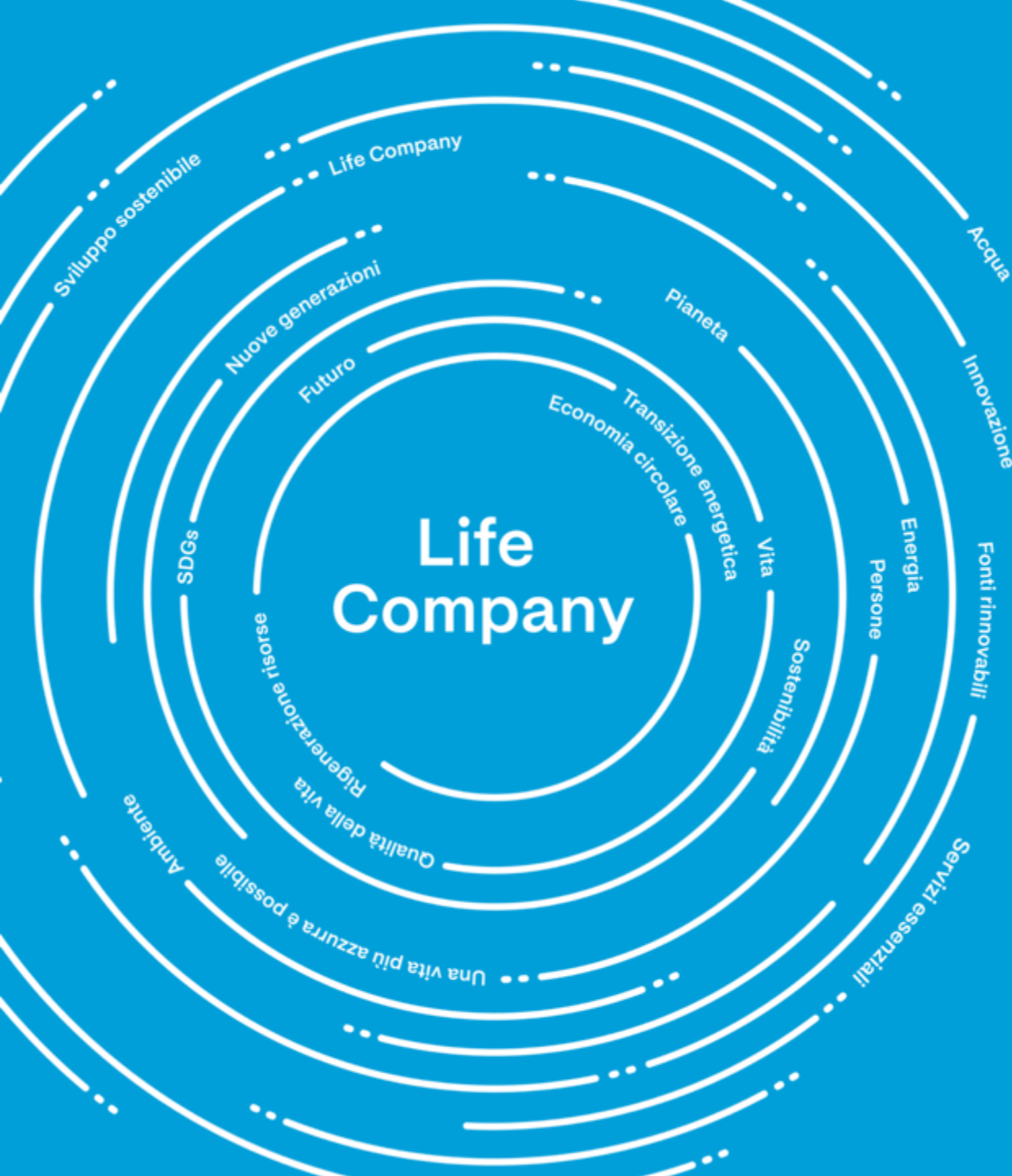


Knowledge partner:



TRANSIZIONE ESG: UN'IMPRESA COMUNE

Il percorso di Stakeholder Engagement del
Gruppo A2A sui territori



a2a
LIFE COMPANY

Per A2A la sostenibilità rimane una leva competitiva

La transizione sostenibile non è una linea retta: cambia linguaggio, priorità e strumenti. Per questo, dal 2021, abbiamo avviato i Forum Multistakeholder per affrontarla insieme a chi opera sul campo, creando spazi di ascolto e confronto con comunità, imprese e istituzioni rinnovando e rafforzando il nostro impegno anno dopo anno.

Il contesto in cui questi incontri si sono svolti è in rapida evoluzione: alla spinta climatica si affiancano esigenze di competitività, sicurezza e produttività. In questo quadro, **la just transition non è un traguardo: è un percorso che conviene alle imprese e ai loro stakeholder.** Richiede di conciliare decarbonizzazione e crescita, produttività e innovazione, sostenibilità sociale e natura, riposizionando ciò che fino a poco tempo fa veniva letto come un imperativo soprattutto etico o ambientale in una priorità industriale e strategica. È, in altre parole, una transizione competitiva, capace di generare valore mentre cambia il modo in cui produciamo, investiamo e costruiamo il futuro. **In questo scenario, A2A non cambia rotta: la sostenibilità resta una leva competitiva e un modo di essere presenti nei territori.**

È con questo spirito che è stato avviato **«Impact 2025»**, per dare continuità al dialogo e renderlo più produttivo. In questa edizione, il roadshow ha attraversato il Paese con 14 tappe: un roadshow fatto di voci diverse, unite dalla stessa esigenza di dare direzione al cambiamento e rendere la sostenibilità parte dell'agenda reale dei territori. Il 2025 ha acceso inoltre un focus specifico sulla **transizione sostenibile delle PMI italiane, in collaborazione con Confindustria**, per rafforzare la consapevolezza del legame tra sostenibilità e competitività e accompagnare le imprese nell'affrontare le sfide più concrete della trasformazione.

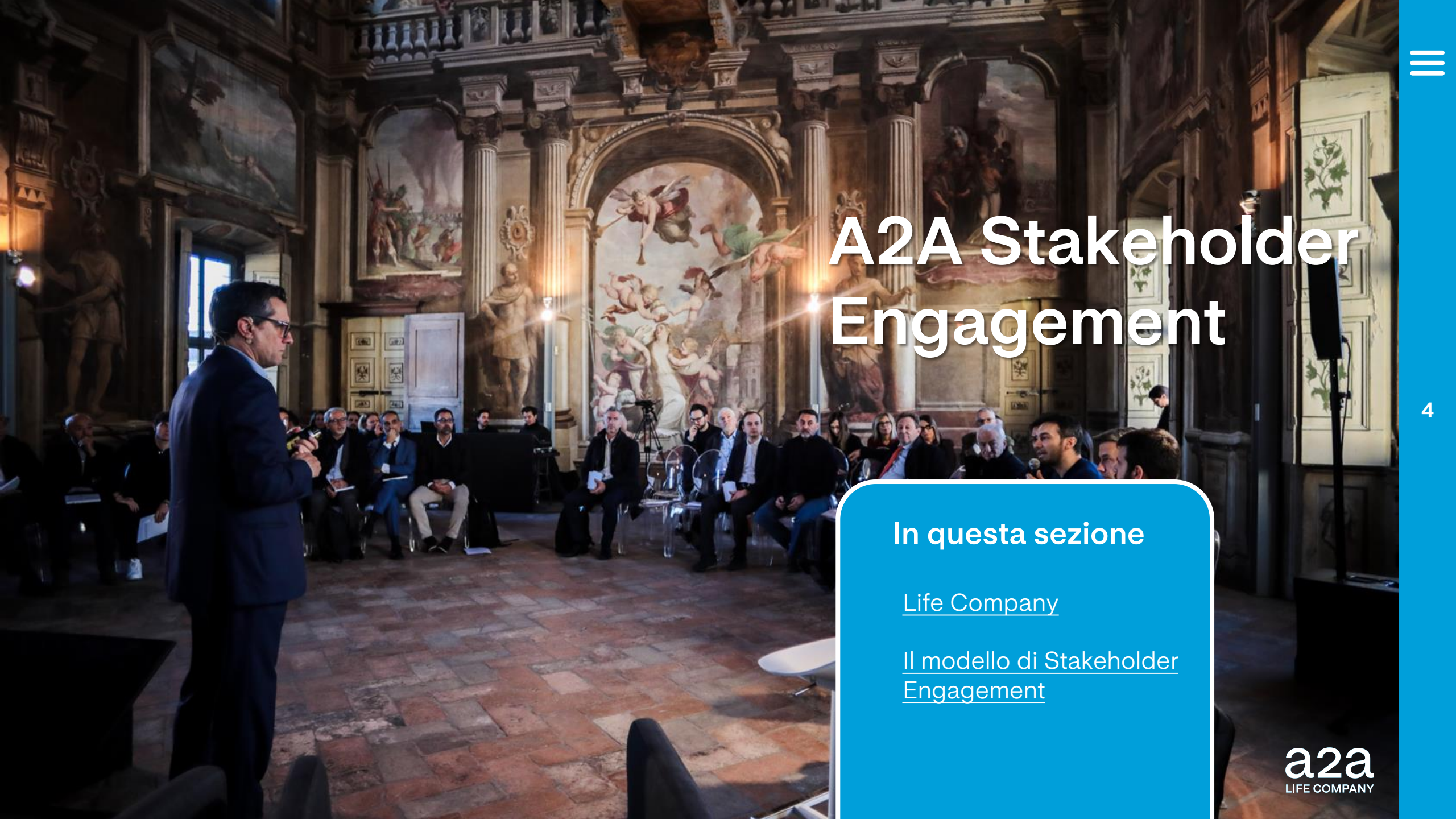
Questo documento raccoglie evidenze, istanze e contributi emersi durante i Forum 2025. Grazie a tutte le persone e alle organizzazioni che hanno partecipato e alle **Confindustrie locali** che, con la loro disponibilità e il loro contributo, hanno favorito il coinvolgimento del tessuto imprenditoriale, arricchendo il percorso con competenze, visione e partecipazione attiva.

Il valore di questo progetto sta nella qualità del confronto e nella capacità collettiva di far seguire ai temi le scelte e, alle scelte, i risultati.

