SETTIMANA DELLA SOSTENIBILITÀ

17-20 MARZO 2026

CONFINDUSTRIA
VENETO EST
Area Metropolitana
Venezia Padova Rovigo Treviso

ACADEMY DELLA SOSTENIBILITA’

Sostenibilità ed efficientamento delle performance operative ed economiche

11/03/2026

ing. Francesca Rossetto
dott.ssa Lara Zuin

SETTIMANA DELLA SOSTENIBILITÀ
17-20 MARZO 2026

CONFINDUSTRIA VENETO EST
Area Metropolitana
Venezia Padova Rovigo Treviso

Settimana della Sostenibilità 2026

17-20 marzo presso il MOVE Hotels Venezia Nord di Mogliano Veneto, Treviso

I nostri workshop

https://settimanadellasostenibilita.it/programma-2026/

Mercoledì 18 marzo

9.00-10.30
Sala Santomaso
Workshop a cura di Punto Confindustria
Emissioni aziendali: guida pratica al calcolo dello Scope 1 e Scope 2

16.15-18.15
Sala Tancredi
Workshop a cura di UNIS&F – a numero chiuso
AI e sostenibilità – Analizzare e interpretare la reportistica di sostenibilità con l'Intelligenza artificiale

I nostri workshop

https://settimanadellasostenibilita.it/programma-2026/

Giovedì 19 marzo

14.00-15.45
Sala Tancredi
Workshop – a numero chiuso
Come fare un'analisi di doppia materialità per la rendicontazione di sostenibilità

16.15-18.15
Sala Tancredi
Workshop a cura di Fòrema – a numero chiuso
Definire e sviluppare un piano di miglioramento in ambito ESG

I nostri workshop

https://settimanadellasostenibilita.it/programma-2026/

Venerdì 20 marzo

11.15-13.15
Sala Scarpa B
Workshop a cura di Fòrema – a numero chiuso
“Era solo una battuta!” – molestie e violenze di genere negli ambienti di lavoro

14.00-15.30
Sala Tancredi
WORKSHOP a cura di UNIS&F – a numero chiuso
Dal ciclo di vita alla blockchain: strategie per un design sostenibile

Sostenibilità & Performance Operative

Perché parlare di performance operative quando parliamo di sostenibilità?

La sostenibilità è un'opportunità di efficienza operativa

In un'azienda manifatturiera, l'impatto ambientale nasce nei processi.
Ogni inefficienza operativa è:

- ✓ energia sprecata
- ✓ materia prima sprecata
- ✓ tempo sprecato
- ✓ margine perso

ESG e Operations sono due mondi sinergici.

Sostenibilità = capacità di produrre valore riducendo sprechi strutturali

Linea di verniciatura

OEE 55%
energia consumata durante micro-fermi.

Riducendo i fermi del 10% → - 8% consumo energetico per pezzo

5 leve operative della sostenibilità

1. **Energia**
2. **Materia prima**
3. **Tempo**
4. **Logistica interna**
5. **Qualità**

Azienda metalmeccanica
scarti dal 6% al 3%.
Risultato:
-50% rifiuti e +2% marginalità.

1. Energia

- ✓ Consumo per unità prodotta
- ✓ Efficienza impianti
- ✓ Stand-by e sprechi invisibili

Indicatori: kWh/pezzo, kWh/€ fatturato, Tep/Pezzo, Tep/€ fatturato

2. Materia prima

- ✓ Scarti
- ✓ Rilavorazioni
- ✓ Yield di processo

Indicatori: % scarto, First Pass Yield

3. Tempo

- ✓ OEE
- ✓ Fermi macchina
- ✓ Setup non ottimizzati
- ✓ Lead time

4. Logistica interna

- ✓ Movimentazioni inutili
- ✓ Layout inefficiente
- ✓ Trasporti interni energivori

Safety Lean: sicurezza ed efficienza camminano sullo stesso layout
Martedì 11 novembre 2025 | orario 14.30/17.30
Confindustria Veneto Est - sede di Padova o **Videoconferenza**
https://unisef.it/media/pages/formazione/sicurezza-sul-lavoro/10-volte-sicurezza/c553e95b6c-1765379021/10voltesicurezza-slide-11-novembre-2025.pdf

5. Qualità

- ✓ Difettosità = costo ambientale
- ✓ Resi = doppio impatto

.

