

LE SFIDE NEL PROCESSO DI INTEGRAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ IN AZIENDA

Edizione 2025



FORMAZIONE UNICA. COME TE.





LE SFIDE NEL PROCESSO DI INTEGRAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ IN AZIENDA

Edizione 2025

Report Finale

Indagine quantitativa sullo stato
dell'integrazione della Sostenibilità
nelle imprese italiane (svolta sulla
base degli associati CFMT).

A cura di



In collaborazione con



INDICE

SEZIONE I	4
INTRODUZIONE AL REPORT	
SEZIONE II	7
EXECUTIVE SUMMARY	
SEZIONE III	11
TAVOLE ANALITICHE DEI RISULTATI	
■ Premessa	
■ Profilo di sostenibilità delle imprese	
■ Profilo personale	
■ Profilo aziendale	
SEZIONE IV	33
CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	
Definizioni e abbreviazioni	37
CFMT e SosteniAbilita	39



SEZIONE I

INTRODUZIONE AL REPORT

INTRODUZIONE AL REPORT

A cura di CFMT e SosteniAbilità

In un contesto globale sempre più complesso e interconnesso, le imprese italiane si trovano di fronte a una sfida cruciale: integrare la **sostenibilità** nelle loro strategie e operazioni quotidiane. Questo cambiamento non è più una scelta, ma una **necessità competitiva** per garantire un futuro prospero e sostenibile sia per le aziende sia per la società nel suo complesso. Proprio per comprendere lo stato dell'arte e le future esigenze in termini di formazione e trasferimento di competenze, il Centro di Formazione Management del Terziario (CFMT) e SosteniAbilità hanno condotto un **sondaggio** sugli oltre 30.000 dirigenti associati al CFMT.

■ Contesto e obiettivi del sondaggio

Il mondo aziendale sta vivendo una trasformazione radicale, con un **crescente focus sulla sostenibilità e sul valore condiviso**. Le imprese non sono più viste solo come entità economiche, ma come attori fondamentali nel promuovere il **progresso sociale e ambientale**. Questo nuovo paradigma richiede un **approccio olistico** che consideri l'interdipendenza tra sviluppo economico, inclusione sociale e sostenibilità ambientale.

Il sondaggio condotto da **CFMT e SosteniAbilità** ha l'obiettivo di fotografare lo stato attuale dell'integrazione della sostenibilità nelle strategie e operazioni delle imprese italiane. I risultati di questa ricerca sono fondamentali per comprendere le sfide che le aziende stanno affrontando e le opportunità che possono essere colte attraverso l'adozione di pratiche condivise. Inoltre, il report fornisce indicazioni preziose per orientare le future esigenze di formazione e trasferimento di competenze, garantendo che i dirigenti siano adeguatamente preparati a guidare le loro organizzazioni verso un futuro più sostenibile.

■ La sostenibilità come leva competitiva

La sostenibilità non è più vista come un costo aggiuntivo, ma come una leva competitiva fondamentale per le imprese. Investire in **tecnologie pulite**, promuovere **pratiche di lavoro eque** e garantire la **trasparenza** nelle operazioni aziendali non solo migliora la reputazione delle imprese, ma crea anche nuove opportunità di **crescita e resilienza**. Le aziende che adottano un approccio responsabile e sostenibile possono ridurre i costi operativi, migliorare l'efficienza energetica e creare nuovi mercati, dimostrando che la sostenibilità ambientale e sociale può anche essere una fonte di vantaggio competitivo.

■ La sfida per le imprese

La sostenibilità è diventata un fattore cruciale per il **successo a lungo termine** delle imprese, influenzato da cambiamenti legislativi, mutamenti nei comportamenti dei consumatori e pressioni sempre più stringenti provenienti dai vari portatori di interesse. L'Unione Europea, in particolare, ha adottato una legislazione ambiziosa che impone nuove responsabilità alle aziende. Le PMI, sebbene spesso non obbligate a tali nuovi adempimenti, sono comunque chiamate a rispondere alle sollecitazioni della sostenibilità secondo logiche diverse, quali l'appartenenza alle catene del valore, logiche di Gruppo e reputazionali.

Allo stesso tempo **forti pressioni** al cambiamento arriveranno dal mondo finanziario, con la necessità da parte delle aziende di ogni settore e dimensione di dimostrare di aver sviluppato **piani di transizione** verso la sostenibilità, per non pregiudicare l'accesso futuro a equity e capitale di debito.

■ Metodologia del sondaggio

Il sondaggio è stato condotto su un campione rappresentativo di **oltre 30.000 dirigenti e 10.000 aziende associate** al CFMT, coprendo una vasta gamma di settori e dimensioni aziendali. La metodologia utilizzata ha previsto la somministrazione di un **questionario online** che ha esplorato diversi aspetti dell'integrazione della sostenibilità nelle strategie e operazioni aziendali. I dati raccolti sono stati poi analizzati utilizzando tecniche statistiche standard per identificare **tendenze, sfide e opportunità**.

■ Struttura del report

Il presente report è strutturato in **quattro sezioni** che forniscono una panoramica completa dei risultati del sondaggio. Questa prima sezione introduce il **contesto** e gli obiettivi della ricerca; la seconda sezione presenta i **risultati** principali del sondaggio, evidenziando le tendenze e le sfide che le imprese italiane stanno affrontando nell'integrare la sostenibilità nelle loro strategie. La terza sezione presenta le **tavole analitiche** dei risultati del questionario, mostrando sia i dati aggregati sia i driver principali sottostanti le principali tendenze emerse.

Infine, il report si conclude con alcune **raccomandazioni** per le future esigenze di formazione e trasferimento di competenze, al fine di supportare le imprese italiane nel loro percorso di transizione verso una maggiore sostenibilità.

■ Il valore aggiunto di questa ricerca

La survey condotta da CFMT e SosteniAbilità offre una visione approfondita dello stato attuale dell'integrazione della sostenibilità nelle imprese italiane, restituendo un quadro con tinte e sfumature a tratti sorprendenti.

La ricchezza della ricerca svolta si misura altresì nella possibilità di leggere fra le righe le sfide in corso e le **opportunità** che le imprese vogliono cogliere, con particolare riferimento alle future esigenze di formazione e trasferimento di competenze per dotare operativamente i manager d'impresa di tutti gli strumenti necessari per adattare strategie e modello di business delle loro aziende rispetto al nuovo paradigma competitivo emergente.



Maria Antonietta Mura
Presidente CFMT



Alfredo Romano
Founding & Managing Partner SosteniAbilità

SEZIONE II

EXECUTIVE SUMMARY

EXECUTIVE SUMMARY

La ricerca condotta dal CFMT in collaborazione con SosteniAbilità ha esaminato lo stato di integrazione della sostenibilità nelle imprese italiane, raccogliendo le risposte di **300 aziende associate** al CFMT attraverso un questionario articolato in 21 domande, somministrato online. Le domande hanno coperto aspetti cruciali come l'adozione di politiche di sostenibilità, la mappatura degli stakeholder, la creazione di matrici di materialità, la definizione di piani di transizione e le best practice in uso. Inoltre, sono stati investigati gli aspetti organizzativi, le resistenze incontrate e gli impatti positivi e negativi percepiti.

L'indagine, svolta nei due mesi a partire da dicembre 2024, offre un quadro dettagliato dell'adozione di strategie e strumenti operativi, evidenziando progressi e criticità nel percorso di transizione delle aziende italiane.

Il campione è composto prevalentemente da aziende del **Nord Italia (85%)**, seguito dal **Centro (11%)** e in misura residuale dal **Sud e Isole**. Circa il 55% delle aziende partecipanti ha più di 100 dipendenti, di cui oltre il 40% supera i 250 dipendenti. Dal punto di vista economico, il 64% delle aziende intervistate ha un fatturato superiore ai 25 milioni di euro, con un terzo che supera i 125 milioni. Quasi il 62% dei rispondenti fa riferimento a una capogruppo. Tra i settori maggiormente rappresentati, prevalgono aziende che erogano servizi alle imprese (circa un terzo), seguiti da aziende di beni industriali ed energia (17%) e da aziende di commercio di largo consumo (13%).

Il 50% dei rispondenti fa parte del Management aziendale, a cui si aggiunge circa il 25% di C-Level e quasi il 17% di membri del Board, dimostrando un forte interesse per il tema a tutti i livelli organizzativi. Le funzioni aziendali di appartenenza sono molto diversificate, con una prevalenza della Direzione Generale (26%), seguita dalla Direzione Amministrazione Finanza e Controllo (15%) e dalla Direzione Commerciale (14%).

Analizzando lo stato di implementazione delle strategie di sostenibilità e l'adozione dei relativi strumenti operativi, innanzitutto quasi il 73% delle aziende ha adottato o pianificato l'adozione di una Politica di Sostenibilità, con una forte correlazione tra dimensione aziendale, appartenenza a gruppi corporate e presenza di organi di governo dedicati. Infatti, tra le aziende che l'hanno già implementata, il 54% ha più di 250 dipendenti e il 50%

ha un fatturato superiore ai 125 milioni di euro. Un dato significativo è che **il 75% delle imprese che hanno già adottato una Politica di Sostenibilità fa parte di un gruppo più ampio**, suggerendo che l'appartenenza a gruppi costituisca un importante driver per l'adozione di Politiche di Sostenibilità.

Per quanto riguarda la governance, **il 38% delle aziende ha istituito un Comitato di Sostenibilità**, con una percentuale che sale al 59% tra le aziende con più di 250 dipendenti. Tuttavia, colpisce che oltre un terzo delle aziende non abbia ancora messo in atto strumenti formali di governance per l'analisi e la gestione delle sfide ambientali e sociali.

In termini organizzativi, **il 30% delle aziende ha in organigramma un ruolo o una funzione di Responsabile ESG / Sostenibilità**. In un altro 27% dei casi, la responsabilità fa capo a ruoli di vertice come CEO e Direttore Generale, mentre nel 10% è in capo alla funzione Amministrazione, Finanza e Controllo. L'analisi rivela che oltre il 16% delle aziende non ha ancora assegnato questa responsabilità ad alcun ruolo.

Anche in questo caso le aziende più strutturate (oltre 250 dipendenti, fatturato oltre i 125 milioni di euro) guidano il processo, mentre quelle sotto i 50 dipendenti mostrano ritardi critici, spesso privi di comitati dedicati o responsabilità ESG in organigramma.

Guardando al futuro, **circa il 50% delle aziende non sta pianificando di inserire ulteriori figure professionali**, il che suggerisce che la transizione verso modelli di business sostenibili non è ancora pienamente percepita come esigenza imminente. Solo il 12% dei rispondenti intende inserire figure professionali selezionate dal mercato esterno, mentre il resto si affiderà a risorse interne, evidenziando pertanto un bisogno complessivo di formazione.

Venendo all'implementazione dei corretti processi e strumenti operativi, **il 71% delle imprese ha effettuato la mappatura degli stakeholder**, passo fondamentale per identificare le questioni di sostenibilità rilevanti. Anche in questo caso, le dimensioni aziendali e l'appartenenza a un gruppo più ampio risultano fattori determinanti.

Tuttavia, l'adozione di strumenti operativi come la matrice di materialità e piani di transizione rimane limitata, segnalando un **divario** importante tra **intenti strategici e**

implementazione concreta. Infatti, la percentuale scende al 34% quando si tratta di aziende che hanno definito una matrice di materialità, strumento che permette di identificare i temi materiali su cui l'azienda sarà chiamata ad agire. Questo dato suggerisce che il processo di individuazione e definizione delle sfide materiali sia particolarmente complesso, sia per motivi tecnici sia culturali. Un dato simile, il 33%, emerge per quanto riguarda le aziende che si sono dotate di un Piano di Transizione, a cui si aggiunge un 24% che ha pianificato l'adozione per l'esercizio successivo.

A livello di **rendicontazione**, il 55% delle aziende intervistate già emette una qualche forma di rendicontazione di sostenibilità, sia essa la ex dichiarazione non finanziaria, il report di sostenibilità, la relazione di impatto o il bilancio sociale. Questo avviene per il **20% su base obbligatoria** e per il **35% su base volontaria**. Tra chi rendiconta su base obbligatoria, il 68% sono aziende con più di 250 dipendenti, mentre tra i "volontari" c'è un significativo 20% di aziende con meno di 50 dipendenti, suggerendo motivazioni strategiche o di filiera.

L'appartenenza a gruppi di grandi dimensioni rimane un fattore determinante anche in questo ambito, con il 72% delle aziende che rendiconta che dichiarano di essere parte di un Gruppo. Inoltre, se riportiamo lo sguardo alla presenza o meno di un organo formale di governo dei temi della sostenibilità, notiamo che il Comitato di Sostenibilità è molto diffuso tra chi rendiconta su base obbligatoria (68%) e meno tra chi rendiconta su base volontaria (55%).

Abbiamo voluto poi investigare quanto effettivamente le aziende CFMT percepiscono l'utilità della transizione verso la sostenibilità e quali siano a loro avviso le **principali resistenze**. Esse risultano essere in primis la **complessità normativa (23%)**, seguita dalla **mancanza di competenze (15,8%)** e da **resistenze di carattere culturale (15,2%)**. Il **12,7%** evidenzia la mancanza di **risorse finanziarie** e quasi il **10%** addirittura lo **scarso interesse** e fiducia nei temi della sostenibilità.

Interessante notare come le aziende con oltre 250 dipendenti prevalgono tra chi rileva la complessità della normativa (47%) e resistenze di carattere culturale (49%), mentre le aziende con meno di 50 dipendenti lamentano principalmente la mancanza di competenze (43%) e di risorse finanziarie (32%).

