

Deloitte.



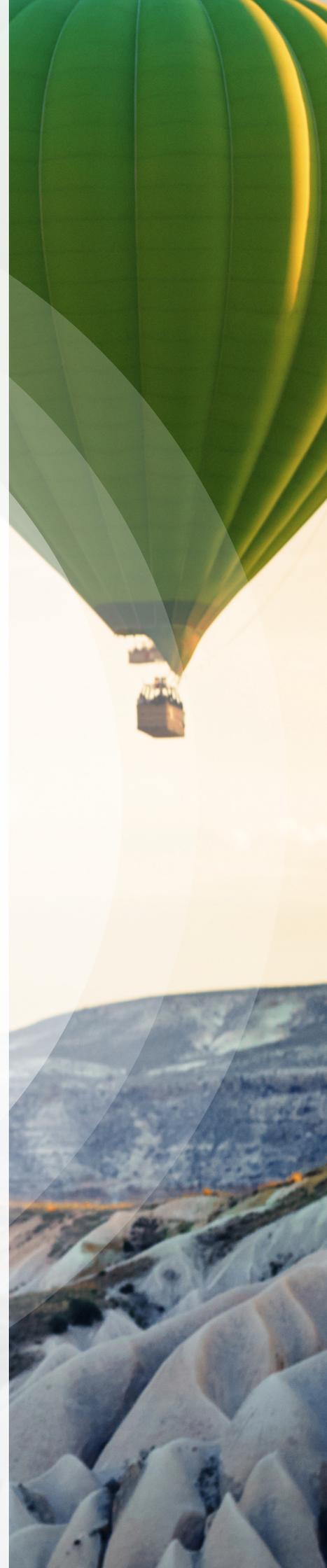
**Il ruolo in azienda del
responsabile della sostenibilità**
Prospettive a confronto

MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845

Di cosa si deve occupare un responsabile della sostenibilità? Quali sono i suoi compiti in azienda e quali competenze deve avere per operare con successo? E come evolverà questo ruolo nei prossimi anni? Per rispondere a queste domande, Deloitte ha indagato le modalità con cui oggi viene gestita la sostenibilità nelle aziende in Italia, mettendo a confronto le aspettative delle imprese con l'esperienza di alcuni Responsabili della Sostenibilità.

Ne emerge che il divario tra il punto di vista delle aziende italiane - che solo nel 7% dei casi dispongono di un responsabile della sostenibilità - e quello di coloro i quali si occupano effettivamente di tali temi è, ancora oggi, assai rilevante.

Struttura gerarchica, natura delle competenze, mandato all'interno dell'organizzazione sono alcune delle aree critiche che l'indagine di Deloitte mette in luce. Tutti convergono però su un punto: questo ruolo in azienda è destinato ad essere sempre più importante per rispondere alle esigenze della normativa e alle aspettative degli stakeholder interni ed esterni alle imprese.



Il focus dei responsabili della sostenibilità: ottimizzare o innovare?

Uno dei punti centrali per comprendere il ruolo dei Responsabili della Sostenibilità (RSO) in azienda riguarda la necessità di definire il loro perimetro di azione e di individuare i principali compiti di cui si devono fare carico.

Secondo le aziende che hanno introdotto questa figura o si dichiarano interessate a farlo, il RSO deve focalizzarsi soprattutto sull'attività di ricerca e sviluppo e sulla gestione dell'innovazione, così come sulla gestione e sul miglioramento dell'impatto del business sulla comunità e sul territorio in cui opera. Sostenibilità significa infatti innovare e trasformare prodotti e servizi, e integrare sempre più gli interessi della comunità e del territorio nell'agire aziendale: è una lettura di ampio respiro, che vede la sostenibilità nella sua forma più alta, ovvero di trasformazione dei modelli di business.

Nota metodologica

Questo articolo si basa sugli insight raccolti nell'inverno 2022-2023, da un lato, tramite interviste telefoniche su un campione rappresentativo di 500 aziende italiane, dall'altro, tramite interviste face-to-face con 41 Responsabili della Sostenibilità che lavorano presso aziende con più di 50 dipendenti, tra cui 15 in aziende con più di 250 dipendenti. Di questi 41 intervistati, 1 su 2 lavora nell'ambito manifatturiero, la restante parte nel mondo dei servizi; in 1 caso su 2 le loro aziende sono di natura privata (non familiari o individuali).