OGNI KPI OPERATIVO È ANCHE UN KPI ESG

KPI Operativi

- OEE
- MTBF / MTTR
- Consumo energetico per linea
- Tasso di scarto
- Tempo ciclo
- Saturazione impianti

KPI ESG

- CO_2 per unità prodotta
- Energia specifica
- % materiale riciclato
- Rifiuti per tonnellata
- Knowhow del personale

Non serve aggiungere KPI, serve integrare quelli esistenti.
La sostenibilità non si misura con nuovi indicatori, ma con una lettura diversa degli indicatori che già abbiamo.

Caso 1 – Linea produttiva energivora

Basso OEE
Elevati microfermi
Energia consumata anche in inattività

→

Impatto ambientale elevato
Marginalità ridotta

Caso 2 - Elevata variabilità di processo

Molte rilavorazioni
Alto consumo materiali

CO_2 indiretta alta
Costi nascosti

Caso 3 – Impianto fotovoltaico non integrato con produzione

Produzione energia non sincronizzata con fabbisogno

Senza integrazione con operations,
anche un investimento ESG perde efficacia.

Digitalizzazione come abilitatore

- Monitoraggio real time
- Data analytics
- Sensori energetici
- Integrazione MES–ERP–controllo di gestione
- AI per ottimizzazione carichi

Non si migliora ciò che non si misura.
Non si misura ciò che non si digitalizza.

Roadmap operativa

Fase 1 – Diagnosi

Mappatura processi

Analisi KPI

Identificazione sprechi

Fase 2 – Priorità

Dove intervenire prima

Business case

Fase 3 – Monitoraggio continuo

Dashboard integrata

ESG ↔ controllo di gestione

TwinTransition

1 + 1 = 3

fòrema

KPI PER LA TWIN TRANSITION

LEVA AZIENDALE	ESEMPIO KPI	UNITÀ DI MISURA
Strategia e Governance	% obiettivi ESG e digitali nel piano industriale	%
	Numero di KPI twin (ESG + digital) definiti	n°
Innovazione e Tecnologia	% dirigenti con formazione green & digital	Livello qualitativo
	Allineamento a standard (GRI, CSRD, EU Taxonomy)	%
Organizzazione e Risorse Umane	% processi produttivi digitalizzati	%
	% investimenti R&D in soluzioni green & digital	%
Processi Operativi	Ore medie d fonmtati annue su green & digit	%
	% dipendenti in programmi di reskilling	€ o mln €
Finanza e Investimenti	Tasso di engagement del personale su progetti twin	%
Ecosistema e Stakeholder	% CAPEX/OPEX destinato a progetti twin	%
Ecosistema e Stakeholder	Numero partnership pubblico-private twin	Indice da survey
	% clienti coinvolti in co-creazione sostenibile e digitale	

La sostenibilità non è un progetto parallelo.

È la qualità della vostra efficienza operativa.

Dove c'è inefficienza, c'è impatto negativo

Dove c'è impatto negativo, c'è costo economico.

Sostenibilità & Performance economiche

INDICE

- La semplificazione del pacchetto Omnibus I
- Le nuove Linee guida dell'EBA
- Perché conviene misurare
- Il vantaggio competitivo
- Casi di mancato controllo ESG
- Casi ESG virtuosi
- KPI ESG
- …riflettiamo

Sostenibilità, KPI, ESG e performance aziendali: perché misurare conviene anche oltre la normativa

La semplificazione del pacchetto Omnibus I

Riduzione del perimetro di applicazione delle due principali normative europee:

- la direttiva sulla rendicontazione di sostenibilità (CSRD)
- la direttiva sulla due diligence relativa al rispetto dei diritti umani e dell'ambiente nelle filiere (CS3D).