Il principale impatto positivo percepito è il vantaggio reputazionale (41%), seguito dall'aumento della competitività o resilienza dell'impresa (29,4%) e dalla diminuzione dei costi e delle inefficienze (18,2%). Solo il 5,6%

prevede un impatto positivo su fatturato e utili, mentre appena **il 2,1% non vede alcun impatto positivo**, suggerendo che una prima barriera culturale sia stata superata. Le aziende più grandi rappresentano rispettivamente il 44% di chi prevede vantaggi reputazionali, il 46% di chi ipotizza un aumento di competitività e il 42% di chi si attende una diminuzione di costi. La presenza di un Comitato di Sostenibilità sembra facilitare il consenso e aumentare la percezione di utilità della transizione.

Allo stesso tempo, oltre **il 67% dei rispondenti crede che vi sarà comunque un impatto negativo** dell'integrazione della sostenibilità: a causa di un aumento dei costi (38%), per la perdita di competitività (12,2%), per l'aumento dei rischi (11,5%) e per la diminuzione di fatturato (5,6%). Questa percezione negativa è probabilmente legata alla convinzione che la transizione comporti comunque un aumento dei rischi e dei costi, almeno nel breve periodo. Di buon auspicio, **il 22,5% non intravede alcun impatto negativo**.

Guardando al futuro e riflettendo sul supporto necessario alle aziende e ai dirigenti per affrontare le sfide complesse della transizione, registriamo che **più del 50% delle imprese intervistate ritiene essenziale ricevere una formazione** a supporto del processo di integrazione della sostenibilità in azienda, sia generalista (17,8%) ma soprattutto specialistica (33%). Il **23% ritiene fondamentale, inoltre, l'affiancamento e supporto di esperti professionisti esterni**, confermando la percezione di una significativa carenza di competenze interne.

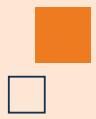
Da notare infine come, a livello di **best practice** già adottate all'interno delle imprese associate CFMT, per quanto non completamente diffuse sul totale intervistati, **emergono aziende in posizione competitiva all'avanguardia rispetto a questi temi**, con alcune di esse supportate da network o framework internazionali come UN PRI (United Nations Principles for Responsible Investment) o SBTi (Science Based Target initiative). Tra le imprese è comunque abbastanza diffuso l'impegno rispetto a strategie di efficientamento, risparmio energetico e riduzione degli sprechi, l'adozione di un qualche tipo di rating ESG, nonché l'attenzione alla condivisione degli obiettivi di sostenibilità almeno con gli stakeholder interni.

In conclusione, la ricerca dipinge un quadro in chiaroscuro e polarizzato dell'integrazione della sostenibilità nelle imprese italiane. **Se da un lato emerge un impegno crescente, dall'altro l'effettiva integrazione nelle strategie e nei processi aziendali è ancora in divenire**, a causa delle complessità normative e della carenza di competenze.

Le aziende più grandi e appartenenti a gruppi risultano più avanzate nell'adozione di processi strutturati, spesso spinte da obblighi normativi, logiche di gruppo o pressioni di filiera, ma temono l'insorgere di costi aggiuntivi. Le PMI invece mostrano ritardi significativi, con carenze di governance e risorse, nonostante una crescente consapevolezza dei vantaggi reputazionali.

La percezione degli impatti è ambivalente: se da un lato si riconoscono i potenziali benefici in termini di reputazione, competitività ed efficienza, dall'altro persiste il timore di costi e rischi aggiuntivi. **La formazione e il supporto di esperti esterni emergono come esigenze primarie per supportare il percorso di transizione.**

Per favorire una più ampia e profonda integrazione della sostenibilità nel tessuto imprenditoriale italiano, appare dunque necessario un approccio che combini **sensibilizzazione, formazione e supporto pratico, rafforzamento degli organi di governo dedicati, con particolare attenzione alle specifiche esigenze delle PMI**, che costituiscono l'ossatura dell'economia nazionale, al fine di trasformare la sfida della sostenibilità in opportunità di innovazione e competitività.



SEZIONE III

TAVOLE ANALITICHE DEI RISULTATI

TAVOLE DEI RISULTATI

■ PREMESSA

Questa ricerca sullo stato di integrazione della sostenibilità nelle imprese italiane è stata condotta dal CFMT in collaborazione con SosteniAbilita.

La ricerca è durata due mesi, a partire da dicembre 2024, ed è stata svolta attraverso l'erogazione di un questionario, somministrato a tutti i dirigenti associati al CFMT, utilizzando il sito web www.cfmt.it come canale di diffusione.

Il questionario è stato articolato in ventuno domande, di cui le prime quindici funzionali a investigare lo stato di implementazione delle strategie di sostenibilità all'interno delle aziende associate nonché l'adozione dei relativi strumenti di governo, analisi e rendicontazione; le rimanenti funzionali a fotografare le caratteristiche delle aziende rispondenti in termini di dimensioni, organizzazione, settore, ecc.

Le prime nove domande, relative allo stato di avanzamento dell'integrazione della sostenibilità nella strategia e nei processi operativi delle aziende, hanno previsto una risposta singola. Le successive quattro domande, relative alla percezione degli impatti e le resistenze rispetto ai processi di integrazione della sostenibilità, hanno previsto invece fino a tre risposte, al fine di investigare con maggiore dettaglio i driver e gli ostacoli percepiti dai dirigenti d'azienda. La successiva domanda sulle migliori pratiche ha previsto una risposta aperta, unica nel questionario. Infine, le ultime sette domande attinenti alle caratteristiche dei rispondenti (dimensione, settore, ruolo in azienda, ecc.) hanno sempre e solo previsto la possibilità di una risposta singola.

Tutte le domande erano da considerarsi obbligatorie, a eccezione della domanda quattordici relativa alle migliori pratiche in azienda.

Al questionario hanno risposto 300 dirigenti in rappresentanza di ben 300 aziende associate al CFMT, garantendo pertanto un'ottima significatività delle risposte del campione dei rispondenti.

Di seguito si riportano i risultati analitici della ricerca, per singola domanda, sia in forma aggregata sia analizzando le domande in funzione del profilo personale e aziendale degli intervistati.

■ PROFILO DI SOSTENIBILITÀ DELLE IMPRESE

Partendo dall'analisi dello stato di implementazione delle strategie di sostenibilità all'interno delle aziende e l'utilizzo dei relativi strumenti di governo, analisi e rendicontazione, in generale i risultati raccontano che **se da un lato le imprese hanno raccolto con impegno la sfida della sostenibilità, dall'altro la relativa integrazione** all'interno delle strategie e processi aziendali è **ancora in divenire**.

Domanda # 1: È stata definita e formalizzata una Politica di Sostenibilità?

L'analisi aggregata delle risposte a questa domanda ci mostra come quasi il 73% del campione dei rispondenti abbia adottato per l'esercizio in corso o almeno pianificato per l'esercizio successivo una Politica di Sostenibilità.

Politica di Sostenibilità

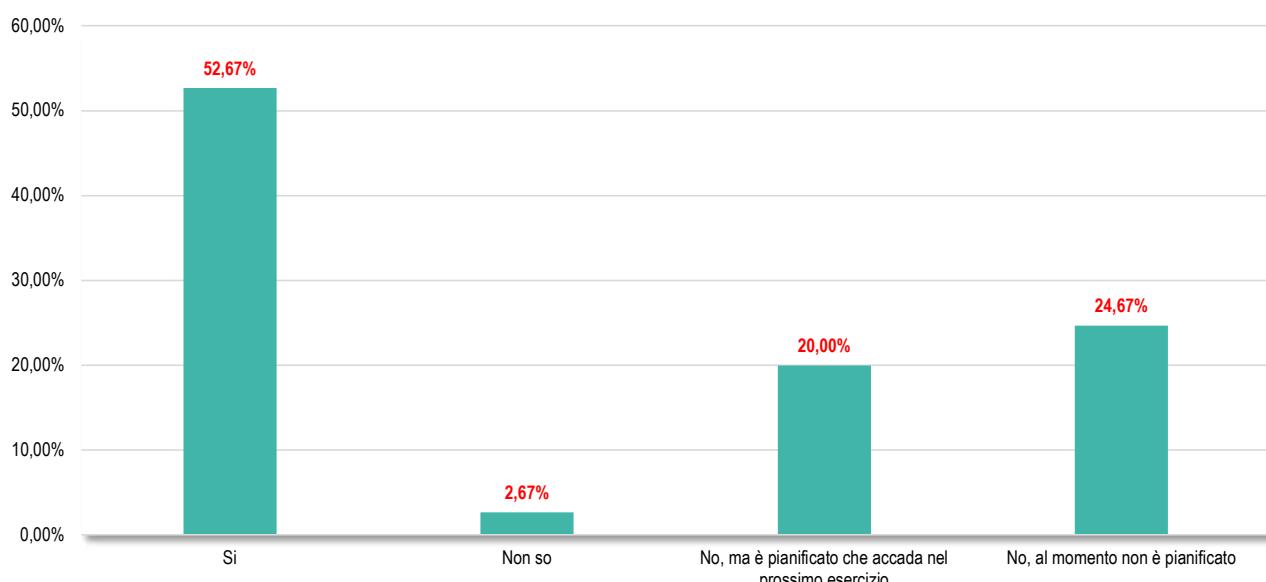


Figura 1: percentuale di aziende che hanno definito e formalizzato una Politica di Sostenibilità

Volendo analizzare quali fattori hanno influenzato questi risultati, notiamo innanzitutto che non emergono differenze significative rispetto alla collocazione geografica delle imprese rispondenti. I **settori maggiormente virtuosi** risultano altresì **“servizi alle imprese”**, **“commercio beni industriali ed energia”** e **“commercio di largo consumo”**.

Sempre analizzando la composizione dei virtuosi che hanno già definito la **Politica di Sostenibilità**, oltre il 54% sono rappresentati da aziende con più di 250 dipendenti, mentre tra chi ha pianificato di definirla entro il prossimo esercizio, non vi sono differenze sostanziali a livello dimensionale. Tra chi non ha ancora pianificato questo importante strumento, prevalgono con il 52% le aziende più piccole con meno di 50 dipendenti.

Parimenti, le aziende che hanno definito una politica di sostenibilità sono al 50% quelle con oltre 125 milioni di euro di fatturato, se ne deduce pertanto che l'obbligatorietà rispetto alla rendicontazione o logiche di gruppo hanno costituito il principale driver del processo.

Molto interessante notare che **il 75% delle imprese che hanno già adottato una politica di sostenibilità fa parte di un gruppo più ampio**, allo stesso modo il 66% delle aziende che hanno pianificato per il prossimo esercizio sono parte di un gruppo.

Infine, ben il 62% di chi ha già adottato una politica di sostenibilità si è dotato anche di un **Comitato di Sostenibilità aziendale**, intervenendo quindi correttamente sulla governance con pratiche teoricamente corrette per affrontare le sfide all'orizzonte. Lo stesso non si può dire di chi ha pianificato di adottare una politica di sostenibilità nel prossimo esercizio, in quanto la presenza di un Comitato di Sostenibilità è **registrato solo nel 23% dei casi**.

Per concludere l'analisi, quasi la metà (44%) di chi ha adottato la politica di sostenibilità ha allo stesso tempo già implementato un presidio di responsabilità formale con la figura di responsabile ESG / Sostenibilità all'interno dell'organizzazione aziendale.

Domanda # 2: È stata effettuata la mappatura degli stakeholder?

Ben il 71% di imprese rispondenti ha risposto positivamente ed effettuato la **mappatura degli stakeholder**, step successivo alla definizione di una politica di sostenibilità e prodromico alla definizione delle questioni di sostenibilità che l'azienda si trova ad affrontare.

Mappatura degli stakeholder

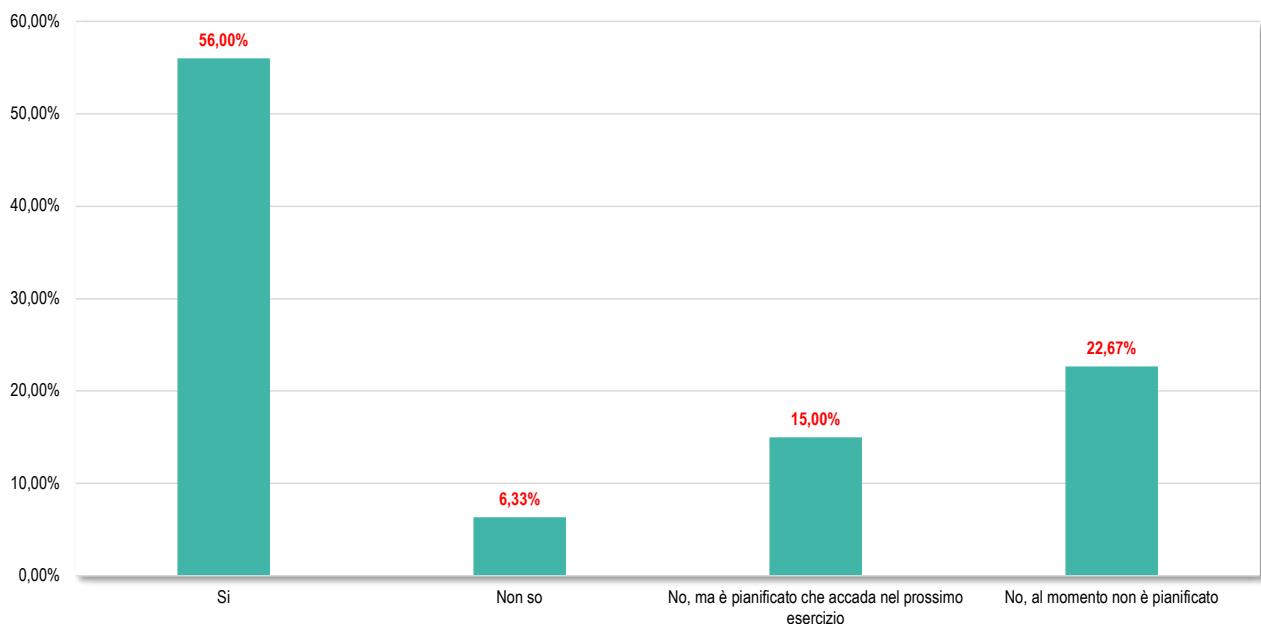


Figura 2: percentuale di aziende che hanno effettuato la mappatura degli stakeholder

Andando nel dettaglio, se da un lato la distribuzione geografica non ci fornisce alcun elemento dirimente, come per la domanda precedente i **settori più virtuosi** nell'adozione degli strumenti operativi più appropriati rimangono sempre quelli dei **"servizi alle imprese"**, **"commercio beni industriali ed energia"** e **"commercio di largo consumo"**. Questo dato è in realtà abbastanza stabile e ripetitivo nel corso dell'analisi delle successive domande.

