

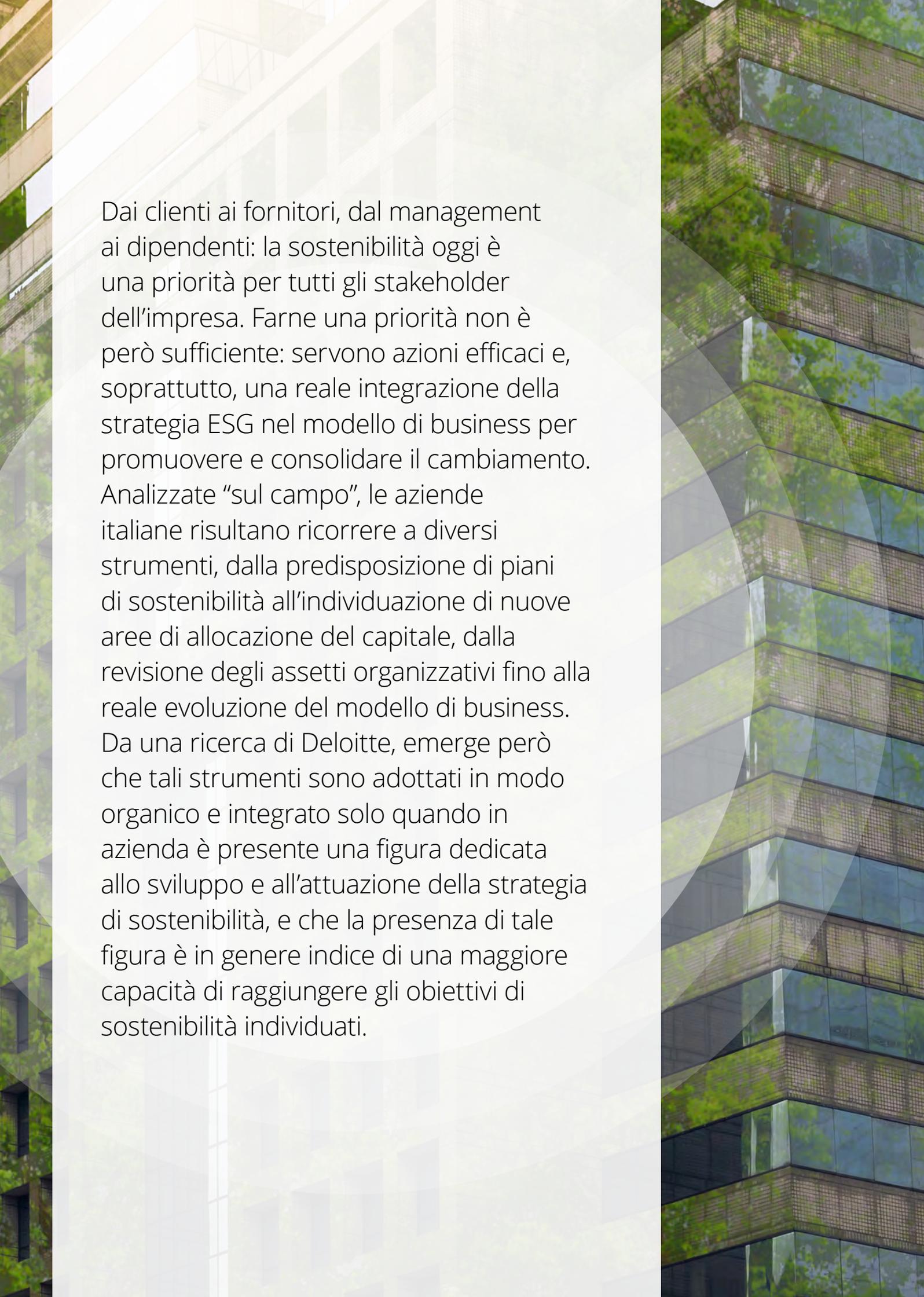
Deloitte.