Carlotta Ventura
Chief Communications, Sustainability and Regional Affairs Officer di A2A

Indice

<u>A2A Stakeholder Engagement</u>	4
<u>IMPACT 2025</u>	9
<u>Key insights</u>	16
<u>Uno sguardo al futuro</u>	23
<u>Manifesto per il coinvolgimento</u>	29
<u>Allegati</u>	32



A2A Stakeholder Engagement

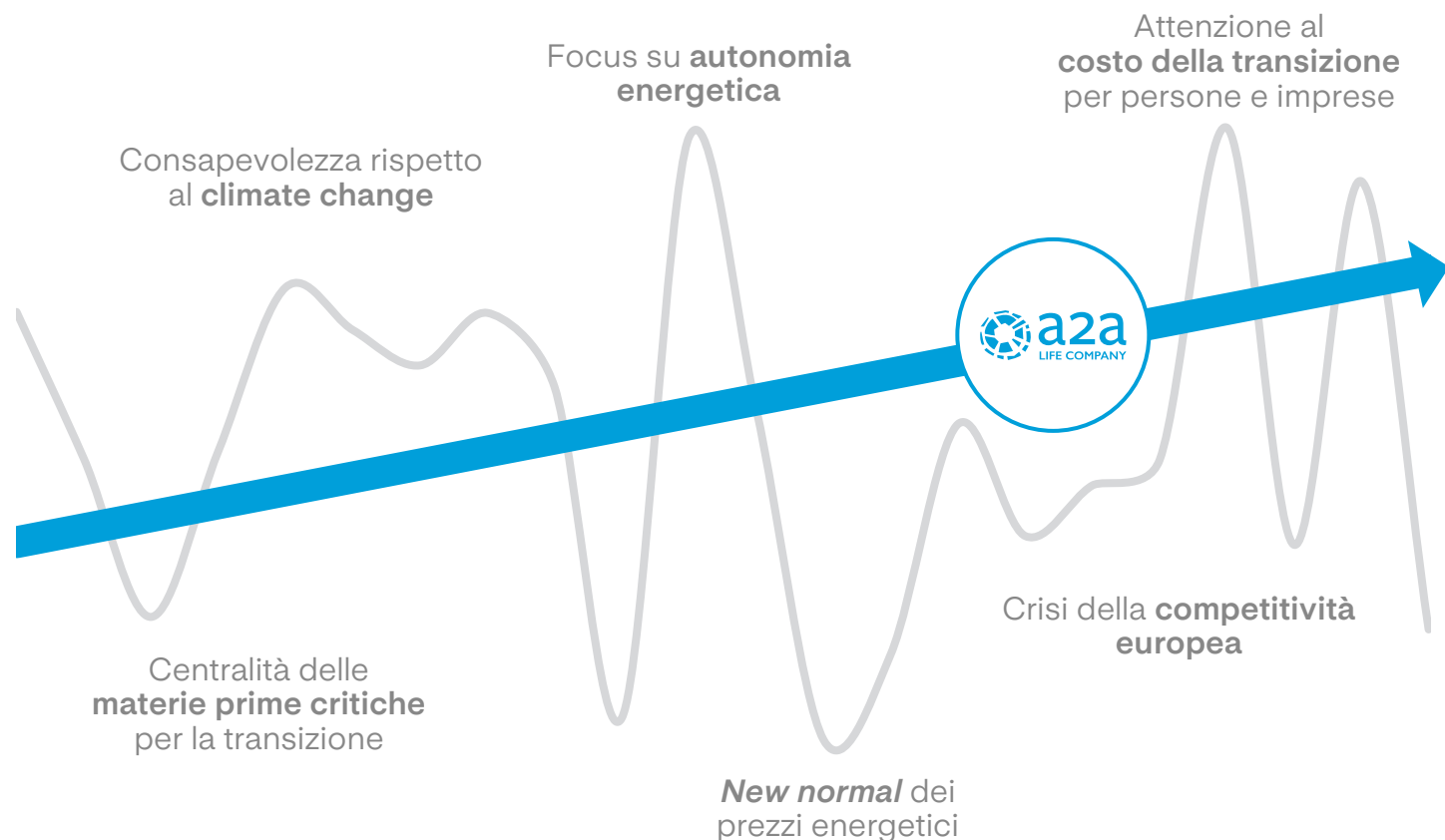
In questa sezione

[Life Company](#)

[Il modello di Stakeholder Engagement](#)

Come Life Company proseguiamo il nostro impegno per la transizione

Abbiamo una **visione di lungo periodo**, guidata da un piano strategico che traguarda il 2035.



In un **contesto ancora incerto**, in cui la **velocità della transizione ecologica** può cambiare per spinte esogene favorevoli o contrarie, manteniamo saldo il nostro impegno

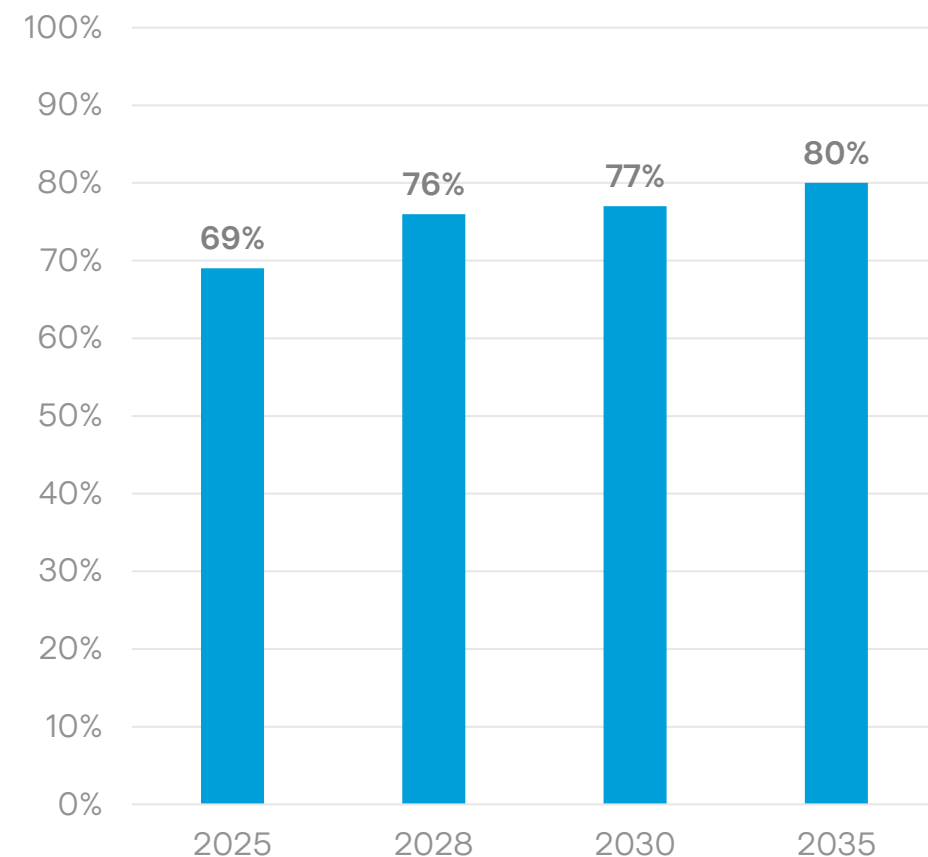
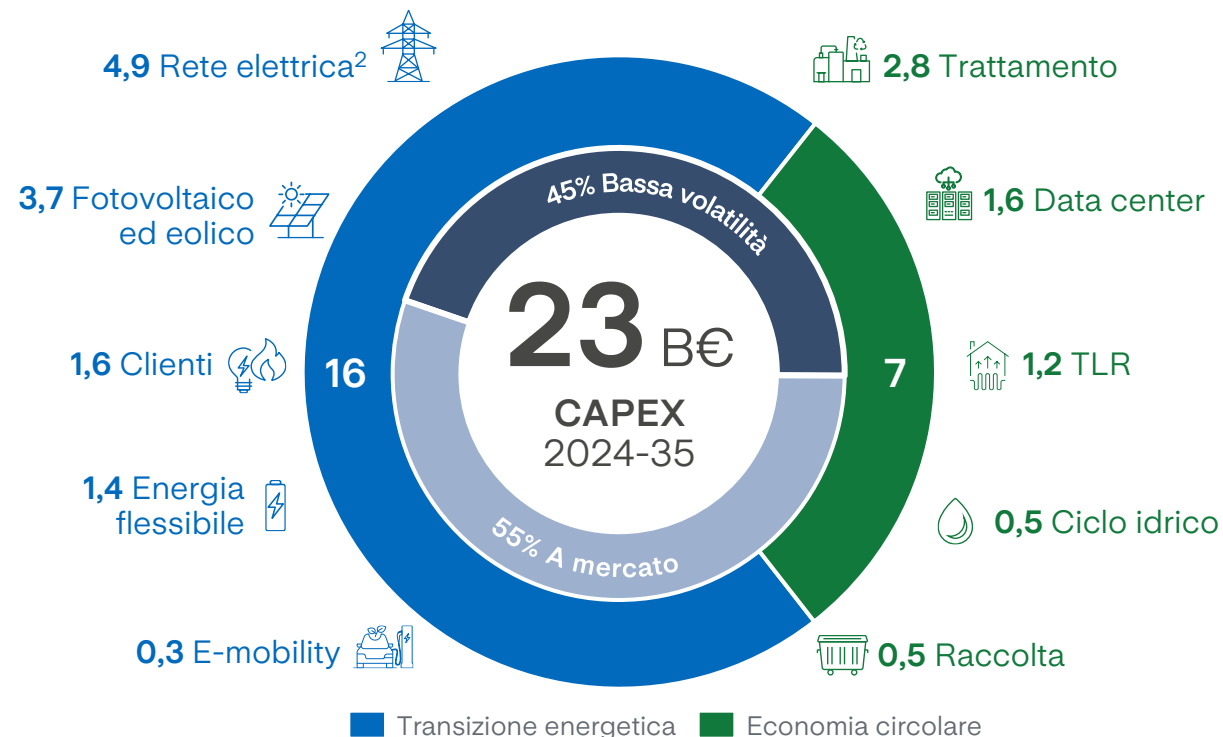
Siamo una Life Company, mettiamo la **vita al centro** di tutto quello che facciamo, per noi e per le **future generazioni**

Confermiamo la nostra strategia di crescita basata su una **transizione ecologica competitiva**, che coniughi **decarbonizzazione** delle attività e **competitività** del sistema Paese

Con un piano industriale al 2035 che integra la sostenibilità come leva strategica

Principali investimenti¹ | B€

Ammissibilità alla tassonomia | %



Note: (1) Gli investimenti riportati nel grafico per i singoli business non costituiscono il totale del Piano CAPEX 2024-35 del Gruppo (23 B€); (2) L'ammontare non include l'esborso per l'acquisizione di Duereti

Il nostro modello di Stakeholder Engagement

Un programma strutturato di dialogo

Per raggiungere gli obiettivi del nostro Piano Industriale, abbiamo bisogno del supporto dei territori dove operiamo, ascoltandoli e rendendoli protagonisti, perché **nessuno ce la fa da solo**.