I criteri che determinano l'obbligo di conformarsi sono stati innalzati.

Per la CSRD, che riguarda la trasparenza sugli impatti sociali e ambientali destinata a investitori e consumatori, l'obbligo scatterà per le imprese con più di 1.000 dipendenti e un fatturato netto superiore a 450 milioni di euro. In precedenza, la soglia dei dipendenti era fissata a 250.

Per la CS3D, le regole sul monitoraggio della catena di si applicheranno ai grandi gruppi con oltre 5.000 dipendenti e un fatturato minimo di 1,5 miliardi di euro.

La semplificazione del pacchetto Omnibus I

Il mercato finanziario e il sistema bancario continuano a richiedere dati ESG **anche dopo la semplificazione del pacchetto Omnibus** perché, come sottolineano sia la BCE sia i principali istituti europei, la qualità e la completezza delle informazioni di sostenibilità restano essenziali per valutare correttamente il **rischio, allocare capitale e sostenere la transizione.**

Le banche evidenziano che la **semplificazione normativa non elimina la necessità di informazioni solide** per finanziare la transizione e per distinguere le imprese realmente resilienti da quelle esposte a rischi ambientali, sociali o reputazionali.

Le nuove Linee guida dell'EBA

Cosa impongono alle banche?

Dall'11 gennaio 2026, le **nuove Linee guida dell'EBA (Autorità bancaria Europea)** impongono alle banche di considerare il rischio climatico e sociale come variabili economiche a tutti gli effetti.

La sostenibilità non è più un tema di reputazione o "valoriale", diventa una componente misurabile della solidità finanziaria.

Il modo in cui un'impresa monitora e gestisce l'energia, le emissioni, la governance o la propria filiera incide direttamente sulla sua valutazione creditizia.

Le nuove Linee guida dell'EBA

Le conseguenze per le imprese sono rilevanti.

Il credito non sarà più valutato solo sulla base di bilanci, flussi di cassa e garanzie, ma anche sulla **qualità del profilo ESG**.

Esiste una correlazione chiara: le imprese più sostenibili presentano tassi di default significativamente più bassi e intercettano una quota crescente dei finanziamenti.

A parità di risultati economici, due aziende potranno ottenere condizioni di credito molto diverse in funzione della loro esposizione ai rischi ambientali e sociali.

Le nuove Linee guida dell'EBA

Come cambia il rapporto banca e impresa?

Le imprese, soprattutto PMI, rileveranno una **crescente richiesta di dati ambientali e sociali.**

Gli istituti bancari dovranno:
- valutare la **compatibilità climatica** dei modelli di business dei loro clienti,
- considerare indicatori ambientali nei rating interni,
- premiare con **condizioni più favorevoli** le imprese con strategie di transizione credibili.

Dal dovere normativo al vantaggio competitivo

SETTIMANA DELLA SOSTENIBILITÀ
17-20 MARZO 2026

CONFINDUSTRIA VENETO EST
Area Metropolitana
Venezia Padova Rovigo Treviso

Perché conviene misurare

Se l'obbligo normativo si riduce, ha ancora senso investire nella misurazione ESG?

La risposta è chiara: **sì, più di prima!**

Istituti di credito

Mercato

Vantaggio competitivo

Il vantaggio competitivo

Clienti corporate, fondi di investimento e soprattutto istituti di credito considerano le imprese capaci di monitorare e gestire i propri impatti

- meno esposte a rischi
- più efficienti
- più solide nel medio-lungo periodo

→ più affidabili

Casi di mancato controllo ESG

Volkswagen – *Dieselgate* (Governance / Ambiente)

Lo scandalo esplode nel 2015 quando emerge che Volkswagen aveva installato software per falsare i test sulle emissioni.

Perché è un caso ESG:

- Manipolazione dei dati → grave violazione di governance.
- Emissioni reali molto più alte → impatto ambientale.