**Gestire la sostenibilità
in azienda**

Stato dell'arte e best practice

MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845



Dai clienti ai fornitori, dal management ai dipendenti: la sostenibilità oggi è una priorità per tutti gli stakeholder dell'impresa. Farne una priorità non è però sufficiente: servono azioni efficaci e, soprattutto, una reale integrazione della strategia ESG nel modello di business per promuovere e consolidare il cambiamento. Analizzate "sul campo", le aziende italiane risultano ricorrere a diversi strumenti, dalla predisposizione di piani di sostenibilità all'individuazione di nuove aree di allocazione del capitale, dalla revisione degli assetti organizzativi fino alla reale evoluzione del modello di business. Da una ricerca di Deloitte, emerge però che tali strumenti sono adottati in modo organico e integrato solo quando in azienda è presente una figura dedicata allo sviluppo e all'attuazione della strategia di sostenibilità, e che la presenza di tale figura è in genere indice di una maggiore capacità di raggiungere gli obiettivi di sostenibilità individuati.

Uno sguardo al presente: la sostenibilità nelle aziende italiane

Che la sostenibilità sia un requisito necessario della strategia aziendale lo dicono sia i consumatori, sia le stesse imprese: tutti convergono sulla necessità di intervenire con rapidità per affrontare le grandi sfide che la sostenibilità ci pone. Se prendiamo, ad esempio, il cambiamento climatico, un recente rapporto di Deloitte rileva come, a livello globale, esso costituisca un tema materiale per la maggior parte dei C-level intervistati, addirittura uno su due in Italia¹.

Non è però sufficiente assegnare alla sostenibilità un elevato livello gerarchico nella strategia aziendale: è necessario predisporre azioni efficaci e, prima ancora, integrare la dimensione della sostenibilità nella ricercata evoluzione del modello di business. Una lettura innovativa che deve anche aprirsi all'intera comunità aziendale e al territorio in cui l'azienda opera, generando crescita economica, occupazione² e, più in generale, benessere sociale.

Per comprendere come le aziende si relazionano al tema della sostenibilità, questa ricerca affronta tre aspetti: pianificazione, rendicontazione e investimento.

Nota metodologica

Deloitte ha realizzato una ricerca per esplorare come viene gestita la sostenibilità all'interno delle aziende in Italia e mettere in luce come le organizzazioni si stanno strutturando internamente per farlo, con particolare riferimento alla figura del Responsabile della Sostenibilità o Sustainability Manager. Nell'inverno 2022-2023 sono stati intervistati 500 C-level di un campione rappresentativo di aziende italiane per dimensione, distribuzione geografica e settore produttivo, oltre a 41 Responsabili della Sostenibilità identificati in aziende attive in Italia e con almeno 50 dipendenti.

¹ [Deloitte, CxO Sustainability Report. Accelerating the Green Transition – Italy, 2023](#)

² [Deloitte, Work toward net zero. The rise of the Green Collar workforce in a just transition, 2022](#)

Pianificazione

Nonostante la rilevanza dei temi legati alla sostenibilità dichiarata dalle aziende in Italia, la maggior parte delle imprese non sta ancora gestendo tale aspetto in modo sistematico. Se si considera l'adozione di un Piano di Sostenibilità, ad esempio, questo non è attualmente previsto da quattro realtà italiane su cinque. Così solo il 3% delle organizzazioni può contare al momento su un piano operativo, un dato a cui si potrebbero aggiungere le organizzazioni che hanno in programma di introdurlo (3%) e quelle che stanno valutando tale possibilità (11%).

Questi risultati devono tuttavia essere letti alla luce della struttura del tessuto imprenditoriale del nostro Paese, spesso frammentato e composto in prevalenza da micro e piccole imprese. Infatti, prendendo in esame le sole aziende con oltre 50 dipendenti, la quota di chi si dichiara possibilista nei confronti dello sviluppo di un Piano di Sostenibilità sale al 53% e, al contempo, scende al 32% la percentuale di chi non prevede di realizzarlo.

Oltre alla dimensione aziendale, anche il livello di complessità – in termini di mercati di riferimento e di presenza internazionale – pare influenzare questi risultati: le aziende che operano all'estero e quelle di origine straniera sembrano più propense a considerare l'attuazione di un Piano di Sostenibilità rispetto alla media.