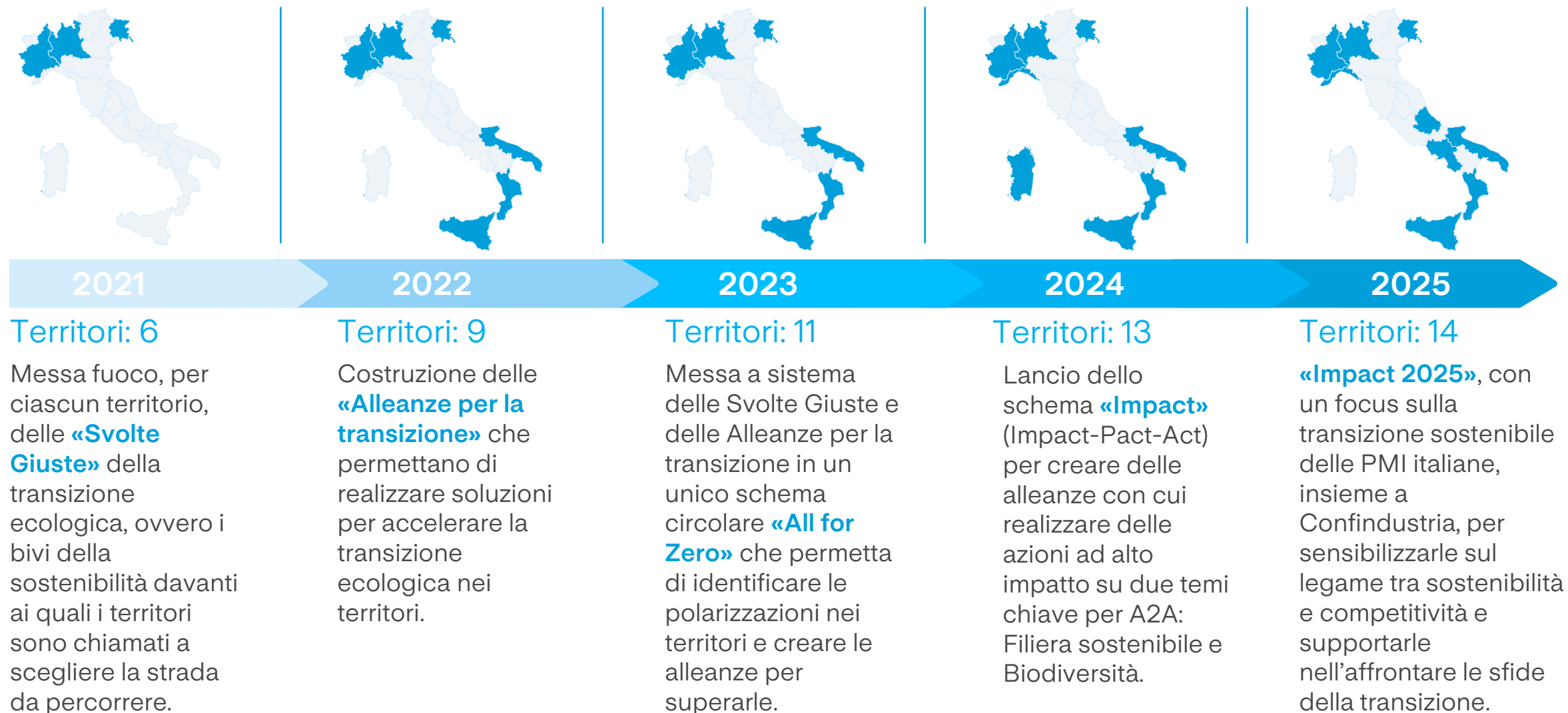
Nel ruolo di attore responsabile e partecipe dello sviluppo delle comunità in cui opera, abbiamo costruito negli anni un **modello avanzato di Stakeholder Engagement**.

Nell'ambito di questa attività, ha una funzione centrale il **programma strutturato di dialogo e incontro degli stakeholder**, che si rinnova annualmente percorrendo tutto il Paese con **tre principali obiettivi**.

GLI OBIETTIVI

- 1. Rafforzare il radicamento nelle comunità** in cui la presenza è consolidata e favorire un **posizionamento responsabile e trasparente** in territori «nuovi» implementando attività di ascolto e sviluppando progetti concreti per accelerare la transizione sostenibile.
- 2. Presentare risultati e impatti** delle attività svolte per costruire le fondamenta di strategie congiunte con cui creare valore per il territorio.
- 3. Posizionare strategicamente il Gruppo** a livello nazionale e internazionale come **leader della transizione ecologica**.

Il percorso di engagement degli stakeholder dal 2021 ad oggi



Impact 2025

In questa sezione

[Il percorso](#)

[I numeri chiave](#)

Il modello IMPACT: ascolto, dialogo e coprogettazione

Per rispondere alle nuove sfide del contesto globale ed europeo, nel 2024 abbiamo aggiornato il nostro percorso di ascolto dei territori attorno a un triplice purpose.



IMPACT | Generare impatti positivi, perché senza risultati le azioni rimangono solo intenzioni.

PACT | Costruire delle alleanze, perché in un mondo sempre più complesso nessuno ce la fa da solo.

ACT | Immaginare delle azioni a cui ognuno può contribuire in modo concreto.

Questo schema di gioco è stato adattato, nel 2025, per rispondere a una sfida ben specifica: accelerare la transizione sostenibile delle PMI italiane e, in particolare, dei fornitori di A2A.



IMPACT 2025: la transizione sostenibile delle PMI italiane

I temi chiave affrontati nel 2025

Dal confronto sul tema della “Filiiera sostenibile” del 2024 è emerso **che le PMI, per dimensioni e struttura, spesso non dispongono di competenze, risorse e strumenti necessari** per gestire in modo efficace le crescenti richieste normative e di mercato in ambito ESG.

REASON WHY

In questo momento storico, l'impegno globale per la transizione sostenibile sembra essere messo in discussione: basti pensare all'uscita degli Stati Uniti dagli Accordi di Parigi o al sempre più aspro **greenlash** che si sta diffondendo in tutta Europa.¹

Nonostante ciò, sono le imprese stesse a riconoscere la centralità del tema: **oltre il 70% delle PMI considera i trend legati alla sostenibilità rilevanti per la continuità di business.**² Basti pensare che per le grandi aziende coinvolgere l'intera value chain nel percorso di transizione è essenziale per conseguire i propri obiettivi di sostenibilità.

OBIETTIVO

A2A ha progettato il Roadshow 2025 “Transizione ESG: un'impresa comune” per intervenire concretamente sui territori e favorire il confronto, condividere strumenti, dati e buone pratiche utili ad affrontare la transizione ESG in modo concreto e tangibile.

Il percorso ha quindi previsto una serie di incontri su tutto il territorio nazionale, a cui hanno preso parte i fornitori e i grandi clienti del Gruppo, oltre alle imprese associate a Confindustria.

Integrare la sostenibilità nel business non è solo una questione etica ma di competitività.

(1) Tasch, 2024 (2) Secondo una ricerca condotta in collaborazione con SWG su 450 PMI italiane.

Il percorso IMPACT 2025 ha coinvolto i fornitori anche per raggiungere gli obiettivi di A2A sulla catena del valore

2021 - 2023

- ✓ Adozione piattaforma **EcoVadis** per la **valutazione ESG** dei vendor
- ✓ Pubblicazione **Policy di Responsible Procurement**
- ✓ Pubblicazione **Vademecum** per **PMI**

2024

- ✓ Definizione **strategia e monitoraggio** per **scope 3** e **DE&I** e calcolo **baseline**
- ✓ Prime **gare** con Rating **ESG** nel punteggio

2025

- Implementazione **piattaforma monitoraggio scope 3**
- **Supplier relationship Management (SRM)** con fornitori *Key contributors* per **riduzione scope 3**

Al 2035

 **-30% emissioni scope 3**
vs baseline
2024



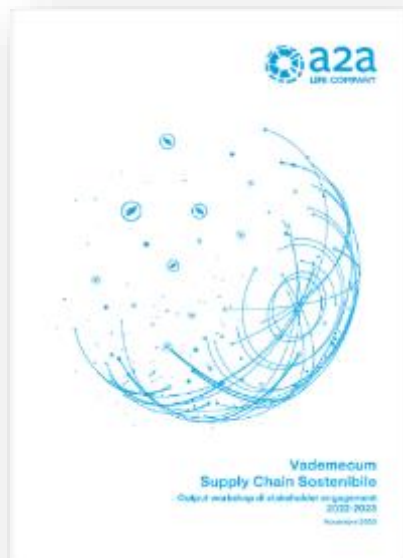
90% ordinato
assegnato a
fornitori valutati



70 punti
Score medio
ESG



70% ordinato
a fornitori con
politiche
DE&I



Codice etico

Policy ambientale

Policy su lavoro e
diritti umani

IMPACT 2025: giornate di ascolto e confronto



Sustainability Leader Forum

Incontro a porte chiuse con le figure apicali delle PMI del territorio, fornitori e clienti di A2A per un confronto sulle sfide della transizione sostenibile. Il confronto, a porte chiuse, prevede anche la partecipazione dei vertici di A2A.



