

Linea guida per l'implementazione di practices di sostenibilità

Sommario

- 1. Introduzione** 2
 - 1.1 Scopo e campo di applicazione..... 2
 - 1.2 Glossario di sostenibilità 3
- 2. La valutazione del modello di business aziendale** 6
- 3. La valutazione della catena del valore** 6
- 4. Definizione di azioni di Sostenibilità** 7
 - 4.1 Governance Actions**..... 7
 - 4.1.1 Ruoli o Funzioni Aziendali..... 7
 - 4.1.2 Strategy & Policy..... 8
 - 4.1.3 Indicatori e KPIs..... 11
 - 4.2 Environmental Actions**..... 12
 - 4.2.1 Ruoli o Funzioni Aziendali 12
 - 4.2.2 Strategy & Policy..... 13
 - 4.2.3 Indicatori e KPIs..... 15
 - 4.3 Social Actions** 19
 - 4.3.1 Ruoli o Funzioni Aziendali 19
 - 4.3.2 Strategy & Policy..... 19
 - 4.3.3 Indicatori e KPIs..... 21

1. Introduzione

Negli ultimi anni, la sostenibilità è diventata un elemento centrale nei piani di sviluppo aziendali, coinvolgendo imprese di tutte le dimensioni. Se da un lato le grandi aziende erano già orientate in questa direzione, dall'altro le piccole e medie imprese hanno iniziato solo recentemente a integrare i fattori ESG (Environmental, Social, Governance) nei loro processi aziendali.

La crescente sensibilità di consumatori e opinione pubblica ha reso la sostenibilità un fattore determinante per il posizionamento competitivo, con un impatto significativo anche sulle filiere produttive dell'industria farmaceutica, che possono trarre importanti vantaggi dall'adozione di pratiche di sostenibilità. Diversamente dalla Corporate Social Responsibility (CSR) che riguarda l'impegno volontario di un'azienda verso pratiche etiche, sociali e ambientali, la sostenibilità è un approccio più ampio e integrato, che punta a bilanciare sviluppo economico, responsabilità sociale e tutela ambientale.

Le recenti sfide globali, come le interruzioni delle catene di approvvigionamento, conflitti geopolitici e cambiamenti climatici, hanno ulteriormente evidenziato la necessità di integrare la sostenibilità nella gestione aziendale. Non si tratta più soltanto di garantire elementi come la qualità, l'efficienza o i tempi di consegna, ma di affrontare in modo proattivo i rischi ambientali e sociali lungo tutta la catena del valore.

1.1 Scopo e campo di applicazione

La presente linea guida nasce con l'obiettivo di promuovere l'integrazione di pratiche sostenibili nelle filiere dell'industria farmaceutica italiana, offrendo supporto concreto alle imprese associate a Egualia che operano nella ricerca, produzione e distribuzione di farmaci per uso umano.

La guida è pensata per essere un riferimento completo, offrendo un quadro teorico consultabile nella sua interezza per ampliare conoscenze e competenze a 360° sulle pratiche di sostenibilità.

Al contempo, il documento è strutturato con approccio modulare, permettendo alle aziende di adottare in modo graduale e personalizzato le azioni proposte nelle diverse sezioni. Ogni realtà aziendale può scegliere di concentrarsi su singoli interventi o obiettivi specifici, modulando le attività in base alle risorse disponibili, il tempo a disposizione e le diverse priorità.

Le azioni proposte, allineate ai principali standard di settore, non solo contribuiranno a migliorare le performance aziendali in ottica di sostenibilità, ma anche a rafforzare la capacità delle imprese di affrontare le richieste di rendicontazione. In particolare, queste misure renderanno le aziende più preparate a conformarsi agli obblighi normativi a livello europeo e/o a rispondere alle possibili richieste di dati e informazioni che possono emergere dalle case madri, chiamate a rendicontare le performance anche sulle loro catene del valore.

Inoltre, l'implementazione di queste pratiche può incidere positivamente sui rating di sostenibilità e può generare un vantaggio competitivo nell'accesso al credito o agli investimenti, in linea con le crescenti richieste legate alla finanza sostenibile.

1.2 Glossario di sostenibilità

Adattamento al cambiamento climatico
<i>Adattamento ai cambiamenti climatici significa il processo di adeguamento ai cambiamenti climatici attuali e previsti e ai loro impatti. Si riferisce all'insieme di iniziative e strategie volte a ridurre la vulnerabilità degli ecosistemi naturali, dei sistemi economici e delle comunità umane agli effetti negativi del cambiamento climatico, e implica l'adozione di misure, sia preventive che correttive, al fine di migliorare la resilienza e la capacità di affrontare tali cambiamenti. Per maggiori informazioni si veda anche la Tassonomia UE (Regolamento (UE) 2020/852).</i>
Catena del Valore
<i>Insieme di attività e relazioni che creano valore per un'azienda, coinvolgendo tutte le fasi di produzione e distribuzione di un prodotto o servizio. Comprende fornitori, partner commerciali e clienti, sia a monte che a valle.</i>
CO₂eq
<i>L'equivalente di biossido di carbonio (CO₂eq) è l'unità standard utilizzata per confrontare e contabilizzare le emissioni di vari gas serra in base al loro potenziale di riscaldamento globale. Si tratta di un'unità di misura utilizzata per esprimere l'impatto dei diversi gas a effetto serra (GHG) sul riscaldamento globale in termini di quantità equivalente di anidride carbonica (CO₂). Poiché ogni gas serra ha un potenziale di riscaldamento globale (Global Warming Potential, GWP) diverso, la CO₂e consente di uniformare il loro contributo all'effetto serra su un periodo standard (generalmente 100 anni).</i>
CSR
<i>La CSR è l'insieme di politiche, pratiche e comportamenti adottati dall'impresa a favore della comunità nella quale opera oltre che dell'impresa stessa (Libro Verde EU, 2001). Più specificamente, l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni interessate.</i>
CSRD
<i>Direttiva dell'Unione Europea che sostituisce la precedente NFRD (Non-Financial Reporting Directive), ampliando i requisiti di rendicontazione di sostenibilità per le imprese. Introduce obblighi più stringenti e un maggiore focus su trasparenza e impatti lungo la catena del valore.</i>
Emissioni di scope 1
<i>Le emissioni di scope/ ambito 1 sono le “emissioni dirette” di gas serra che derivano da attività sotto il diretto controllo dell'impresa. Queste includono, ad esempio, l'utilizzo di combustibili fossili (carbone, gasolio, benzina) per generare potenza riscaldamento, raffrescamento, produzione di energia elettrica nel caso di aziende coinvolte nel settore dell'Energia) o alimentare veicoli aziendali (auto, camion, furgoni), per i propri processi industriali, o anche emissioni fuggitive da impianti di produzione (ad es., dai processi industriali dell'industria petrolchimica o manifatturiera).</i>
Emissioni di scope 2
<i>Le emissioni di ambito 2 sono le “emissioni indirette” di gas serra, derivanti dalla generazione di elettricità, calore e vapore da parte di terzi (fornitori), e importati e consumati dall'organizzazione. Queste includono, ad esempio, le emissioni associate all'elettricità consumata per illuminazione o macchinari, o al vapore e al calore importati da altri impianti. Le emissioni di scope 2 si suddividono in:</i> • Emissioni di scope 2 “Market-based”: sono le emissioni calcolate con il metodo basato sul mercato, che quantifica le emissioni di gas serra di ambito 2 in base alle emissioni di gas serra

emesse dai generatori da cui l'entità dichiarante acquista contrattualmente l'elettricità, sia in bundle con strumenti, sia strumenti scorporati;

- **Emissioni di scope 2 “Location-based”:** sono le emissioni calcolate con il metodo basato sulla localizzazione dell'impresa, che quantifica le emissioni di gas serra di ambito 2 in base ai fattori di emissione medi della generazione di energia per località definite, inclusi i confini locali, subnazionali o nazionali.