In prospettiva, l'adozione di un Piano di Sostenibilità sembra diventare sempre più diffusa, come indicano i risultati dell'ultima edizione dell'Osservatorio Nazionale sulla Rendicontazione Non Finanziaria edito da Deloitte³. Nelle realtà più mature, inoltre, si osserva una crescente incorporazione nella strategia aziendale, attraverso l'integrazione nel Piano Industriale: una buona pratica che segna già ora la direzione di sviluppo e di miglioramento per le organizzazioni in questo ambito.

Le aziende sono oggi chiamate a mettere a fuoco un nuovo approccio alla sostenibilità. Non si tratta solo di individuare e realizzare azioni che riflettano una maggiore attenzione all'ambiente o ambiscano a una superiore ricaduta sociale. Si tratta di sviluppare una concreta integrazione strategica delle tematiche ESG nel modello di business, ripensando i rapporti con tutti gli stakeholder e aggiornando i prodotti e i servizi venduti sul mercato, nell'ottica di una crescente generazione di valore.

Franco Amelio
Deloitte Sustainability Leader

³ [Deloitte, Osservatorio Nazionale sulla Rendicontazione Non Finanziaria - 5° Edizione, 2022](#)



È d'altra parte positivo il fatto che, laddove esiste un Piano di Sostenibilità, le tre anime della sostenibilità – ambientale, sociale ed economica – sono considerate in modo olistico. Le imprese che lo hanno già attivato, infatti, indicano simili livelli di importanza dei tre ambiti, con ciascun aspetto identificato come rilevante da circa il 91% dei rispondenti. La prospettiva cambia leggermente se invece si analizzano le aziende che non lo hanno ancora formalizzato ma o lo stanno considerando o prevedono di attivarlo nel medio periodo: in questo caso, l'attenzione è posta in maggiore misura sugli aspetti ambientali, a discapito dei temi sociali ed economici.

Inoltre, la valutazione dei risultati raggiunti dalle imprese che hanno un Piano di Sostenibilità e attesi dalla restante parte del campione è piuttosto uniforme. Infatti, le prime due posizioni del podio rimangono sostanzialmente invariate per entrambi i target, con, in cima, la riduzione dei costi attraverso l'efficientamento dell'utilizzo delle risorse e, a seguire, la riduzione degli sprechi. Si discosta invece l'obiettivo citato al terzo posto, che per le realtà che hanno un piano operativo risulta essere la diversificazione dai competitor, mentre per le aziende che non l'hanno ancora formalizzato sarebbe la prospettiva di un miglioramento della reputazione aziendale.

Figura 1 | Importanza dell'aspetto ambientale, sociale ed economico all'interno del Piano di Sostenibilità