Quali sono i principali compiti che una figura che si occupa di sostenibilità in azienda deve svolgere?

TOP 5 SECONDO LE AZIENDE INTERESSATE A QUESTO RUOLO

TOP 5 SECONDO I MANAGER DELLA SOSTENIBILITÀ

- 1 **Ricercare, sviluppare e gestire innovazioni di prodotto/ servizio** per migliorare la sostenibilità della propria offerta
- 2 **Migliorare l'impatto dell'azienda verso le comunità e il territorio** in cui opera
- 3 **Identificare e prevenire potenziali rischi interni ed esterni** che possono impattare negativamente sulla sostenibilità dell'azienda
- 4 **Ottimizzare la produzione** facendo leva su principi di riduzione degli sprechi, minor consumo di risorse, economia circolare, efficienza energetica
- 5 Redigere il **bilancio di sostenibilità** e/o seguire le procedure di ottenimento/ mantenimento delle **certificazioni di sostenibilità**

- 1 **Ottimizzare la produzione** facendo leva su principi di riduzione degli sprechi, minor consumo di risorse, economia circolare, efficienza energetica
- 2 **Identificare e prevenire potenziali rischi interni ed esterni** che possono impattare negativamente sulla sostenibilità dell'azienda
- 3 **Ricercare, sviluppare e gestire innovazioni di prodotto/ servizio** per migliorare la sostenibilità della propria offerta
- 4 **Guidare la strategia e/o ripensare il modello di business** dell'azienda in ottica sostenibile
- 5 **Migliorare l'impatto dell'azienda verso le comunità e il territorio** in cui opera

Il quadro dipinto dai RSO intervistati è invece un po' diverso: per chi infatti già gestisce questi aspetti in azienda, l'attenzione è in particolare rivolta al tema dell'ottimizzazione della produzione, attraverso l'applicazione dei principi di riduzione del consumo di risorse, in un'ottica di economia circolare e di efficienza energetica. Dal momento che 1 intervistato su 2 opera nel settore manifatturiero, questa prospettiva è indubbiamente legata alle caratteristiche del settore industriale in esame, anche se queste attenzioni si sono ormai imposte in senso generale. Dunque, occuparsi attivamente di sostenibilità è ancora – in primo luogo – un tema interno, di ottimizzazione

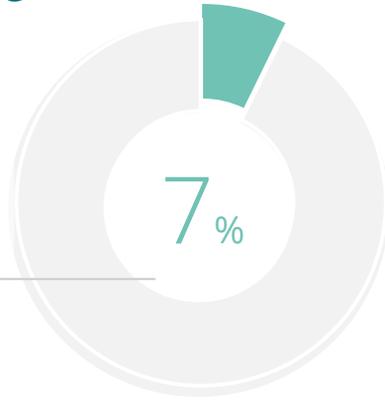
e miglioramento dei processi produttivi, per ridurre l'impiego di risorse e mitigare gli impatti esterni, mentre il dialogo con l'esterno viene in un secondo momento.

D'altra parte, come emerge in un [recente studio](#) di Deloitte, uno dei temi più significativi in termini di sostenibilità, in particolare di sostenibilità ambientale, rilevato sia dalle aziende che dai RSO intervistati, risiede proprio nella capacità di sviluppare nuovi prodotti e servizi a minor impatto ambientale. Questo implica, correlativamente, un riconoscimento del ruolo strategico assunto dall'innovazione.



I responsabili della sostenibilità nelle aziende italiane

Aziende in Italia con una **figura** che si occupa **esclusivamente di sostenibilità**