Conseguenze:

- Multe per oltre 30 miliardi di euro.
- Crollo del titolo e perdita di fiducia globale.
- Cambiamenti forzati nella governance e nelle strategie di sostenibilità.

Casi di mancato controllo ESG

Exxon Valdez – Disastro ambientale (Ambiente)

Nel 1989 la petroliera Exxon Valdez causa uno dei peggiori sversamenti di petrolio della storia.

Perché è un caso ESG:

- Mancanza di controlli e prevenzione dei rischi ambientali.

Conseguenze:

- Danni ambientali enormi e duraturi.
- Costi di bonifica e risarcimenti miliardari.
- Reputazione compromessa per decenni.

Casi di mancato controllo ESG

Enron – Frode contabile (Governance)
Enron crolla nel 2001 dopo la scoperta di una gigantesca frode contabile.

Perché è un caso ESG:
- Governance fallimentare, manipolazione dei bilanci, conflitti di interesse.

Conseguenze:
- Fallimento dell'azienda.
- Perdita di migliaia di posti di lavoro e risparmi dei dipendenti.
- Riforma normativa (Sarbanes–Oxley Act) per aumentare la trasparenza e l'accuratezza dei bilanci

Casi di mancato controllo ESG

Boeing – Incidenti 737 MAX (Governance / Sociale)
Tra 2018 e 2019 due incidenti del 737 MAX causano centinaia di vittime.

Perché è un caso ESG:
- Pressioni commerciali che avrebbero compromesso sicurezza e controlli.
- Problemi di governance e cultura aziendale.

Conseguenze:
- Blocco globale della flotta.
- Perdite miliardarie e danni reputazionali.

Casi ESG virtuosi

UPS – Ottimizzazione logistica con ORION
UPS ha sviluppato **ORION**, un sistema di ottimizzazione dei percorsi che riduce chilometri percorsi, carburante e emissioni. È uno dei casi più citati di sostenibilità applicata alla logistica. Secondo le fonti, il trasporto rappresenta quasi il 30% delle emissioni USA e per UPS era la voce più rilevante.
ORION ha permesso di ridurre consumi ed emissioni in modo significativo.

Patagonia ha lanciato una campagna diventata un simbolo della sostenibilità: **invitare i clienti a NON comprare un prodotto nuovo se non necessario**.
L'obiettivo era ridurre l'impatto ambientale e promuovere il riuso.
Ha pubblicato un annuncio con scritto: **"Don't buy this jacket"**.
Ha spiegato l'impatto ambientale della produzione di un singolo capo e attivato un programma di **riparazione gratuita** dei prodotti.
Ha creato una piattaforma per **rivendere capi usati** (Worn Wear) e ha destinato parte dei profitti alla tutela ambientale.

KPI ESG e performance aziendali

SETTIMANA DELLA SOSTENIBILITÀ
17-20 MARZO 2026

CONFINDUSTRIA VENETO EST
Area Metropolitana
Venezia Padova Rovigo Treviso

KPI ESG

Le aziende che redigono un **bilancio di sostenibilità** (indipendentemente dallo standard utilizzato: GRI, ESRS, VSME ecc.) monitorano un nucleo ricorrente di **KPI ESG**

- KPI richiesti/attesi dal mercato e dagli investitori
- KPI coerenti con le richieste regolatorie (incluse le linee guida della European Banking Authority – EBA)
- KPI che incidono direttamente sulle performance economico-finanziarie e sul profilo di rischio

KPI ESG

KPI Ambientali (E)

Emissioni di gas serra

✓ **Scope 1 — Emissioni dirette**
Emissioni generate dalle attività controllate direttamente dall'azienda.
Combustione in caldaie, generatori, forni.
Carburante usato dai veicoli aziendali.
Processi industriali che rilasciano gas serra.
Perdite di gas refrigeranti.
Sono le emissioni su cui l'azienda ha il controllo più immediato.