Altro dato abbastanza stabile nel corso dell'analisi è relativo al fatto che le dimensioni di impresa guidano l'adozione dello strumento di mappatura degli stakeholder; infatti, tra coloro che hanno già adottato questo strumento, **oltre il 50% sono aziende aventi più di 250 dipendenti**; al contrario più del 56% delle aziende che non hanno nemmeno pianificato questo processo hanno una dimensione inferiore ai 50 dipendenti. Incoraggiante notare come un significativo **19% di aziende che hanno effettuato la mappatura degli stakeholder** siano aziende di dimensioni minori, con **organico inferiore ai 50 dipendenti**.

La spinta dimensionale è confermata se analizziamo il fatturato delle aziende che hanno effettuato o pianificato la mappatura degli stakeholder, dove le aziende con fatturato sopra i 125 milioni di euro rappresentano rispettivamente il 40% di chi ha effettuato la mappatura degli stakeholder e il 26% di quelle che lo hanno pianificato. Diversamente è molto eterogeneo il gruppo delle aziende che non ha ancora preso in considerazione questo strumento, con aziende di dimensione micro, piccola, media e grande.

Vi sono tuttavia altri driver rispetto all'adozione di questo strumento. Innanzitutto, è **molto importante l'appartenenza a un gruppo più ampio**, infatti ne fa parte ben il 75% di chi ha effettuato la mappatura degli stakeholder, mentre il 56% di chi non lo ha nemmeno pianificato è impresa singola. Interessante però notare come circa la metà (46%) di chi ha pianificato questo strumento per l'esercizio successivo sia impresa singola, quasi a dimostrazione che se da un lato la logica del gruppo è fortemente trainante per le imprese controllate, sembra esservi una **maggior sensibilità nelle imprese singole** o forse semplicemente chi fa parte di un gruppo già da tempo ha avviato il proprio "viaggio" verso la sostenibilità.

Altro elemento distintivo di chi ha effettuato la mappatura degli stakeholder è il fatto che **per il 57% dei casi questo processo è supportato da un Comitato Sostenibilità**, praticamente inesistente per l'85% delle aziende che dichiarano di non aver nemmeno pianificato la mappatura degli stakeholder principali.

Scendono leggermente le percentuali se incrociamo la mappatura degli stakeholder con la presenza in azienda di una funzione/ruolo ufficiale di presidio delle tematiche ESG: il 42% delle aziende virtuose hanno una funzione di questo tipo, mentre ben il 53% di chi non ha nemmeno pianificato la mappatura non ha alcun presidio sui temi della sostenibilità.

Domanda # 3: È stata disegnata la matrice di materialità?

Dai risultati aggregati notiamo che la percentuale media di aziende che hanno definito la matrice di materialità corrisponde al 34%, rispetto alla media del 53% di chi ha formalizzato la politica di sostenibilità e del 56% di chi ha mappato gli stakeholder. Anche cumulando chi ha disegnato e chi ha pianificato che accada nel prossimo esercizio, il dato medio raggiunge il 53%, contro l'oltre 70% delle aziende che hanno definito politica di sostenibilità e stakeholder assessment.

Questo dato potrebbe dirci che il processo di individuazione e definizione delle sfide materiali dell'azienda è sicuramente un **processo complesso, sia per motivi tecnici sia per motivi culturali**. D'altronde, identificare i temi materiali dell'azienda implica "certificare" le sfide su cui l'azienda sarà poi chiamata ad agire, e pertanto può incontrare maggiori resistenze interne ed esterne.

Matrice di materialità

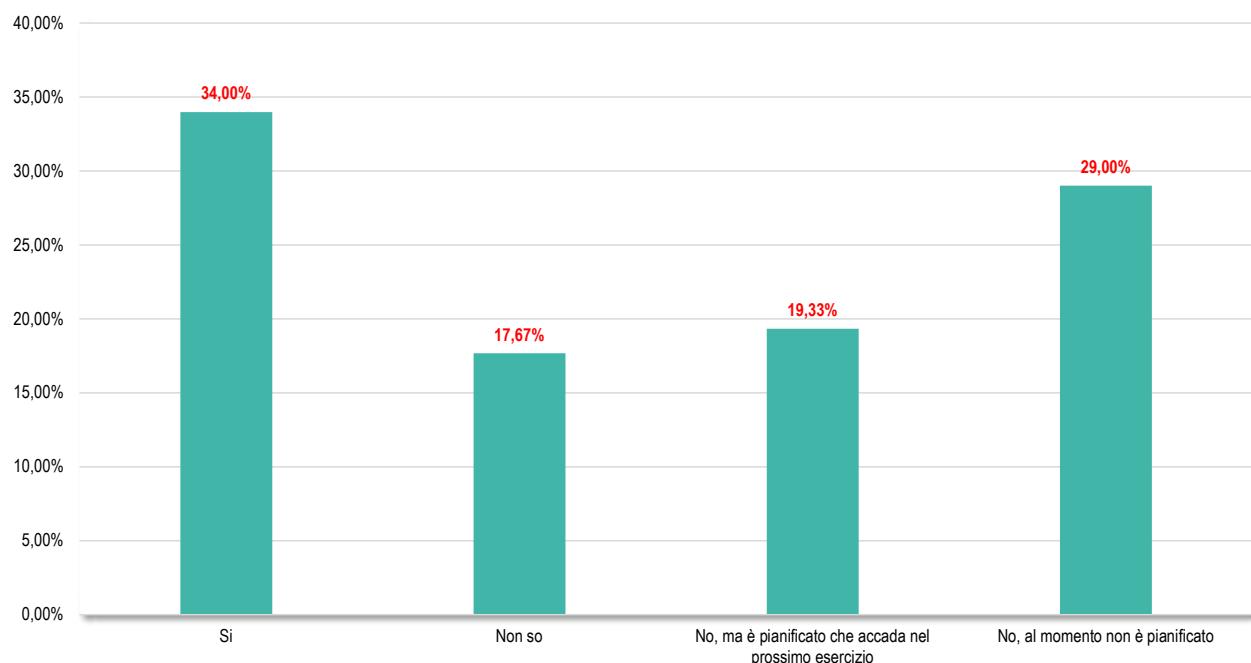


Figura 3: percentuale di aziende che hanno disegnato la matrice di materialità

Il **tema dimensionale** inizia a divenire sempre più dirimente in quanto le aziende più grandi con oltre 250 dipendenti rappresentano il 57% tra quelle che hanno disegnato la matrice di materialità, al contrario il 61% di chi nemmeno lo ha pianificato è composto da aziende sotto i 50 dipendenti. Sicuramente la complessità, sia tecnica sia culturale, rende questo processo meno fruibile per aziende dimensionalmente meno organizzate.

Anche il **fatturato** rappresenta un elemento importante ma leggermente meno dirimente, con il 45% di coloro che hanno disegnato la matrice di materialità rappresentato da aziende oltre i 125 milioni di fatturato. Più variegata dimensionalmente la distribuzione di chi non ha nemmeno pianificato questo processo, con un preoccupante 13% di aziende di maggiori dimensioni (oltre i 125 milioni di fatturato) tra quelle che dimostrano un ritardo rispetto all'adozione di questo prezioso strumento.

Come per gli step precedenti, anche per la definizione delle sfide materiali, un driver importante è l'appartenenza a un gruppo, con il 75% di chi ha disegnato la matrice di materialità controllato da una "casa madre". Al contrario **oltre il 57% di chi è in ritardo rispetto a questo esercizio è costituito da impresa singola**. Dato molto interessante, il 34% di chi ha pianificato la matrice di materialità per il prossimo esercizio è sempre rappresentato da un'impresa singola.

Sempre nell'ambito delle aziende che hanno disegnato la matrice di materialità, il 66% di esse sono supportate da un Comitato di Sostenibilità aziendale, dato superiore a quello evidenziato negli step precedenti (definizione politica di sostenibilità e stakeholder assessment): sembra pertanto che quanto più avanzano nel processo, tanto più le aziende si strutturano secondo le migliori pratiche di corporate governance con organi di governo e funzioni organizzative dedicate. Infatti, anche nel caso dell'individuazione organizzativa della responsabilità delle tematiche ESG, queste nelle aziende virtuose si concentrano sempre di più in una funzione ad hoc, con **il 47% di queste aziende che presentano una figura di responsabile sostenibilità**.

Domanda # 4: L'azienda si è dotata di un piano di transizione?

In media le imprese hanno risposto affermativamente nel 33% dei casi, a cui si aggiunge un altro **24% che ha pianificato l'adozione di questo piano per l'esercizio successivo**. Se il dato è in linea con la percentuale di aziende che avevano definito la matrice di materialità, cresce di 5 punti percentuali il numero di aziende che lo hanno pianificato per l'esercizio successivo, al fine di creare un piano di miglioramento per affrontare operativamente le sfide identificate.

Piano di transizione

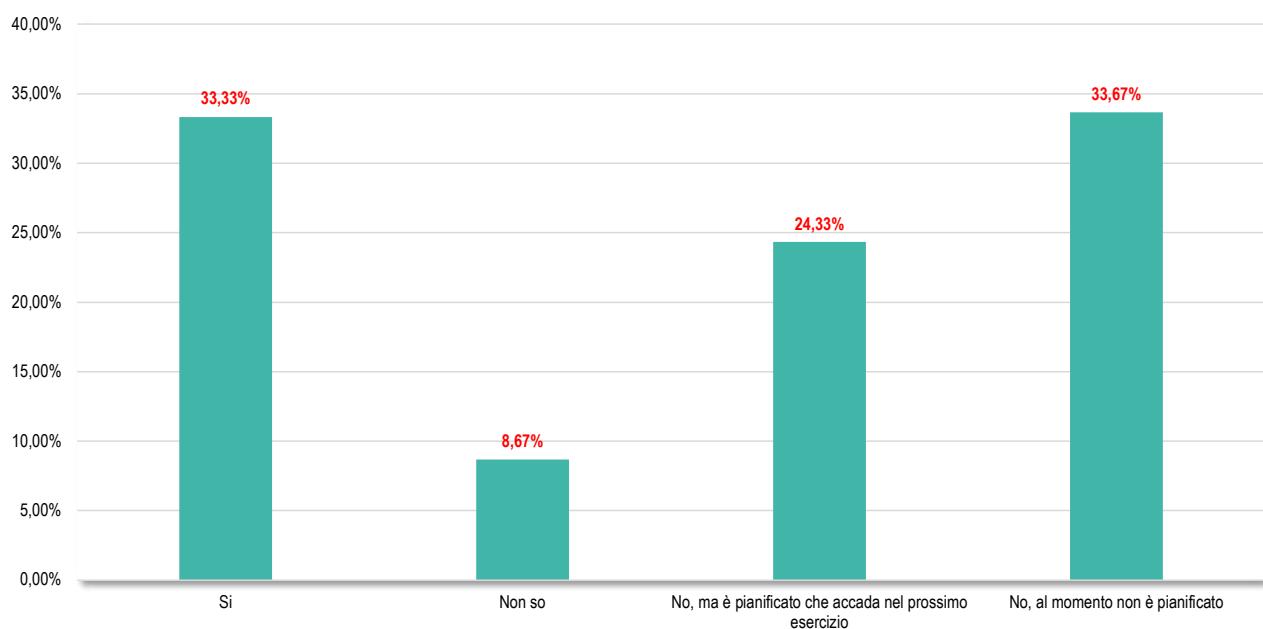


Figura 4: percentuale di aziende che si sono dotate di un piano di transizione

Anche in questo caso le caratteristiche dimensionali e di fatturato sono un elemento dirimente, con oltre il 59% delle aziende virtuose oltre i 250 dipendenti e il 40% di chi lo ha pianificato avente le medesime caratteristiche. Al contrario il 55% di chi non ha nemmeno pianificato la necessità di un piano di transizione è composto da aziende sotto i 50 dipendenti. Parimenti, il 47% delle aziende virtuose hanno un fatturato superiore ai 125 milioni di euro, come pure il 33% di chi lo ha pianificato.

Preponderante il driver “casa madre” tra le aziende virtuose, ben il 75%, e coloro che lo hanno pianificato, il 72%. Come immaginabile, ben **il 55% delle aziende in ritardo su questo tema sono rappresentate da imprese singole**.

Volendo infine incrociare questi dati con il tema della governance, il 73% di chi ha adottato un piano di transizione è supportato da un Comitato di Sostenibilità, come pure il 36% delle aziende che ha previsto di redigere un piano nell'esercizio successivo. Tale organo di governo della sostenibilità invece non esiste nel 74% delle aziende in ritardo sulla preparazione di un piano.