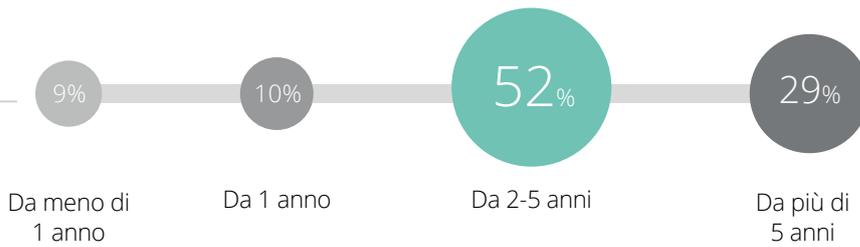


37%

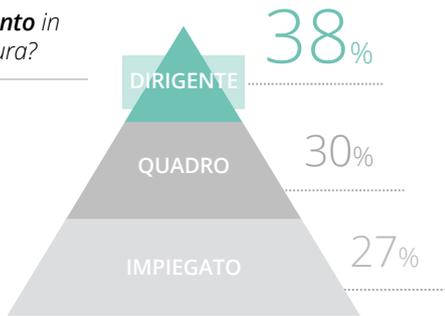
in imprese con più di 50 dipendenti



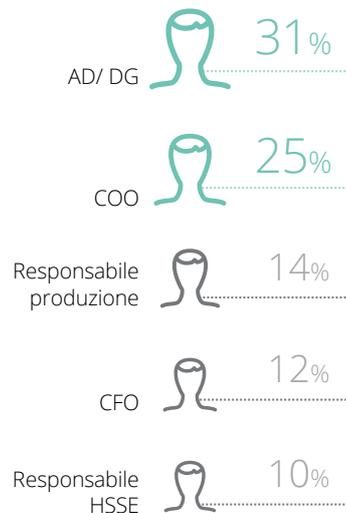
Da quanto tempo esiste questa figura in azienda?



Qual è l'inquadramento in azienda di questa figura?



A chi riporta questa figura all'interno dell'azienda?

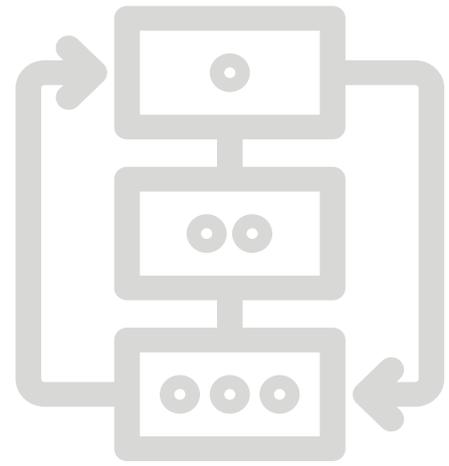


Quante persone lavorano nel **team** di questa figura?



Nota: i dati descrittivi sul ruolo del responsabile della sostenibilità, il suo inquadramento, la struttura di riporto e la composizione del team si basano sulle risposte di 77 aziende (tra interviste telefoniche e face-to face) che hanno dichiarato di avere questa figura

Quanto è ampio il raggio di azione del responsabile della sostenibilità in azienda?



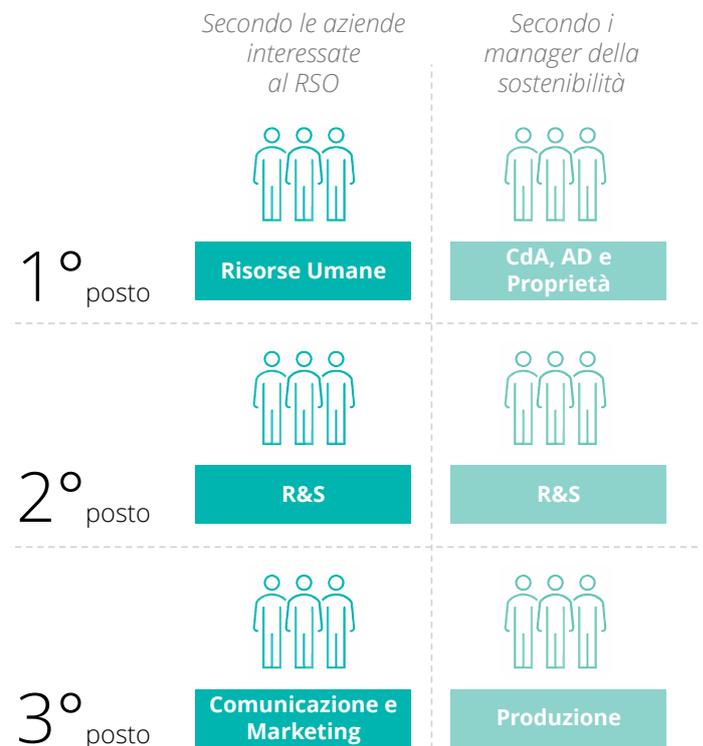
Un altro aspetto chiave per comprendere il ruolo, attuale e futuro, dei RSO riguarda la loro rete di relazioni all'interno dell'organizzazione, che può fornire informazioni utili non solo a identificare i principali interlocutori, ma anche a individuare le principali aree d'intervento e il relativo peso nella struttura aziendale. Secondo la lettura offerta dalle imprese, il RSO deve interagire soprattutto con le aree delle risorse umane, della ricerca e sviluppo e della comunicazione e marketing.