Local Talk

Presentazione del Bilancio di sostenibilità territoriale e dibattito sulla transizione sostenibile, con la partecipazione dei vertici di A2A e delle istituzioni locali.



Impact Lab

Tavoli di lavoro con figure operative delle aziende del territorio

- **Rendicontare la sostenibilità per le PMI:** per trasferire alle imprese nozioni e strumenti chiave per comprendere l'impegno sulla rendicontazione di sostenibilità (con un focus sulla carbon footprint).
- **Soluzioni concrete per la transizione:** per presentare le best practices per le PMI per accelerare la transizione (focus efficienza energetica, economia circolare e opportunità di finanziamento).

I risultati dei Forum 2025

I numeri chiave



402 stakeholder partecipanti

con una media di 34 per territorio – 7 al Lab Rendicontare e 9 al Lab Soluzioni. Il totale dei partecipanti è aumentato del +115% rispetto ai 187 del 2024.

4,4/5 il gradimento medio



calcolato sulla base delle risposte alle domande di valutazione poste agli stakeholder. In diminuzione rispetto al 4,7 del 2024 e in aumento rispetto al 4,3 del 2023.¹

IMPACT



3.840 minuti di dialogo

di cui 1.320 dedicati a formazione su decarbonizzazione e reporting

92% degli stakeholder



valuta che questo tipo di iniziativa sia utile da ripetere anche in futuro.

(1) I valori degli anni precedenti sono stati ricondotti a una scala da 1 a 5 per garantire il confronto con il 2025.

Mappare l'orientamento alla sostenibilità delle PMI italiane

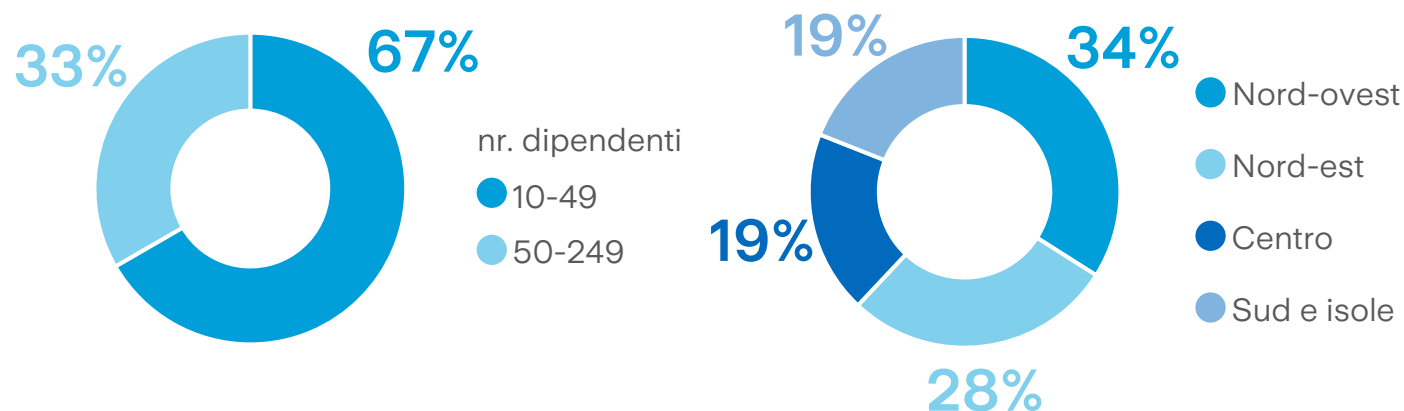
Survey su 450 PMI condotta in collaborazione con SWG

Per alimentare la discussione in vista dei Forum, A2A ha condotto, in collaborazione con SWG, una **survey** su un panel di **450 PMI** distribuite su tutto il **territorio nazionale**.

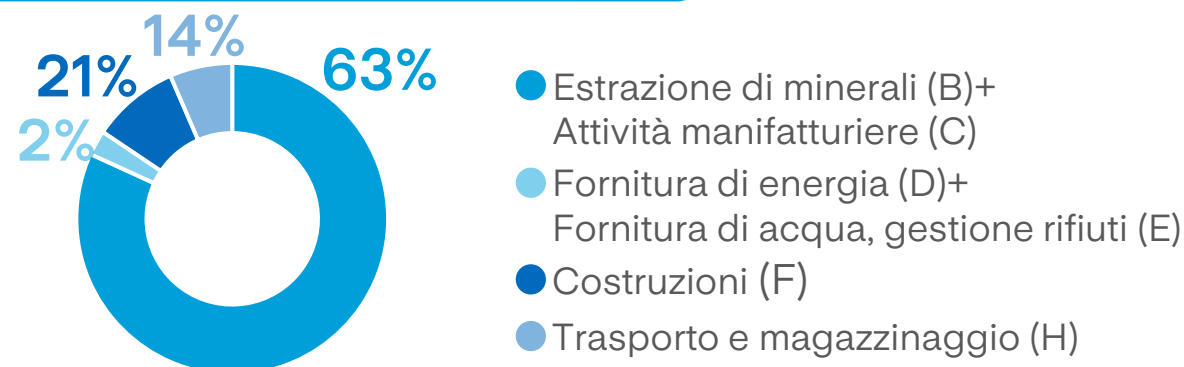
Il questionario ha esplorato le principali preoccupazioni percepite dalle aziende in questa fase storica, le sfide attese nel medio termine (3-5 anni), le prospettive economiche per il 2025 e l'atteggiamento nei confronti del futuro.

Sono stati inoltre approfonditi il grado di adozione – o l'intenzione di adottare – una strategia di sostenibilità, il posizionamento percepito rispetto a competitor e altre imprese del settore, nonché l'impatto dei principali trend normativi, tecnologici, sociali ed economici legati alla sostenibilità sulle strategie e sui modelli di business aziendale.

Dimensione e distribuzione geografica dei rispondenti



Settore di appartenenza

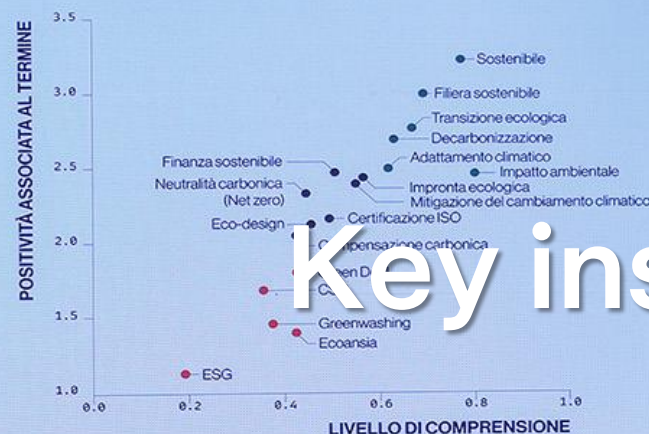


PAROLE

I TERMINI DELLA SOSTENIBILITÀ

Comprensione del termine e positività sono correlate, per questo rimane importante spiegare termini come ESG, CSR e Green Deal.

Sostenibile, filiera sostenibile, transizione ecologica e decarbonizzazione sono i termini più compresi e percepiti come più positivi.



Key insights

In questa sezione

Le 6 lessons learned sulla transizione sostenibile delle PMI Italiane

Le lessons learned mettono a fattor comune: la survey preliminare condotta in collaborazione con SWG; i contenuti esclusivi presentati nel corso del Forum e gli spunti emersi dalla discussione tra i partecipanti.

#1

E-centrismo

La sostenibilità è spesso ridotta alla dimensione «E»: le aziende puntano a efficienza e decarbonizzazione e trascurano la «S» e la «G». Ne deriva una visione non integrata, fatta di interventi tecnici più che di strategie di lungo periodo che possano garantire una chiara misura dell'impatto sul territorio.

Le azioni più diffuse tra le aziende italiane riguardano l'efficienza energetica e un maggiore uso di energia da fonti rinnovabili per i consumi (58%), insieme a iniziative di riciclo e riutilizzo dei materiali (47%). Questa focalizzazione rischia però di lasciare scoperti altri ambiti della sostenibilità.

Le imprese tendono infatti a intervenire soprattutto dove la pressione di clienti e fornitori è più forte e dove i risultati sono più immediati e misurabili. In particolare, lavorare su consumi energetici e rifiuti spesso porta benefici nel breve periodo, grazie a una riduzione dei costi e a un miglioramento dell'efficienza.

Di conseguenza, le azioni si concentrano su ciò che è più urgente o più “conveniente” nel breve termine, mentre altri aspetti restano meno presidiati.

Iniziativa	% PMI
Risparmio energetico e fonti rinnovabili	57,9%
Riciclaggio riutilizzo dei materiali	46,8%
Benessere dei dipendenti	25,9%
Salute e sicurezza dei dipendenti	21,8%
Riduzione delle emissioni di carbonio	20,6%
Riduzione del consumo di risorse naturali	19,1%
Sviluppo di prodotti/servizi sostenibili	15,9%
Riduzione dell'impatto sulla biodiversità	13,8%
Sviluppo del capitale umano	12,4%
Criteri di sostenibilità per la supply chain	12,1%
Promozione degli aspetti DE&I	8,5%
Iniziative a favore di comunità e territorio	7,6%

Q: In termini di sostenibilità ambientale/del pianeta e sociale/delle persone, quali delle seguenti azioni, se presenti, ha intrapreso attivamente la sua azienda?