Se il 73% delle aziende virtuose è supportata da un comitato di sostenibilità, la percentuale scende al 53% quando si tratta di analizzare quante aziende hanno una funzione organizzativa di responsabile ESG, a dimostrazione che ancora questa responsabilità è in capo ad altre funzioni aziendali o di top management. Il dato crolla al 20% tra le aziende che dichiarano di aver pianificato la redazione del piano per l'esercizio successivo, quindi con una ulteriore dispersione di responsabilità.

Domanda # 5: L'azienda emette una rendicontazione di sostenibilità?

Con questa domanda si è voluto investigare quante aziende già redigano un qualsiasi tipo di rendicontazione, siano essa la c.d. ex dichiarazione non finanziaria, un report o bilancio di sostenibilità, una relazione di impatto, un bilancio sociale.

Interessante notare come, all'interno del campione dei rispondenti, ben **il 55% delle aziende già emettano una qualche forma di rendicontazione di sostenibilità, sia essa su base volontaria (35%) o obbligatoria (20%)**.

Rendicontazione di Sostenibilità

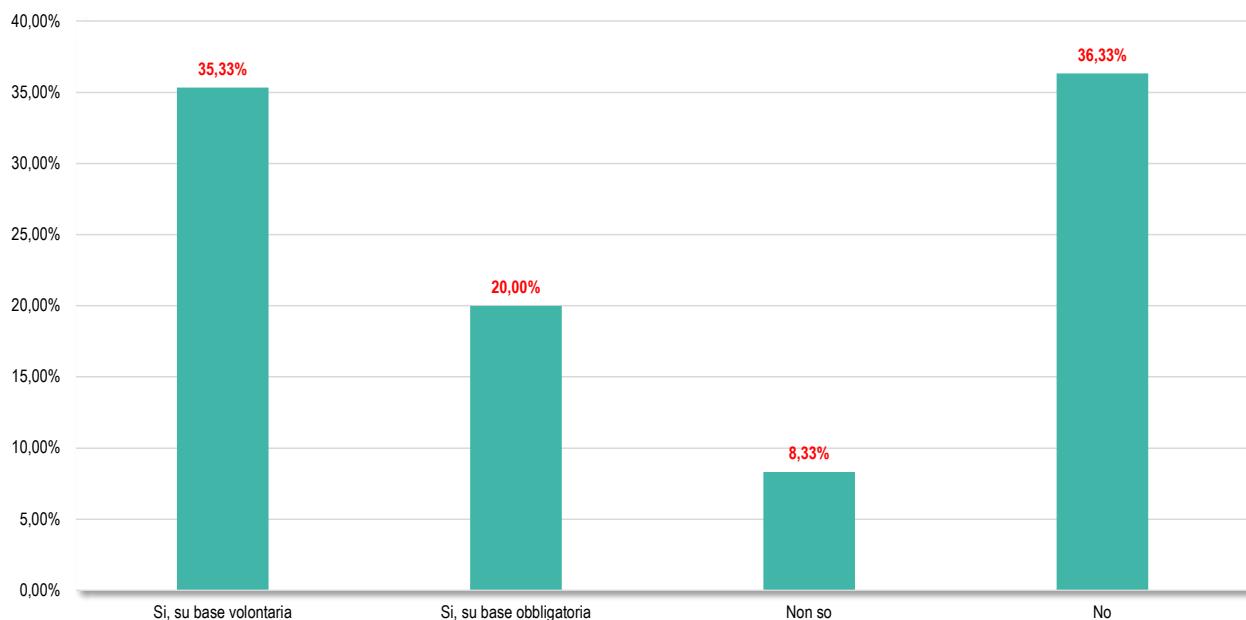


Figura 5: percentuale di aziende che già emettono una rendicontazione di sostenibilità

Tra coloro che hanno dichiarato di pubblicare già un qualche tipo di rendicontazione di sostenibilità, chi ha dichiarato di farlo su base obbligatoria è rappresentato al 68% da aziende con più di 250 dipendenti e le stesse sono anche rappresentate al 45% tra chi lo fa volontariamente. **Tra i volontari, vi è un quasi 20% rappresentato da aziende con meno di 50 dipendenti**, pertanto aziende guidate da una motivazione strategica o di gruppo o di filiera.

Tra le aziende che non emettono alcuna rendicontazione, prevalgono con il 47% le aziende più piccole con meno di 50 dipendenti, ma vi è anche un preoccupante 25% di grandi aziende con più di 250 dipendenti.

Parimenti, analizzando i dati relativi ai fatturati, notiamo come tra le obbligate spicchi un 57% di aziende con più di 125 milioni di euro, che scende al 35% tra le aziende volontarie. Sempre tra le aziende volontarie invece interessante notare un 23% di aziende sotto i 25 milioni e un 22% tra i 25 e 50 milioni di euro. Tra le aziende che non hanno ancora pubblicato alcun tipo di rendicontazione di sostenibilità, stranamente ben 16% di loro hanno più di 125 milioni di euro di fatturato.

Anche in questo caso, **l'appartenenza a un gruppo definisce lo spartiacque tra chi già rendiconta e chi no**, con il 72% di aziende virtuose appartenenti a un gruppo, composto da un 70% che rendicontano su base volontaria e un 75% tra quelle obbligate.

Venendo al tema della governance e delle competenze di sostenibilità, notiamo come il **Comitato di Sostenibilità sia molto diffuso tra chi rendiconta su base obbligatoria (68%)** e un po' meno su chi lo fa su base volontaria (55%). Ben il 67% di chi non rendiconta non ha un Comitato di Sostenibilità, esigenza avvertita solo dal 11% di queste aziende, probabilmente aziende non ancora obbligate ma che hanno intrapreso un processo di transizione e iniziato a strutturare le relative competenze.

Se il Comitato è un organo di governance abbastanza diffuso, come per le altre domande quando si tratta di analizzare la presenza di una funzione ESG all'interno dell'azienda, vediamo come il responsabile sostenibilità sia presente in misura inferiore e cioè nel 53% delle aziende obbligate e solo il 37% di quelle volontarie. In queste ultime, infatti, la responsabilità ESG è sicuramente più diffusa tra CEO, Direttore Generale e CFO. **Tra chi non rendiconta, solo un 10% ha un vero e proprio responsabile ESG.**

Domanda # 6: L'azienda è parte di un gruppo?

Se analizziamo la composizione societaria delle aziende che hanno risposto al questionario, notiamo come quasi il **62% dei rispondenti siano aziende parte di un gruppo più ampio**. Tuttavia, all'interno dello stesso campione, per la metà di queste la casa madre soddisfa tutti gli adempimenti di integrazione della sostenibilità, **un quarto riceve linee guida dalla casa madre e ne è poi responsabile** e il restante quarto non riceve né coordinamento né linee guida da parte della casa madre.

L'azienda è parte di un gruppo

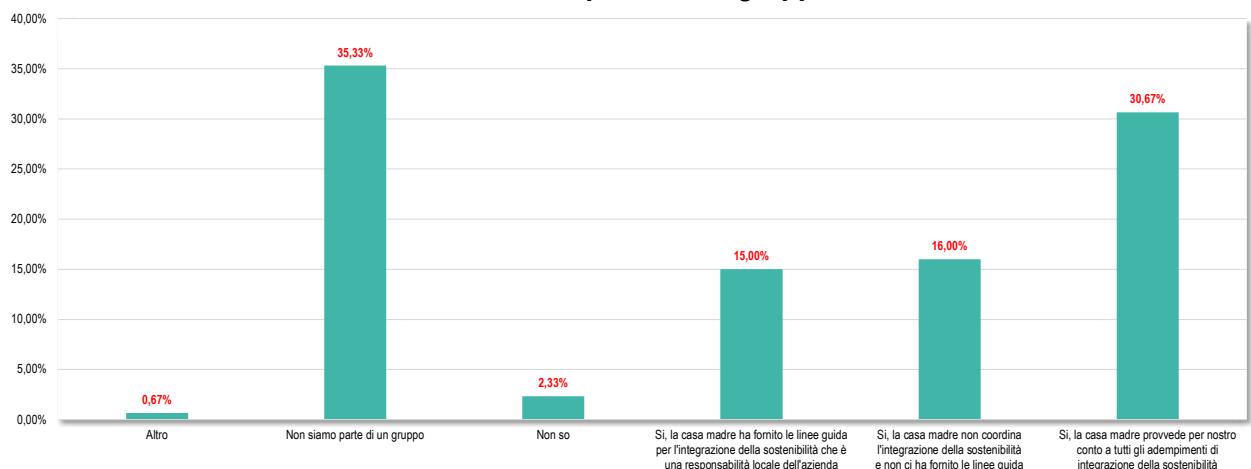


Figura 6: percentuale di aziende facenti parte di un gruppo

Entrando nel dettaglio dimensionale, il **46% delle aziende che rendicontano e sono parte di un gruppo hanno una dimensione superiore ai 250 dipendenti**. Di questi, nel 57% dei casi la casa madre provvede a tutti gli adempimenti di sostenibilità, nel 29% dei casi la capogruppo fornisce le linee guida ma lascia una responsabilità locale, infine nel 14% dei casi la totale responsabilità e definizione delle politiche di sostenibilità è in capo alla controllata.

Dati non dissimili se analizziamo il fatturato: il 40% delle aziende che rendicontano e sono parte di un gruppo hanno un fatturato superiore ai 125 milioni di euro; di questi, nel 55% dei casi la casa madre provvede a tutti gli adempimenti, nel 28% dei casi fornisce solo delle linee guida e nel 16% dei casi se ne disinteressa.

Domanda # 7: Esiste il Comitato di Sostenibilità in azienda?

Colpiscono i risultati di questa domanda, in quanto emerge che **un terzo e oltre delle aziende rispondenti dichiarano che non esiste un Comitato Sostenibilità in azienda** e che la stessa funzione non è svolta da alcun altro comitato. Quindi, se da un lato il 55% delle aziende ha organismi di governo e/o controllo che si occupano di sostenibilità, tuttavia questo dato preoccupa in quanto, stante l'importanza delle sfide della sostenibilità che teoricamente impatteranno su tutte le aziende nei diversi settori, significa che **più di un terzo delle aziende non hanno messo in atto nessuno strumento formale di governance** per l'analisi e la gestione delle sfide ambientali e sociali.

Comitato di Sostenibilità

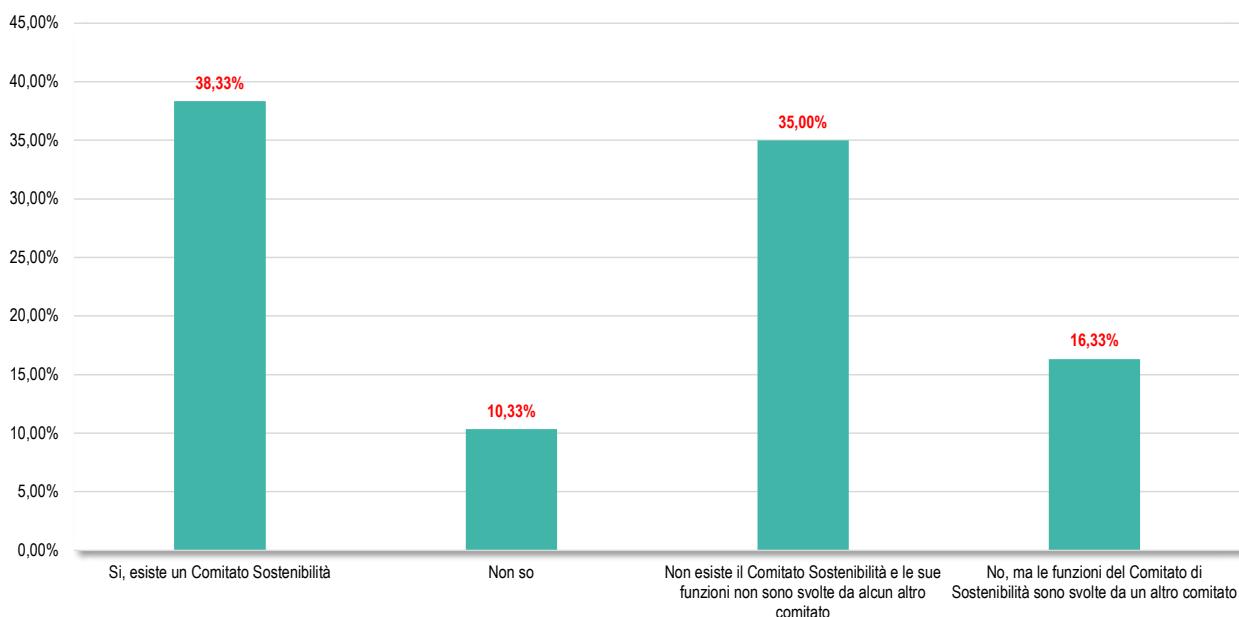


Figura 7: percentuale di aziende con un Comitato di Sostenibilità in azienda

Se le aziende che hanno un Comitato di Sostenibilità rappresentano in media il 38% dei rispondenti, questo dato cresce al 59% tra le aziende con più di 250 dipendenti. Anche il dato di chi non ha una governance formale di queste tematiche sale dal 35% medio al 49% tra le aziende con meno di 50 dipendenti.

Se invece analizziamo il fatturato, il dato medio del 38% sale al 50% di aziende con un Comitato di Sostenibilità tra quelle oltre i 125 milioni di fatturato. Tra quelle senza alcun governo formale della sostenibilità il dato è molto più omogeneo nelle diverse fasce di fatturato, con un preoccupante **16% di aziende sopra i 125 milioni di euro senza un Comitato o il presidio di queste tematiche da parte di un altro Comitato aziendale**.