Diverso è il punto di vista dei RSO intervistati, per i quali è invece essenziale stabilire una relazione diretta con il top management, la proprietà e l'amministratore delegato, data la rilevanza strategica dei temi trattati. Questo punto di vista è confermato dai fatti: oggi, sempre più aziende decidono di assegnare al RSO un ruolo apicale nella struttura organizzativa. Questo un trend emerge anche nella nostra ricerca: dove è presente un RSO in azienda, in 1 caso su 3 esso riporta direttamente al vertice aziendale.

Assistiamo a un rapido consolidamento del ruolo del responsabile della sostenibilità nelle aziende di ogni dimensione e di ogni settore industriale. L'evoluzione del contesto normativo e le dinamiche di mercato guidano questo cambiamento. Sarà importante assegnare a queste figure una chiara collocazione della struttura organizzativa, affinché possano disporre delle leve necessarie a svolgere una funzione di assoluto rilievo.

Franco Amelio
Deloitte Sustainability Leader

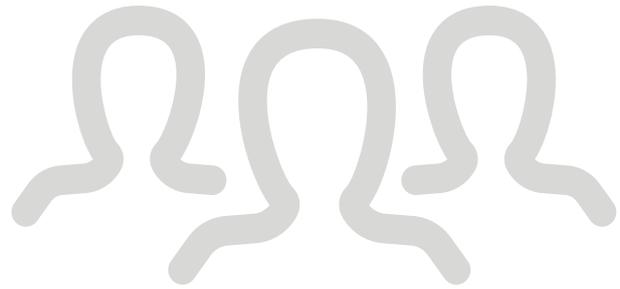
Le principali figure aziendali con cui dovrebbe interagire il Responsabile della Sostenibilità



D: Con quali figure deve interagire principalmente chi si occupa di sostenibilità in azienda?

Base: aziende interessate ad avere una figura dedicata alla sostenibilità (o che già l'hanno introdotta) che ritengono che questa figura avrà un ruolo più importante in futuro rispetto ad oggi (b. 171); approfondimento responsabili della sostenibilità (b.41)

Quali sono le principali competenze necessarie a questo ruolo?