Emissioni di scope 3

Le emissioni di ambito 3 sono le emissioni indirette di gas serra che sono conseguenza delle attività dell'impresa ma si verificano lungo la catena del valore dell'impresa. Infatti, le emissioni di gas serra di ambito 3 sono tutte le emissioni indirette (non incluse nell'ambito 2) che si verificano sia nelle attività a monte delle operazioni dell'impresa (ad esempio, dovute a beni e servizi acquistati, a beni strumentali acquistati, o al trasporto di beni acquistati, ecc.) sia in quelle a valle delle operazioni dell'impresa (ad esempio, trasporto e distribuzione dei prodotti dell'impresa, utilizzo dei prodotti venduti, investimenti, ecc.)

ESG

I criteri ESG vengono utilizzati per determinare l'impatto di un'azienda sui fattori ambientali (es. la riduzione delle emissioni di carbonio), sociali (es. il trattamento dei dipendenti) e di governance (es. la trasparenza e l'eticità nella gestione aziendale). Gli investitori li usano per valutare la sostenibilità e l'affidabilità/accountability di un'azienda.

Impatti

Effetti, sia positivi che negativi, che le attività di un'organizzazione hanno sull'ambiente, sulla società e sugli stakeholder interni ed esterni. Gli impatti possono essere diretti o indiretti e includono elementi attuali o potenziali, con riferimento alla loro gravità, irrimediabilità e probabilità di verificarsi.

Mitigazione del cambiamento climatico

La mitigazione dei cambiamenti climatici significa il processo di riduzione delle emissioni di gas serra e il mantenimento dell'aumento della temperatura media globale ben al di sotto dei 2 °C rispetto ai livelli preindustriali, con sforzi per limitarlo a 1,5 °C, come stabilito nell'Accordo di Parigi (basato sul Regolamento (UE) 2020/852).

Rischi e opportunità

Possibili eventi o circostanze, derivanti da fattori ambientali, sociali e di governance, che possono influire positivamente o negativamente sull'operatività aziendale. I rischi rappresentano minacce che potrebbero compromettere le performance o la reputazione dell'organizzazione, mentre le opportunità sono condizioni favorevoli che possono generare valore aggiunto o vantaggi competitivi.

Rischio fisico da cambiamento climatico

I rischi fisici legati al clima, che derivano dalle conseguenze del cambiamento climatico, possono causare danni materiali, cali della produttività o anche interruzioni delle catene produttive. Si pensi agli effetti dei rischi fisici acuti, in seguito a tempeste, inondazioni, incendi o ondate di calore, e ai rischi fisici cronici, che derivano dai cambiamenti del clima di lungo termine, quali le variazioni della temperatura, l'aumento del livello del mare, la riduzione della disponibilità idriche, la perdita di biodiversità e i cambiamenti nella produttività della terra e del suolo.

Rischio di transizione da cambiamento climatico

I rischi di transizione legati al clima, relativi al processo di trasformazione verso un'economia a basse emissioni di carbonio, derivano da molteplici cause, quali l'adozione di leggi e politiche climatiche e ambientali da parte delle autorità che finiscano per danneggiare certe attività produttive, il progresso tecnologico verso soluzioni meno dannose per il clima in grado di rendere obsoleta l'attività di un'impresa, i mutamenti nelle preferenze della clientela e nella fiducia dei consumatori verso l'impresa.

Sostenibilità

Si definisce sostenibile un modello di sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri. Introdotto durante la prima conferenza ONU sull'ambiente nel 1972 e chiarito nel rapporto Brundtland del 1987, il concetto di sostenibilità è diventato il paradigma dello sviluppo globale dopo la conferenza ONU del 1992.

2. La valutazione del modello di business aziendale

Nell'attuale contesto economico, le imprese non operano più come entità isolate, ma come parti integranti di ecosistemi ampi e interconnessi. La crescente attenzione verso i temi di sostenibilità da parte degli stakeholder, siano essi finanziari, clienti o fornitori, incide profondamente sul modo in cui le aziende vengono valutate.

In questo quadro, la domanda di trasparenza non è solo una questione etica, ma un requisito strategico per mantenere la fiducia e il posizionamento competitivo. Gli stakeholder, infatti, richiedono informazioni dettagliate sulle performance ESG per comprendere la capacità di un'azienda di gestire i rischi e le opportunità legati alla sostenibilità e di generare valore nel lungo periodo.

Per rispondere efficacemente a queste sfide, è essenziale che le imprese guardino all'interno del proprio modello di business e valutino in modo approfondito gli impatti, i rischi e le opportunità che derivano dalle proprie attività.

Questo processo deve essere accompagnato da interventi mirati su più livelli, tra cui la strutturazione di una governance di sostenibilità efficace con funzioni aziendali formate sul tema, la definizione di policy e strategie formalizzate che includano obiettivi concreti e misurabili, nonché la definizione di indicatori e sistemi di monitoraggio per valutare e migliorare le performance nel tempo.

Una gestione integrata e strategica di questi elementi non solo garantisce una maggiore coerenza nell'approccio alla sostenibilità, ma favorisce anche il miglioramento continuo delle performance aziendali in vista delle sfide future.

3. La valutazione della catena del valore

La valutazione degli impatti, rischi e opportunità lungo la catena del valore è ormai una priorità strategica per le imprese. L'analisi non riguarda solo le attività dirette dell'impresa, ma si estende all'intero ecosistema delle relazioni commerciali a monte e a valle, includendo fornitori, partner commerciali e clienti.

È significativo notare che, in molti processi produttivi, una percentuale rilevante dell'impatto ambientale e sociale è attribuibile alla filiera dei fornitori. Pertanto, estendere l'analisi e l'adozione di pratiche sostenibili oltre i confini aziendali diventa cruciale per ridurre gli effetti negativi e migliorare le performance complessive.

Questo richiede alle aziende di assumere un ruolo proattivo come promotori di cambiamento, attivando sinergie con un approccio sistemico e cooperativo lungo la catena del valore.

In concreto, questo comporta coinvolgere tutti i soggetti che compongono la filiera in strategie condivise che mirino alla riduzione degli impatti e dei rischi legati alla sostenibilità e al miglioramento delle performance collettive. Il dialogo e le azioni congiunte possono generare un effetto moltiplicatore, contribuendo alla sostenibilità della filiera e aumentando la capacità di creare valore a lungo termine.

Le aziende che intraprendono questo percorso possono beneficiare di una serie di vantaggi: una gestione attenta della catena del valore consente di identificare potenziali criticità nei rapporti con fornitori e partner commerciali, ottimizzando processi e risorse. Questo approccio migliora l'efficienza operativa e può portare a una riduzione dei costi. Inoltre, dimostrare un impegno concreto verso la sostenibilità rafforza la reputazione aziendale agli occhi di clienti e stakeholder, facilitando anche la conformità alle normative vigenti e anticipando eventuali requisiti futuri.

