse, che perseguiamo promuovendo il miglioramento continuo dei processi produttivi e la garanzia che i nostri prodotti abbiano la più bassa impronta di carbonio possibile. Ad esempio, Rittal è stata una delle prime aziende ad adottare refrigeranti senza CFC già nel 1992. Ovviamente, oltre a sviluppare soluzioni utili a permettere ai nostri clienti di combinare innovazione e rispetto per l'ambiente, l'azienda adotta alcuni comportamenti mirati ad accrescere la propria sostenibilità, ad esempio la sede italiana Rittal a Pioltello è stata progettata con un principio costruttivo green, mentre lo stabilimento produttivo Rittal di Valeggio sul Mincio è stato recentemente rimodernato per ridurre l'impatto ambientale.

**Rovetta:** Sin dalla fondazione, Omron è cresciuta creando valore sociale e contribuendo allo sviluppo della società. La forza trainante della sua crescita è chiara già nella missione aziendale, migliorare la vita e contribuire a una società migliore, che incarna lo spirito dell'azienda come istituzione pubblica, la sua ambi-



Chiara Rovetta, field communication coordinator, Omron

zione di essere pioniera nel creare innovazione a beneficio di tutti. Nell'aprile 2022 abbiamo iniziato a realizzare la nostra visione a lungo termine, Shaping the Future 2030 (SF2030), attraverso la quale abbiamo identificato tre aree in cui possiamo sfruttare al meglio i nostri punti di forza nell'automazione, negli asset dei clienti e negli asset aziendali per avere un impatto significativo sulla società: raggiungere la neutralità delle emissioni di carbonio; realizzare una società digitale; estendere l'aspettativa di vita sana. Allo stesso tempo, abbiamo identificato le principali problematiche materiali sostenibili e le abbiamo inserite per la prima volta nella nostra visione, abbiamo fissato gli obiettivi a lungo termine per l'anno 2030 e abbiamo definito gli obiettivi di sostenibilità nel nostro piano di gestione a medio termine. Tra questi temi materiali, riteniamo che le questioni ambientali, tra cui il cambiamento climatico, e quelle relative ai diritti umani nella catena del valore siano di urgente importanza. Queste saranno le nostre principali priorità da affrontare come gruppo.

**Lambardi:** È vero, non si diventa sostenibili da un giorno all'altro, ma serve un impegno concreto che, con obiettivi chiari e un'adeguata pianificazione, deve necessariamente vedere tutti coinvolti. L'impegno di Relatech in termini di sostenibilità trae ispirazione e fondamento da quanto dettato dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile e trova la sua espressione nei tre pilastri Human Value, Open Innovation ed Ecosistema Strategico. La nostra è una visione orientata al lungo termine, che finora ci ha visto crescere step by step per linee

interne ed esterne, queste ultime mediante una serie di acquisizioni, aziende altamente specializzate nelle Digital Enabler Technologies, tra cui, tra le più recenti EFA Automazione, BTO, solo per citarne alcune. L'obiettivo è quello di plasmare una realtà il cui modello globale si basa su valori di crescita sostenibile, come il know-how condiviso, la ricerca, l'innovazione e l'apporto insostituibile del capitale umano. Ancora molta strada è da percorrere, ma siamo certi che, insieme al nostro ecosistema di stakeholder, riusciremo a contribuire fattivamente ai 2030 Goals, apportando un valore aggiunto circolare e sensibilizzando tutti gli attori del nostro network verso un approccio più sostenibile.

**Nava:** La sostenibilità guida da sempre le nostre azioni. A livello globale, Eaton si impegna a costruire un futuro migliore per il pianeta e per i cittadini. Con queste premesse, intendiamo investire a livello globale 3 miliardi di dollari entro il 2030 in ambito Ricerca&Sviluppo sostenibile, proseguendo l'impegno già intrapreso a partire dal 2020 (con 258 milioni di dollari investiti in R&D per lo sviluppo di soluzioni con un impatto positivo). Tra i nostri prodotti pensati per favorire la transizione energetica, possiamo citare ad esempio le soluzioni per l'accumulo d'energia xStorage e la nostra gamma completa di unità e apparecchiature di ricarica per veicoli elettrici, sistemi di gestione dell'energia e software avanzati per l'integrazione, la protezione e la sicurezza delle infrastrutture e delle persone. La nostra tecnologia ed expertise è al servizio della sostenibilità dei clienti ma anche della stessa Eaton: l'approccio 'Buildings as a Grid', che vede gli edifici come una rete con l'obiettivo di trasformarli in hub energetici, è stato per esempio applicato anche alla nostra sede di Le Mont-sur-Lausanne, in Svizzera, che rappresenta un centro di eccellenza dedicato alla ricarica dei veicoli elettrici. La trasformazione implementata ha permesso un significativo risparmio sulle bollette energetiche e ha ridotto le emissioni di carbonio mediamente di una tonnellata al mese. Più in generale, Eaton sposa gli obiettivi di sviluppo sostenibile condivisi dalle Nazioni Unite con l'Agenda 2030: siamo parte del World Business Council on Sustainable Development (WBCSD) e abbiamo aderito al Global Compact delle Nazioni Unite. All'interno di questo scenario, ci siamo impegnati nel migliorare il tracciamento dell'impronta di carbonio dei nostri prodotti e dei materiali utilizzati. Nel 2021, è stato inoltre lanciato il programma 'zero-water discharge', che portiamo avanti con l'obiettivo

di ridurre l'impatto idrico dell'azienda. Gli stessi dipendenti sono coinvolti in prima persona: è stato infatti istituito il team 'Green Guardians', composto da circa 900 persone che hanno il compito di sviluppare idee e promuovere azioni condivise in ottica di sostenibilità. Anche a livello locale portiamo avanti una serie di iniziative in ottica green, coinvolgendo anche terze parti.

**Bolsi:** wenglor è sempre stata sensibile alle tematiche ambientali, tanto che ambiente e sviluppo sostenibile sono tra i temi portanti che stanno animando da parecchi anni la Ricerca&Sviluppo e dando un'impronta significativa alle attività di wenglor. Il quartier generale di Tettngang, in prossimità del lago di Costanza, in Germania, si avvale ad esempio di una larga quota di energia rinnovabile proveniente da geotermia e impianti fotovoltaici, e produce un risparmio di oltre 416 tonnellate di CO<sub>2</sub> all'anno. Ma non solo: wenglor coinvolge da sempre anche i dipendenti proponendo iniziative sostenibili; viene, infatti, incentivato il carpooling, si prediligono i webmeeting e vengono lanciate gare di bike-to-work. Per chi deve necessariamente spostarsi con la macchina, wenglor ha introdotto una car policy, in cui sono stati identificati i modelli di automobili più sostenibili da utilizzare.

Per quanto riguarda invece i nostri prodotti, il team di Ricerca&Sviluppo si impegna costantemente nel trovare le migliori soluzioni per produrre i nostri sensori con materiali a basso impatto ambientale e riducendo al minimo gli sprechi. Negli ultimi anni, abbiamo inoltre lanciato sul mercato prodotti che garantiscono il risparmio energetico a tutti i nostri clienti, con specifiche funzionalità low power e stand-by.