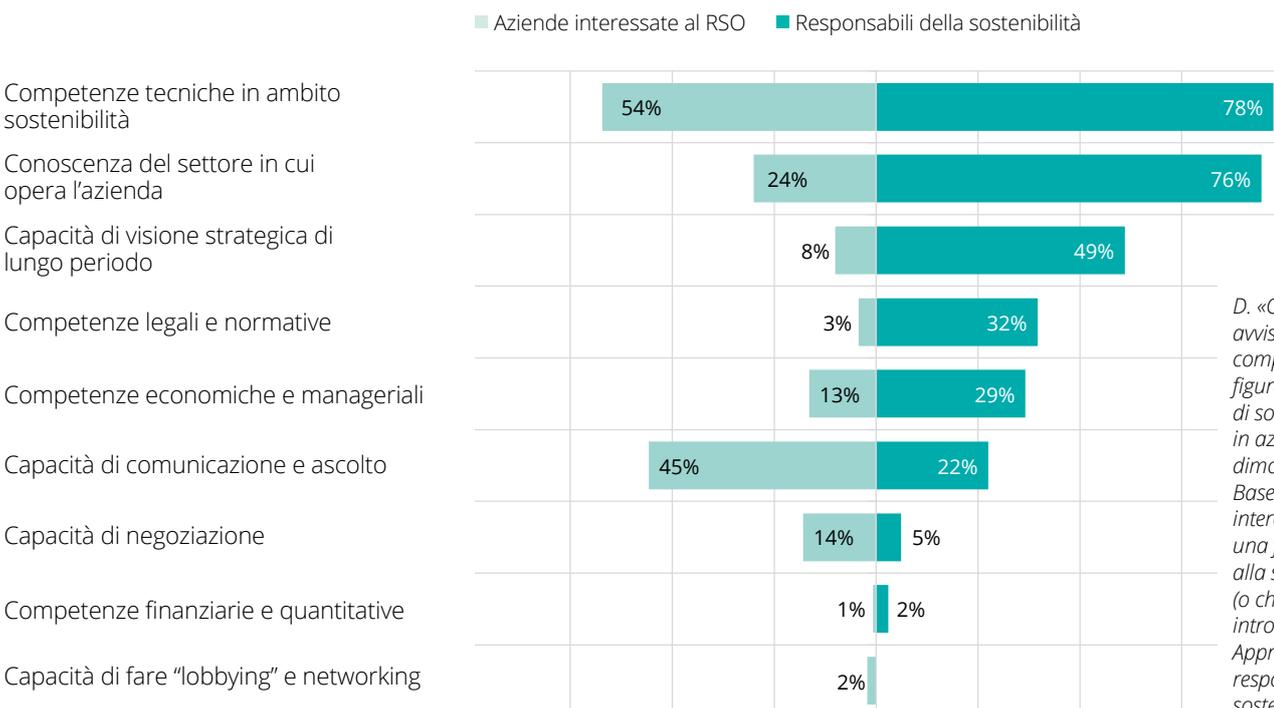


Per le aziende intervistate, i RSO devono disporre anzi tutto di competenze tecniche specifiche (dall'ambito energetico alle scienze dei materiali): è di questo avviso circa 1 azienda su 2. Alle competenze tecniche si affiancano però anche competenze soft, come la capacità di ascolto e comunicazione, la cui rilevanza viene indicata dal 45% delle aziende.

I RSO intervistati, a loro volta, mettono in luce soprattutto l'importanza di applicare le competenze tecniche nello

specifico contesto settoriale. A ciò si aggiunge, in 1 intervistato su 2, la rilevanza di una visione di lungo periodo, elemento fondamentale specie nell'interlocuzione con il top management e la proprietà. La capacità di comunicazione e ascolto è invece ritenuta meno rilevante per gli intervistati, che la posizionano al sesto posto nella scala di priorità delle competenze richieste per il ruolo.

Le principali competenze che una figura che si occupa di sostenibilità in azienda deve dimostrare



*D. «Quali sono a suo avviso le principali competenze che una figura che si occupa di sostenibilità in azienda deve dimostrare?»
Base: aziende interessate ad avere una figura dedicata alla sostenibilità (o che già l'hanno introdotta) (b. 175); Approfondimento responsabili della sostenibilità (b. 41)*

Come evolverà nei prossimi anni il ruolo dei responsabili della sostenibilità?



Su questo punto, aziende e RSO da noi intervistati convergono: la quasi totalità dei rispondenti, infatti, ritiene che nei prossimi 5 anni la presenza di tale figura in azienda sarà più importante di quanto lo sia attualmente.

Quali sono però le ragioni che determineranno tale accresciuta rilevanza? Per le aziende, la spinta principale verrà dalle aspettative degli stakeholder: dai clienti (per il 37%) e dai fornitori (per il 20%) anzitutto, meno dall'azionariato (per il 13%). Inoltre, circa 1 azienda su 3 ritiene che la necessità di gestire situazioni critiche, anche in termini reputazionali, avrà un impatto significativo sull'evoluzione del ruolo dei RSO. Minore attenzione è invece riservata – abbastanza sorprendentemente – all'evoluzione normativa, che solo 1 azienda su 4 identifica come rilevante per lo sviluppo del ruolo del RSO nel medio-lungo periodo.

Quest'ultimo dato discorda d'altra parte con il punto di vista dei RSO intervistati: la stragrande maggioranza di essi, infatti, riconosce un ruolo rilevante alla compliance normativa, seguita dalla gestione del rischio e dallo sviluppo di una cultura aziendale della sostenibilità. D'altro canto, la rilevanza del contesto normativo risulta coerente con le motivazioni che hanno portato all'introduzione della figura del RSO in azienda: tra le imprese che dispongono già di tale figura nell'assetto organizzativo, quasi 1 su 2 dichiara di avere introdotto il ruolo proprio per assicurare l'adempimento di requisiti normativi.