#2

Troppe richieste ESG diverse tra loro

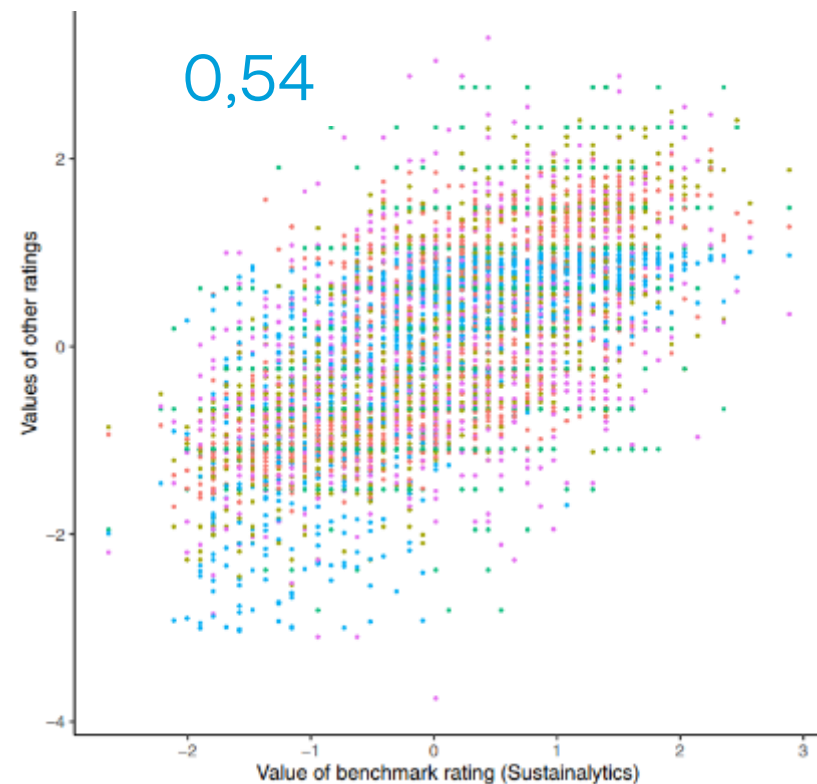
Le PMI subiscono la pressione di grandi clienti e banche che chiedono informazioni e documenti tramite questionari e piattaforme diverse tra loro, rendendo la raccolta dati inutilmente onerosa.

Misurare la sostenibilità è diventato necessario quanto misurare la solidità economica, ma oggi la **valutazione è frammentata**: esistono oltre 600 provider di rating e la convergenza tra i giudizi è limitata (correlazione ~0,54, vs 0,92–0,93 per i rating finanziari).

A questa dispersione si aggiunge la **molteplicità di questionari richiesti lungo le filiere** (es. EcoVadis, S&P e altri), spesso con richieste solo parzialmente allineate agli standard di rendicontazione (es. VSME). Ne deriva un carico **di richieste frammentato e non pienamente comparabile**, che rende essenziale definire in modo chiaro priorità, metriche e criteri di misurazione.

Valutazioni rating ESG di vari operatori a confronto

Il grafico mostra come la stessa azienda riceva valutazioni molto diverse dai principali operatori ESG, a seconda di cosa e come viene misurato. La bassa correlazione evidenzia una forte mancanza di coerenza, rendendo difficile confrontare in modo oggettivo il livello di sostenibilità.



#3

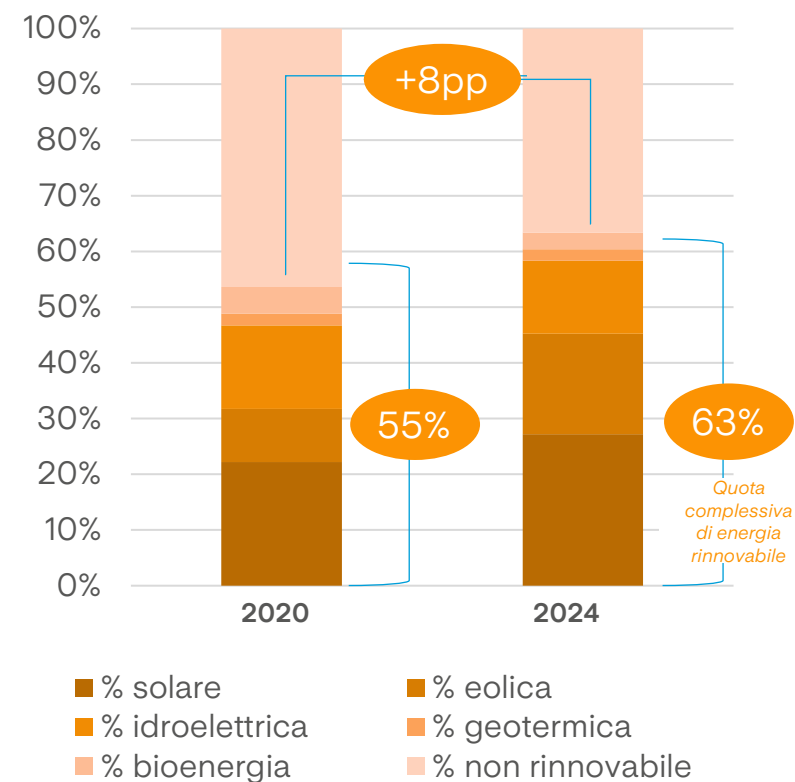
Incertezza europea

L'UE fissa obiettivi ambiziosi sulla sostenibilità ma mette al contempo in discussione le proprie normative. L'incertezza UE è un rischio per le aziende, a maggior ragione in un contesto globale di greenlash.

A livello UE, il quadro regolatorio sulla sostenibilità è in fase di riassetto. Dopo l'introduzione della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), con il Clean Industrial Deal si punta a semplificare per migliorare la competitività. L'Omnibus Package ha introdotto uno **“stop-the-clock”** con rinvio di 2 anni e una revisione delle soglie di applicazione (fino a -90% dei soggetti in obbligo per il reporting e -70% per la due diligence, secondo la posizione parlamentare riportata)^{1,2}.

L'alternanza di indirizzi e tempistiche genera incertezza su perimetro e priorità, con effetti sulla pianificazione degli investimenti e i processi aziendali. La ricerca di competitività si inserisce in un quadro in cui l'Italia sconta un posizionamento ancora fragile nella competizione globale.

Confronto degli obiettivi italiani per il mix energetico al 2030 secondo i PNIEC³



In Italia, si osserva un **disallineamento tra narrativa e traiettoria di policy**: mentre nel dibattito pubblico cresce una narrazione contraria alla sostenibilità, il Piano Nazionale Integrato Energia e Clima (PNIEC) è stato via via rafforzato negli ultimi aggiornamenti, soprattutto sul fronte delle rinnovabili.

(1) EU Parliament, Omnibus I - sustainability reporting (2025) (2) Andreas Rasche, Professor and Associate Dean at Copenhagen Business School (2025) (3) Governo Italiano, Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima (2020, 2023 e 2024)

#4

Il nodo critico dei costi

I costi della transizione ricadono in larga misura sulle PMI, che devono affrontare investimenti ancora elevati, in un contesto caratterizzato da una domanda limitata e da un sistema di incentivi e finanziamenti frammentato e di difficile accesso.

Gli eventi climatici estremi hanno generato perdite economiche stimate pari a 738 miliardi di euro tra il 1980 e il 2023; di queste, oltre 162 miliardi (22%) si concentrano nel triennio 2021–2023.¹

Parallelamente, anche alcuni grandi investitori stanno rivedendo il posizionamento e la priorità attribuita ai temi ESG (ad es. BlackRock).

Sul fronte delle imprese, la transizione resta frenata da vincoli esterni: per **il 54% delle PMI UE la carenza di incentivi pubblici è la principale barriera all'adozione di pratiche di sostenibilità.**²

Guardando alla domanda, emerge un divario tra intenzioni e comportamenti: il 72% dei consumatori globali dichiara che sceglierebbe un prodotto sostenibile rispetto a uno convenzionale,³ ma solo il 17% dei consumatori UE accetta effettivamente un sovrapprezzo per la sostenibilità.⁴ Questo scarto suggerisce che, oltre al prezzo, pesa anche una cultura di mercato ancora non pienamente sviluppata.

GLI INVESTIMENTI ANNUI NECESSARI⁵

€1.2 trilioni

Gli investimenti necessari stimati dalla CE per raggiungere gli obiettivi climatici

€746 miliardi

Gli investimenti già mobilitati

€477 miliardi

Gli investimenti aggiuntivi necessari

€17mld

gap di investimento pubblico

(1) EEA, Economic losses from weather- and climate-related extremes in Europe (2024) (2) SDA Bocconi e Generali, 2025 (3) Kantar (2025) (4) Euromonitor International, Voice of the Consumers 2024: Sustainability Key Insights (2024) (5) Enerdata, Trinomics (2024)

#5

Difficoltà nell'attrarre talenti

C'è una forte preoccupazione rispetto alla possibilità di reperire le persone necessarie per la crescita. Per molte aziende, la priorità oggi è attrarre e trattenere talenti.

La carenza di competenze è una delle sfide principali per molte imprese italiane: **otto aziende su dieci dichiarano di non riuscire a trovare le professionalità di cui hanno bisogno** per far fronte ai cambiamenti del mercato e alle nuove esigenze operative. Questo fenomeno riflette un importante skill mismatch tra domanda e offerta di lavoro, in parte legato alla trasformazione digitale e all'evoluzione dei modelli produttivi.

A livello globale, l'84% dei datori di lavoro fatica a trovare professionisti con la combinazione di competenze adeguate, non solo tecniche ma anche comportamentali. L'emergente gap di competenze ostacola la capacità delle PMI di innovare, crescere e competere efficacemente, soprattutto in un contesto globale in rapida evoluzione.¹

Le preoccupazioni delle PMI Italiane

Nell'ambito della survey SWG si sono identificate le principali preoccupazioni delle PMI italiane. La stessa domanda è stata posta alle aziende presenti ai Forum così da identificare le principali differenze, anche territoriali.

	Sustainability Leader Forum ²	Aziende italiane ³
Carenza di talenti e difficoltà nel reclutamento	16,6%	18,2%
Normative e regolamentazioni	12,7%	10,1%
Competizione di mercato e nuovi modelli di business	11,9%	10,6%
Scenario geopolitico e instabilità internazionale	11,7%	11,5%
Instabilità economica e finanziaria	9,6%	18,7%
Benessere organizzativo e cambiamenti nel lavoro	9,4%	3,9%
Sostenibilità e transizione ecologica	7,2%	5,7%
Evoluzione tecnologica e digitalizzazione	6,2%	4,8%
Impatto cambiamenti climatici ed eventi estremi	5,7%	6,6%
Gestione della supply chain e materie prime	5,5%	6,5%
Tutela delle persone	3,7%	3,4%

(1) Il Sole 24 Ore, Otto aziende su dieci non trovano le competenze di cui hanno bisogno (2025), (2) Survey effettuata nei tavoli di Brescia, Milano, Valtellina, Calabria, Monza Brianza, (3) Survey SWG sull'orientamento alla sostenibilità delle PMI italiane.