**Di Bella:** Il percorso verso la sostenibilità è sempre stato nel DNA di Termo, che si è da sempre rivolta al settore 'Greentech', intraprendendo e portando avanti una serie di passi in questa direzione: dalla definizione di una policy ESG, alla misurazione su base annuale della carbon footprint, fino alla trasformazione in società benefit, al lancio di numerose iniziative finalizzate al raggiungimento degli obiettivi di beneficio comune e alla pubblicazione della 'Relazione di Impatto'. Un altro elemento fondamentale del nostro percorso è stata la diffusione, anche a livello interno, di una vera e propria cultura della sostenibilità, nell'ambito della quale abbiamo organizzato momenti di formazione e attivato policy e certificazioni rivolte al contesto sociale: per esempio, in questo momento stiamo lavorando al conseguimento di certificazioni per la parità di genere e la responsabilità sociale.



Pasquale Lambardi, CEO e presidente, gruppo Relatech



Ogni moderna linea di produzione può esprimere miglioramenti trasformativi grazie a IoT e AI

**Ghizzoni:** Da molti anni Siemens è profondamente impegnata nella sempre più ampia implementazione dei principi di sostenibilità. Tra le tappe più rilevanti si possono citare, ad esempio, l'associazione e il supporto alla UNGC - United Nations Global Compact dal 2003 in avanti, nonché la definizione di un environmental portfolio nel 2008, cioè di un portafoglio prodotti che identificasse l'impatto, ovvero i benefici in termini ambientali dei nostri prodotti, anche attraverso valutazioni di enti indipendenti, al fine di consentire ai clienti di orientarsi verso la sostenibilità. Nel 2015 Siemens è stata la prima multinazionale a dichiarare l'impegno ad abbattere le emissioni di CO<sub>2</sub> prodotte dai propri siti operativi. E ancora, nel 2018 ha promosso la costituzione di un Charter of Trust per la Cybersecurity, insieme ad altri grandi player globali. Senza dimenticare poi l'adesione all'iniziativa SBTi nel 2021. Fino ad arrivare alla già citata definizione dell'ampio programma Degree nel 2021, che ha dato un'accelerazione al percorso di sostenibilità di Siemens, con aree tematiche focus e obiettivi specifici misurabili, e con l'assegnazione

di chiari ruoli e responsabilità. Nel corso degli anni è stata determinante una profonda convinzione della necessità di un nostro ruolo attivo, per essere davvero protagonisti nel percorso di sviluppo delle tematiche di sostenibilità, così da promuovere un cambiamento e dare un contributo sostanziale verso il raggiungimento degli obiettivi del protocollo di Kyoto. Nel corso degli ultimi anni Siemens ha dedicato ingenti investimenti nell'innovazione del proprio portafoglio prodotti, con una particolare attenzione in ottica di sostenibilità. Nell'esercizio 2023 Siemens ha destinato 6,2 miliardi di euro ad attività di ricerca e sviluppo, contro i 5,6 del 2022. Alcuni tra gli ambiti innovativi ridisegnati con un impatto positivo in termini di sostenibilità per i clienti riguardano: intelligenza artificiale, futuro dell'automazione, manifattura avanzata e circolarità, simulazione e gemello digitale, energia e infrastrutture sostenibili. Grazie a queste e altre soluzioni tecnologiche, nate dall'integrazione unica tra reale e virtuale, alle competenze esclusive e al nostro approccio strategico, operiamo quotidianamente per moltiplicare il nostro im-

patto, mettendo i nostri clienti nelle migliori condizioni per massimizzare il loro contributo a favore del benessere del pianeta Terra. Più del 90% del nostro portafoglio consente ai nostri clienti di avere un impatto positivo in termini di sostenibilità.

*Quali sono i vantaggi per un'azienda nell'essere sostenibile? O quale contributo offre un approccio sostenibile in termini di competitività?*

**Landolo:** Per Schneider Electric, la sostenibilità offre diversi vantaggi in termini di competitività per un'azienda. Tra questi, la riduzione dei costi operativi a lungo termine, attraverso l'ottimizzazione dell'uso delle risorse e l'efficienza energetica, e l'accesso a nuovi mercati, perché sempre più consumatori preferiscono prodotti e servizi provenienti da aziende impegnate nella sostenibilità, che possono così accedere a nuovi segmenti di mercato. Ancora, la riduzione dei rischi, poiché adottare pratiche sostenibili può aiutare a ridurre i rischi operativi e legali associati a normative ambientali sempre più stringenti per tutte le catene di valore. Si aggiungono ai

vantaggi quelli legati al brand e alla reputazione, essere un'azienda sostenibile può migliorarli e generare fiducia tra clienti, dipendenti e investitori, e all'innovazione, in quanto la sostenibilità incoraggia lo sviluppo di nuovi prodotti, servizi e modelli di business che possono conferire un vantaggio competitivo.

**Casiraghi:** La sostenibilità gioca un ruolo importante nel definire la competitività di un'azienda in più termini: ottimizzazione della produzione, acquisizione dei talenti, attrattività verso i clienti, empowerment del territorio. Tuttavia, ad essi possiamo aggiungere un'ulteriore considerazione.

Le aziende che intendono seriamente includere la sostenibilità nel proprio modus operandi si trovano necessariamente a dover analizzare, mettere in discussione e perfezionare tutto il proprio sistema operativo. Di conseguenza, acquisiscono maggior consapevolezza dei propri processi e accrescono la capacità di intervento su di essi. Spesso, per perseguire obiettivi di sostenibilità introducono al proprio interno soluzioni in grado di incidere positivamente anche su aspetti più classici della competitività aziendale. Ad esempio, un'azienda che voglia assicurarsi una gestione energetica efficace e puntuale, probabilmente adotterà un sistema di integrazione digitalizzata che si rivelerà potenzialmente utile anche a favorire una migliore pianificazione delle attività, una manutenzione più puntuale ecc.

**Rovetta:** Negli ultimi anni la sostenibilità è salita con sempre maggiore rapidità in cima all'agenda aziendale. Questo perché è diventata una questione gestionale direttamente collegata al 'valore aziendale'. In altre parole, i temi della sostenibilità, come il cambiamento climatico e i diritti umani, sono diventati fattori che hanno un impatto significativo sulla storia azionaria di un'azienda nel suo futuro, sia in termini di opportunità sia di rischi. Di conseguenza, la sostenibilità ha assunto un ruolo importante nel dialogo tra un'azienda e i suoi stakeholder.

**Lambardi:** Oggigiorno essere sostenibili non è una scelta opzionale, ma la giusta strada da percorrere per accrescere ancor di più la propria competitività sul mercato. Il gruppo Relatech all'interno della sua offerta end-to-end sviluppa servizi e soluzioni che aiutano le imprese a innovare il loro business model in ottica sostenibile. Parliamo di progetti di ricerca innovativi per la riduzione dell'inquinamento marino e dell'aria, soluzioni per una agricoltura sostenibile (Agritech) o per l'effi-

cientamento dei processi, servizi di cybersecurity per la protezione del dato, prevenzione predittiva sui macchinari produttivi per ridurre i fermi macchina e molto altro. Facciamo un esempio di come la sostenibilità possa ridurre i costi. Il gruppo Relatech ha svolto un progetto di ricerca che ha portato allo sviluppo di soluzioni d'avanguardia atte al recupero del calore di scarto prodotto dai sistemi a bordo nave e ridurre fino al 25% il fabbisogno complessivo di energia primaria delle imbarcazioni, il che significa ambire a 'navi a zero calore di scarto'. L'adozione di tecnologie verdi si traduce non solo in efficienza energetica e riduzione degli inquinanti per la salvaguardia dell'ambiente, ma anche diminuzione dei costi. I consumatori di oggi sono sempre più consapevoli e preoccupati per le questioni ambientali e sociali, e tendono a preferire prodotti e servizi di aziende che dimostrano un impegno verso la sostenibilità. Questo può portare a un aumento della fedeltà del cliente e all'acquisizione di nuovi segmenti di mercato, oltre che a differenziarsi in modo competitivo. Anche il mondo finanziario è sempre più attento alla sostenibilità, considerandola come un fattore chiave nelle loro decisioni di investimento. Le aziende sostenibili spesso sono viste come meno rischiose e più preparate per il futuro, attirando così maggiori investimenti. In sintesi, un approccio sostenibile non solo contribuisce al benessere ambientale e sociale, ma offre anche vantaggi tangibili in termini di riduzione dei costi, innovazione, conformità normativa, reputazione aziendale e competitività sul mercato.