Domanda # 8: A chi è affidata la responsabilità delle tematiche ESG / sostenibilità in azienda?

In questa domanda abbiamo voluto monitorare quali ruoli o funzioni presidiano in azienda le tematiche relative alla sostenibilità.

Utilizzando anche le risposte all'interno della categoria "Altro", possiamo desumere innanzitutto che il **30% delle aziende hanno in organigramma un ruolo o funzione di responsabile ESG o Sostenibilità**. Un altro 27% di responsabilità fa capo a ruoli di vertice nel management aziendale come il CEO e il Direttore Generale, circa un 10% è in capo alla funzione Amministrazione Finanza e Controllo, infine ancora un 4% è in capo alle Risorse Umane.

Purtroppo, oltre il 16% dei rispondenti dichiarano che tale responsabilità nelle proprie aziende non è in capo a nessuno.

All'interno della categoria "Altro" vi sono poi le figure più variegate, in particolare comitati più o meno dedicati, figure consulenziali esterne, responsabili qualità, supply chain e procurement, responsabili compliance o risk management, ecc.

Responsabilità delle pratiche di Sostenibilità

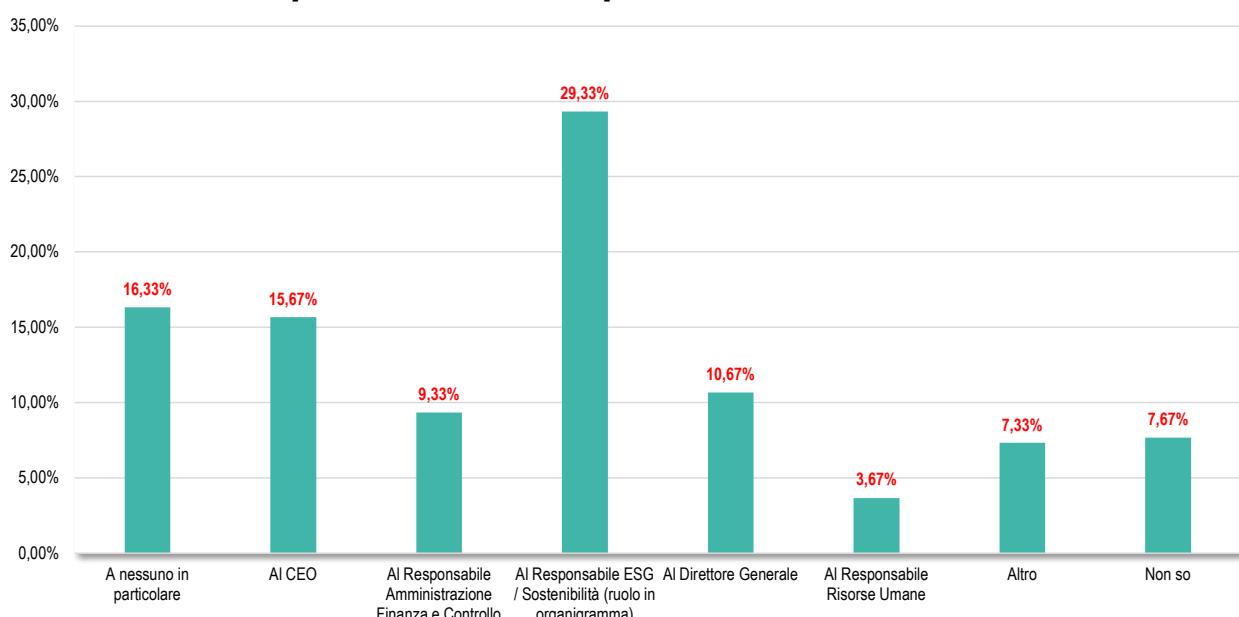


Figura 8: ruoli a cui è affidata la responsabilità delle pratiche di Sostenibilità in azienda

Incrociando questi dati con il dato di dimensione di organico delle aziende rispondenti, si nota che il **58% delle aziende che hanno un responsabile ESG hanno una dimensione superiore ai 250 dipendenti**, mentre tra le aziende che non hanno assegnato un ruolo in organigramma a questa responsabilità, il 55% sono aziende con meno di 50 dipendenti e stranamente il 20% sono grandi aziende con più di 250 dipendenti.

Tra le aziende che invece hanno assegnato questa responsabilità al CEO o Direttore Generale, ben il 40% di esse sono aziende con meno di 50 dipendenti; tuttavia, tra le aziende che hanno assegnato la responsabilità al CEO, ben il 33% sono aziende con più di 250 dipendenti.

Tra le aziende che hanno assegnato la responsabilità al CFO o al responsabile HR, rispettivamente il 40% e il 63% sono aziende con più di 250 dipendenti.

Meno significativa la distribuzione della responsabilità intersecando i dati di fatturato delle aziende, se non evidenziare che nuovamente le aziende di maggiori dimensioni di fatturato sono anche quelle che si allineano meglio con le best practice: infatti il 50% di quelle che hanno una funzione ESG in azienda fatturano più di 125 milioni.

Domanda # 9: State valutando l'inserimento di nuove figure professionali a supporto delle tematiche di sostenibilità?

Questa domanda è risultata molto utile al fine di dare uno sguardo al futuro e a come le aziende intendono organizzarsi. Purtroppo, il quadro che ne risulta è abbastanza preoccupante: **circa il 50% delle aziende non sta pianificando di inserire figure professionali per la sostenibilità**. Questo significa che, se da un lato l'attenzione a questi temi è alta da parte delle imprese, dall'altro probabilmente non sono ancora pienamente percepiti come strategici per aumentare la competitività d'impresa oppure le resistenze al cambiamento sono ancora prevalenti rispetto ai vantaggi percepiti.

Sempre dalla stessa domanda si evince come **solo il 12% dei rispondenti intendano inserire figure professionali selezionate dal mercato e quindi dall'esterno dell'organizzazione**. Questo significa che sul totale dei rispondenti, almeno il 70% delle aziende dovranno affidarsi a risorse interne e quindi avranno bisogno di un concreto e significativo aiuto in termini di formazione delle relative competenze.

Inserimento figure professionali per la Sostenibilità

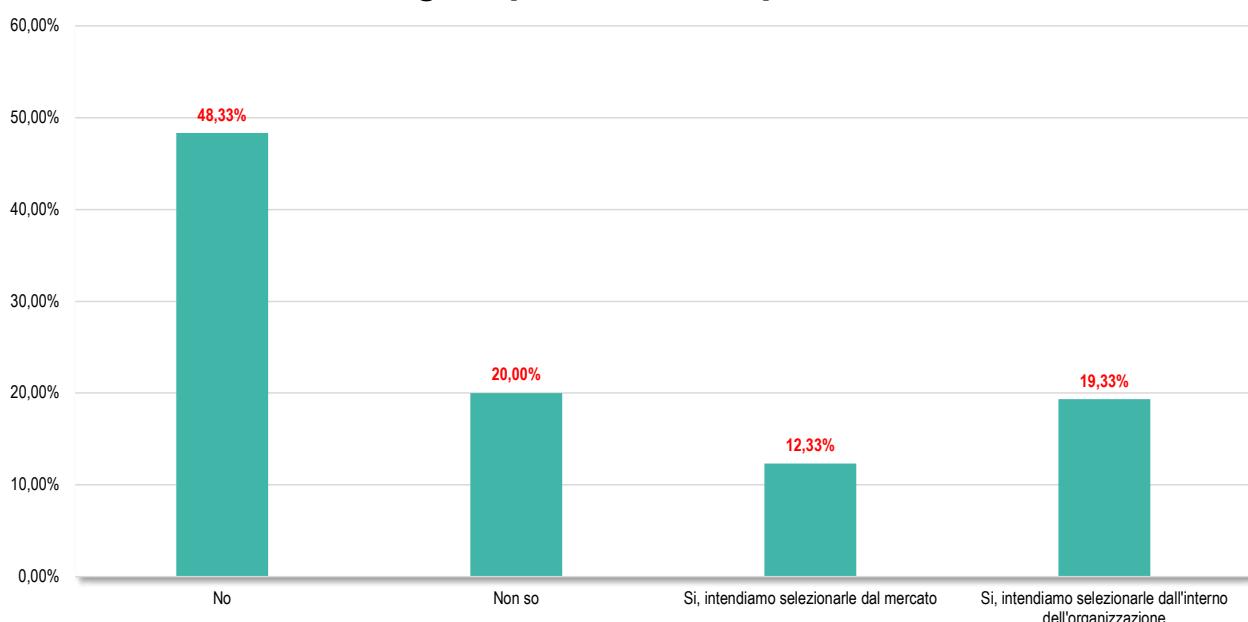


Figura 9: inserimento di figure professionali per la Sostenibilità

Se analizziamo questi dati in funzione della dimensione degli occupati, notiamo che il 40% di chi non intende inserire nuove figure professionali è rappresentato dalle aziende più piccole con meno di 50 dipendenti, a seguire però il 26% è rappresentato dalle aziende più grandi con oltre 250 dipendenti. Tra chi intende inserire nuove figure professionali, per il 50% sono grandi aziende con più di 250 dipendenti, sia intendano selezionarle dall'interno dell'organizzazione sia intendano assumerle esternamente dal mercato.

L'analisi dei volumi di fatturato non da particolari indicazioni, se non che le aziende con il fatturato oltre i 125 milioni rappresentano comunque il 20% di chi non intende inserire nuove figure professionali, ma allo stesso tempo rappresentano il 55% di chi andrà a selezionarli esternamente sul mercato.

Relativamente all'appartenenza o meno a un gruppo di imprese, **le imprese che intendono inserire nuove figure professionali sono parte di un gruppo per il 69%**, dato che sale al 79% quando intendono selezionare competenze professionali sul mercato.

Un driver importante sembra rappresentato dalla presenza di un Comitato di Sostenibilità: chi ne è sprovvisto rappresenta il 51% di chi non intende inserire figure professionali, mentre la presenza del comitato rappresenta il 53% di chi pianifica il rafforzamento dell'organico e il 70% di chi le competenze le vuole trovare sul mercato piuttosto che selezionarle dall'interno.

Infine, la presenza o meno di una funzione ESG / Sostenibilità ha un impatto meno rilevante, se non unicamente nella eventuale scelta di nuove figure professionali sul mercato (58% sul totale di chi intende selezionare nuove figure professionali della sostenibilità dal mercato).

Domanda # 10: Quali sono le principali resistenze che l'azienda sta incontrando nell'integrazione della sostenibilità?

Le risposte a questa domanda sono molto eterogenee, con una leggera prevalenza per le **complessità normative (23%)**, seguita dalla **mancanza di competenze (15,8%)** e **resistenze di carattere culturale (15,2%)**. Il 12,7% evidenzia la **mancanza di risorse finanziarie** e quasi il 10% lo **scarso interesse** e fiducia nei temi della sostenibilità.

Le principali resistenze

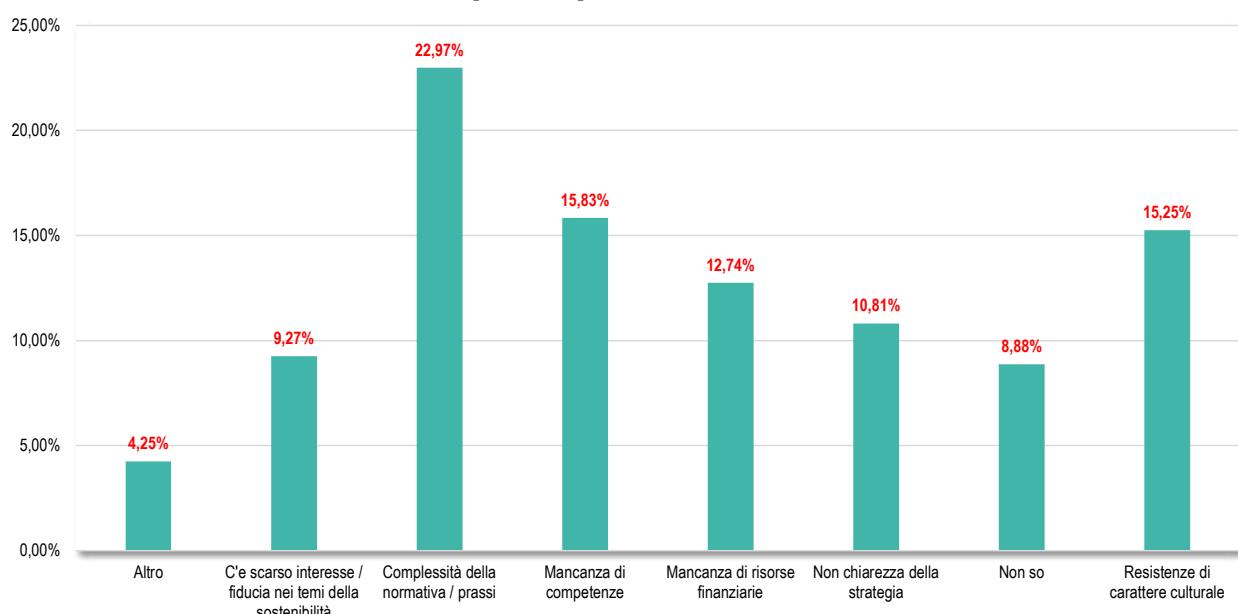


Figura 10: le principali resistenze nell'integrazione della sostenibilità

Se analizziamo questi dati in funzione della dimensione in termini di dipendenti, notiamo come le aziende con oltre 250 dipendenti prevalgano (47%) tra chi rileva la complessità della normativa e tra chi (49%) individua resistenze di carattere culturale. Probabilmente queste sono le prime imprese che in ordine temporale hanno dovuto confrontarsi con l'obbligatorietà della rendicontazione e quindi affrontare praticamente la sfida dell'integrazione nella strategia e operatività d'impresa. Se analizziamo invece le aziende con meno di 50 dipendenti, esse prevalgono tra chi lamenta la mancanza di competenze (43%) e tra chi la mancanza di risorse finanziarie (32%).