#6

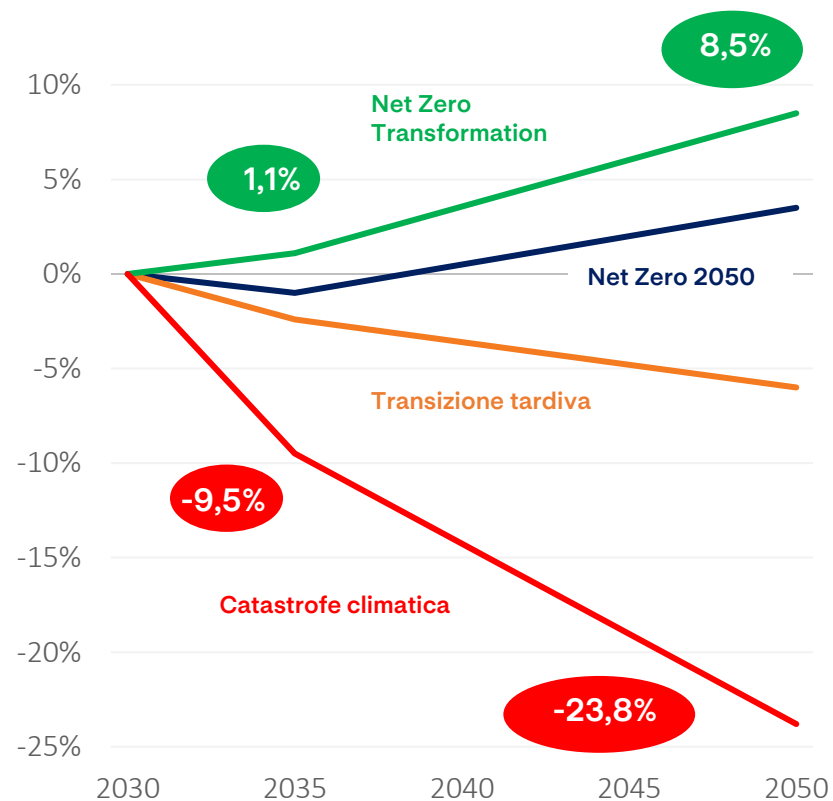
Da compliance a competitività

La sostenibilità è ancora percepita come un adempimento, sebbene quando integrata nel business rappresenti una leva strategica.

Tra le **PMI italiane, sostenibilità e transizione ecologica** rientrano tra le **principali preoccupazioni** solo per il **5,7%** delle imprese; prevalgono invece fattori con impatto immediato sull'operatività, come instabilità economico-finanziaria (18,7%) e carenza di talenti/difficoltà di reclutamento (18,2%)¹.

Sul piano macroeconomico, tuttavia, gli scenari ASviS indicano che una traiettoria di **Net Zero Transformation** può associarsi a un **incremento del PIL reale fino a +8,5%** rispetto al 2025, mentre ipotesi di ritardo o inazione comportano esiti significativamente peggiorativi. In questo quadro, la transizione si configura come una variabile di competitività e di creazione di valore nel medio-lungo termine, oltre che come ambito di adempimento regolatorio.²

Proiezioni dell'impatto dei diversi scenari al 2035 e 2050 sul PIL reale Italiano (variazione % PIL vs 2025)¹



(1) Survey SWG sull'orientamento alla sostenibilità delle PMI italiane (2025) (2) Asvis, Scenari per l'Italia al 2035 e al 2050: il falso dilemma tra competitività e sostenibilità (2025)



Uno sguardo al futuro

In questa sezione

[I suggerimenti a livello
Sistema Paese](#)

[I suggerimenti per le
imprese](#)

I suggerimenti per il Sistema Paese

Le priorità per sostenere la transizione nelle imprese

Fondi all'innovazione per accelerare la transizione



Gli investimenti in innovazione sono necessari per produrre beni «sostenibili» a prezzi più competitivi.

Collaborazioni per moltiplicare l'impatto



Fare rete è essenziale: grandi aziende, filiere, istituzioni e associazioni possono supportare le PMI con strumenti, linee guida e progetti pre-competitivi comuni per condividere i costi della transizione.

Semplificazione e pianificazione integrata



A fronte di normative sempre più sfidanti, p.e. sulla decarbonizzazione, è necessario che la politica aiuti le imprese con una semplificazione autorizzativa, che riduca gli oneri e dia certezza sui tempi.

Formazione e cambiamento culturale



Per risolvere la carenza di talenti, vanno valorizzate le competenze a disposizione, anche tramite collaborazioni con gli istituti ITS. Per attrarre talenti, le imprese devono rinnovarsi.

Efficienza operativa e consapevolezza



La sostenibilità deve essere usata come una disciplina per guardarsi dentro e migliorarsi. Le aziende che intraprendono questo percorso mostrano tassi di default inferiori perché ottimizzano i processi.

Costruzione di una cultura della sostenibilità



È fondamentale creare una cultura diffusa, coinvolgendo consumatori e cittadini. In azienda, la sostenibilità può diventare un linguaggio comune che orienti la presa di decisioni e una leva per la crescita di competenze.

I suggerimenti per le imprese

Per navigare la transizione sostenibile, stabilire l'ambizione è l'unica rotta possibile

WHY

La sostenibilità è un paradigma (non un trend) che determina impatti positivi e negativi sulle performance economiche di breve e di lungo periodo.

HOW

Pragmaticamente sulla base di dati e non di narrazioni ideologiche allarmiste o negazioniste, rispondendo a **4 domande chiave** e scegliendo tra **4 posizionamenti possibili** (maggiori dettagli a slide 27).

WHAT



#1. Guardare

Per selezionare i trend economici, ambientali, sociali, tecnologici e geopolitici che possono impattare positivamente o negativamente il business.



#2. Mirare

Scegliere pochi ambiti su cui investire di più per rispondere ai trend in arrivo e decidere la velocità della reazione.



#3. Tracciare la rotta

Elaborare una roadmap che orienti le attività operative nei prossimi 3 anni.

I suggerimenti per le imprese

Transizione sostenibile: istruzioni per l'uso



#1. Guardare

- **Identificare le maggiori aree di impatto** determinate da trend e politiche più rilevanti.
- **Valutare il proprio posizionamento**, anche economico e strategico, rispetto al contesto, al mercato e agli stakeholder.
- **Mappare i gap più rilevanti** anche in considerazione del piano industriale.



#2. Mirare

- **Definire in uno Statement l'ambizione di sostenibilità** attraverso un incontro con il Leadership Team.
- **Selezionare le azioni** più efficaci e concrete su cui investire tagliando le altre.
- **Allineare** Board & Executive sull'ambizione anche con sistemi di incentivazione.



#3. Tracciare la rotta

- **Definire una Roadmap** che descriva target, ruoli, responsabilità, competenze, tecnologie necessarie e che consentano all'organizzazione di raggiungere la propria ambizione
- **Influenzare il contesto**, tramite alleanze e advocacy per cogliere economie di scala ed, eventualmente, per cambiare le regole.

I suggerimenti per le imprese

4 domande chiave per scegliere tra 4 posizionamenti possibili

DOMANDA 1

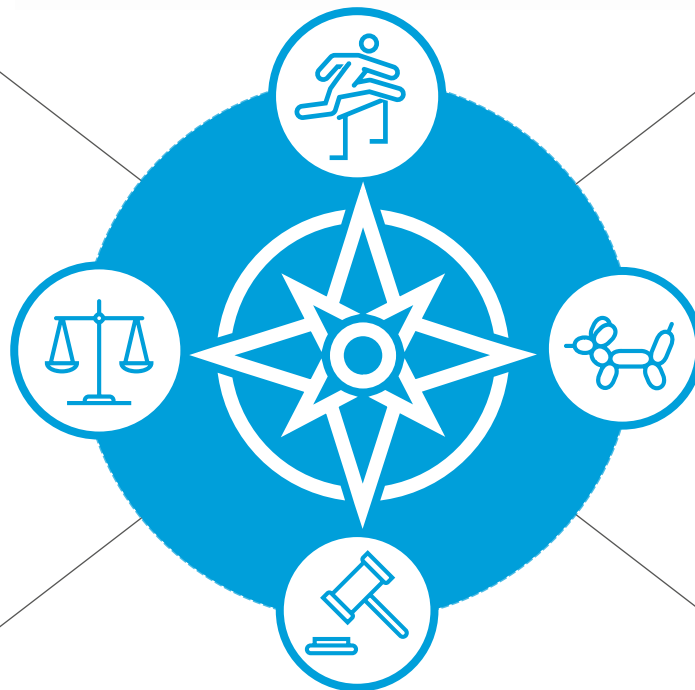
Quali sono i valori d'impresa, riconosciuti all'interno e all'esterno, e per chi vuole creare valore?

Conciliare gli obiettivi di **sostenibilità nel lungo termine**, assicurando la **marginalità di breve termine** attraverso l'innovazione.

DOMANDA 3

Qual è la risposta del settore, chi è il leader e quali sono le tecnologie disponibili?

TRANSIZIONE COMPETITIVA



ETICA

Prioritizzare scelte di **business responsabile** investendo sulla generazione di impatti positivi netti

TATTICA

Cogliere le **opportunità temporanee** vantaggi reputazionali e/o economici

COMPLIANCE

Soddisfare i **requisiti di legge** e di **filiere**

DOMANDA 2

Quanto il modello di business e il vantaggio competitivo è sensibile ai trend e politiche di sostenibilità?

DOMANDA 4

Che margini di manovra ha l'azienda per migliorare le performance (margini, indebitamento, filiere, ...)?

I suggerimenti per le imprese

Quick win ed errori da evitare per i Sustainability Manager

DO's

1. **Coinvolgere la leadership:** assicurare l'allineamento del management su una visione chiara e condivisa.
2. **Costruire alleanze interne:** attivare il coinvolgimento di funzioni e colleghi strategici, creando consenso e collaborazione trasversale.
3. **Sviluppare partnership esterne:** valorizzare il contributo degli stakeholder e sfruttare logiche di cooperazione competitiva per ampliare l'impatto.
4. **Ampliare il focus oltre il risultato:** prestare attenzione ai benefici indiretti e alle esternalità positive generate dal processo, non solo agli esiti finali.
5. **Individuare i quick win:** analizzare le iniziative già in corso per identificare sinergie e leve attivabili nel breve periodo.