**Nava:** L'implementazione di processi e procedure, volti a soddisfare i criteri ESG, sono e saranno sempre più importanti per le aziende, al fine di garantire un futuro economicamente e socialmente sostenibile per il ns pianeta. Essi influenzeranno non solo le performance finanziarie di un'azienda, ma anche la capacità di attrarre la fiducia di investitori e talenti, nonché di favorire la reputazione aziendale. Del resto, la sostenibilità è una richiesta che arriva dal mercato: dai clienti, dai consumatori finali e da tutti gli stakeholder, che vogliono sempre più essere informati sull'impatto ambientale delle aziende con cui interagiscono. Saper rispondere a questa esigenza, con un approccio proattivo, aumenta quindi direttamente il vantaggio competitivo di un'impresa, riducendo i rischi e aumentando la resilienza. Nella nostra visione e nel concreto, ad esempio, la tecnologia può giocare un ruolo cruciale in termini di sostenibilità e competitività,



Alessio Nava, MD & country sales leader Italy, Eaton

contribuendo a migliorare i processi produttivi e di gestione dell'energia degli edifici, degli impianti e delle macchine, dal punto di vista dei consumi come dell'efficienza. Sempre nella nostra visione, transizione energetica e digitalizzazione sono strettamente legate tra loro, e passano (anche) attraverso la gestione intelligente dell'energia che, consentendo di ridurre i costi oltre che le emissioni, porta con sé immediati benefici economici.

**Bolsi:** L'impegno che wenglor mette in queste attività a tutela dell'ambiente è stato realizzato non per imposizioni o direttive, ma per spirito di imprenditorialità sostenibile, ovvero in base alla convinzione che la competitività futura dell'industria, di qualsiasi tipo essa sia, dovrà necessariamente passare attraverso le politiche di sostenibilità. Questo approccio ci permette di migliorare, oltre che il nostro impatto sul Pianeta, anche la reputazione del brand, di ridurre i costi di produzione sul lungo periodo e di stimolare l'innovazione all'interno dell'azienda, che porta allo sviluppo di nuovi prodotti, servizi e processi con conseguenti benefici in termini di competitività sul mercato.

**Di Bella:** Oggi sembra finalmente essere arrivato il momento di porci questa domanda da un punto di vista diverso: cosa rischia un'azienda che non presta attenzione alla sostenibilità? La risposta è che rischia di non riuscire a beneficiare di numerose opportunità, come ad esempio: l'accesso a prodotti di finanziamento green erogati a condizioni agevolate alle aziende sostenibili; l'attenzione da parte di investitori istituzionali e fondi, che oggi considerano il rating ESG un indicatore imprescindibile nelle scelte di

investimento; la possibilità di accedere o di restare all'interno della filiera delle grandi aziende, rispettando i requisiti ESG con cui queste valutano i fornitori; l'engagement di dipendenti e utenti finali, entrambi attenti all'impegno delle aziende in ambito ESG; la possibilità di efficientare i processi, ad esempio adottando pratiche di circolarità capaci di ridurre i costi interni.

**Redavide:** Partendo dal presupposto che l'impegno dell'intero gruppo si riassume nella cosiddetta Vision 2025, le tecnologie devono contribuire allo sviluppo della società migliorando i processi, le prestazioni e la produttività, offrendo così una migliore qualità della vita. Traducendo questo principio in misure concrete, un obiettivo è quello di favorire l'evoluzione della società attraverso l'uso di risorse rinnovabili per garantire un ambiente sano e un pianeta sostenibile per tutti. Un ulteriore target è quello di garantire ai clienti il raggiungimento di un'elevata qualità grazie a un continuo sforzo di ottimizzazione di prestazioni, efficienza e coerenza delle operazioni. Obiettivi non conseguibili senza un accurato monitoraggio del sistema. Raccogliere, collegare, analizzare e utilizzare una grande quantità di dati sta diventando la base dello sviluppo sociale. Per Yaskawa la nuova forma di automazione di fabbrica, che combina mecatronica classica, ICT e soluzioni digitali per abilitare un'efficace raccolta e gestione del dato, prende il nome di i<sup>3</sup>- Mechatronics, dove il 3 della 'i' sta per integrato, intelligente e innovativo. Non da ultimo, l'impegno verso il raggiungimento della sostenibilità e di un bilancio energetico positivo, ottenuto mediante la conservazione delle risorse e l'autoproduzione di energia pulita.

**Ghizzoni:** Siemens ha dichiarato il proprio impegno nel pensare e agire nell'interesse delle generazioni future, raggiungendo un equilibrio tra 'profit, planet and people'. Quanto più un'azienda è sostenibile, tanto più è in grado di 'fare' business sostenibile, cosa sempre più apprezzata e ricercata anche dal mercato. Una componente molto importante del nostro approccio, resa possibile anche dalla nostra ampia presenza sul territorio, è proprio mirata a favorire l'incremento della competitività delle aziende italiane di dimensioni molto diverse. E la sostenibilità, in quest'ottica, gioca un ruolo chiave. Pensiamo a un ambito di grande attualità come l'e-mobility: l'innovativa infrastruttura di ricarica elettrica di Siemens è stata scelta da Sibeg, l'imbottigliatore ufficiale di Coca Cola in Sicilia, per l'elettrificazione completa della pro-

pria flotta aziendale. Una scelta che ha portato Sibeg anche al riconoscimento di prima azienda in Europa a convertire completamente la propria flotta aziendale, cioè mezzi non destinati alla sola rappresentanza, in veicoli elettrici a zero emissioni. Moltissimi sono gli ambiti tecnologici che vedono Siemens in prima linea con soluzioni orientate al continuo miglioramento di sostenibilità, performance, efficienza, emissioni e quindi anche competitività delle aziende clienti: dalla mobilità connessa appunto agli smart building, dalla gestione intelligente dell'energia a quella della produzione. E tanto altro naturalmente, sempre all'insegna dell'innovazione e della combinazione tra mondo reale e mondo digitale. Per rendere infrastrutture e industria più sostenibili, e vite migliori. In ambito industriale, ad esempio, un'azienda come Orogel aveva una sfida: realizzare un magazzino 4.0 totalmente automatico a -25 °C secondo i più moderni criteri di sostenibilità ambientale e di innovazione tecnologica. La soluzione offerta da Siemens ha fornito la risposta, con un approccio olistico che va dalla simulazione alle tecnologie per l'automazione del magazzino fino alle reti industriali di comunicazione, l'automazione di campo, la modifica degli inverter per la messa in servizio fino alle bassissime temperature necessarie, il collegamento di tutti i dispositivi presenti nell'impianto all'interno di un'unica piattaforma, le tecnologie di comunicazione per l'analisi dei dati, la distribuzione elettrica dalla media alla bassa tensione. La trasversalità dell'intervento di Siemens si è estesa agli impianti di sicurezza, di evacuazione e a quelli di rilevazione incendi. Non da ultimo, nell'aumentare le nostre competenze interne sui temi di sostenibilità, abbiamo la possibilità di collaborare in modo costruttivo e mirato con partner esterni e di essere scelti nell'attivazione di 'progetti' in ambito sociale. Come, ad esempio, è accaduto con la Fondazione ITS per la Mobilità Sostenibile Aerospazio/Meccatronica per il Piemonte: Siemens è diventata un partner strategico nello sviluppo di percorsi formativi innovativi, in un vero e proprio percorso di trasformazione digitale che richiede una metodologia didattica innovativa, applicabile trasversalmente a tutti i percorsi dell'ITS.