Se invece incrociamo i dati di fatturato, notiamo il prevalere delle aziende più grandi con oltre 125 milioni di fatturato nella percezione di estrema complessità della normativa (36%), nella mancanza di competenze (27%), nelle resistenze di carattere culturale (33%), nella non chiarezza della strategia (37%). Le aziende sotto i 50 milioni di fatturato sono invece prevalenti (60%) tra chi lamenta la carenza di risorse finanziarie a supporto della transizione.

Se analizziamo la forma societaria, le principali "resistenze" sono ben evidenziate sia a livello di gruppo sia di impresa singola, senza particolari differenze o impatti.

Interessante invece l'analisi dei dati rispetto alla presenza di un organo (comitato) di governo della sostenibilità in azienda. Infatti, laddove è presente è predominante (46%) la percezione della complessità della normativa e le resistenze di tipo culturale (53%). Laddove invece si parla di mancanza di competenze e di risorse finanziarie, prevalgono le aziende senza comitato rispettivamente con il 41% e 42%. Se poi in azienda esiste anche una funzione ESG dedicata, ancora nel 38% dei casi trovano la normativa particolarmente complessa e nel 34% identificano resistenze di carattere culturale.

La scarsa fiducia / interesse nei temi della sostenibilità prevale ovviamente tra le aziende che contemporaneamente non hanno né un comitato di sostenibilità né un responsabile ESG.

Domanda # 11: Quali sono gli impatti positivi che la sostenibilità può generare nell'azienda?

Tra le risposte a questa domanda, notiamo che il primo effetto percepito è il vantaggio reputazione con il 41%, seguito dal 29,4% dei rispondenti che **ritiene che effettivamente una strategia verso la sostenibilità possa aumentare la competitività o resilienza dell'impresa**, a cui si aggiunge un 18,2% che immagina sia legato a una **diminuzione dei costi e delle inefficienze**. Solo un 5,6% pensa possa esservi un **impatto positivo su fatturato e utili**. Da notare che lo scetticismo e l'idea che nessun impatto positivo possa esservi è limitato a un 2,1% dei rispondenti. Questo è un dato molto importante, perché probabilmente una prima barriera culturale è stata superata, primo step per affrontare il viaggio verso la sostenibilità.

Impatti positivi

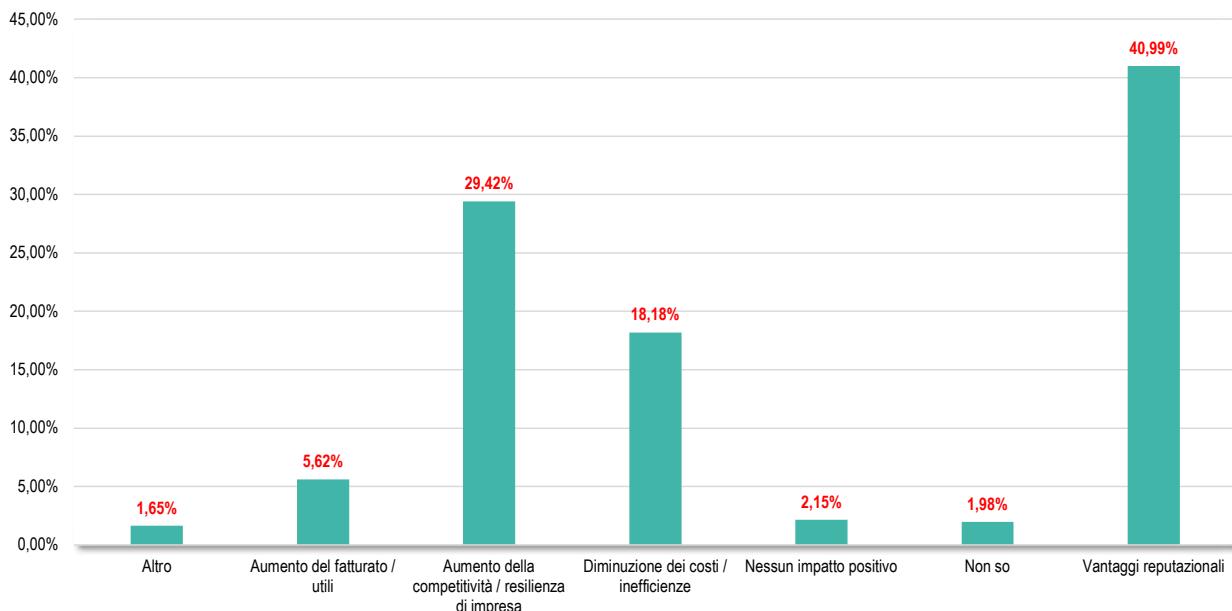


Figura 11: gli impatti positivi che la sostenibilità può generare in azienda

Entrando nel dettaglio delle dimensioni d'impresa in termini di dipendenti, troviamo una particolare **polarizzazione agli estremi** e cioè tra le aziende sopra i 250 dipendenti e quelle sotto i 50 dipendenti. Infatti, notiamo come le aziende più grandi rappresentino il 44% di chi crede ai vantaggi reputazionali, il 46% di chi crede in un aumento di competitività e il 42% di chi crede in una diminuzione di costi. Le aziende più piccole si mostrano ugualmente positive rispetto a questi temi, in misura maggiore rispetto alle aziende con una dimensione tra 50 e 250 dipendenti. Purtroppo, **il 62% di chi crede non vi sarà alcun impatto sono inevitabilmente le aziende più piccole sotto i 50 dipendenti**.

Se dalla dimensione occupazionale passiamo al livello di fatturato, prevalgono sempre le aziende più grandi con più di 125 milioni di euro sulla percezione di vantaggi reputazionali, aumento competitività e diminuzione dei costi, ma in un range del 32-33% rispetto a questi temi.

Laddove esiste un **Comitato di Sostenibilità** si nota una **crescente percezione di utilità rispetto alla transizione**, con il 41% tra coloro che anticipano vantaggi reputazionali e 46% tra coloro che prevedono una maggiore competitività.

Invece l'effetto di riduzione di costi e inefficienze è ugualmente percepito, per il 34%, tra le aziende con e senza Comitato. Da ultimo, tra chi prevede un miglioramento degli utili / fatturato, prevalgono nettamente, con il 53%, le aziende che si sono dotate di un Comitato di Sostenibilità.

Seppur prevalente, ha apparentemente meno impatto la presenza di un responsabile ESG sulla formazione di una percezione positiva della sostenibilità su competitività ed efficienza aziendale.

Domanda # 12: Quali sono gli impatti negativi che la sostenibilità può generare sull'azienda?

Se capovolgiamo la prospettiva e analizziamo gli impatti negativi che la sostenibilità può generare sull'azienda, purtroppo oltre il 67% dei rispondenti crede che vi sarà effettivamente un impatto negativo: aumento dei costi (38%), perdita di competitività (12,2%), aumento dei rischi (11,5%) e diminuzione di fatturato (5,6%). Questa percezione molto negativa è probabilmente legata alla convinzione che la transizione verso la sostenibilità comporti effettivamente per le aziende dei rischi e conseguenti aumenti di costi, almeno nel breve periodo. Fortunatamente un 22,5% non vede alcun impatto negativo, per quanto rimanga in essere il forte scetticismo rappresentato sopra.

Impatti negativi

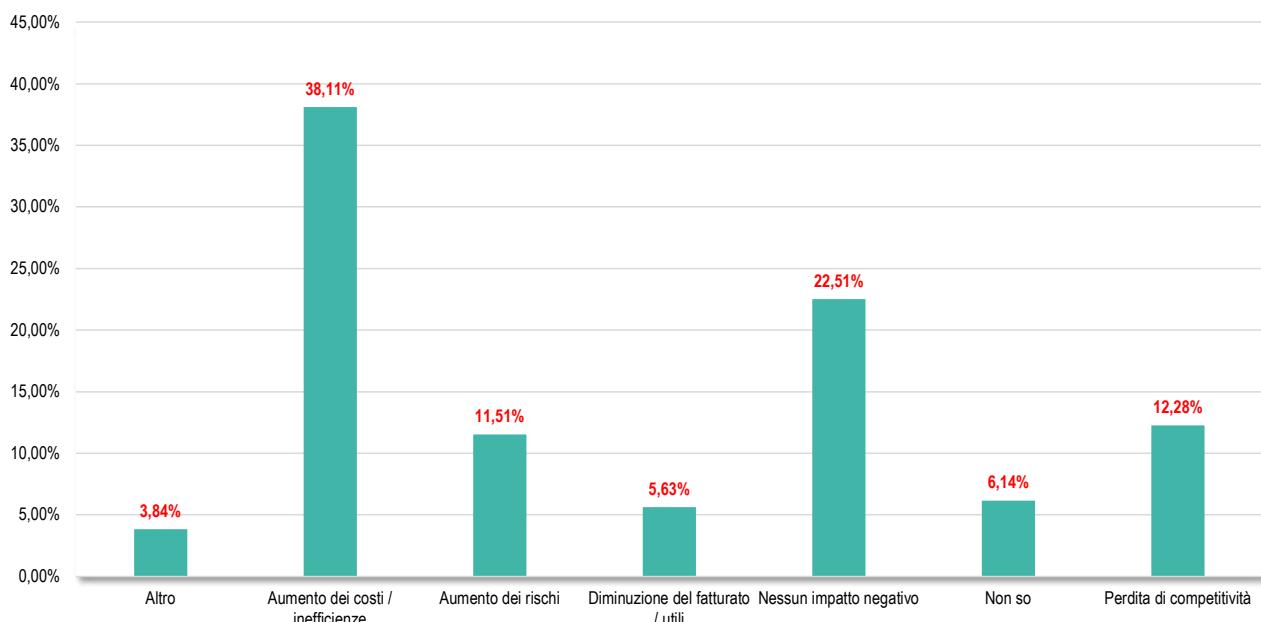


Figura 12: gli impatti negativi che la sostenibilità può generare all'azienda

Entrando nel dettaglio, in chiaro scuro le analisi dei dati secondo le dimensioni di organico: sia le aziende più grandi (38%) sia le aziende più piccole (35%) prevalgono nella percezione di un atteso aumento dei costi. Se invece il 42% di chi prevede una perdita di competitività è rappresentato da aziende più piccole, il 42% di chi intravvede maggiori rischi sono le aziende dimensionalmente maggiori. Di nuovo zone d'ombra tra chi non vede impatti negativi, guidato dalle aziende più grandi (39%) e quelle più piccole (27%), con le aziende tra i 50 e 250 dipendenti senza una apparente opinione chiara. Da evidenziare come ben il 50% di chi pensa di perdere fatturato siano le aziende con più di 250 dipendenti.

Se analizziamo invece la dimensione **fatturato**, rimane prevalente lo **scetticismo delle aziende con più di 125 milioni di euro** rispetto all'atteso aumento dei costi (27%), aumento dei rischi (35%) e diminuzione del fatturato (36%).

Sempre riguardo alla percezione degli impatti negativi, questa è **scarsamente influenzata dalla presenza o meno di un Comitato di Sostenibilità**, nel senso che le percentuali sono assolutamente simili tra chi ha e chi non ha un tale organo di governo. Da rilevare però che, laddove esista un comitato, comunque rappresenta il 40% di aziende che prevedono un aumento dei costi e un 31% di chi prevede perdita di competitività, aumento dei rischi e diminuzione del fatturato.

Infine, come già per impatti positivi, anche in questo caso la presenza di un responsabile ESG è poco funzionale a cambiare il percepito.

Domanda # 13: Che tipo di supporto l'azienda può aver bisogno nel processo di integrazione della Sostenibilità?

In generale vi è la convinzione che l'impresa non possa farcela da sola. In particolare, **più del 50% ritiene che sia essenziale una formazione funzionale al processo** di integrazione della sostenibilità in azienda, sia essa formazione generalista (17,8%) ma soprattutto formazione specialistica (33%). Ben il **23% infine ritiene fondamentale il supporto di esperti professionisti esterni all'azienda**, ritenendo di nuovo che all'interno vi sia una forte carenza di competenze.