4. Definizione di azioni di Sostenibilità

Il presente capitolo propone un insieme di azioni suddivise nelle aree tematiche principali che compongono la sostenibilità quali **Governance**, **Social** ed **Environmental**. Ogni area esplora interventi mirati a integrare i principi ESG nelle operazioni aziendali, seguendo tre parametri chiave:

- **Ruoli e funzioni aziendali:** azioni volte alla definizione e strutturazione di ruoli e responsabilità aziendali dedicati alla gestione delle tematiche ESG;
- **Strategy & Policy:** azioni volte alla definizione e formalizzazione di strategie e policy mirate a orientare l'organizzazione verso le migliori pratiche di sostenibilità;
- **Indicatori e KPIs:** metriche e indicatori volti al monitoraggio delle performance e la valutazione dei progressi degli obiettivi di sostenibilità.

Guida alla lettura

Le sezioni relative a “Ruoli e funzioni aziendali” e “Strategy & Policy” contengono una serie possibili interventi implementabili dall'azienda contenenti definizioni teoriche e indicazioni operative.

Per ciascun intervento viene indicato se è rivolto a grandi aziende o PMI sulla base della seguente legenda:



Grandi imprese



PMI

La sezione “Indicatori e KPIs” è presentata in forma tabellare, in modo da raggruppare gli indicatori per topic. I KPIs presenti nel documento costituiscono una long-list da cui ciascuna impresa può attingere identificando un insieme di indicatori custom, in funzione delle tematiche che ha intenzione di monitorare.

4.1 Governance Actions

La governance rappresenta il pilastro fondamentale per guidare un'azienda verso la sostenibilità, definendo strategie, obiettivi e responsabilità. L'integrazione dei principi ESG nella struttura decisionale consente di migliorare la trasparenza, gestire e monitorare i rischi e le opportunità in modo efficace e garantire un allineamento strategico con gli obiettivi di sostenibilità.

Di seguito alcune delle principali azioni che le aziende possono adottare al fine di aumentare le proprie performance di sostenibilità in ottica governance.

4.1.1 Ruoli o Funzioni Aziendali

- **Creare ruoli aziendali per la sostenibilità**



La designazione di figure aziendali dedicate alla sostenibilità rappresenta un passo strategico verso una crescita in ottica ESG. Queste figure, spesso denominate "Chief Sustainability Officer" o "Head of Sustainability" o "Sustainability Manager" in base all'esperienza e al ruolo che andranno a ricoprire, hanno il compito di guidare e coordinare le iniziative ESG, monitorare le performance aziendali e contribuire al rispetto delle normative vigenti.

L'introduzione di una figura dedicata alla sostenibilità consente di creare un presidio chiaro e un approccio condiviso a livello aziendale riguardo le tematiche ESG. Queste risorse fungono da punto di

riferimento interno, facilitando la comunicazione tra i diversi dipartimenti e promuovendo una cultura aziendale orientata alla sostenibilità.

Definire responsabilità chiare per la figura del "Responsabile Sostenibilità" e integrarla nel comitato direttivo rappresenta un passaggio fondamentale per assicurare che le politiche ESG siano strettamente allineate con gli obiettivi strategici dell'azienda. Questo processo implica stabilire obiettivi specifici, assegnare compiti definiti e assicurare che questa figura disponga delle risorse necessarie per operare efficacemente.

In contesti aziendali complessi e con più sedi operative, può risultare strategico affiancare al Responsabile di Sostenibilità uno o più **ESG Ambassador**. Gli ESG Ambassador sono referenti locali o di dipartimento che, pur mantenendo il proprio ruolo primario, supportano il Sustainability Manager nella diffusione delle politiche e nelle strategie di sostenibilità. Questa rete di supporto consente di ampliare l'efficacia della funzione di sostenibilità, assicurando una gestione capillare e coordinata delle iniziative ESG, nonché della raccolta e monitoraggio dei KPIs.

Focus per le PMI



Invece di creare ruoli specifici come il "Chief Sustainability Officer", le PMI possono assegnare ad una figura manageriale che ricopre un'altra funzione, anche la responsabilità di monitorare le attività ESG nelle proprie mansioni. Questa risorsa, opportunamente formata, potrà acquisire le competenze necessarie per diventare il punto di riferimento interno per le iniziative di sostenibilità.

• **Strutturare un comitato ESG**



Il Comitato ESG è essenziale per integrare i principi di sostenibilità nelle strategie aziendali. Composto da membri del Consiglio di amministrazione (se comitato endoconsiliare), o dal management o da esperti dell'ambito, lavora a stretto contatto con il responsabile di sostenibilità per garantire che le tematiche ESG siano centrali nella pianificazione strategica e nella operatività aziendale.

Il Comitato ESG diventa quindi un pilastro fondamentale per il successo delle iniziative di sostenibilità. La sua funzione consultiva e propositiva non solo rafforza l'impegno aziendale verso la sostenibilità, ma contribuisce alla conformità alle normative europee in materia di trasparenza e rendicontazione, come previsto dalla nuova Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Un Comitato ESG ben strutturato, composto da membri competenti e con formazione specifica, rappresenta dunque una leva strategica per il successo sostenibile dell'impresa.

Focus per le PMI



Nelle PMI, il ruolo del Comitato ESG può essere svolto dall'Amministratore Delegato o da altre figure apicali dell'organizzazione. Tali soggetti assumono il compito di definire la strategia ESG dell'azienda, abilitando l'integrazione delle tematiche di sostenibilità nelle decisioni strategiche e nel modello di business aziendale.

4.1.2 Strategy & Policy

• **Definire un piano strategico di sostenibilità**



La definizione di un piano strategico di sostenibilità costituisce il primo passo al fine di integrare i principi della sostenibilità nelle attività di un'organizzazione, allineandoli ai valori, alla missione e alla visione aziendale. Include l'insieme di obiettivi o finalità che l'impresa si assegna per il miglioramento delle performance di sostenibilità sulla base del modello di business dell'organizzazione. La strategia

di un'organizzazione costituisce una base di riferimento per monitorare e misurare i progressi nel raggiungimento degli obiettivi posti.

La formulazione della strategia implica generalmente la definizione dello scopo e dell'ambito delle attività dell'organizzazione, oltre alla natura delle sue operazioni, tenendo conto dei rischi e delle opportunità affrontati e dell'ambiente in cui essa opera. In questo senso, il punto di partenza consiste nell'identificazione delle priorità ESG, in linea con il contesto operativo dell'azienda, le aspettative degli stakeholder e le normative vigenti, come la CSRD.

Gli obiettivi devono essere chiari, misurabili e temporalmente definiti e incentrati su temi chiave quali, per esempio, la riduzione delle emissioni di gas serra, la gestione responsabile delle risorse naturali, la diversità e inclusione o il rispetto dei diritti umani.

- **Ottimizzare le relazioni con gli stakeholder**

Definire progettualità volte a ottimizzare le relazioni con gli stakeholder rappresenta un elemento strategico cruciale per garantire una governance aziendale efficace e sostenibile, soprattutto nell'ambito della rendicontazione in linea con la Corporate Sustainability Reporting Directive. Questo approccio consente alle aziende di rafforzare il proprio posizionamento socio-economico e ambientale, creando valore condiviso e migliorando la fiducia e la collaborazione con tutti i principali interlocutori.

La gestione delle relazioni con gli stakeholder è strettamente legata alla valutazione di materialità, un processo fondamentale per identificare i temi rilevanti per l'azienda e per i suoi stakeholder. Attraverso un dialogo strutturato e continuativo, le aziende possono mappare le aspettative, i bisogni e le priorità degli stakeholder, integrandoli nelle strategie aziendali e assicurando che le operazioni siano allineate ai principi ESG. La doppia materialità, richiesta dalla CSRD, impone di considerare sia l'impatto dell'azienda sugli stakeholder e sull'ambiente sia i rischi e le opportunità derivanti da fattori esterni per le performance aziendali.