✓ **Scope 2 — Emissioni indirette da energia acquistata**
Emissioni derivanti dalla produzione dell'energia che l'azienda acquista e consuma.
Elettricità.
Calore, vapore, raffrescamento acquistati da terzi.
Non avvengono fisicamente in azienda, ma sono conseguenza diretta del suo consumo energetico.

KPI ESG

KPI Ambientali (E)

Emissioni di gas serra

✓ **Scope 3 — Emissioni indirette della catena del valore**
Tutte le altre emissioni a monte e a valle dell'organizzazione.
Produzione dei materiali acquistati (fornitori).
Trasporti e logistica.
Viaggi di lavoro.
Uso e fine vita dei prodotti venduti.
Rifiuti.
Investimenti (per banche e investitori).
È quasi sempre la categoria più grande e complessa da misurare.

✓ Intensità di emissione (CO_2 / fatturato o CO_2 / unità prodotta)
✓ Target di riduzione (%)

👉 **Impatto: costo energetico, accesso al credito, rating ESG.**

KPI ESG

Carbon foot print

Permette il calcolo degli scope 1 - 2 – 3, secondo standard riconosciuti **GHG Protocol** o **ISO 14064-1**

definisce **perimetro organizzativo e operativo** (cosa includo e cosa no)

stabilisce **metodologia e fonti dei fattori di emissione**

crea una base solida per **target, piani di riduzione e reporting**.

KPI ESG

KPI Ambientali (E)

Consumo energetico

- ✓ Consumo totale (kWh)
- ✓ % energia da fonti rinnovabili
- ✓ Intensità energetica

👉 **Migliora efficienza operativa e riduce costi diretti.**

KPI ESG

Diagnosi energetica

- Rilievi su impianti termici, elettrici, illuminazione, processi produttivi.
- Misure strumentali (se necessario).
- Calcolo degli indicatori di performance energetica (EnPI).
- Stima della **riduzione delle emissioni** conseguente agli interventi

KPI ESG

Diagnosi energetica e carbon footprint: come si integrano?

Carbon footprint → *Quante* emissioni produco?

Diagnosi energetica → *Come ridurre* quelle emissioni in modo tecnico ed economico.

Insieme permettono di costruire una **roadmap di decarbonizzazione credibile e misurabile**.

KPI ESG

KPI Ambientali (E)

Acqua

- ✓ Consumo totale
- ✓ Prelievo in aree a stress idrico
- ✓ % acqua riciclata

👉 **Riduzione rischio operativo e reputazionale.**

KPI ESG

KPI Ambientali (E)

Rifiuti ed economia circolare

- ✓ Produzione totale rifiuti
- ✓ % rifiuti riciclati/recuperati
- ✓ Tasso di recupero materiali

👉 **Riduce costi di smaltimento e dipendenza da materie prime.**

KPI ESG

LCA (Life Cycle Assessment)

- Rileva gli impatti ambientali di un prodotto o processo lungo tutto il ciclo di vita: materie prime, produzione, uso, fine vita
- Evidenzia quali materiali o processi generano rifiuti costosi da smaltire
- Permette di confrontare alternative (es. materiali più riciclabili, design per uno smontaggio facile)
- Supporta decisioni di eco-design che riducono volumi e costi di fine vita

KPI ESG

KPI Ambientali (E)

Esposizione a rischi climatici

- ✓ Percentuale di asset in aree a rischio fisico
- ✓ Investimenti in adattamento climatico

👉 **KPI molto rilevanti anche per le richieste EBA (climate risk).**

KPI ESG

Percentuale di asset in aree a rischio fisico

Indica **quanto del patrimonio dell'azienda** (stabilimenti, magazzini, uffici, infrastrutture, terreni, impianti, flotte) si trova in zone esposte a rischi climatici come:

- alluvioni
- ondate di calore
- siccità
- incendi
- innalzamento del mare
- eventi meteo estremi

È un KPI di **vulnerabilità**: più alta è la percentuale, maggiore è il rischio operativo, finanziario e assicurativo.
Esempio: Se un'azienda ha 10 stabilimenti e 3 sono in area alluvionale → 30% asset a rischio fisico.