DON'Ts

1. **Limitarsi al reporting:** ridurre la sostenibilità a un esercizio di comunicazione o compliance, senza integrarla nei processi decisionali e nella strategia di business.
2. **Considerarla esclusivamente un centro di costo:** focalizzarsi solo sull'incremento dei costi senza riconoscerne il potenziale di creazione di valore e redditività.
3. **Disperdere le energie:** cercare di presidiare ogni iniziativa senza una chiara definizione delle priorità.
4. **Trascurare la dimensione economico-finanziaria:** non interpretare la sostenibilità anche attraverso metriche e logiche finanziarie.
5. **Adottare una visione di breve periodo:** privilegiare risultati immediati a scapito della costruzione di valore sostenibile nel lungo termine.



Manifesto per il coinvolgimento

In questa sezione

[Il commitment di A2A](#)

Uno sguardo al futuro per lo stakeholder engagement

Gli impegni di cui ci facciamo portavoce

Integrazione nei processi decisionali

Integrare stabilmente il confronto con gli stakeholder nei processi decisionali consente di affrontare la complessità in modo più solido e responsabile.

Dalla partecipazione all'azione condivisa

Mettere in comune strumenti, conoscenze ed esperienze permette di trasformare il coinvolgimento in capacità operativa. Attraverso reti territoriali e sinergie progettuali, il dialogo si traduce in soluzioni concrete e in innovazione.

Più competenze e professionalità

Lo stakeholder engagement efficace richiede investimenti costanti in formazione e sviluppo delle competenze. Figure specializzate, dotate di visione strategica e padronanza tecnica, sono essenziali per guidare i processi e garantirne l'impatto nel tempo.

Misurazione dell'impatto

Misurare l'impatto delle attività di engagement sul business, in termini di valore reputazionale ed evoluzione delle relazioni, e sui territori, in termini di conoscenze apprese, sinergie create e riflessioni stimulate.

I prossimi passi al 2026

L'ingaggio dei territori non finisce qui

Nel 2026 proseguiremo il percorso di ascolto, continuando a **sostenere l'empowerment delle PMI**, inteso come capacità di trasformare la partecipazione in azione concreta, per affrontare le grandi sfide di oggi. Alla luce di quanto emerso, concentreremo l'attenzione in particolare sugli strumenti concreti finalizzati ad accrescere **l'attrattività delle PMI** e sulla **dimensione sociale**. Parallelamente, continueremo a **misurare l'impatto delle attività di engagement** sul business e sui territori.

Abbiamo sistematizzato e approfondito gli esiti del processo di ascolto, per noi essenziali per orientare l'impegno nel breve e medio termine. Condividiamo questi risultati con tutti gli stakeholder - partecipanti e chiunque sia interessato - con l'obiettivo di contribuire a rafforzare un percorso di ascolto e confronto continuo, anche **attraverso interventi concreti e mirati**, nell'ambito dei Forum Multistakeholder.

Ci impegniamo inoltre a farci portavoce delle istanze emerse nelle sedi più adeguate, sensibilizzando gli interlocutori chiave sulle esigenze e le aspettative dei territori in cui operiamo.



Hai dei suggerimenti che vuoi condividere con noi per il coinvolgimento del tuo territorio di riferimento?

Scrivici!

All'indirizzo: arianna.asnaghi@a2a.it

Allegati

32

Grazie a tutte le Confindustrie locali coinvolte

- Unione Industriale Biellese
- Confindustria Alto Adriatico
- Confindustria Genova
- Confindustria Bergamo
- Confindustria Brindisi
- Confindustria Brescia
- Confindustria Piacenza
- Assolombarda Lodi e Pavia
- Confindustria Lecco e Sondrio
- Assolombarda Milano
- Unindustria Calabria
- Assolombarda Monza e Brianza
- Sicindustria Palermo

Grazie a tutte le organizzazioni coinvolte (1/2)

- 2C Costruzioni Srl
- A&P Consulenza & Finanza – Mediazione Creditizia Srl
- AB Holding
- AcegasApsAmga S.p.A.
- ACES Global Quality Services S.p.A.
- Acquafert Srl
- Adecco Italia SpA
- Adragna Petfood Srl (Società Benefit)
- Advanced Technology Valve S.EA.
- Aeroviaggi S.p.A.
- AGquadro Srl
- Agrati Group
- Airoldi Gomme Crema Srl
- AIRU
- ALS Project Srl
- Alto Adriatico Energia
- AMAT (Milano)
- Amazon Web Services
- AMB Studio Srl
- Ambiente Lavoro Salute Srl
- Amoruso Luigi Srl
- ANCE Cremona
- Andalsystem Srl
- Andersen
- Andersen Italia
- APICE Sas di Bruno Sergi e Partner
- Apleona Italy S.p.A.
- APT Safety Group
- Aqua Consult Trattamento Acque Srl
- AREA Science Park
- Ares Srl
- Areta S.r.l.
- Arvedi Acciaieria
- Assimpredil ANCE
- Associazione Consumatori Konsumer Italia
- Associazione Costruttori ANCE Cremona
- ATV SpA
- Autotorino
- Autotrasporti Chiarcosso S.r.l.
- Azienda Boschiva Stumpo Soc. Agr. ARL
- B.G.M.
- Banca locale
- Banca Popolare Pugliese
- BCC Brescia
- Be-Boost Srl (Società Benefit)
- Betonvattellina
- Biesse Progettazione e Costruzioni Srl
- BioFashionTech
- Biolife Italiana Srl
- Bofrost Italia S.p.A.
- Bonazzi Grafica Srl
- Bonomi Industries
- BSTransfo Srl
- Busi Group
- Caffitaly System S.p.A.
- CAI Service Group SpA
- Calme SpA
- Cambrex
- Camera Arbitrale di Milano
- Camera di Commercio di Brescia
- Camera di Commercio di Milano Monza Brianza e Lodi
- Camera di Commercio Lodi Monza Brianza
- Car.Met Srl
- Carcano Antonio S.p.A.
- Cariti Costruzioni Srl
- Carminati P.I. Mario
- Carnovali SpA
- Carolli
- Carvel Srl
- Castedil SpA
- CAUTO Cooperativa Sociale
- CavArt SpA
- CBS Srl
- CDS Hotels SpA
- CEE Italiana Srl
- Cesvip
- CEVIQ Srl
- CFF Keva Italy
- Cisaf SpA
- Cisalpina
- CNA Brescia
- CNA Cremona
- Cofema Immobiliare Srl
- Colori del Sole
- Comes SpA
- Compostaggio Cremonese Srl
- Comunità Montana Valtellina di Tirano
- Conav
- Concordia et ius
- Confapi Brescia
- Confapi Calabria
- Confartigianato Imprese Brescia e Lombardia Orientale
- Concommercio Cremona
- Confcooperative Cremona
- Confcooperative Monza e Brianza
- Confesercenti Milano
- Confindustria Udine
- Consorzio Energia Confindustria
- Consorzio Turistico della Media Valtellina
- Copan Italia
- Cosme
- Costa Edutainment
- Cotto Cusimano
- CR Energie Rinnovabili Srls
- CRAB Medicina Ambiente Srl
- Crema Diesel SpA
- Crezza Srl
- Cribis
- CSA Coesi
- CSMT
- CTC Consorzio Trasportatori Crotonesi
- De Martini S.p.A.
- Di.Và S.p.A.
- Diachem SpA
- Dialecta Srl
- DigitalDrop
- Domotek Srl
- Eartha Srl
- Easynet Group SpA
- Eco Coop Multiservice
- ECO R.O.E. S.r.l.
- Ecoacciaio
- Ecoline Anticorrosion Division Srl
- Econet Srl
- Edil Pro Srl
- Edil Procopio Srl
- Edilizia Acrobatica
- ELEA
- Electronics Time Srl
- Elettrosud di Ezio Scavelli e Saverio Altimari S.r.l.
- Elimos Srl
- Ellisse Srl
- Elmec
- Enel Italia
- eNextGen S.r.l.
- Epson Italia SpA
- Ergo Meccanica Srl
- Esacube
- Essencemediacom Italia Srl
- F.I. Services Srl
- Fabbrica D'Armi Pietro Beretta
- Farid Industrie
- Farmol SpA
- Febert S.r.l.
- Fedabo
- Fenixs Srl Impresa Sociale
- Feralpi Siderurgica
- Feval S.r.l.
- Fiera Cremona
- Financial Engineering S.p.A.
- Finanziaria di Valle Camonica S.p.A.
- Fincantieri S.p.A.
- Fincons Group
- Fiorese Group SpA
- Flamma Group SpA
- Fondazione Occhi Azzurri Impresa Sociale
- Fondazione Snam ETS
- Fonderie Guido Glisenti
- Forgiatura Morandini
- FormatLab
- Fornoni Impianti Srl
- Franchini Acciai SpA
- Fratelli Piacenza SpA (Società Benefit)
- G&G Brigante Srl
- G.E.N.I. Srl
- Gaw
- Genova Industrie Navali SpA
- Geoalpina Srl
- Georg Fischer SpA
- Geostream Srl
- Germani SpA

Grazie a tutte le organizzazioni coinvolte (2/2)