Progettualità specifiche per ottimizzare le relazioni con gli stakeholder possono includere l'organizzazione di tavoli di confronto periodici, l'adozione di meccanismi trasparenti di feedback, la promozione di partnership strategiche con enti locali e la partecipazione attiva a iniziative comunitarie. Questi strumenti non solo rafforzano la governance aziendale, ma consentono anche di rispondere alle esigenze di rendicontazione sulla sostenibilità, garantendo una comunicazione chiara e trasparente.

Integrare la gestione degli stakeholder e la valutazione di materialità nei processi decisionali aziendali rappresenta quindi un vantaggio competitivo e un impegno concreto verso un approccio sostenibile, conforme alle normative e capace di creare valore a lungo termine.

- **Strutturare un codice di condotta fornitori**

Un codice di condotta per i fornitori è un documento che definisce gli standard etici, sociali e ambientali che i partner commerciali devono rispettare per collaborare con un'azienda. Questo strumento è fondamentale per assicurare che la catena di approvvigionamento sia allineata ai valori e agli obiettivi dell'impresa, promuovendo comportamenti sostenibili lungo tutta la value chain.

Non solo il codice di condotta contribuisce a mitigare i rischi legati alle operazioni dei fornitori, ma permette anche di rispondere alle crescenti richieste di trasparenza provenienti dagli stakeholder e dalle normative internazionali. Inoltre, esso supporta le aziende nella selezione di fornitori con un impatto ambientale ridotto, favorendo azioni lungo la value chain di diminuzione delle emissioni di gas serra o di uso efficiente delle risorse e una gestione responsabile dei rifiuti.

Ad esempio, scegliere fornitori che misurano e riducono le proprie emissioni consente all'azienda di intervenire positivamente sulle proprie emissioni indirette (Scope 3). Queste emissioni, spesso

complesse da monitorare e gestire, possono essere significativamente ridotte optando per fornitori più sostenibili.

- **Introdurre degli MBO (Management by Objectives) di sostenibilità**



Introdurre obiettivi di performance legati alla sostenibilità attraverso gli MBO (Management by Objectives) rappresenta un passaggio fondamentale per integrare le metriche ESG nei sistemi di incentivazione aziendale. Questo approccio collega direttamente le performance individuali e di reparto agli obiettivi strategici di sostenibilità dell'organizzazione, rendendo la sostenibilità una priorità tangibile e misurabile.

Gli MBO di sostenibilità permettono di definire target chiari e specifici per i ruoli apicali, come la riduzione delle emissioni, l'aumento dell'efficienza energetica o il miglioramento delle condizioni sociali lungo la catena del valore.

- **Progettare un piano di formazione di sostenibilità**



Un piano di formazione sulla sostenibilità garantisce che l'organizzazione, con un particolare focus sul Consiglio di Amministrazione (CdA), sia adeguatamente preparata a gestire le sfide e le opportunità legate alla sostenibilità. Il CdA, con il suo ruolo di indirizzo e controllo, deve acquisire competenze aggiornate per definire strategie efficaci e guidare l'azienda verso una gestione responsabile e conforme alle normative e i principali standard di riferimento.

Il piano deve assicurare che i consiglieri siano in grado di affrontare con competenza le tematiche ESG, orientando l'organizzazione verso obiettivi sostenibili e supervisionando l'operato del management per garantire una gestione aziendale congrua.

- **Considerare gli impatti ESG nei processi di gestione aziendali**



Il concetto di impatto si riferisce all'effetto che l'impresa ha o potrebbe avere sull'ambiente e sulle persone, compresi gli effetti sui diritti umani, come risultato delle sue attività o delle sue relazioni. Gli impatti indicano il contributo, positivo o negativo, dell'impresa allo sviluppo sostenibile.

L'identificazione e la gestione degli impatti ESG richiede un'analisi approfondita delle attività aziendali e della loro interazione con l'esterno. Tale processo può prevedere l'implementazione di assessment dedicati per valutare gli impatti attuali e potenziali, considerando criteri come la gravità e la probabilità che un dato impatto si verifichi.

Il coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni è consigliabile per comprendere la portata degli impatti e per garantire che l'analisi rifletta le reali esigenze e aspettative delle parti interessate.

- **Considerare i rischi e le opportunità ESG nei processi di gestione aziendali**



I rischi e opportunità sono tutti quegli eventi o condizioni ambientali, sociali o di governance che, se si verificassero, potrebbero causare un potenziale effetto positivo/negativo rilevante sull'impresa (modello aziendale, strategia, capacità di raggiungere i propri obiettivi, creazione di valore).

L'integrazione dei rischi e delle opportunità ESG nei processi di gestione aziendali implica analisi non solo riguardanti le operazioni interne dell'azienda, ma anche lungo tutta la catena del valore, arrivando ad includere stakeholder come fornitori e clienti.

Per una valutazione efficace, l'azienda deve adottare criteri oggettivi per stimare la probabilità e l'entità degli effetti finanziari derivanti dai rischi e dalle opportunità ESG nel breve, medio e lungo termine. Le analisi dovrebbero includere fattori come i cambiamenti normativi, l'esposizione a rischi climatici o le dipendenze dalle risorse naturali.

4.1.3 Indicatori e KPIs

Ruolo e responsabilità nella governance	Ruolo degli organi amministrativi: Presenza di organi direttivi coinvolti nella supervisione della condotta aziendale.
	Competenze specifiche: Percentuale di membri con esperienza rilevante in ambiti di condotta aziendale.
Politiche e procedure di condotta aziendale	Politiche anticorruzione: Presenza e stato di implementazione delle politiche anticorruzione e anti-tangenti.
	Protezione dei whistleblowers: Presenza di politiche di protezione per segnalazioni di irregolarità.
	Gestione della cultura aziendale: Azioni intraprese per promuovere e valutare una cultura aziendale etica.
Gestione delle relazioni con stakeholder e catena di fornitura	Approccio ai fornitori: Percentuale di fornitori valutati su criteri sociali e ambientali.
	Relazioni sostenibili: Numero di accordi contrattuali basati su criteri ambientali e sociali.
Monitoraggio della corruzione	Incidenti confermati di corruzione: Numero di incidenti rilevati e percentuale di lavoratori sanzionati per atti di corruzione.
	Formazione: Percentuale di personale coperto da programmi di formazione anticorruzione.
	Violazioni legali: Numero di condanne legali per corruzione e tangenti.
Pratiche di pagamento e relazioni finanziarie	Tempi di pagamento: Numero medio di giorni per saldare fatture rispetto ai termini contrattuali.
	Pagamenti puntuali: Percentuale di pagamenti effettuati entro i termini standard.
	Procedimenti legali: Numero di procedimenti legali pendenti per ritardi nei pagamenti.
Comunicazione e reporting	Comunicazione delle politiche: Frequenza e mezzi di comunicazione utilizzati per divulgare politiche a dipendenti e stakeholder.
	Analisi delle attività di formazione: Percentuale di sessioni di formazione valutate per categoria o area geografica.

Certificazioni pertinenti

- **Certificazione ISO 27001** sul sistema di gestione della sicurezza delle informazioni;
- **Certificazione ISO 31000** sul Risk Management;
- **Certificazione ISO 37000** sulla gestione della governance delle organizzazioni;
- **Certificazione ISO 37001** sul sistema di gestione per la prevenzione della corruzione.

4.2 Environmental Actions

La messa in campo di practices in ottica di monitoraggio ed efficientamento ambientale è una pratica sempre più al centro delle strategie aziendali, che risponde alla crescente consapevolezza globale rispetto alle sfide climatiche. Un esempio chiave è il Green Deal Europeo, che mira a trasformare l'Unione Europea in un'economia sostenibile, azzerando le emissioni nette entro il 2050 e riducendole del 55% entro il 2030 rispetto ai livelli del 1990.