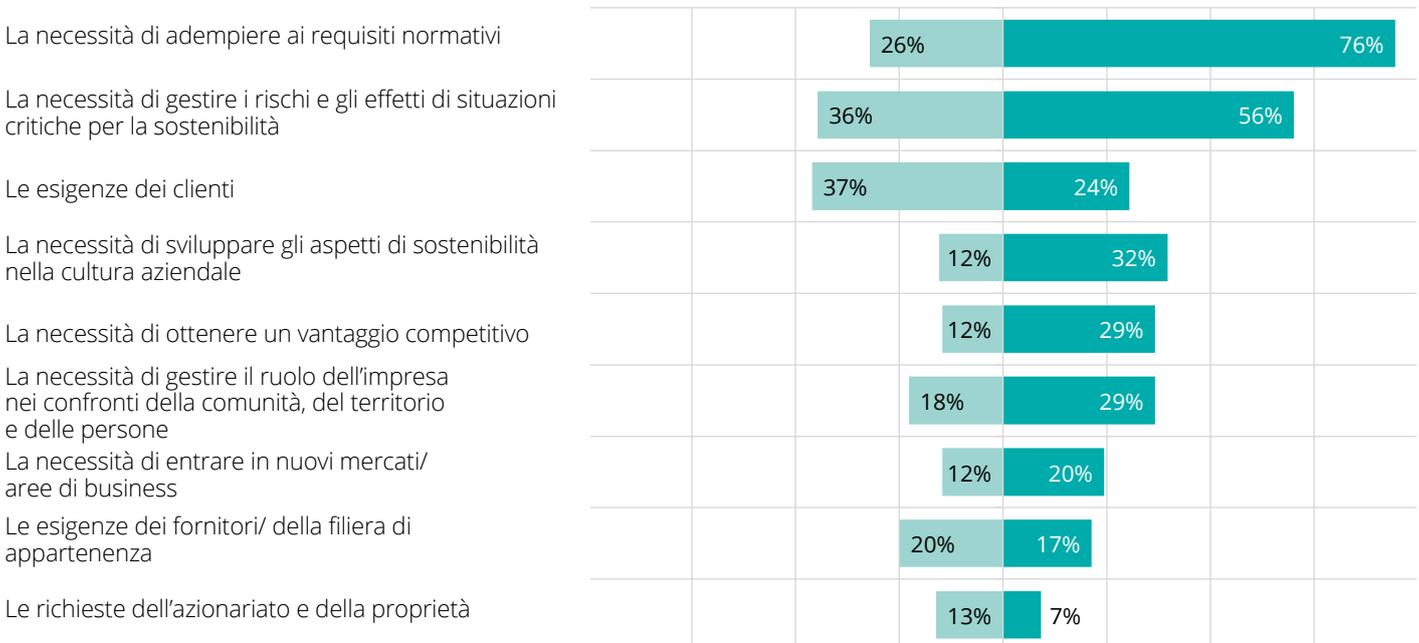
I responsabili aziendali della sostenibilità oggi sono chiamati a svolgere funzioni operative e a offrire, nel contempo, visione e capacità di indirizzo. Se a ciò sommiamo le diverse formazioni professionali degli attuali manager della sostenibilità, ben comprendiamo la varietà di soluzioni organizzative adottate dalle aziende, non solo nel nostro Paese. Siamo dunque in una fase evolutiva, e l'auspicio è che si arrivi rapidamente a consolidare il ruolo di queste figure, cui spesso è delegata anche l'interlocuzione con stakeholder portatori di esigenze tra loro differenziate.

Stefano Pareglio
Presidente di Deloitte Climate & Sustainability



I driver dello sviluppo del ruolo nei prossimi 5 anni

■ Aziende interessate al RSO ■ Responsabili della sostenibilità



D. «Secondo lei, quali sono i principali fattori che potrebbero influenzare lo sviluppo di questa figura in azienda nei prossimi 5 anni?»

Base: aziende interessate ad avere una figura dedicata alla sostenibilità (o che già l'hanno introdotta) che ritengono che questa figura avrà un ruolo più importante in futuro rispetto ad oggi (b. 171); approfondimento responsabili della sostenibilità (b.41)



Contatti



Franco Amelio

Deloitte Sustainability Leader
framelio@deloitte.it



Stefano Pareglio

Presidente,
Deloitte Climate & Sustainability
spareglio@deloitte.it

Research & Editorial

Mariangela Campalani

DCM Growth Director
mcampalani@deloitte.it

Camilla Bellini

Eminence & Insights
DCM Growth
cabellini@deloitte.it

Ilaria Donà

Eminence & Insights
DCM Growth
idona@deloitte.it



La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.