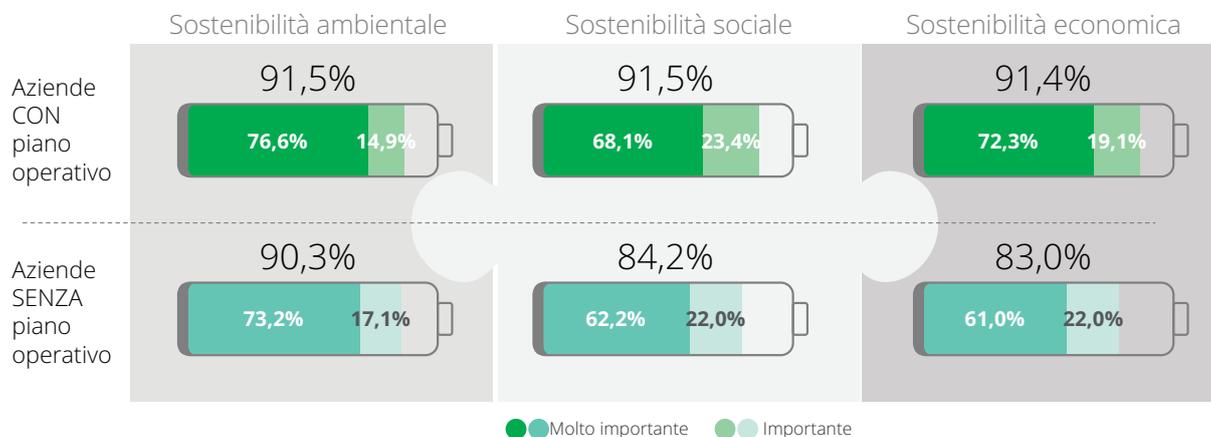
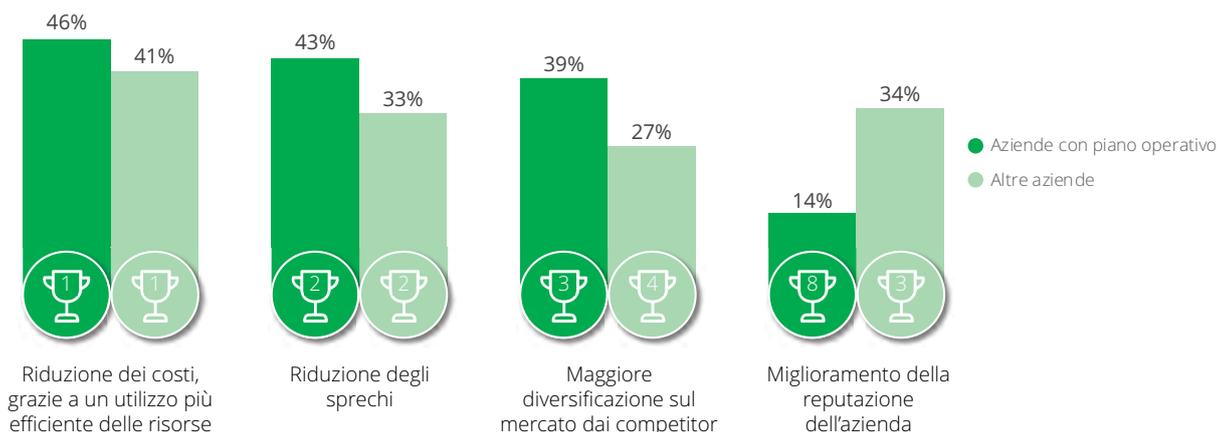


Figura 2 | Principali risultati raggiunti o attesi dall'attuazione del Piano di Sostenibilità

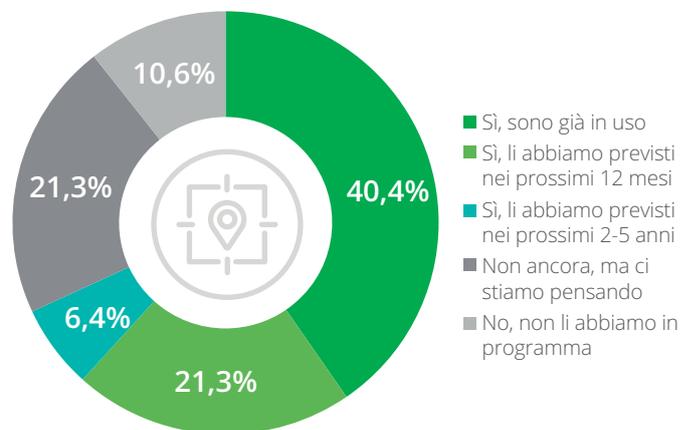


Per valutare in modo oggettivo i benefici derivanti dal piano, è necessario elaborare un set di indicatori o Key Performance Indicators (KPI) in grado di coglierne l'impatto effettivo dentro e fuori il perimetro aziendale. Come emerge dalla letteratura, tali indicatori sono infatti uno strumento fondamentale per analizzare, monitorare ed esprimere eventi dinamici e complessi, supportando i processi decisionali nei vari aspetti della sostenibilità.

Al momento, tuttavia, l'adozione di KPI per il monitoraggio è ancora poco diffusa: tra le realtà che in Italia hanno un Piano di Sostenibilità già operativo, sono quattro su dieci a farne uso, mentre quasi tre su dieci hanno in programma di implementarli nel breve o nel medio termine, con un'altra quota – due su dieci – che sta valutando la possibilità di elaborarli.