*Quali sono i fattori determinanti che permettono all'azienda di essere competitiva oggi, con i continui mutamenti del mercato? E nella classifica di questi fattori dove si colloca la sostenibilità?*

**landolo:** La sostenibilità oggi è considerata un fattore di competitività sempre più rilevante per

le aziende. Data l'importanza crescente della sostenibilità, molte aziende, tra cui Schneider Electric, considerano essenziale integrare obiettivi di sostenibilità (ESG) nella loro strategia globale per mantenere e migliorare la competitività.

**Casiraghi:** Per restare competitivi oggi è fondamentale essere in grado di rispondere in modo rapido e veloce alle esigenze di un mercato che evolve con una velocità che fino a pochi anni fa risultava poco prevedibile. Nella nostra visione, per rispondere a questo scenario, le aziende industriali devono indirizzarsi verso una produzione maggiormente digitalizzata e integrata, capace di combinare efficienza economica con processi altamente automatizzati e flessibili. E i fatti stanno provando la veridicità di questa visione. Forse proprio sulla scia di una maggiore abitudine a vedere l'integrazione della propria realtà con il tessuto circostante, le aziende stanno maturando anche un nuovo tipo di sensibilità alla sostenibilità, non più considerata unicamente in virtù di puri interessi di business (un tempo, la sostenibilità era declinata principalmente in termini di efficienza energetica e conseguente risparmio nei costi operativi). Egualmente, anche la società nel suo complesso è mutata e ha maturato una forte coscienza in merito alla responsabilità di ciascuna persona (fisica e non) verso ciò che la circonda. Di conseguenza, il mercato stesso tende a non accontentarsi più di chiedere alle aziende prodotti o soluzioni efficaci e con il giusto rapporto qualità prezzo. Oggi un comportamento attento al mondo è premiante anche nei rapporti con clienti, partner e fornitori. La sostenibilità viene dunque spinta non solo a livello normativo-fiscale ma soprattutto a livello commerciale. Come conseguenza di tutte queste evoluzioni, la sostenibilità sta scalando rapidamente la classifica dei fattori competitivi delle aziende.

**Rovetta:** Nel settore dell'automazione industriale, i produttori devono migliorare la loro competitività sul mercato a livello globale e rispondere alle sfide ambientali associate alla decarbonizzazione. Nei siti produttivi, la carenza di manodopera, la dipendenza da lavoratori qualificati e il mantenimento di sistemi di produzione stabili stanno emergendo come importanti problemi di gestione per le aziende.

Per questo il generare continuamente nuove opportunità, dimostrando la nostra capacità di innovare, con lo sguardo sempre rivolto alle esigenze sociali sia nei settori di business esistenti sia in quelli nuovi, attraverso azioni come l'evoluzione dello sviluppo di tecnologie di base



essenziali e la loro incorporazione nei modelli di business, si sta rivelando fondamentale. Omron contribuisce a creare una società migliore attraverso tecnologie che combinano rilevamento, controllo e pensiero. Attraverso questo approccio 'Sensing & Control + Think' e nell'ambito della nostra visione a lungo termine Shaping the Future 2030 (SF2030), ci impegniamo a 'potenziare le persone attraverso l'automazione', continuando a perseguire modi ideali di relazione tra uomini e macchine. Riteniamo che, se il ruolo delle macchine si evolve e si espande dall'esecuzione di lavori per conto delle persone alla collaborazione con le persone per far emergere la creatività e il potenziale umano, le soluzioni da noi proposte potranno davvero alleviare una parte dei problemi della società.

**Di Bella:** In questo momento storico, la competitività è messa a dura prova dalla velocità sempre maggiore con cui le aziende devono reagire ai mutamenti. Da un punto di vista generale, ci sono alcuni fattori importanti da considerare. Il primo è il ripensamento di tutti i processi produttivi e di servizio in logica sostenibile, per esempio progettando il prodotto già in ottica di piena riutilizzabilità (dal punto di vista dei materiali e dell'impatto energetico necessari per la produzione, la distribuzione e la gestione del fine vita dei prodotti). Il secondo è l'innovazione e l'attenzione alla digitalizzazione dei processi, che non può più essere considerata facoltativa, in nessun ambito, sebbene aziende di settori diversi si stiano muovendo a velocità diverse. E poi capacità di up-skilling o re-skilling della forza lavoro, soprattutto alla luce dei cambiamenti che le nuove tecnologie, in particolare l'intelligenza

artificiale, porteranno ai processi produttivi sul medio periodo. E infine l'agilità della workforce, che deve imparare a lavorare in un'ottica a 'progetto', adattandosi rapidamente ai cambiamenti e ponendo sempre più attenzione anche ad aspetti quali parità di genere e diversity. La sostenibilità si colloca quindi tra le priorità, da un lato per via delle opportunità che ormai abilita, dall'altro per la responsabilità che le aziende di oggi hanno nei confronti del mondo in cui viviamo e delle generazioni future.

**Redaive:** Per Yaskawa la sostenibilità è fondamentale. L'intero gruppo si impegna quotidianamente a mantenere intatta la fiducia in risposta alle aspettative di tutte le parti interessate: clienti e partner commerciali, azionisti, investitori e dipendenti. Inoltre, contribuiremo allo sviluppo sostenibile dell'economia e della società aumentando continuamente il valore aziendale. Per affrontare nel migliore dei modi le sfide del mercato, inoltre, abbiamo introdotto un sistema di certificazione 'Green Products' al fine di migliorare notevolmente la produttività e le prestazioni di risparmio energetico dei nostri clienti e ridurre gli oneri ambientali in tutto il mondo. Questa certificazione va a identificare i prodotti che rispettano parametri specifici e stringenti in termini di impatto ecologico come emissioni di CO<sub>2</sub>, risparmio energetico, riciclo, risparmio delle risorse e corretta gestione delle sostanze chimiche.

**Lambardi:** Direi che essere sostenibili oggi non deve essere visto in termini di vantaggi, ma di opportunità e, anzi, di necessità. Molti studi condotti da enti indipendenti hanno dimostrato come la sostenibilità sia direttamente legata al fattore competitività. Le buone pratiche sostenibili spesso portano a una maggiore efficienza operativa e, quindi, a una riduzione dei costi operativi. Ad esempio, l'adozione di tecnologie green, come quelle correlate ai risparmi energetici o alla diminuzione degli scarti, consentono di ridurre i costi generali. Dal punto di vista della reputazione, la responsabilità aziendale, intendendo con questo concetto anche le buone pratiche di sostenibilità, è un elemento che oggi in molti settori non può essere trascurata: aumentare la fiducia dei clienti, dei dipendenti e degli investitori è un elemento essenziale che serve a rendere un'azienda sostenibile nel lungo termine a livello di ricavi, quindi di business, innovazione, welfare e capacità di attrarre talenti. Essere sostenibili apre dunque nuove opportunità di mercato, consentendo alle aziende di ottenere successi su più fronti ed essere anche

più resilienti a eventuali shock economici, ambientali e sociali.