Tipo di supporto richiesto

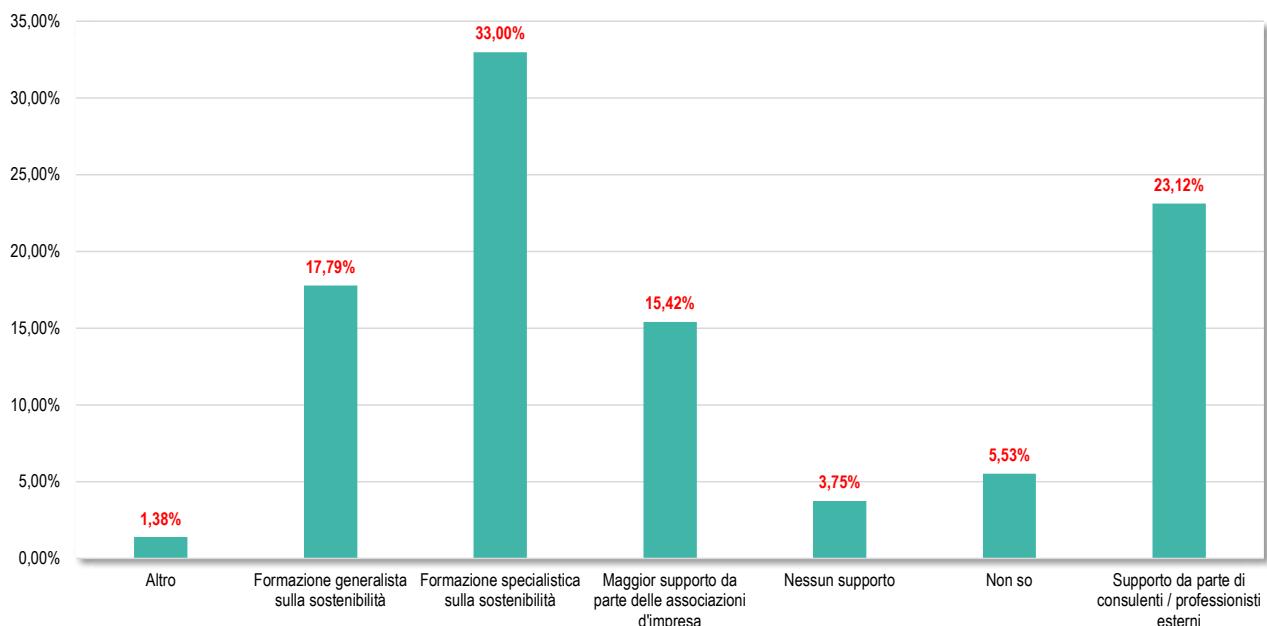


Figura 13: supporto di cui le aziende hanno bisogno nel processo di integrazione

Entrando nel dettaglio, nuovamente troviamo informazioni significative agli estremi delle dimensioni in termini di dipendenzi, laddove aziende più grandi e aziende più piccole rappresentano ben **il 65% di chi richiede maggiore formazione**. Se attiene alla formazione specialistica questo dato sale leggermente al 66%. Inoltre, insieme rappresentano **il 70% di chi ritiene sia pure necessario il supporto da competenze consulenziali esterne**. Queste stesse risposte invece rispetto alle dimensioni di fatturato sono più omogenee e meno polarizzate.

Anche la **presenza di un comitato ha un impatto neutro** rispetto alle esigenze di formazione di competenze interne o affidamento a consulenti esterni. Infine, incrociando i dati con la presenza o meno di un responsabile ESG, è sicuramente influente rispetto ai temi della formazione e delle competenze, ma non va oltre il 25% dell'impatto relativo rispetto ai casi in cui la responsabilità è affidata ad altri ruoli in azienda.



Domanda # 14: Esistono delle best practice applicate in azienda nell'integrazione della sostenibilità?

A questa domanda aperta ha risposto solo il 24% del campione intervistato, di cui il 7% ha dichiarato di non aver adottato best practice. Analizzando le risposte ricevute si possono identificare le seguenti 5 direttive chiave su cui si stanno sviluppando le migliori pratiche:

- **strategia**
 - coinvolgere esperti esterni
 - conversione acquisto energia da fonti 100% rinnovabili
 - installazioni capacità autonoma di energia pulita (principalmente fotovoltaico)
- **operations**
 - adozioni pratiche di efficientamento energetico
 - adozioni pratiche di efficientamento nel packaging
 - riciclo / riuso
 - ricorso ad audit esterno
- **riferimento e adozione di framework riconosciuti**
 - SBTi, PRI, ...
 - ESG Rating providers,
 - Certificazioni
- **governance**
 - commitment alta direzione tramite presentazione del progetto direttamente dal CEO
 - coinvolgimento dei manager di funzione
 - riunioni periodiche di avanzamento con condivisione degli impatti positivi
- **stakeholder engagement**
 - coinvolgimento
 - formazioni dipendenti esterni e fornitori
 - sensibilizzazione e cultura
 - iniziative di diversity & inclusion

■ PROFILO PERSONALE

Le quattro tavole seguenti indicano i **risultati del c.d. profilo personale** del campione dei rispondenti, risultati che vengono esposti in maniera aggregata qui sotto ma che sono stati funzionali anche all'analisi scomposta e incrociata appena illustrata nella sezione precedente "Profilo di sostenibilità". Le tavole relative alle domande di profilo personale e quelle successive relative al profilo azienda in definitiva corrispondono all'analisi del campione dei rispondenti al sondaggio.

Domanda # 15: In quale zona d'Italia ha sede l'azienda?

Il campione è composto prevalentemente da aziende con sede nel Nord Italia (85%), seguito da aziende del Centro Italia (11%), in via residuale Sud e Isole.

Distribuzione geografica delle aziende

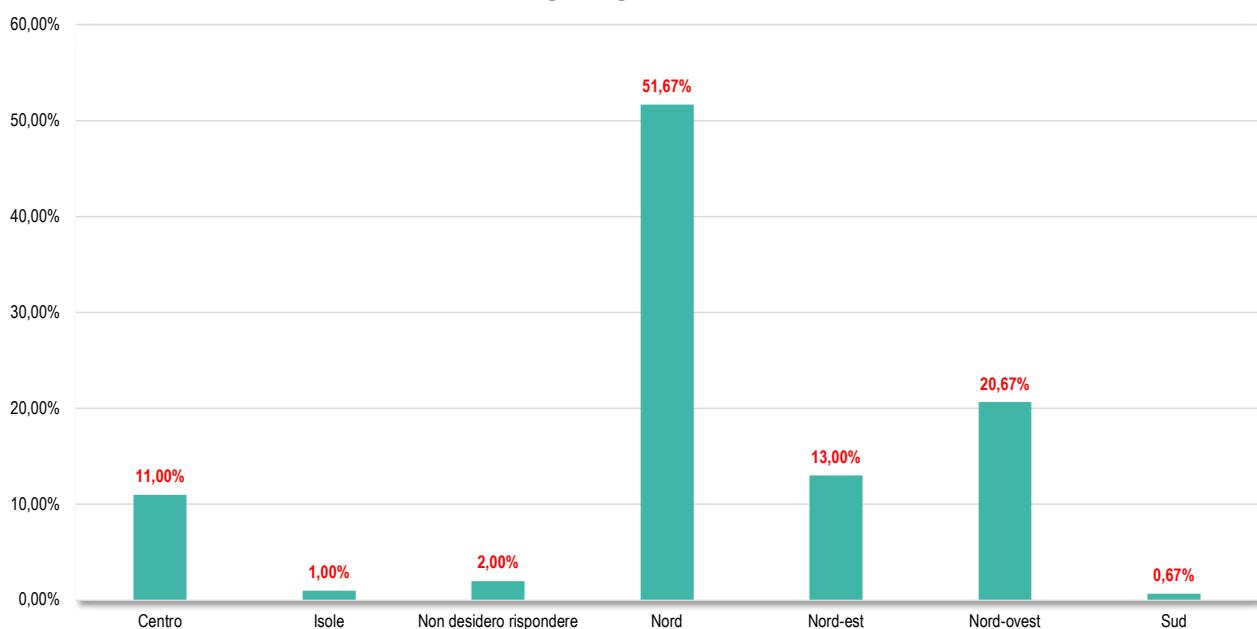


Figura 14

Tale dato è in linea con la distribuzione geografica dell'universo dei dirigenti iscritti al CFMT, per oltre il 75% concentrati nelle regioni del Nord Italia e in linea con la forte concentrazione di oltre il 50% degli associati in Lombardia.

Domanda # 16: Qual è il tuo ruolo in azienda?

Per quanto riguarda il ruolo, possiamo evidenziare come la **metà dei rispondenti faccia parte del Management aziendale**, a cui si aggiunge un 25% circa di C-Level e quasi 17% di membri del Board. Se da un lato è importante che le sfide della sostenibilità trovino un forte engagement ai livelli più alti della catena di governo dell'azienda (il Board), è altrettanto rilevante come questo impegno e queste responsabilità siano effettivamente diffuse a tutti i livelli e in tutte le funzioni aziendali.

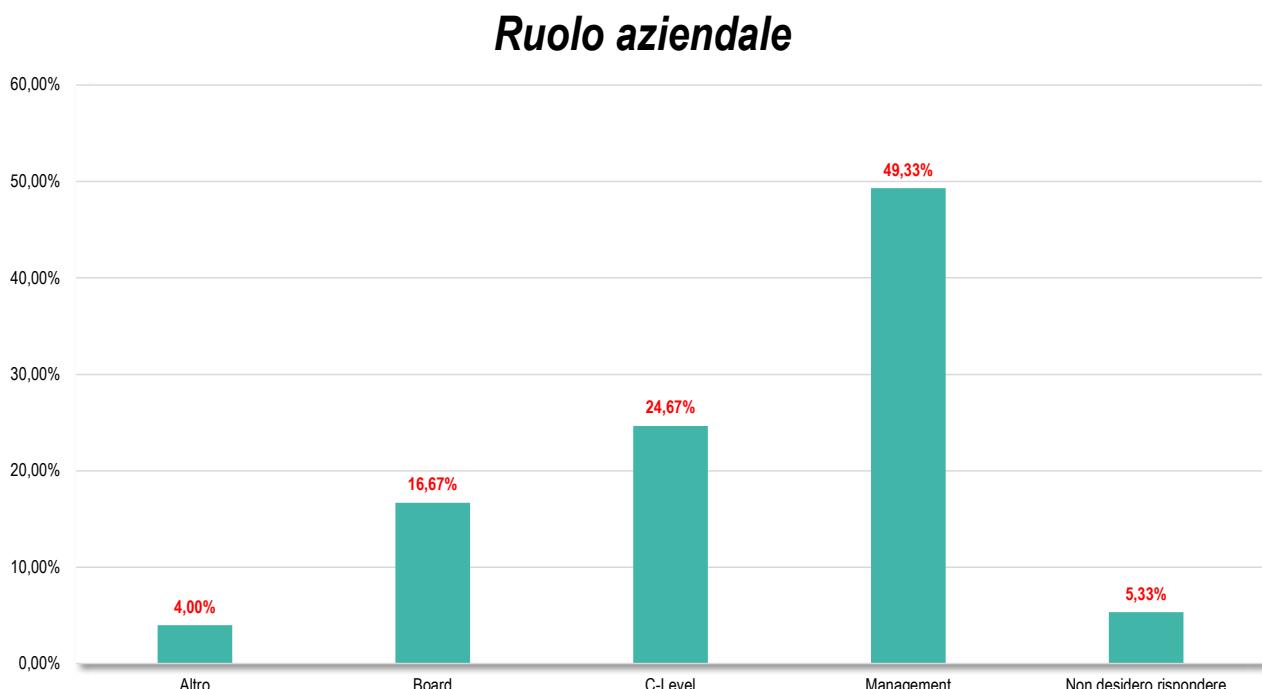


Figura 15: distribuzione dei ruoli in azienda

Tale dato è in linea con la distribuzione geografica dell'universo dei dirigenti iscritti al CFMT, per oltre il 75% concentrati nelle regioni del Nord Italia e in linea con la forte concentrazione di oltre il 50% degli associati in Lombardia.

Domanda # 17: In quale funzione sei inserito?

Se entriamo nel dettaglio delle funzioni aziendali del campione dei rispondenti, è innanzitutto interessante osservare che non vi è una funzione nettamente prevalente e quindi una grande trasversalità di ruoli dei rispondenti, a riprova del grande interesse e della grande rilevanza che le sfide della sostenibilità ricoprono in azienda. Fatta questa premessa, vi sono tuttavia alcune ulteriori osservazioni da fare. In primo luogo, **il 26% dei rispondenti appartiene alla Direzione Generale** e quasi il 15% alla Direzione Amministrazione e Finanza. Ben il 14% appartiene alla Direzione Commerciale e infine circa un 12% è costituito da consulenti aziendali sotto varie forme.

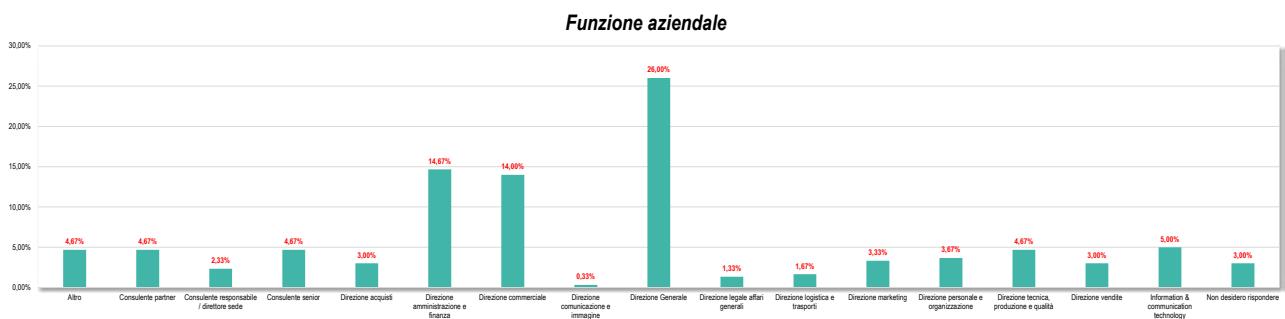


Figura 16: distribuzione delle funzioni aziendali di riferimento

Domanda # 18: In che misura sei coinvolto nei temi della sostenibilità?

È stato quindi importante analizzare il grado di coinvolgimento nei temi della sostenibilità da parte del campione di rispondenti. A tal proposito, ben **il 67% dei rispondenti si percepisce “molto” o “abbastanza” coinvolto** nelle sfide che la propria azienda sta affrontando; tuttavia, ben il 31% si ritiene “poco” o “per niente” coinvolto. Quest’ultimo dato colpisce, in quanto in media quasi un terzo dei dirigenti intervistati non è coinvolto dalla propria azienda nelle sfide verso la sostenibilità.