Anche in questo caso, la dimensione aziendale costituisce un fattore discriminante nello sviluppo di un sistema di monitoraggio: tra le realtà più piccole, la quota di aziende che ha già sviluppato un sistema di KPI si ferma a poco meno di una su dieci.

Figura 3 | La sua azienda ha definito degli indicatori / KPI per la misurazione e il monitoraggio delle iniziative nel Piano di Sostenibilità?



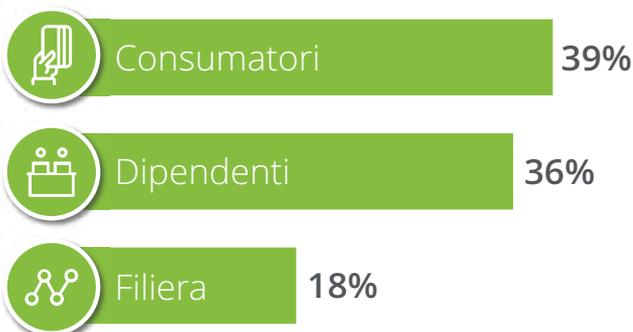
Rendicontazione

Per comprovare il percorso di sostenibilità intrapreso dall'azienda, tuttavia, è decisivo divulgare regolarmente informazioni circa l'impatto ambientale e socio-economico. Se finora questo passaggio è stato in larga parte volontario, le novità normative che entreranno in vigore nel 2024 potrebbero cambiare lo scenario.

La regolamentazione costituisce infatti una delle leve al cambiamento, come dimostra, ad esempio, la spinta che il 70% dei C-level italiani identifica nell'attuazione di iniziative in ambito climatico, come emerge in un'altra recente ricerca di Deloitte⁴. Diversi studi suggeriscono inoltre che, affinché le pratiche di sostenibilità siano efficaci, è essenziale integrarle all'interno dei processi decisionali e nei processi di business dell'organizzazione.

Uno strumento utile a certificare le azioni intraprese dall'impresa è il bilancio di sostenibilità. Sebbene offra diversi vantaggi, tra cui una maggiore trasparenza verso gli stakeholder interni ed esterni e un sistema di premialità per l'accesso a capitali ma anche bandi o gare, al momento in Italia tale pratica non risulta particolarmente diffusa, essendo intrapresa da un'azienda su dieci. Anche in questo ambito la dimensione aziendale costituisce un fattore differenziante: un terzo delle realtà con almeno 50 dipendenti dichiara di averlo realizzato.

Figura 4 | Principali destinatari della comunicazione in ambito sostenibilità, dalle aziende che svolgono attività di diffusione



1 azienda su 10

redige il bilancio di sostenibilità o effettua attività di comunicazione sulle tematiche di sostenibilità

Ugualmente, le attività di comunicazione sulle tematiche di sostenibilità sono intraprese da poco più di un'impresa su dieci in Italia. È interessante notare come, tra le realtà che veicolano il proprio impegno in questo ambito, il focus sia interno quanto esterno: i clienti e i dipendenti sono quasi in egual misura i principali destinatari della comunicazione incentrata sui temi di sostenibilità.



⁴ [Deloitte, CxO Sustainability Report. Accelerating the Green Transition - Italy, 2023](#)

Investimento

La strategia di sostenibilità delle imprese si concretizza attraverso gli investimenti che hanno come primo obiettivo la riduzione o il miglioramento dell'impatto aziendale e, in prospettiva, l'evoluzione del modello di business. Due fattori sembrano essere connessi all'allocatione di risorse in questo ambito: la salute economica dell'organizzazione e la programmazione di un Piano di Sostenibilità. Infatti, i risultati della ricerca, svolta su un campione di aziende rappresentativo del tessuto imprenditoriale italiano, indicano che attualmente è poco meno di un quinto a effettuare investimenti in ambito sostenibilità, un dato che raggiunge invece un terzo del totale tra le realtà che hanno registrato una crescita di fatturato nell'ultimo anno rispetto ai dodici mesi precedenti.