**Ghizzoni:** Siemens ha continuato a far evolvere il proprio portafoglio di prodotti e soluzioni all'insegna di tecnologie in grado di soddisfare i bisogni e le necessità attuali e futuri, proprio analizzando le esigenze create dai cinque megatrend globali: cambiamento demografico, urbanizzazione, glocalizzazione, cambiamento climatico, digitalizzazione. Per capire come, può essere utile anche in questo caso un esempio: la tecnologia Siemens può contribuire a decarbonizzare settori di mercato che oggi producono circa i tre quarti delle emissioni totali di gas ad effetto serra, quali ad esempio il settore dell'agricoltura, e degli edifici, nonché il mondo industriale, e dei trasporti. Alcuni dati relativi all'anno fiscale 2023 possono risultare ancora più chiari nell'evidenziare l'impatto di questo approccio: Siemens ha contribuito a far evitare ai propri clienti l'emissione di circa 190 milioni di tonnellate di emissioni e ridotto del 50% le emissioni Scope 1 e 2 dei propri siti operativi dal 2019. Un ulteriore elemento di competitività, assolutamente caratterizzante l'approccio Siemens è quello legato alle collaborazioni. La pandemia Covid-19 ha rapidamente accelerato il percorso di digitalizzazione. Nuovi modelli di business stanno emergendo e l'importanza di partnership collaborative all'interno di ecosistemi sta fortemente crescendo, specialmente laddove sfide di sostenibilità non possono essere risolte unilateralmente. È necessario crescere, ma farlo in modo sostenibile, ad esempio consumando meno risorse, ed efficientando in nostri processi con l'aiuto di nuove tecnologie. Oltre al valore dell'approccio in termini ecosistema, vorrei sottolineare ancora quello tecnologico, nel quale l'integrazione tra reale e digitale rappresenta un elemento davvero distintivo, e cruciale verso gli obiettivi di sostenibilità. Nella fattispecie, grazie ai digital twin, che consentono di progettare, simulare e testare in virtuale il funzionamento reale di un semplice oggetto o di un intero impianto produttivo, ancora prima che venga costruito, proprio per valutare ogni elemento di esso, inclusa l'eventuale presenza dell'uomo. In questo modo diventa poi possibile produrre in modalità reale la versione già testata con vantaggi concreti, anche in termini di sostenibilità: riduzione dell'uso di materie prime, energia e acqua; abbattimento delle emissioni di CO<sub>2</sub> e della produzione di rifiuti; miglioramento della sicurezza. Per fornire anche in questo caso un esempio, Siemens sta supportando Heineken



Gabriele Di Bella, responsabile Sustainability/ESG e responsabile di impatto, Termo



Raffaella Ghizzoni, Sustainability manager,  
Siemens Italia

nel suo percorso di decarbonizzazione attraverso l'uso del digital twin nei suoi impianti di produzione. L'obiettivo è di tagliare del 50% le emissioni di CO<sub>2</sub> in atmosfera. Con l'aiuto di un gemello digitale i flussi di energia dei siti produttivi vengono simulati, ottenendo come risultato la capacità di individuare i cambiamenti che potrebbero fornire i benefici maggiori, come ad esempio l'uso di pompe di calore. Anche attraverso questo caso puntuale, emerge chiaramente come gli investimenti in digitalizzazione producano benefici in parallelo anche a livello di sostenibilità.

*Cercando di raggiungere gli obiettivi di sostenibilità, l'azienda può perdere di vista la propria crescita: è un pensiero di alcuni economisti. Lei cosa ne pensa?*

**Iandolo:** Coniugare crescita economica e sostenibilità è una sfida importante ma possibile. Ecco alcune strategie per farlo, a partire dall'innovazione tecnologica: investire in tecnologie sostenibili e innovative per ridurre l'impatto ambientale e migliorare l'efficienza operativa. Seguono poi i temi legati all'economia circolare, adottare modelli di business basati sull'economia circolare, riducendo gli sprechi e massimizzando il riutilizzo delle risorse. Fondamentale è il coinvolgimento attivo degli stakeholder: clienti, dipendenti, fornitori e comunità locali per creare sinergie e promuovere iniziative sostenibili. Collaborare con altre aziende, istituzioni e organizzazioni per condividere conoscenze, risorse e best practice in materia di sostenibilità. All'interno dell'azienda è necessario definire obiettivi

di sostenibilità chiari e misurabili, integrandoli nella strategia aziendale e monitorando costantemente i progressi. Infine, da non dimenticare, il ruolo centrale di una cultura aziendale incentrata sulla sostenibilità, fornendo formazione ai dipendenti e incoraggiando il coinvolgimento attivo. Su questo ultimo punto, per esempio, Schneider Electric Italia ha avviato un progetto di volontariato aziendale che dà l'opportunità a tutti i dipendenti di svolgere 8 ore l'anno di volontariato sociale o ambientale durante l'orario di lavoro. Queste iniziative, che dal 2021 hanno coinvolto più di 2.200 persone e circa 15 aziende del terzo settore, ci permettono di entrare in contatto con le comunità in cui siamo presenti, di comprenderne le esigenze e, soprattutto, di capire come il comportamento di ognuno di noi può fare la differenza nella creazione di un mondo più sostenibile. Integrare la sostenibilità nella strategia di crescita economica non solo contribuisce a preservare l'ambiente e la società, ma può anche generare opportunità di business e migliorare la competitività nel lungo termine.

**Casiraghi:** Dipende molto da come vengono declinati gli obiettivi di sostenibilità: la sostenibilità non solo può convivere in modo efficace con la crescita dell'azienda ma, per come la intendiamo noi, è uno strumento chiave per la promozione di tale crescita. Ovviamente questo richiede che il perseguimento degli obiettivi di sostenibilità sia effettuato attraverso un percorso studiato per essere coerente, compatibile e funzionale con quelli che sono l'identità e il modello di business dell'azienda specifica. Avendo messo da tempo la sostenibilità al centro della nostra vita aziendale, abbiamo potuto fare esperienza diretta di come questi temi possano essere declinati in modo funzionale al business. Addirittura, possono essere il motore che crea nuovi campi e scenari: la nostra focalizzazione sulla digitalizzazione sempre più spinta dei processi nasce proprio così. La scelta di digitalizzare i nostri processi è iniziata da un obiettivo di produttività, ma ben presto siamo riusciti a declinarla in modo da raggiungere anche il contenimento sull'impatto ambientale delle nostre attività (attraverso l'ottimizzazione dei consumi energetici, un miglior uso delle materie prime ecc.) e un miglioramento del lavoro dei nostri collaboratori, non più chiamati a svolgere manualmente attività poco professionali, onerose fisicamente o potenzialmente pericolose. Questa iniziativa semplifica il nostro concetto di impegno per la sostenibilità, che non si conclude all'interno delle nostre mura aziendali, ma fa tesoro delle

nostre esperienze e si mette in comunicazione con l'esterno, per creare sinergia con il mercato. Offrire ai nostri clienti la possibilità di diventare a loro volta più efficienti facendo tesoro delle competenze acquisite attraverso la sperimentazione, è un tassello fondamentale del nostro vivere in modo sostenibile: non una sostenibilità personale ma una sostenibilità condivisa. Per questo sviluppiamo costantemente proposte sostenibili, soprattutto dal punto di vista ambientale, e le decliniamo in modo funzionale all'inserimento nei processi dei nostri clienti.

**Rovetta:** Omron ha sviluppato prodotti che non esistevano in precedenza, prevedendo quali problemi sociali sarebbero sorti dopo cinque o dieci anni dalla loro introduzione sul mercato. Se un'azienda persegue davvero la sostenibilità, con il desiderio di risolvere problemi sociali ben radicato nello sviluppo dei propri prodotti, obiettivi economici e sostenibili non entrano in conflitto tra loro.