Per maggiore chiarezza sulle tematiche ambientali che occorre tenere in considerazione, è utile prendere a riferimento al Regolamento 852/2020 sulla la tassonomia UE, che definisce sei obiettivi fondamentali per guidare gli investimenti verso attività economiche sostenibili. Gli obiettivi sono i seguenti:

1. **Mitigazione dei cambiamenti climatici:** ridurre o prevenire le emissioni di gas serra per contribuire al raggiungimento degli obiettivi dell'Accordo di Parigi.
2. **Adattamento ai cambiamenti climatici:** migliorare la resilienza delle attività economiche, infrastrutture e comunità per affrontare gli impatti negativi dei cambiamenti climatici.
3. **Uso sostenibile e protezione delle risorse idriche e marine:** garantire un utilizzo responsabile e una gestione sostenibile delle risorse idriche e degli ecosistemi marini.
4. **Transizione verso un'economia circolare:** promuovere il riutilizzo, la riparazione, il riciclo e la riduzione dei rifiuti per favorire un uso efficiente delle risorse.
5. **Prevenzione e controllo dell'inquinamento:** ridurre al minimo l'immissione di sostanze inquinanti nell'ambiente, comprese aria, acqua e suolo.
6. **Protezione e ripristino della biodiversità e degli ecosistemi:** salvaguardare e migliorare lo stato di salute degli ecosistemi, preservando la biodiversità e ripristinando habitat naturali degradati.

Di seguito alcune delle principali azioni che le aziende possono adottare al fine di aumentare le proprie performance di sostenibilità in ottica ambientale.

4.2.1 Ruoli o Funzioni Aziendali

- **Nominare un Energy Manager**



L'Energy Manager è una figura chiave nella transizione energetica, incaricata di supportare organizzazioni pubbliche e private nella gestione dell'energia, nel monitoraggio dei consumi e nell'accesso a incentivi per l'efficienza energetica. Il suo ruolo è fondamentale per ottimizzare i consumi energetici, promuovere l'uso di fonti rinnovabili e favorire interventi di efficientamento.

L'Energy Manager si distingue dall'Esperto in Gestione Energia (EGE), che deve essere certificato secondo la norma UNI CEI 11339:2009, anche se le due figure possono coincidere. Entrambe, comunque, condividono l'obiettivo di garantire un uso efficiente e sostenibile delle risorse energetiche.

Focus per le PMI



Il ruolo di Energy Manager può essere svolto da un dipendente interno con formazione specifica. Questa figura, anche in forma semplificata, può contribuire al monitoraggio dei consumi energetici, ad individuare opportunità di risparmio e a promuovere l'adozione di strumenti più efficienti.

Le PMI possono concentrare l'attenzione sull'ottimizzazione delle risorse e sull'accesso a incentivi per eventuali interventi di efficientamento, mantenendo però un approccio proporzionato alle dimensioni dell'organizzazione.

- **Nominare un Mobility Manager**



La nomina di un Mobility Manager è volta ad ottimizzare gli spostamenti casa-lavoro dei dipendenti e a promuovere la realizzazione di interventi volti ad una miglior organizzazione e gestione della mobilità della forza lavoro.

Questa figura, prevista anche dalla normativa italiana per aziende con più di 100 dipendenti, elabora il Piano Spostamenti Casa-Lavoro (PSCL) e monitora i flussi di mobilità aziendale per individuare criticità e soluzioni. Inoltre, incentiva l'uso di mezzi sostenibili come carpooling e trasporto pubblico, e promuove iniziative per la mobilità ciclabile o l'adozione di veicoli elettrici.

Oltre a contribuire al decongestionamento del traffico urbano e alla riduzione delle emissioni, il PSCL permette alle organizzazioni di accedere a premialità previste da programmi di finanziamento per la mobilità sostenibile. La sua implementazione richiede un'analisi dettagliata delle esigenze di mobilità dei lavoratori e delle infrastrutture disponibili.

Focus per le PMI



Per quanto riguarda le PMI è possibile designare un referente interno che coordini iniziative semplici ma efficaci per migliorare la mobilità dei dipendenti. Questo ruolo può prevedere azioni come il monitoraggio degli spostamenti casa-lavoro tramite sondaggi, la promozione del carpooling o l'offerta di incentivi per l'uso di mezzi pubblici o biciclette.

4.2.2 Strategy & Policy

- **Definire una politica ambientale**



Una politica ambientale stabilisce i valori, gli impegni e gli obiettivi di un'organizzazione a favore della prevenzione, gestione e riduzione degli impatti ambientali negativi derivanti dalle attività aziendali.

Questa tipologia di politica formalizza i principi di sostenibilità e li integra nei processi decisionali e nelle attività quotidiane, promuovendo pratiche orientate alla tutela dell'ambiente. Include la definizione di responsabilità interne, l'assicurazione della conformità normativa e l'adozione di strumenti di monitoraggio per valutare il progresso rispetto agli obiettivi definiti.

Attraverso queste politiche, le aziende possono formalizzare impegni riguardo tematiche come la riduzione delle emissioni di gas serra, l'ottimizzazione dei consumi energetici, la gestione sostenibile dei rifiuti e il rispetto della biodiversità.

Focus per le PMI



Per le PMI, non occorre la formalizzazione di un documento in forma di policy. L'azienda può stabilire pragmaticamente i propri impegni, azioni e regole in ottica ambientale sulla base di principi condivisi per la tutela ambientale, come ad esempio la riduzione degli sprechi, il miglioramento dell'efficienza energetica e il rispetto delle normative in materia ambientale.

- **Definire piani di transizione basati sulla scienza**



I piani di transizione rappresentano una evoluzione operativa della politica ambientale, traducendo gli impegni generali in obiettivi concreti, misurabili e temporalmente definiti e azioni. Questi piani forniscono un quadro chiaro per gestire le pratiche necessari per generare un cambiamento significativo all'interno dell'organizzazione.

Un esempio rilevante è rappresentato dai piani sviluppati secondo gli standard dalla **Science Based Targets initiative (SBTi)**, che favoriscono l'allineamento scientifico con gli obiettivi globali di limitazione del riscaldamento globale. In aggiunta, questi piani includono azioni mirate alla tutela degli asset naturali, come la protezione delle risorse idriche, la preservazione della biodiversità e il controllo del consumo del suolo.

- **Dotarsi di policy per l'efficienza energetica**



Adottare una policy che privilegi approvvigionamenti di energia elettrica da fonti rinnovabili è un passo strategico per ridurre l'impatto ambientale e sostenere la transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio. Fonti come eolico, solare, idroelettrico e biomasse giocano un ruolo fondamentale nella riduzione delle emissioni di CO₂, contribuendo in modo significativo al raggiungimento degli obiettivi climatici globali.

Un elemento per garantire l'origine rinnovabile dell'energia acquistata è l'utilizzo delle **Garanzie di Origine (GO)**, certificati elettronici che attestano la provenienza dell'energia da fonti rinnovabili. Questi strumenti non solo aumentano la trasparenza nel mercato energetico, ma rappresentano anche una leva per incentivare ulteriori investimenti in tecnologie pulite.

Parallelamente, l'installazione di impianti per la produzione di energia rinnovabile, come pannelli fotovoltaici, turbine eoliche o impianti di cogenerazione da biomassa, può contribuire in modo significativo alla riduzione delle emissioni e al miglioramento delle performance ambientali. Sebbene questi interventi richiedano un investimento iniziale significativo, i vantaggi economici a lungo termine includono risparmi sui costi energetici, accesso a incentivi fiscali e finanziari per la transizione energetica, e una maggiore indipendenza dai fornitori esterni.