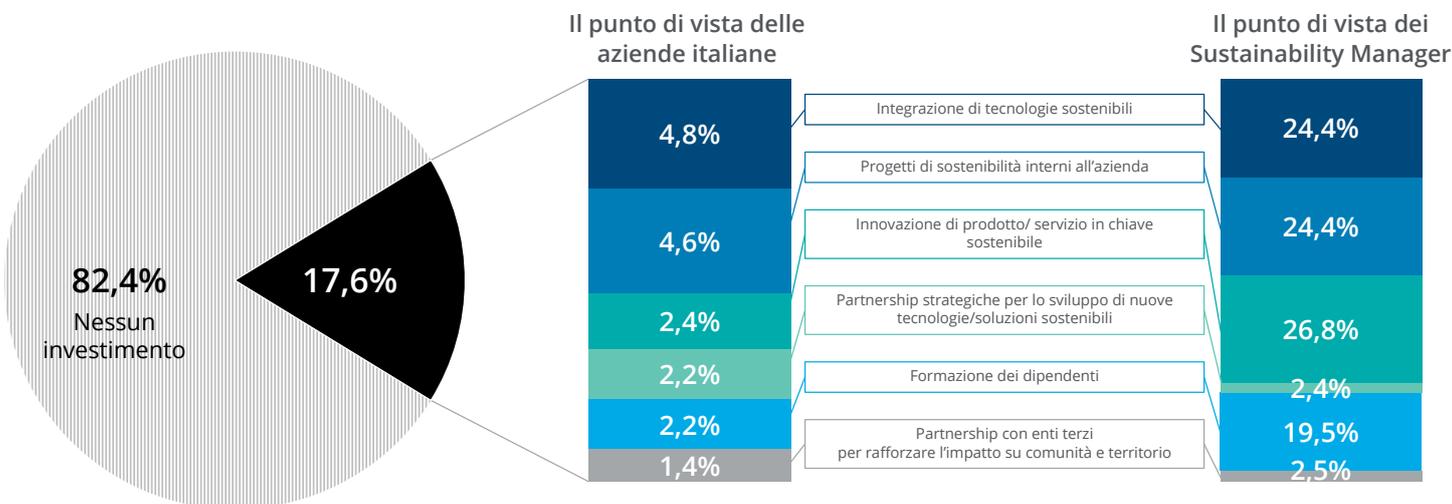
Inoltre, la maggior parte delle aziende che non hanno in programma di realizzare un Piano di Sostenibilità è tendenzialmente meno incline della media a prevedere investimenti in tale area: è il 92% di queste ad affermarlo, contro la media dell'82%.



Esplorando gli ambiti di destinazione degli investimenti, in cima alla lista si posiziona l'integrazione di tecnologie sostenibili, seguito a breve distanza dai progetti di sostenibilità interni all'azienda, come l'efficientamento dei processi o la redazione del bilancio di sostenibilità; chiude invece il podio l'innovazione di prodotti e servizi.

Si evidenzia anche lo sviluppo di partnership strategiche con aziende dello stesso o di altri settori, finalizzate allo sviluppo di nuove tecnologie o soluzioni sostenibili, che sottolineano l'importanza della co-creazione.

Figura 5 | Investimenti in sostenibilità per ambito: il punto di vista dei Sustainability Manager a confronto con la media del tessuto imprenditoriale italiano



La condivisione rappresenta un fattore determinante per le realtà di minori dimensioni, che potrebbero non avere né le risorse né le competenze per sviluppare in completa autonomia soluzioni per migliorare la propria sostenibilità. L'approccio sistemico di filiera risulta dunque essere un fattore critico, specialmente per le PMI italiane che necessitano di accreditarsi come fornitori di grandi clienti.