**Di Bella:** In questo momento, la regolamentazione sulla sostenibilità è ancora in una fase relativamente 'giovane', che forse, nell'intento di arginare la deriva presa a livello mondiale alla luce dei cambiamenti climatici sotto gli occhi di tutti, ha introdotto un corpo normativo eccessivamente pesante. È probabile che questa fase fisiologica (che al momento richiede, soprattutto alle grandi aziende, un impegno notevole) andrà a smorzarsi negli anni, sia perché le aziende si organizzeranno sempre meglio per adottare pratiche sostenibili e per effettuare il reporting di sostenibilità, sia perché il legislatore avrà il modo di alleggerire le componenti più pesanti e poco utili della normativa. A mio avviso, dunque, il rischio di concentrarsi troppo sulla sostenibilità a discapito della crescita non è maggiore di altri e può essere affrontato con una buona strategia di fondo.

**Lambardi:** Credo fermamente che la sostenibilità non solo non sia in contrasto con la crescita dell'azienda, ma sia un motore essenziale per il suo sviluppo a lungo termine. La visione che alcuni economisti potrebbero avere riguardo alla sostenibilità come ostacolo alla crescita economica è, a mio avviso, una prospettiva limitata che non tiene conto delle dinamiche del mercato moderno e delle aspettative dei consumatori. Nella nostra esperienza, integrare pratiche sostenibili ha aperto nuove opportunità di business, migliorato l'efficienza operativa del nostro ecosistema, anche grazie all'ottimizzazione delle risorse. Abbiamo, inoltre, inserito l'elemento della sostenibilità non solo nel nostro modo di fare

business, ma proprio all'interno di KPI delle nostre key people. L'impegno verso la sostenibilità ha rafforzato le relazioni con i clienti e i partner, che sono sempre più attenti all'impatto ambientale e sociale delle loro scelte strategiche. La sostenibilità, inoltre, stimola l'innovazione, spingendoci a esplorare nuove tecnologie e modelli di business che non solo rispettano l'ambiente ma offrono anche soluzioni superiori ai nostri clienti. Questo approccio all'innovazione sostenibile ci consente, non solo di anticipare le tendenze del mercato e di posizionarci come importante azienda del settore, ma anche di arricchire ulteriormente la nostra offerta con soluzioni per l'ambiente o per il sociale. Per noi, fautori di quello che abbiamo denominato Digital Renaissance, la sostenibilità è intrinsecamente legata alla crescita e alla resilienza aziendale nel lungo periodo. In Relatech, vediamo la sostenibilità non come un ostacolo, ma come un pilastro fondamentale della nostra strategia di crescita.

**Ghizzoni:** Crescita e sostenibilità vanno di pari passo con la creazione di valore per le persone e per il pianeta. Con questo importante messaggio intendiamo sottolineare il ruolo cruciale che riveste la sostenibilità nella nostra strategia aziendale. Seguendo questo approccio operiamo in modo tale che raggiungere obiettivi di crescita tende a coincidere o perlomeno a supportare fortemente lo sviluppo di tematiche e azioni concrete per guidare l'azienda verso una maggiore sostenibilità. E ancora una volta facciamo riferimento alla sostenibilità nostra e dei nostri siti ma anche e soprattutto a quella dei nostri clienti, in modo da accrescerne anche la competitività grazie a questo aspetto ormai imprescindibile.

*Sostenibilità sociale, ambientale, economica: c'è uno di questi aspetti che deve prevalere affinché un'azienda possa migliorare la sua competitività sul mercato?*

**Landolo:** Per mantenere la competitività è importante bilanciare la sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Mentre è difficile affermare che un aspetto debba prevalere sugli altri in assoluto, un approccio equilibrato può essere vantaggioso per diverse ragioni. Ad esempio, per garantire una risposta alle esigenze del mercato: considerando l'aumento dell'attenzione dei consumatori e degli investitori verso la sostenibilità, un'azienda che integra tutti e tre gli aspetti può rispondere in modo più efficace alle esigenze del mercato attuale. In secondo luogo,

come già detto, bilanciare la sostenibilità ambientale, sociale ed economica può contribuire a ridurre i rischi operativi, legali e reputazionali, proteggendo l'azienda da potenziali vulnerabilità. Infine, integrare la sostenibilità in tutte le sue sfaccettature può favorire la crescita a lungo termine, consentendo all'azienda di adattarsi meglio alle sfide future e di cogliere opportunità emergenti. In definitiva, per mantenere la competitività, le aziende dovrebbero cercare di bilanciare la sostenibilità ambientale, sociale ed economica, considerandole come elementi complementari che contribuiscono a una visione aziendale olistica e a lungo termine.

**Casiraghi:** In realtà sono tutti aspetti che concorrono a migliorare la competitività di un'azienda, seppure in modi diversi. Di certo è sotto gli occhi di tutti come una gestione più oculata ed efficiente dell'energia e un migliore approvvigionamento della stessa (magari tramite auto-produzione) abbiano come effetti ulteriori una maggior stabilità energetica, una riduzione dei costi di produzione e il possibile ottenimento di vantaggi anche fiscali. Tutti elementi che influiscono positivamente sulle performance dell'intera azienda. Tuttavia, questa è solo una delle facce della medaglia, probabilmente la più scontata e meno significativa. Un altro aspetto è quello della promozione della 'salute' del territorio: le aziende influenzano il territorio in cui sono insediate, ma al contempo dipendono da esso in termini di mercato, di risorse disponibili e di servizi fruibili. Agendo in modo sostenibile e responsabile, possono favorire la crescita del proprio territorio (fisico e sociale), con conseguenti risvolti positivi anche per esse. Ci sono poi effetti che potremmo raggruppare nella categoria del branding. Pensiamo ad esempio alla capacità di attrazione dei talenti: tutti gli studi sull'attuale mercato del lavoro rilevano come le persone, avendo maggior possibilità di scelta, tendano a considerare ogni aspetto delle aziende con cui scelgono di collaborare. Di conseguenza, essere sostenibile permette a una company di essere più attrattiva per i migliori talenti sul mercato e di portare con più facilità al proprio interno capacità ed esperienze funzionali a dare maggior impulso al proprio business. Ma non solo: i consumatori stessi sono propensi a considerare anche la dimensione 'etica' di un'azienda all'interno del proprio percorso di acquisto, così come lo fanno le aziende nel momento in cui si trovano ad avviare partnership e collaborazioni interaziendali. Questi risultati derivano dall'attenzione dell'azienda verso tutte le varie forme

di sostenibilità e possono essere molto potenti. Al contempo, però, sono anche molto fragili e richiedono la massima attenzione alla coerenza nel definire gli obiettivi di sostenibilità da perseguire e le modalità con cui farlo.