La valutazione di tali soluzioni deve tenere conto di fattori come la fattibilità tecnica, il ritorno sull'investimento e la disponibilità di risorse naturali, considerando anche le normative locali di supporto.

L'integrazione di impianti rinnovabili con altre strategie di efficienza energetica, come la sostituzione di sistemi di riscaldamento e climatizzazione obsoleti con tecnologie più moderne o l'adozione di illuminazione LED, consente di massimizzare i benefici economici e ambientali, accelerando il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità.

- **Promuovere pratiche di smaltimento basate sulle 3 R**



Integrare il principio delle "3 R" - Ridurre, Riutilizzare, Riciclare - nella gestione dei rifiuti è una strategia strategica per rendere le aziende più sostenibili, ma la sua applicazione varia a seconda del tipo di attività aziendale.

Per le aziende produttive, l'implementazione delle 3 R richiede un focus sull'intera catena del valore. Ridurre implica ottimizzare i processi produttivi per minimizzare l'uso di risorse, riducendo gli scarti fin dalla progettazione. Riutilizzare significa implementare programmi per la manutenzione e riparazione dei materiali o il riutilizzo degli scarti nei cicli produttivi, evitando di trasformarli in rifiuti. Infine, il riciclo è essenziale per chiudere il cerchio: i materiali di scarto devono essere trattati e trasformati in nuove risorse da reintrodurre nei processi produttivi, contribuendo all'economia circolare e riducendo la dipendenza da materie prime vergini.

Per le aziende di distribuzione o con attività non produttive, l'approccio può concentrarsi sulla sensibilizzazione dei dipendenti e sull'adozione di pratiche sostenibili nella gestione operativa. Questo include promuovere l'uso di materiali riutilizzabili, ridurre i rifiuti da imballaggi, implementare politiche di raccolta differenziata e sensibilizzare i dipendenti attraverso campagne di formazione.

• **Adottare strumenti di misurazione e valutazione di impatto ambientale**

La misurazione delle emissioni aziendali consente alle aziende di identificare le principali fonti di inquinamento, monitorare i progressi nel tempo e stabilire target di riduzione coerenti con gli obiettivi climatici globali.

Questa analisi è cruciale anche per individuare opportunità di miglioramento, come l'efficientamento dei processi, la transizione verso fonti di energia rinnovabili, l'adozione di materiali sostenibili e la promozione di pratiche a basso impatto lungo la catena del valore.

Le organizzazioni che desiderano ridurre l'impatto ambientale dei propri prodotti o servizi possono fare affidamento su una serie di strumenti e metodologie consolidate. Questi strumenti permettono di identificare e gestire gli impatti lungo l'intero ciclo di vita dei prodotti e delle attività, promuovendo la trasparenza, l'efficienza e il miglioramento continuo.

Di seguito, una panoramica su alcuni principali strumenti di valutazione di impatto ambientale:

- **LCA (Life Cycle Assessment):** LCA è uno strumento che valuta gli impatti ambientali di un prodotto o servizio lungo tutto il suo ciclo di vita, dalla produzione allo smaltimento. Basata sugli standard ISO 14040 e 14044, aiuta le aziende a identificare le fasi più critiche, migliorare l'efficienza e ridurre l'uso delle risorse, supportando decisioni sostenibili.
- **Carbon Footprint:** La Carbon Footprint misura le emissioni totali di gas serra (GHG) generate da un'attività, prodotto o servizio. Considera emissioni dirette e indirette (Scope 1, 2 e 3) e si basa su standard come il GHG Protocol e ISO 14067. È uno strumento chiave per definire strategie di decarbonizzazione e migliorare la comunicazione climatica.
- **Water Footprint:** La Water Footprint valuta il consumo e l'inquinamento di acqua dolce, suddividendolo in Acqua Blu, Verde e Grigia. Basata su ISO 14046, aiuta a identificare rischi idrici e ottimizzare la gestione sostenibile delle risorse, soprattutto in settori ad alta intensità idrica.

4.2.3 Indicatori e KPIs

Cambiamento Climatico

Strategie di Decarbonizzazione	Target di riduzione delle emissioni: Numero e tipologia di obiettivi fissati per la decarbonizzazione, con dettagli sui progressi registrati rispetto alle scadenze.
---------------------------------------	---

Emissioni di Gas Serra (GHG)	Scope 1 (emissioni dirette): Volume totale di emissioni derivanti da fonti possedute o controllate dall'azienda, come l'uso di combustibili fossili in impianti o veicoli aziendali.
	Scope 2 (emissioni indirette da energia acquistata): Emissioni derivanti dalla produzione di energia acquistata (es. elettricità, calore, vapore), suddivise per tipologia di fonte (rinnovabili, non rinnovabili).
	Scope 3 (emissioni lungo la catena del valore): Totale delle emissioni indirette suddivise in categorie (es. trasporti, acquisti, utilizzo e smaltimento dei prodotti).
	Riduzione Scope 3: Progetti implementati per la riduzione delle emissioni lungo la catena del valore.
Rischi Fisici Legati al Clima	Resilienza ai rischi climatici: Valutazioni effettuate sulla resilienza aziendale a eventi climatici estremi (es. inondazioni, ondate di calore) su diverse finestre temporali (breve, medio e lungo termine).
	Asset a rischio fisico: Percentuale di asset e attività aziendali esposti a rischi fisici materiali causati da eventi climatici.
Rischi di Transizione	Compatibilità degli asset: Percentuale di asset e attività incompatibili o che richiedono significativi adeguamenti per allinearsi agli obiettivi di neutralità climatica.
	Esposizione normativa: Presenza di normative climatiche rilevanti per l'azienda e impatti correlati.
Consumo e Intensità Energetica	Consumo totale di energia: Suddivisione del consumo energetico per fonte (rinnovabile, non rinnovabile) e monitoraggio delle percentuali di energia rinnovabile sul totale.
	Intensità energetica: Misurazione del consumo energetico totale per unità di ricavo netto nei settori ad alto impatto climatico.
	Obiettivi di energia rinnovabile: Percentuale di incremento previsto dell'uso di energia da fonti rinnovabili.
Crediti di Carbonio	Uso dei crediti di carbonio: Totale di crediti di carbonio acquistati e utilizzati per il raggiungimento degli obiettivi di compensazione.
	Qualità dei crediti: Percentuale di crediti verificati rispetto a standard di qualità riconosciuti.
	Dichiarazioni di neutralità climatica: Trasparenza delle dichiarazioni pubbliche di neutralità climatica, con verifica della coerenza rispetto agli obiettivi di riduzione delle emissioni.
Risultati Economici e Margini Finanziari	Effetti economici anticipati: Stima degli impatti economici previsti derivanti dai rischi climatici sui margini operativi.
	Costi di mitigazione e adattamento: Stima dei costi attuali e futuri legati a progetti di mitigazione e adattamento climatico, inclusi i benefici economici attesi.