Infatti, le organizzazioni di maggiore dimensione, i cui criteri di sostenibilità superano i confini del proprio ciclo produttivo abbracciando l'intera catena del valore, spingono verso l'innalzamento degli standard di sostenibilità per le realtà appartenenti alla supply chain, con un duplice obiettivo: da un lato, di soddisfare le esigenze di sostenibilità espresse dai consumatori e dalla collettività, anche attraverso una maggiore tracciabilità; dall'altro, di incontrare le aspettative degli investitori privati e istituzionali, che hanno il compito di sostenere la transizione verso sistemi economici più sostenibili e di supportare la gestione dei rischi connessi alla sostenibilità, ad esempio di natura ambientale⁵.



La sostenibilità è un tema centrale nella definizione della strategia aziendale. È una delle leve fondamentali per operare sul mercato, per attrarre i migliori talenti, per consolidare la reputazione, per consentire l'accesso al mercato dei capitali, per accelerare gli investimenti. Nelle scelte di allocazione del capitale, è la principale discriminante nella maggior parte dei settori industriali: per questo serve una visione integrata di lungo periodo, in cui la sostenibilità concorra effettivamente a definire il profilo aziendale.

Stefano Pareglio
Presidente di Deloitte Climate & Sustainability

⁵ [Deloitte, Climate change. L'evoluzione dell'informativa climate-related nelle Relazioni finanziarie 2021, 2022](#)

Guardando al futuro: sviluppo della gestione della sostenibilità



Gestire efficacemente la sostenibilità richiede di applicare la stessa sistematicità riservata ad altre iniziative di business. Seguendo questa logica, lo studio condotto da Deloitte ha esplorato le pratiche di pianificazione, misurazione e investimento intervistando un panel di 41 Responsabili della Sostenibilità o Sustainability Manager (SM) in azienda. Le evidenze, emerse dal confronto dei risultati tra i SM e il campione di aziende rappresentativo del tessuto imprenditoriale italiano, suggeriscono che quando il processo è centralizzato – e fa quindi capo a un unico referente con responsabilità chiare e allineate alle priorità ESG dell'impresa – le organizzazioni dimostrano un approccio organico e determinato a raggiungere gli obiettivi di sostenibilità che si sono poste.

Considerando l'attività di pianificazione, le realtà che hanno introdotto una figura specializzata dimostrano un più ben elevato tasso di adozione del Piano di Sostenibilità rispetto alla media delle aziende italiane: passa dal 3% al 73% la quota di chi lo ha già formalizzato e dall'1% al 19% quella di chi lo ha in programma nei prossimi dodici mesi. Parallelamente, raggiunge il 60% l'utilizzo di KPI tra le organizzazioni che hanno un piano operativo, segnando un aumento di 20 punti percentuali dalla media.

Guardando alla rendicontazione, se la redazione del bilancio di sostenibilità è per ora diffusa solo nel 10% delle realtà, il quadro è capovolto nelle imprese che hanno un Sustainability Manager: l'85% degli intervistati riferisce di redigere un bilancio di sostenibilità e quasi metà, il 44%, lo effettua da oltre due anni. Anche rispetto alla comunicazione delle iniziative di sostenibilità, circa 8 Responsabili della Sostenibilità su 10 dichiarano di diffondere obiettivi, progetti e risultati, contro una media italiana del 12%.

Lo stesso ribaltamento si nota anche sul fronte investimenti, dove, come appare logico, la totalità delle aziende con una figura dedicata alloca risorse allo sviluppo della sostenibilità, mentre si ferma al 18% la quota delle organizzazioni sul territorio italiano.

Diversi studi suggeriscono che la presenza del Responsabile della Sostenibilità in azienda aumenta le iniziative di corporate social responsibility (CSR) e, al contempo, aiuti a ridurre le cosiddette "socially irresponsible activities" (CSiR), specialmente in contesti altamente normati. Sebbene non si voglia tracciare una relazione di causa-effetto tra la presenza di un Sustainability Manager e l'adozione di buone pratiche per lo sviluppo della sostenibilità in azienda, i risultati dell'indagine condotta da Deloitte mettono in luce come un approccio integrato alla sostenibilità passi anche per la strutturazione di un sistema di gestione che trova espressione pure nella figura del Responsabile della Sostenibilità.

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.