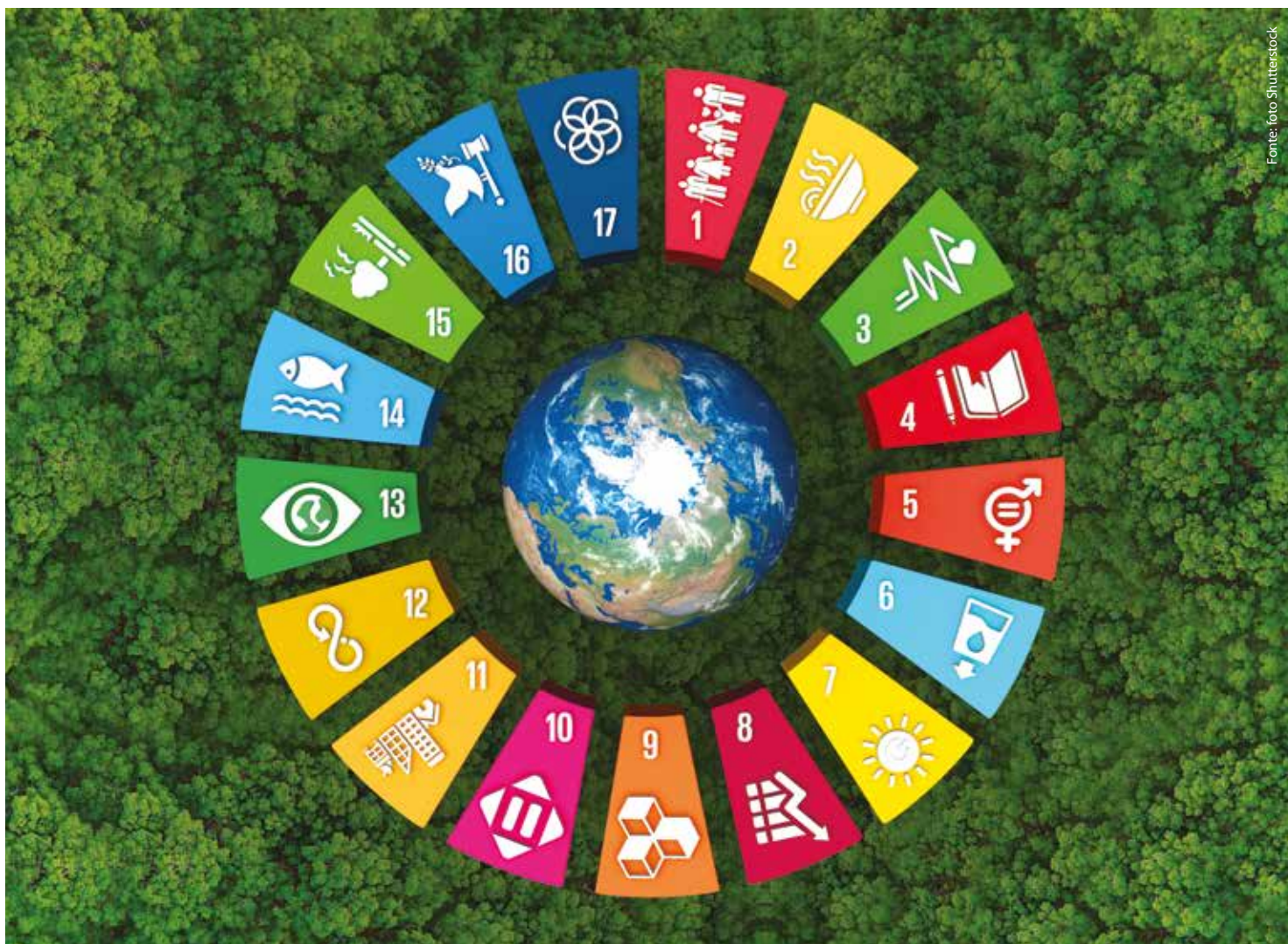
**Rovetta:** Il nostro impegno ESG si estende a tutte le questioni ambientali, sociali e di governance e mantenerle tutte in linea è probabilmente l'aspetto più importante. Tuttavia, l'aspetto più percepito è sicuramente quello ecologico. Se un'azienda può dimostrare la propria neutralità climatica, per sé stessa e per la propria catena di fornitura, il vantaggio competitivo è certo.

**Di Bella:** Questi tre aspetti sono ugualmente importanti ai fini della competitività aziendale, sebbene ciascuno secondo logiche diverse. La sostenibilità sociale influenza maggiormente l'engagement della forza lavoro, sempre più sensibile alle tematiche di equità retributiva, avanzamento di carriera, parità di genere, welfare e formazione. La sostenibilità ambientale influenza direttamente la reputazione dell'azienda. Lato clienti privati, l'attrattiva delle imprese sostenibili, piuttosto che dei prodotti con origine verde certificabile, sta diventando sempre più evidente e importante per i risultati commerciali dell'azienda; lato clienti business, sempre più grandi imprese stanno introducendo i criteri ESG come norme di selezione dei propri fornitori.

La sostenibilità economica richiede, invece, un equilibrio tra il soddisfacimento dei bisogni della generazione attuale e il rispetto delle risorse naturali, del capitale umano e sociale. Il concetto di sostenibilità economica è un aspetto fondamentale per le cosiddette società Benefit, ovvero società che, oltre a perseguire scopi di lucro, si impegnano a creare un impatto positivo sulla società e sull'ambiente, operando in modo responsabile, sostenibile e trasparente. La sostenibilità economica ha dunque un impatto diretto sulla competitività aziendale: senza un equilibrio tra risultati di business e il rispetto del contesto sociale/ambientale, vengono a cadere gli aspetti di competitività.

**Redavide:** In realtà questi aspetti devono andare di pari passo così come gli investimenti fatti per garantire un miglioramento nella competitività dell'azienda. Inizialmente può sembrare che questo processo abbia un costo elevato ma, in una prospettiva a medio-lungo termine, il risultato ripagherà tutti gli sforzi fatti.

**Lambardi:** Non sono d'accordo, non credo che uno dei tre aspetti debba prevalere, anzi è una nostra responsabilità che ci sia un equilibrio tra



Il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile identificati dalle Nazioni Unite rappresenta una sfida rispetto alla quale qualsiasi azienda si deve impegnare

di essi. Se così non fosse, significherebbe che l'obiettivo dell'azienda non sarebbe quello di tendere alla vera sostenibilità e di raggiungere gli obiettivi dell'Agenda 2030. Per essere veramente tale, la sostenibilità non può prescindere da un mix bilanciato di aspetti che, oltre all'impatto ambientale, deve tenere in debita considerazione fattori interni ed esterni, come il benessere del proprio personale, l'impatto indotto sul contesto sociale, la necessità di migliorare i propri prodotti attraverso la continua ricerca e, ovviamente, la necessità di condurre un business economicamente sostenibile, ovvero in ottica di risultati economici utili al continuo sviluppo sostenibile dell'azienda. Crescita e sostenibilità viaggiano dunque di pari passo, in un'ottica di circolarità virtuosa.

**Ghizzoni:** Tutte e tre le dimensioni di sostenibilità hanno la stessa importanza e vogliono parimenti focalizzazione da parte di un'azienda che intenda essere riconosciuta nel proprio mercato come sostenibile e in grado di fornire prodotti, soluzioni, e servizi sostenibili. Una piena implementazione di questi concetti non potrebbe esistere senza uno di questi aspetti.

*I 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS), pensati per affrontare quelle sfide così urgenti della nostra realtà, possono essere un'opportunità per l'azienda? Lo sono stati per la sua?*

**Iandolo:** Assolutamente sì. Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile rappresentano un'importante opportunità per Schneider Electric: poiché l'azienda è fortemente impegnata

verso la sostenibilità e l'efficienza energetica, gli OSS offrono un quadro globale che ne allinea perfettamente gli sforzi alle priorità e alle sfide globali. Gli OSS possono rappresentare un'opportunità in quanto offrono orientamenti chiari su aree critiche come l'energia pulita, l'efficienza energetica, le città sostenibili e l'azione climatica, fornendo a Schneider Electric una roadmap per lo sviluppo di soluzioni e prodotti innovativi. In secondo luogo, poiché sempre più organizzazioni e governi integrano gli OSS nelle proprie strategie, l'adesione di Schneider Electric a questi obiettivi può facilitare l'accesso a nuove opportunità di business e partnership. In terzo luogo, essere allineati agli OSS può rafforzare la reputazione di Schneider Electric e coinvolgere positivamente clienti, investitori e

altri stakeholder chiave. Infine, gli OSS offrono un quadro per valutare i rischi e le opportunità di investimento legati alla sostenibilità, consentendo a Schneider Electric di prendere decisioni informate e sostenibili.