Investimenti in adattamento climatico

Misura quanto l'azienda sta investendo per proteggersi dai rischi fisici.
Rientrano in questa categoria:

- opere di protezione da alluvioni
- sistemi di drenaggio e pompe
- raffrescamento e isolamento per ondate di calore
- ridondanza energetica (generatori, ecc
- sistemi antincendio avanzati
- delocalizzazione o messa in sicurezza di asset critici
- digitalizzazione per early warning

È un KPI di **resilienza**: indica se l'azienda sta agendo per ridurre l'esposizione futura.

KPI ESG

Questi due KPI vanno letti in combinazione:

KPI	COSA INDICA	INTERPRETAZIONE
% asset in aree a rischio fisico (in media maggiore del 10-15%)	Vulnerabilità	Più è alta, più l'azienda è esposta a danni, interruzioni, costi assicurativi
Investimenti in adattamento	Resilienza	Più sono alti, più l'azienda sta mitigando il rischio

Esempio di lettura:

- Alta esposizione + bassi investimenti → rischio elevato e non gestito.
- Alta esposizione + investimenti crescenti → rischio elevato ma in gestione.
- Bassa esposizione + investimenti mirati → rischio basso e sotto controllo.

KPI ESG

KPI Sociali (S)

Salute e sicurezza

✓ Tasso di infortuni
✓ Giorni di assenza per infortunio
✓ Ore di formazione dedicate alla sicurezza
👉 **Impatto diretto su produttività e costi assicurativi.**

Turnover e retention

✓ Tasso di turnover volontario
✓ Anzianità media
✓ Employee engagement
👉 **Influenza costi HR e perdita di competenze**

KPI ESG

KPI Sociali (S)

Diversità e inclusione

- ✓ Percentuale di donne in posizioni manageriali
- ✓ Gender pay gap
- ✓ Diversità nel CdA

👉 **Sempre più rilevante per investitori e banche.**

KPI ESG

KPI Sociali (S)

Formazione

- ✓ Ore di formazione pro capite
- ✓ Investimento in formazione per dipendente

👉 **Impatto su innovazione e competitività**

KPI ESG

KPI Sociali (S)

Diritti umani e supply chain

- ✓ % fornitori valutati ESG
- ✓ Audit sulla catena di fornitura
- ✓ Incidenti legati a violazioni etiche

👉 **Riduce rischio reputazionale e legale**

KPI ESG

ESG Vendor Rating

Sistema strutturato che permette **valutare e classificare i fornitori** sulla base delle loro prestazioni **ambientali (E)**, **sociali (S)** e di **governance (G)**

Fornisce una mappa dei fornitori che mostra chi è solido, chi è a rischio e chi necessita di miglioramento.

Può essere integrato nel procurement per influenzare la qualificazione fornitori, rinnovi contrattuali, preferenze di acquisto, piani di miglioramento.

Permette di ridurre rischi operativi, reputazionali e legali

KPI ESG

KPI di Governance (G)