Uso delle Risorse e dell'Economia Circolare

Identificazione e Monitoraggio dei Rischi e Impatti	Screening delle attività: Attività aziendali analizzate per identificare impatti, rischi e opportunità legati all'uso delle risorse e all'economia circolare.
	Consultazioni condotte: Frequenza delle consultazioni con stakeholder interni ed esterni su tematiche di uso sostenibile delle risorse.
Politiche di gestione delle risorse	Politiche di approvvigionamento sostenibile: Percentuale di materie prime approvvigionate da fonti rinnovabili.
	Gestione gerarchica dei rifiuti: Azioni che promuovono prevenzione, riutilizzo, riciclo e altre forme di recupero rispetto allo smaltimento.
Azioni e risorse nell'economia circolare	Materiali secondari: Percentuale di materiali secondari o riciclati utilizzati nei prodotti e servizi aziendali.
	Design circolare: Prodotti progettati secondo principi di economia circolare.
	Pratiche circolari: Implementazione di azioni specifiche per ottimizzare la gestione dei rifiuti lungo la catena del valore.
Monitoraggio dell'efficacia delle politiche	Obiettivi di circolarità: Percentuale di target aziendali focalizzati sull'aumento di design circolare, uso di materiali riciclati e minimizzazione delle materie prime.
	Gestione dei rifiuti: Obiettivi relativi alla riduzione dei rifiuti generati e aumento della percentuale riciclata.
Flussi di risorse e rifiuti	Inflow di materiali: Peso totale dei prodotti e materiali tecnici e biologici utilizzati, suddivisi per tipologia.
	Materiali riciclati: Peso assoluto e percentuale di materiali riciclati o riutilizzati nei processi aziendali.
	Durabilità e riparabilità: Media della durabilità attesa dei prodotti rispetto alla media del settore e percentuale di prodotti progettati per la riparazione.
	Rifiuti generati: Peso totale dei rifiuti generati, divisi tra pericolosi e non pericolosi, riciclati e smaltiti.
	Composizione dei rifiuti: Percentuale di materiali specifici presenti nei flussi di rifiuti.
Impatti economici e finanziari	Effetti economici anticipati: Stima degli impatti economici attesi derivanti dai rischi e opportunità legati all'uso delle risorse e all'economia circolare.
	Prodotti e servizi a rischio: Percentuale di ricavi associati a prodotti e servizi influenzati da cambiamenti nelle pratiche di economia circolare.

	Orizzonti temporali: Metodologie per definire orizzonti temporali e assunzioni critiche utilizzate per stimare gli impatti finanziari.
Gestione del ciclo di vita del prodotto	Fine vita del prodotto: Prodotti con strategie definite per il fine vita, inclusi recupero e riciclo.
	Contenuto riciclabile: Percentuale di contenuto riciclabile nei prodotti e nel loro packaging.

Certificazioni pertinenti

- **Certificazione ISO 14001** sulla gestione ambientale;
- **Certificazione ISO 14064** sulla per la rendicontazione e la verifica delle emissioni di gas serra (GHG);
- **Certificazione ISO 50001** sui sistemi di gestione dell'energia;
- **Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)**, uno sistema volontario per la gestione ambientale e la verifica delle performance ambientali.

4.3 Social Actions

La definizione di azioni in ottica sociale rappresenta un elemento fondamentale per promuovere inclusione, equità e benessere sia all'interno dell'organizzazione sia nelle comunità in cui essa opera. Iniziative mirate possono contribuire a migliorare le condizioni di lavoro, rafforzare la diversità e l'inclusione, sostenere i diritti umani e favorire il coinvolgimento attivo degli stakeholder.

Di seguito alcune delle principali azioni che le aziende possono adottare al fine di aumentare le proprie performance di sostenibilità in ottica sociale.

4.3.1 Ruoli o Funzioni Aziendali

- **Nominare un Diversity Manager**



Il Diversity Manager è la figura professionale responsabile di promuovere e implementare strategie di inclusione e valorizzazione della diversità all'interno dell'azienda. Il suo compito principale è abbattere le barriere culturali, sociali e strutturali, creando un ambiente lavorativo equo, rispettoso e accogliente per tutti.

Questa figura ha il ruolo di sensibilizzare il personale sui temi legati alla diversità, definire politiche aziendali inclusive in linea con i valori dell'organizzazione, monitorare le pratiche aziendali per garantire che non vi siano discriminazioni implicite nei processi di assunzione, sviluppo o retribuzione, e facilitare il dialogo interno, raccogliendo i feedback dei dipendenti.

Focus per le PMI



Per le PMI, invece di nominare un Diversity Manager dedicato, è possibile assegnare la responsabilità sulla tematica a una figura manageriale già esistente. Questo responsabile può occuparsi di promuovere politiche inclusive e monitorare i processi aziendali per assicurare che non vi siano episodi di discriminazione nelle operazioni aziendali.

4.3.2 Strategy & Policy

- **Strutturare delle policy orientate ai temi della Equity, Diversity e Inclusion (DEI)**



La strutturazione di policy orientate alla Equity, Diversity e Inclusion (DEI) è fondamentale per creare un ambiente di lavoro equo, inclusivo e sostenibile. Queste politiche non solo riflettono un impegno concreto verso il rispetto delle differenze individuali, ma contribuiscono anche a migliorare la performance aziendale attraverso una maggiore soddisfazione dei dipendenti.

Definire delle policy orientate alla DEI comporta l'adozione di misure concrete per garantire l'uguaglianza di opportunità, promuovere la diversità all'interno dell'organizzazione e assicurare l'inclusione di tutti i dipendenti, indipendentemente da genere, etnia, età, orientamento sessuale o disabilità.

- **Aumentare la presenza femminile negli organi di governo societari**



Il governo societario riguarda il modo in cui potere e controllo sulle risorse e i processi decisionali, sono distribuiti all'interno di un'impresa attraverso strutture e processi formali.

In questo contesto, i Consigli di Amministrazione svolgono un ruolo centrale, definendo le strategie aziendali, approvando le decisioni più rilevanti e monitorando la gestione complessiva. Sono, quindi, il luogo in cui vengono prese le decisioni più significative per l'impresa.

Tuttavia, l'effettiva rappresentanza femminile negli organi di governo societari, inclusi i Consigli di Amministrazione e il gruppo dirigente, rimane spesso insufficiente, limitando le potenzialità di visione e leadership inclusiva. Questa carenza non solo penalizza il principio di equità, ma riduce anche le opportunità di integrare competenze e prospettive diversificate che potrebbero arricchire il processo decisionale.

- **Implementare una policy tesa alla parità salariale uomo/donna**



L'implementazione di una policy aziendale volta alla parità salariale tra uomo e donna rappresenta un passo fondamentale per promuovere l'uguaglianza di genere e rafforzare l'inclusione sociale all'interno delle imprese.

Secondo le linee guida come la UNI/PdR 125:2022, standard di riferimento per la certificazione della parità di genere, una policy efficace deve basarsi su un processo strutturato e misurabile che includa trasparenza nelle retribuzioni, uguaglianza nelle opportunità di carriera, accesso equo alla formazione e bilanciamento tra vita lavorativa e privata.

- **Strutturare azioni di welfare e wellbeing per i dipendenti**



Il welfare aziendale non si limita all'offerta di benefit tradizionali, ma rappresenta un approccio strategico volto a promuovere il benessere complessivo dei dipendenti e a creare valore condiviso per l'organizzazione. Un piano di welfare ben progettato contribuisce a sviluppare un ambiente lavorativo sano e produttivo, migliorando l'equilibrio tra vita professionale e personale e favorendo la soddisfazione dei lavoratori.

Per strutturare un piano efficace, è essenziale condurre un'analisi approfondita dei bisogni aziendali e delle esigenze della forza lavoro. Questo approccio consente di rispondere in modo mirato e concreto alle aspettative dei dipendenti, rafforzando il loro senso di appartenenza e migliorando le performance complessive dell'organizzazione.