**Casiraghi:** I 17 obiettivi OSS possono essere un supporto per raggiungere una migliore comprensione di tutte le sfaccettature del termine sostenibilità e, dunque, favorire la consapevolezza e la focalizzazione degli sforzi di miglioramento di ciascuna azienda in ambiti specifici. Non è infatti realistico pensare di poterli perseguire tutti e 17 con pari intensità nello stesso momento, ma ogni azienda può contribuire in modo importante al progetto globale anche solo concentrando i propri sforzi su quei temi su cui l'impatto può essere più significativo, per via del proprio campo operativo di riferimento, della propria localizzazione o di altre specificità simili. Ad esempio, Rittal si muove su diversi di questi obiettivi, ma uno di quelli che persegue con più forza in questo momento è quello di 'garantire l'accesso all'energia a prezzo accessibile, affidabile, sostenibile e moderna per tutti'. Lo stiamo facendo attraverso una business unit dedicata a supportare la transizione energetica. Offriamo così non solo proposte mirate, ma anche competenze settoriali approfondite che possono massimizzare gli effetti delle attività di chi sviluppa soluzioni in questo campo. Siamo inoltre impegnati da tempo a 'sviluppare proposte per costruire un'infrastruttura resiliente, promuovere l'industrializzazione inclusiva e sostenibile e sostenere l'innovazione'. Uno tra gli esempi più evidenti e recenti di questo è la realizzazione dell'Application Center Rittal & Eplan di Valeggio sul Mincio. Inaugurato lo scorso anno, questo centro è aperto a tutti gli operatori che desiderino testare gli effetti della digitalizzazione sul proprio modello aziendale, con l'intenzione di aiutarli a costruire un'infrastruttura industriale flessibile, resiliente e aperta all'innovazione. Da ultimo, tutti i nostri prodotti, specialmente quelli più energivori, vengono costantemente sottoposti ad attività di ricerca&sviluppo mirate ad accrescere l'efficienza e ridurre la CO<sub>2</sub> footprint, per 'incrementare la sostenibilità delle produzioni'.

**Rovetta:** Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, adottati dalle Nazioni Unite nel 2015, sono diventati un quadro di riferimento comune per la comunità internazionale, in cui la sostenibilità viene approcciata sia in termini di

opportunità sia di rischi. L'ESG management di Omron si è continuamente evoluto sin dalla fondazione dell'azienda, e siamo determinati a promuovere il raggiungimento di questi obiettivi attraverso le nostre attività. Intendiamo continuare a sostenere questa e altre iniziative internazionali, contribuendo alla creazione di una società sostenibile attraverso un impegno responsabile con i nostri stakeholder. Un chiaro esempio della nostra dedizione alla causa degli OSS è il nostro integrated report, dove le nostre azioni ESG vengono ricondotte agli Obiettivi delineati dalle Nazioni Unite.

**Di Bella:** Il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile identificati dalle Nazioni Unite rappresenta una sfida rispetto alla quale qualsiasi azienda si deve impegnare. Questi obiettivi sono centrati su alcuni dei rischi maggiormente critici a livello mondiale e identificati dal World Economic Forum: questo significa che il raggiungimento degli OSS è essenziale per la sopravvivenza stessa del pianeta. A mio avviso, questa sfida rappresenta un'opportunità: ci costringe infatti a ripensare i nostri modelli di business, determinando una discontinuità che può essere l'occasione per ritrovare fonti di efficienza inattese e definire nuove logiche di business, al di là delle opportunità che ci porta. Per Termo, a fronte del nostro contesto di business, l'impegno si è focalizzato sui seguenti otto Sustainable Development Goals: salute e benessere; uguaglianza di genere; lavoro dignitoso e crescita economica; industria, innovazione, infrastrutture; città e comunità sostenibili; consumo e produzione responsabili; agire per il clima; pace, giustizia e istituzioni forti. In particolare, l'obiettivo 13 (Agire per il clima) è stato un po' il mantra di Termo, che ha saputo unire un'opportunità di business con l'impegno per il raggiungimento di un OSS (solo nel 2022, attraverso interventi di riqualificazione energetica e di installazione di dispositivi per riscaldamento/raffreddamento, abbiamo generato una riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> di oltre 2.000 tonnellate). Inoltre, ogni iniziativa attivata per raggiungere uno degli otto OSS ha determinato, in ultima analisi, vantaggi per il nostro business maggiori rispetto ai costi affrontati, rendendoci sempre più orgogliosi di aver contribuito positivamente all'ambiente e alla società.

**Lambardi:** Sviluppata e formalmente approvata in sede ONU nel 2015 come parte dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile,

i 17 Sustainable Development Goals (SDGs), articolati in 169 target, rappresentano una bussola per porre l'Italia e il mondo sul giusto sentiero verso il futuro. Nella sua visione di lungo termine, Relatech non poteva certo fare a meno di trarre spunto da queste indicazioni. Per questo, il gruppo nell'esercizio del proprio business quotidiano ha individuato nove obiettivi di sviluppo sostenibile verso i quali concentrare la massima attenzione: salute e benessere; istruzione di qualità; parità di genere; lavoro dignitoso e crescita economica; imprese, innovazione e infrastrutture; città e comunità sostenibili; consumo e produzione responsabili; lotta contro il cambiamento climatico; partnership per gli obiettivi. Tutti questi obiettivi si trovano all'interno del nostro Manifesto della Sostenibilità, all'interno del quale abbiamo individuato i tre pilastri ESG ai quali ispirare tutte le azioni di intervento proattivo volte al raggiungimento dei nove SDGs: il valore umano, punto fermo da cui tutto ha inizio; l'innovazione sostenibile, quale motore di crescita sul lungo termine; l'implementazione di un ecosistema strategico, quale strumento collaborativo per il raggiungimento compiuto degli obiettivi di sostenibilità.

**Whizzoni:** Gli OSS e i rispettivi target indirizzano le sfide più significative del nostro tempo di carattere economico, sociale, ambientale e di governance e quindi aiutano a stimolare il cambiamento. In Siemens questi obiettivi sono stati adottati e di conseguenza influenzano l'azienda e il suo operare.

Negli anni, Siemens si è impegnata a plasmare il proprio framework di sostenibilità al fine di impattare su tutti e 17 gli obiettivi definiti in Agenda 2030, riconoscendo un'opportunità nel farlo, anche in termini di competitività nel proprio mercato. Ad esempio, come ridurre l'impatto ambientale dei nostri prodotti, sistemi, soluzioni e servizi? Partendo dalla fase di disegno degli stessi, e minimizzando la necessità di estrazione di materie prime. Siemens ha sviluppato un approccio denominato Eco-design, che considera fattori ecologici rilevanti durante la fase di pianificazione e design dei prodotti stessi poiché tale fase determina più dell'80% dell'impatto ambientale del ciclo di vita del prodotto. Uno degli obiettivi è di contribuire alla salvaguardia del clima presso i siti dei nostri clienti e aumentare la dematerializzazione attraverso un approccio di circolarità, grazie anche a elementi digitali del nostro portafoglio.