- GEWISS S.p.A.
- Ghelfi Ondulati S.p.A.
- GMT Consulting Srlu
- Gnutti Cirillo SpA
- Graia
- Grassi&Crespi
- Green Independence
- Gruppo Caraglio
- Gruppo Ecosistem Srl
- Gruppo Fortezza
- Gruppo Giovani di Assimpredil ANCE
- Gruppo Mazzei
- Gruppo Pozzoni
- Gruppo UNA SpA
- Hotel Nordik
- Huna S.r.l. / Fargil S.r.l.
- ICEMTECH Srl
- ICIM Group
- ICorporate
- ICS Maugeri
- Il Gelso Cooperativa Sociale Onlus
- Il Sole 24 ORE
- Ilcam
- IMEX Srl
- Impresa Rigamonti SpA
- Inembryo Srls
- Maria Agide Borelli Engineering
- INglass SpA
- Iniziative Bresciane
- Integra Nuove Tecnologie Srl
- Intred SpA
- Iperborea Srl
- Ire Omba SpA
- Iride Srl
- IS Engineering Energy Srls
- Isgrò Costruzioni
- Italianagas
- Italimmobiliare
- Italmark
- ITEC Tecnologie e Impianti SpA
- Itelyum Sea FVG
- Itinera Srl
- JBS Agency S.n.c. di Fabiana Gilardi e Matteo Pasquali
- K.T. Automation Srl
- La Nettetutto
- La Nordica Macchine Srl
- La Solidarietà Cooperativa
- Lavoropiù SpA
- LCA Studio Legale
- LEAP S.c.a.r.l.
- Legnotech SpA
- Ligeam S.r.l.
- LL.PP. Nervoso Ing. Oscar
- LPS
- Lutech S.p.A.
- Maddalena S.p.A.
- Maker S.r.l.
- Mar Cementi
- Marazzato Soluzioni Ambientali Srl
- Martina Srl
- Massucco
- Mattiussi Ecologia Srl
- Mazza S.p.A. (Società Benefit)
- Medialink-Italia
- Mediaset
- Mediterranean Hospitality Management & Consulting
- MESA Group
- Microidea Srl
- Milano Industrial SpA
- Minerali Industriali S.r.l.
- MISE
- Misiano Ingegneria
- Mondo Impresa Azienda Srl
- Montello SpA
- Monzani Ambiente Srl
- Mosmode Sas
- Multicom / ESE
- Nalco Italiana Srl
- Nmg Europe S.r.l.
- Nord Engineering SpA
- Norisk SCF Srl
- Novimpianti S.r.l.
- Officina Green Srl
- Officine Meccaniche Giuseppe Lafranconi S.p.A.
- OMB Saleri S.p.A. (Società Benefit)
- Omnia Sas di Franco Santini
- OMR Automotive
- O-PAC Srl
- Ori Martin
- Ormus Consulting Srl
- Ovdmatic SpA
- Perico Renato Srl Costruzioni Edili
- Photonics Italia
- Pluxee
- Politecnico di Milano
- Polo Tecnologico Alto Adriatico
- Polynt SpA
- Power4EU
- Predil
- Prevenzione e Sicurezza Srl
- Priver
- Project Automation SpA
- PromeK Robotics S.r.l.
- Publitrust
- Pulverit
- R.G.P. di G. & P. Ruggenenti Snc
- Raffmetal
- Resco Group
- Rizzardi S.r.l.
- Robinson Srl
- Rockwell Automation
- RSM
- Rulmeca Holding SpA
- S.A. Eredi Gnutti Metalli SpA
- Saef
- Sangalli SpA
- Sanitaria Servizi Ambientali
- Sape Engineering Srl
- Saraceni Ingegneri Srl
- Sarno Display Srl (Società Benefit)
- Saul Sadoch SpA – Rex Prodotti Cartotecnici
- Schneider Electric
- SCH-ONE Innovation (Schiavone Costruzioni Srl)
- Secam SpA
- Selene Farolfi
- Serpentino e Graniti
- SIAD
- Sicilferro Torrenovese Srl
- Sicindustria
- Sie Impianti Srl
- SIEC Soc. Coop.
- Siemens Energy Srl
- Simic SpA
- SIR S.p.A.
- Siram S.p.A.
- Società Autostrade Alto Adriatico S.p.A.
- Società Economica Valtellinese
- Sogemi SpA
- Stamperia Alicese Srl
- Step Impianti
- Stucchi SpA
- Studioares
- Styl-Comp SpA
- Sygma Italia S.r.l.
- T.C.M. di Daturi Marco & C. Sas
- Talarico Srl
- Tea SpA
- Techne
- Tecnocarp s.n.c. di Orlandi Dario
- Tecnomeccanica Biellese Srl
- Tekno Edil S.r.l.
- Teknosystem Srl
- Termotecnica Sebina S.r.l.
- Terranova Srl
- Teutha Progetti Srl
- TI&A SpA
- Ticinoplast S.p.A.
- TIM S.p.A.
- TS Impianti Srl
- TÜV Austria Italia SpA
- Udicon Regionale Calabria
- UNA Italian Hospitality
- Unione Industriale Biellese
- Università della Calabria
- Valsir
- Valtellina SpA
- Veryfire
- VGR Servizi Srl
- Vibron Srl
- Vomm Impianti e Processi S.p.A.
- WPP Italia
- Zero Impact S.r.l. (Società Benefit)
- Zorza Gomme

Bibliografia e sitografia

- **Andreas Rasche**, Professor and Associate Dean at Copenhagen Business School (2025)
- **Ashwin Kak**, A Practical Guide to the Responsibilities of a Sustainability Manager (2025)
- **Asvis**, Scenari per l'Italia al 2035 e al 2050: il falso dilemma tra competitività e sostenibilità (2025)
- **EEA**, Economic losses from weather- and climate-related extremes in Europe (2024)
- **Enerdata**, Trinomics (2024)
- **EU Parliament**, Omnibus I - sustainability reporting (2025)
- **Euromonitor International**, Voice of the Consumers 2024: Sustainability Key Insights (2024)
- **Futerra / WBCSD / BEworks**, The Low Carbon Lifestyles Wheel (2024)
- **Futerra**, Stories to Save the World (2023)
- **Governo Italiano**, Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima (2020, 2023 e 2024)
- **Il Sole 24 Ore**, Otto aziende su dieci non trovano le competenze di cui hanno bisogno (2025)
- **Kantar** (2025)
- **Katharine Hayhoe**, Saving Us: A Climate Scientist's Case for Hope and Healing in a Divided World (2022)
- **Katharine Hayhoe**, The most important thing you can do to fight climate change: talk about it, YouTube (2020)
- **MIT**, Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings (2022)
- **Outrage + Optimism**, How to talk about climate change so people will listen (2021)
- **Potential Energy Coalition**, That's Interesting (2022)
- **SDA Bocconi e Generali**, 2025
- **Solitaire Townsend / Substack**, How to Ruin a Sustainability Story (2025)
- **SWG**, Survey sull'orientamento alla sostenibilità delle PMI italiane (2025)
- **TED / John Marshall**, 3 strategies for effectively talking about climate change (2019)
- **The Guardian / Jonathan Freedland**, As heat records break, the climate movement has the right answers – but the words are all wrong (2023)

La partnership tra A2A e TEHA sullo Stakeholder Engagement

La collaborazione tra A2A e TEHA sullo Stakeholder Engagement è stata avviata nel 2021 con l'introduzione di un programma strutturato mirato ad attivare il dialogo con gli stakeholder locali, composto principalmente dai **Forum Multistakeholder territoriali**. Ad oggi, il programma ha coinvolto con successo 14 territori chiave attraverso tavoli di lavoro e incontri pubblici, con l'obiettivo specifico di cogliere le sfumature territoriali e favorire lo sviluppo di idee e progetti in linea con gli obiettivi di A2A.

La sinergia creata tra A2A e TEHA in questi anni di collaborazione attiva ha portato all'ambizione di misurare l'impatto delle attività di engagement, fornendo non solo uno strumento utile per A2A, ma anche una metodologia più ampia da condividere come best practice a livello nazionale e internazionale.



Il team di lavoro

A2A



Carlotta Ventura

Chief Communications, Sustainability
and Regional Affairs Officer



Manuela Baudana

Head of Sustainability Development



Michela Lampone

Lead Sustainability Stakeholder
Engagement



Arianna Asnaghi

Sustainability Stakeholder
Engagement



Valentina Berneri

Sustainability Stakeholder
Engagement



Francesca Natalizio

Sustainability Stakeholder
Engagement

TEHA



Carlo Cici

Partner & Head of
Sustainability



Alice Pescetti

Professional



Giulio Benelli

Senior Consultant



Ilaria Padovan

Consultant

L'orientamento alla sostenibilità delle PMI italiane

Elenco delle domande incluse nella survey condotta da SWG

- Potrebbe dirmi innanzitutto qual è il suo ruolo all'interno dell'azienda?
- Escluso lei, quanti dipendenti e/o collaboratori lavorano all'incirca nella sua azienda/attività?
- In quale dei seguenti settori opera la sua azienda/attività?
- In quale comune ha sede la sua azienda ? In caso di più sedi, indichi la principale.
- Quali sono le principali preoccupazioni della sua azienda in questo momento storico?
- Dal punto di vista economico, quali sono le prospettive della sua attività per il 2025 rispetto al 2024?
- Come si sente riguardo al futuro della sua azienda nei prossimi 3-5 anni?
- E guardando ai prossimi 3-5 anni Quali sono le principali sfide che la sua azienda dovrà affrontare?
- La sua azienda ha adottato una strategia o un piano d'azione per diventare un'azienda sostenibile, combinando successo e redditività a lungo termine con un impatto positivo sulla società e sull'ambiente?
- E rispetto ai suoi concorrenti o altre aziende del suo settore, a che punto direbbe che si trova la sua azienda nel suo percorso di sostenibilità?
- Quale delle seguenti opzioni descrive meglio l'approccio della sua azienda alla sostenibilità?
- E quanto incidono i trend normativi, tecnologici, sociali ed economici della sostenibilità sulle strategie e i modelli di business adottati dalla sua azienda per avere successo nel mercato?
- In termini di sostenibilità ambientale/del pianeta e sociale/delle persone, quali delle seguenti azioni, se presenti, ha intrapreso attivamente la sua azienda?
- In che misura direbbe che i valori fondamentali della sua azienda nell'ambito della sostenibilità sono comunicati e percepiti all'esterno?
- Quanto ritiene che la sua azienda agisca in modo coerente tra valori dichiarati, impatto e azioni reali?
- Un'azienda sostenibile genera benefici non solo per se' stessa, ma anche per i suoi stakeholder e per la società nel lungo periodo. Per chi la sua azienda genera valore?

Hai dubbi o domande?

Non esitare a contattarci.

Arianna Asnaghi

Sustainability Stakeholder Engagement

T. +39 345 9461024

Mail: arianna.asnaghi@a2a.it

Knowledge partner



A2A S.p.A. - SEDE LEGALE Via
Lamarmora, 230 25124 Brescia
Tel. +39 030 3553.1
Fax +39 030 3553.204