Le azioni possono spaziare da agevolazioni per asili nido, borse di studio e programmi di benessere psicofisico a incentivi per la mobilità sostenibile. Promuovere l'uso di mezzi pubblici o veicoli eco-friendly attraverso abbonamenti, convenzioni o altri vantaggi contribuisce non solo alla riduzione delle emissioni di CO₂, ma anche al miglioramento della qualità della vita, riducendo lo stress del pendolarismo. Questi interventi, integrati in un piano di welfare più ampio, rafforzano l'impegno aziendale verso la sostenibilità, migliorano l'efficienza operativa e coinvolgono i dipendenti nel raggiungimento degli obiettivi ambientali.

- **Analizzare i bisogni della comunità per lo sviluppo di iniziative**



La realizzazione di investimenti, donazioni o iniziative a vantaggio delle comunità locali rappresenta un'opportunità per le aziende di creare un impatto positivo duraturo, rispondendo in modo efficace alle esigenze del territorio in cui operano. Per massimizzare l'efficacia di queste azioni, è essenziale partire da un'analisi approfondita dei bisogni della comunità e degli stakeholder, identificando le aree di maggiore criticità e le opportunità di intervento.

Questa analisi permette di orientare le risorse verso progetti che abbiano un reale valore aggiunto per la popolazione locale, come il sostegno a programmi educativi, sanitari, ambientali o legati all'inclusione sociale. Iniziative come donazioni continuative a organizzazioni no-profit, il finanziamento di infrastrutture sociali o culturali, o la promozione di eventi benefici rafforzano il legame tra l'impresa e il territorio, contribuendo a costruire una reputazione positiva e un rapporto di fiducia con la comunità.

Per misurare l'efficacia e il valore generato da queste azioni/iniziative, uno strumento comunemente utilizzato è quello della Valutazione di Impatto Sociale. Questo metodo consente di misurare in modo sistematico e oggettivo il valore generato dalle iniziative sviluppate, sia in termini di benefici diretti per la comunità sia in termini di ritorno strategico per l'azienda. Inoltre, permette di analizzare l'efficacia delle iniziative rispetto alle esigenze identificate, evidenziando il livello di allineamento tra le risorse investite e i benefici generati.

4.3.3 Indicatori e KPIs

Forza lavoro propria

Forza lavoro e diversità	Composizione della forza lavoro: Numero totale di dipendenti per genere, età e area geografica. Percentuali di lavoratori suddivisi per tipologia contrattuale (tempo pieno, part-time) e regione.
	Rappresentanza di genere: Percentuale di donne in posizioni di leadership e nei vari livelli aziendali.
	Turnover dei dipendenti: Numero e percentuale di lavoratori che lasciano l'azienda in un determinato periodo.
	Inclusione di persone con disabilità: Percentuale di lavoratori con disabilità e loro distribuzione per genere e categoria lavorativa.
Salute e sicurezza	Tassi di incidenti sul lavoro: Numero di infortuni registrabili, tasso di incidenti e numero di giorni persi per malattie professionali o infortuni.
	Gestione della sicurezza: Percentuale della forza lavoro coperta da sistemi di gestione della salute e sicurezza certificati internamente o da parti esterne.
	Cause di malattie professionali: Numero e descrizione dei casi di malattie correlate al lavoro.
Equità salariale e condizioni economiche	Gender pay gap: Differenze salariali medie tra uomini e donne per categoria lavorativa e paese.
	Adeguatezza salariale: Percentuale di dipendenti retribuiti sopra o sotto il benchmark salariale applicabile.
	Remunerazione totale: Rapporto tra i salari più alti e quelli più bassi, aggiustato per il potere d'acquisto.
Formazione e sviluppo	Ore di formazione: Numero medio di ore di formazione per dipendente, suddiviso per genere e categoria lavorativa.
	Valutazioni della performance: Percentuale di lavoratori sottoposti a revisioni regolari della performance e dello sviluppo professionale.
Welfare e protezione sociale	Protezione sociale: Percentuale di lavoratori coperti contro eventi come malattie, infortuni sul lavoro, maternità/paternità, disoccupazione e pensionamento.

	Accesso al welfare aziendale: Indicatori sull'utilizzo di programmi di supporto familiare, come congedi parentali o programmi di benessere.
Diritti umani e non discriminazione	Casi di discriminazione: Numero di denunce di discriminazione e azioni intraprese per risolverle.
	Diritti sindacali: Percentuale di lavoratori coperti da accordi collettivi o rappresentanza sindacale.
	Gravi violazioni dei diritti umani: Numero di incidenti e sanzioni relative a gravi violazioni dei diritti dei lavoratori.
Coinvolgimento e soddisfazione dei dipendenti	Engagement: Indicatori di coinvolgimento dei dipendenti tramite survey o iniziative specifiche.
	Meccanismi di reclamo: Efficacia e utilizzo dei canali disponibili per la risoluzione delle lamentele interne.

Forza lavoro nella catena del valore

Forza lavoro nella catena del valore	Composizione della forza lavoro: Numero totale di lavoratori nella catena del valore suddiviso per genere, età e tipologia contrattuale (tempo pieno, part-time, contratti a termine) nelle diverse aree geografiche operative.
	Rappresentanza di genere: Percentuale di donne impiegate nella catena del valore, con un focus su ruoli manageriali e posizioni di leadership nei fornitori.
	Diversità culturale: Percentuale di lavoratori nella catena del valore appartenenti a diverse nazionalità o background culturali.
Salute e sicurezza nella catena del valore	Tassi di incidenti sul lavoro: Numero di infortuni registrabili, casi di malattie professionali e giorni persi tra i lavoratori nella catena del valore.
	Sistemi di gestione della sicurezza: Percentuale di fornitori con sistemi di gestione della salute e sicurezza certificati internamente o da enti esterni.
Equità salariale e condizioni economiche nella catena del valore	Adeguatezza salariale: Percentuale di lavoratori nella catena del valore retribuiti sopra o sotto il benchmark salariale locale.
	Gap salariale di genere: Differenze salariali medie tra uomini e donne impiegati nella catena del valore, suddivise per settore o categoria lavorativa.
	Condizioni di lavoro dignitose: Percentuale di lavoratori coperti da contratti collettivi o accordi che garantiscano condizioni di lavoro eque.
Diritti umani e non discriminazione	Casi di violazioni dei diritti umani: Numero di incidenti relativi a violazioni di diritti umani segnalati nella catena del valore e azioni correttive intraprese.
	Politiche contro il lavoro forzato e minorile: Percentuale di fornitori che adottano e rispettano codici di condotta conformi a standard come quelli definiti dall'Organizzazione Internazionale del lavoro (ILO).

	Canali di reclamo e protezione: Numero e utilizzo dei canali di reclamo disponibili per i lavoratori della catena del valore, con valutazione dell'efficacia e della risoluzione delle segnalazioni.
Coinvolgimento e monitoraggio	Engagement dei lavoratori della catena del valore: Numero di consultazioni o iniziative di coinvolgimento diretto con i lavoratori della catena del valore o i loro rappresentanti.
	Monitoraggio delle condizioni lavorative: Percentuale di fornitori sottoposti ad audit sociali regolari e risultati delle valutazioni.
	Miglioramenti attuati: Numero di programmi o iniziative implementate per migliorare le condizioni lavorative e i diritti umani nella catena del valore.

Certificazioni pertinenti

Certificazione ISO 26000 sulla responsabilità sociale delle imprese;

Certificazione UNI EN ISO 45001 relativa alla gestione della sicurezza e la salute dei lavoratori;

Certificazione UNI/PdR 125:2022 sulla parità di genere;

Certificazione ISO 30415 sulla Diversity, Equity & Inclusion.