Etica e compliance

- ✓ Numero segnalazioni whistleblowing
- ✓ Sanzioni ricevute

👉 **Programmi anticorruzione**

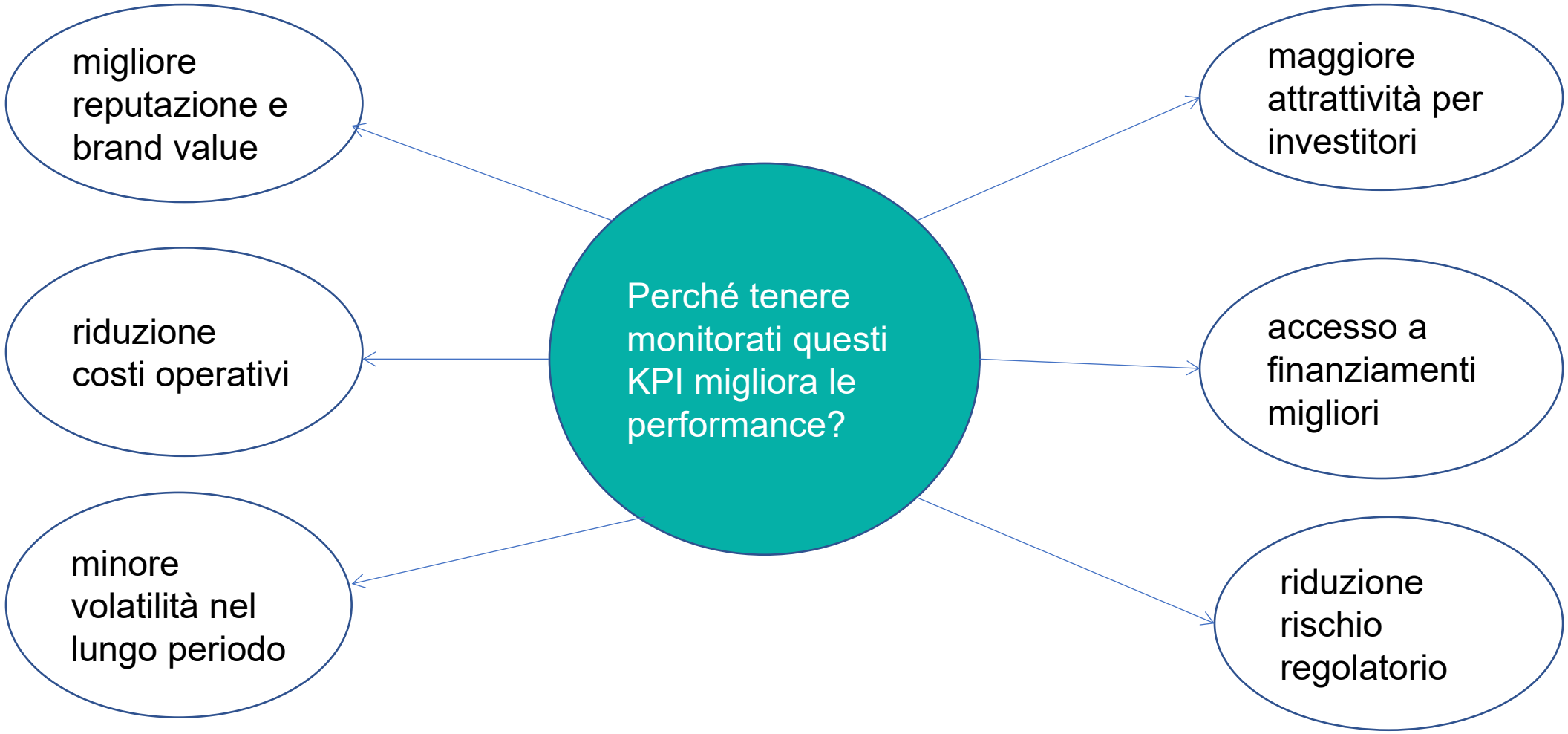
KPI ESG

KPI di Governance (G)

Remunerazione legata a KPI ESG

✓ Percentuale bonus legata a obiettivi ESG

👉 **Sempre più richiesto dal mercato**


migliore reputazione e brand value
riduzione costi operativi
minore volatilità nel lungo periodo
Perché tenere monitorati questi KPI migliora le performance?
maggiore attrattività per investitori
accesso a finanziamenti migliori
riduzione rischio regolatorio

…riflettiamo

Qual è un’area della vostra azienda dove vedete sprechi evidenti?

Grazie per l’attenzione!

SETTIMANA DELLA SOSTENIBILITÀ

17-20 MARZO 2026

CONFINDUSTRIA VENETO EST

Area Metropolitana
Venezia Padova Rovigo Treviso