Coinvolgimento nei temi della Sostenibilità

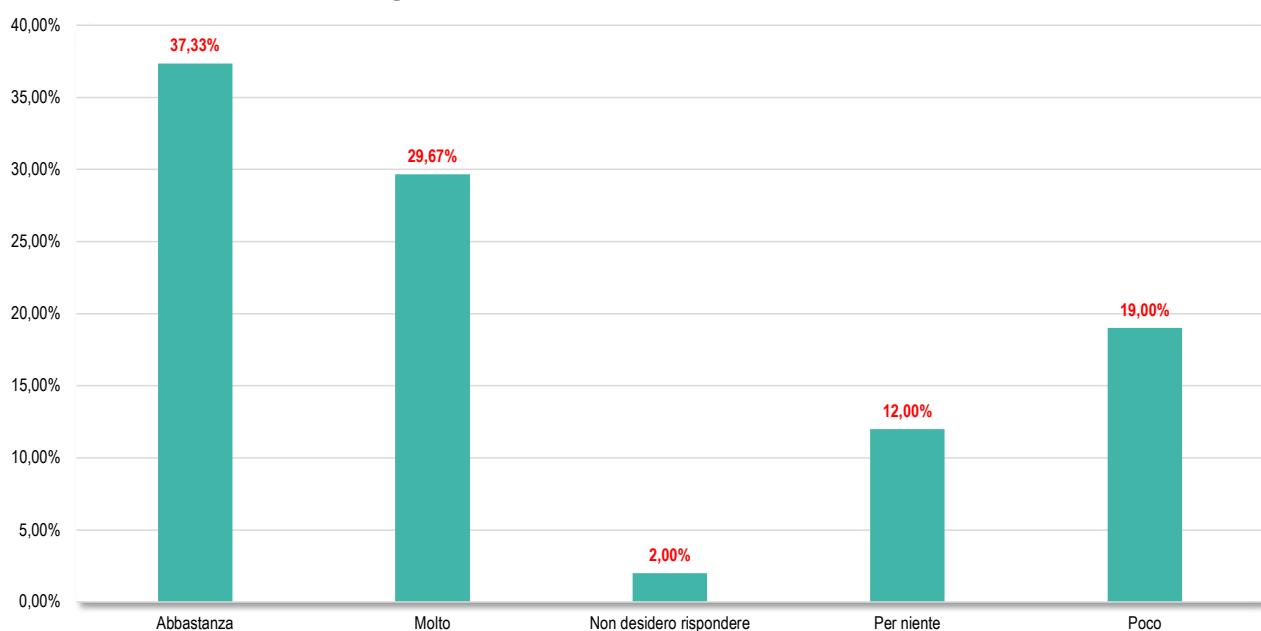


Figura 17: livello di coinvolgimento dei dirigenti sui temi della sostenibilità

■ PROFILO AZIENDALE

Le ultime tre domande del questionario hanno riguardato il settore di riferimento, la dimensione aziendale in termini di numero di dipendenti e il livello di fatturato. I dati raccolti sono presentati in forma aggregata di seguito ma sono stati utilissimi per analizzare il **livello di integrazione della sostenibilità nella strategia e operatività** delle aziende in funzione di queste caratteristiche.

Domanda # 19: In che settore opera l'azienda?

Tra i settori di riferimento all'interno del campione dei rispondenti, quasi un terzo è rappresentato da aziende che erogano servizi alle imprese, seguito da aziende di beni industriali ed energia (17%) e da aziende di commercio di largo consumo (13%). A seguire, sono rappresentati anche i settori chimico farmaceutico e sanitario, credito e assicurazioni, retail organizzato, trasporti e logistica (vedi Figura 5).

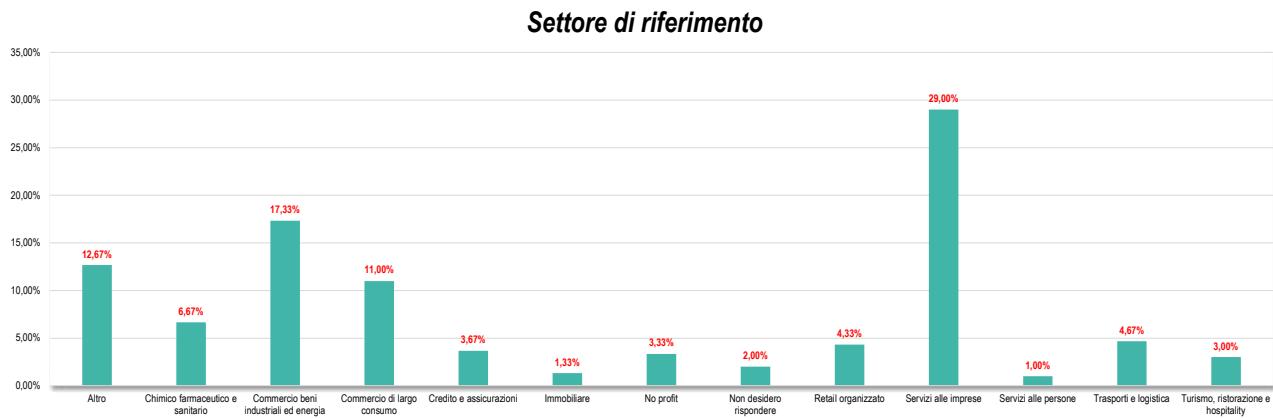


Figura 18: settori di provenienza

Domanda # 20: Che dimensione di organico ha l'azienda?

Questa domanda e la seguente indicano un dato confortante rispetto alla partecipazione e il riscontro ricevuto da aziende dimensionalmente significative.

Infatti, circa il 55% delle aziende rispondenti ha una dimensione di più di 100 dipendenti, di cui più del 40% superiore ai 250 dipendenti. È immaginabile che le pressioni competitive e regolatorie abbiano portato questi temi maggiormente sulle scrivanie dei manager di aziende medie e grandi.

Dimensione organico aziendale

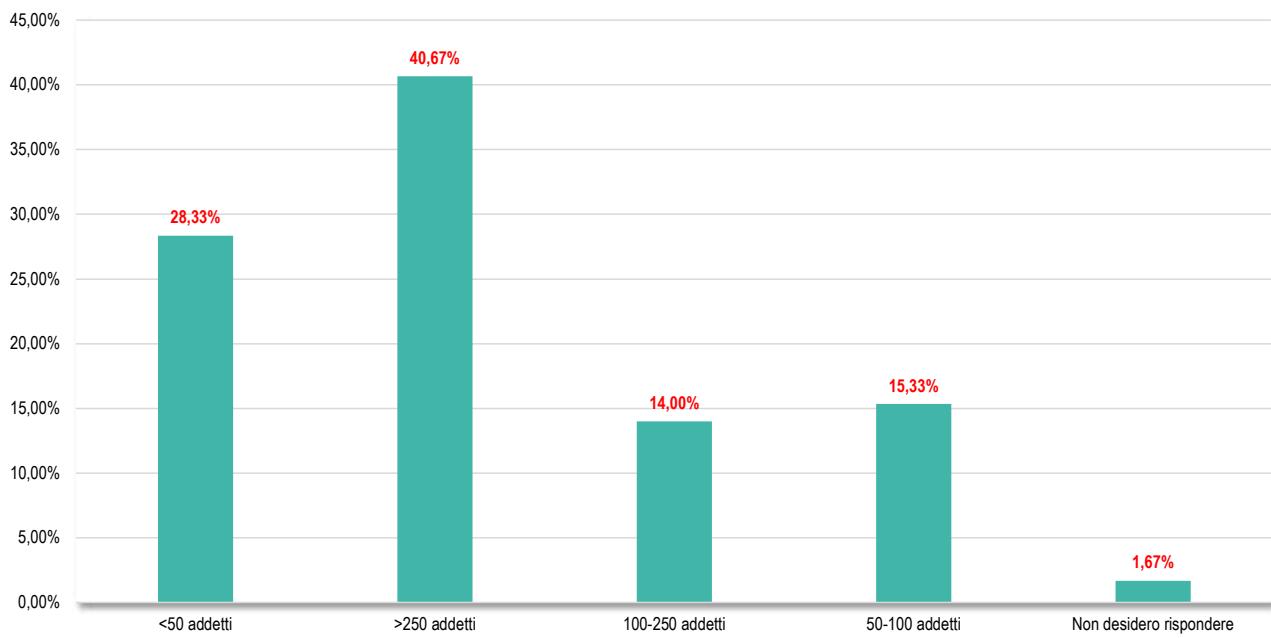


Figura 19: dimensione di organico delle aziende

Domanda # 21: Che dimensione di fatturato ha l'azienda?

L'analisi dell'ultima domanda del questionario indica come il 64% delle aziende abbia un fatturato pari o superiore ai 25 milioni di euro. Rispetto al dato complessivo risulta che il 49% superi i 50 milioni e addirittura un terzo, i 125 milioni di euro. Questo dato indica incontrovertibilmente il coinvolgimento su queste tematiche di aziende che direttamente o indirettamente saranno impattate dalle sfide della sostenibilità, perché obbligate dalla nuova regolamentazione o impattate per ragioni di accesso al credito, logiche di gruppo, appartenenza a una filiera, ecc.

Dimensione fatturato aziendale

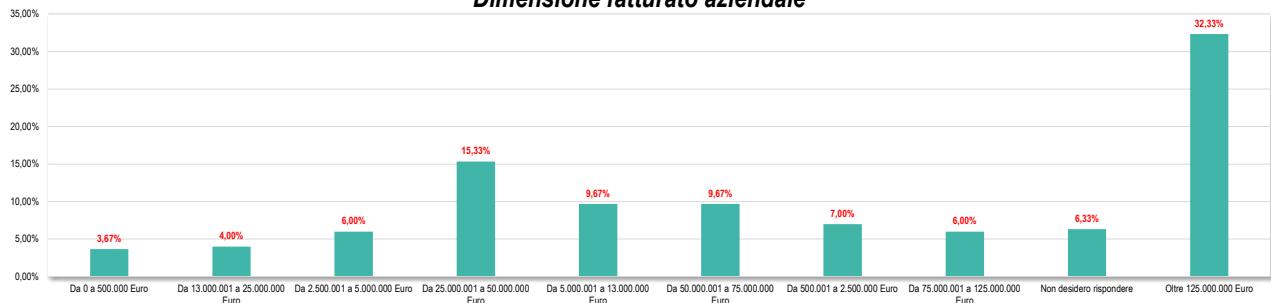


Figura 20: dimensione di fatturato delle aziende

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE: DALL'AMBIZIONE ALL'AZIONE

L'indagine condotta da CFMT e SosteniAbilità ha offerto una visione dettagliata e sfaccettata dello stato di integrazione della sostenibilità nelle imprese italiane, delineando un quadro che presenta sia elementi di incoraggiante progresso sia sfide significative che richiedono un'attenzione mirata. Le risposte evidenziano che il percorso di transizione verso modelli di business sostenibili si trova attualmente in una fase di evoluzione disomogenea, con notevoli differenze tra le varie realtà aziendali in base a dimensione, settore e appartenenza a gruppi più ampi.

■ UN PANORAMA IN CHIAROSCURO

Il contesto emerso dalla ricerca presenta forti contrasti. Da un lato, si registra un significativo **interesse strategico** per la sostenibilità, con quasi il 73% delle aziende che hanno adottato o pianificato l'adozione di una Politica di Sostenibilità. Dall'altro lato, si osserva un divario preoccupante tra questa consapevolezza strategica e l'effettiva implementazione operativa, evidenziato dalla percentuale molto inferiore di aziende che hanno sviluppato strumenti operativi come la matrice di materialità (34%) o piani di transizione strutturati (33%).

Questo **divario tra intenzioni ed esecuzione** costituisce una delle sfide più critiche emerse dall'indagine. Sebbene vi sia un riconoscimento diffuso dell'importanza strategica della sostenibilità, la traduzione di questa consapevolezza in processi strutturati e azioni concrete rimane un ostacolo significativo per molte imprese italiane, specialmente quelle di dimensioni minori.

■ IL DIVARIO DIMENSIONALE: GRANDI IMPRESE VS PMI

L'analisi dei dati rivela una marcata **polarizzazione** tra le grandi imprese e le PMI nel processo di integrazione della sostenibilità. Le aziende con oltre 250 dipendenti e un fatturato superiore ai 125 milioni di euro dimostrano un approccio più strutturato e avanzato, con una maggiore probabilità di aver istituito un Comitato di Sostenibilità (59%), nominato responsabili ESG dedicati e adottato strumenti operativi specifici.

In contrasto, le PMI mostrano **ritardi significativi** nell'implementazione di strutture formali di governance e nell'adozione di processi operativi legati alla sostenibilità. Questo ritardo è particolarmente preoccupante considerando che le PMI costituiscono l'ossatura dell'economia italiana e giocano un ruolo fondamentale nelle catene di fornitura delle imprese più grandi.

Il divario appare accentuato dalle differenti percezioni delle **barriere all'integrazione**: mentre le grandi imprese identificano principalmente la complessità normativa (47%) e le resistenze culturali (49%) come ostacoli principali, le PMI con meno di 50 dipendenti lamentano soprattutto la mancanza di competenze (43%) e risorse finanziarie (32%).

■ I DRIVER DELLA TRANSIZIONE

L'indagine ha permesso di identificare i **principal fattori** che stanno guidando l'integrazione della sostenibilità nelle imprese italiane. Tra questi, l'appartenenza a gruppi aziendali più ampi emerge come un elemento determinante: il 75% delle imprese che hanno già adottato una Politica di Sostenibilità fa parte di un Gruppo, e il 72% delle aziende che producono report di sostenibilità appartiene a una struttura corporate.

Questo dato suggerisce che le **logiche di Gruppo**, insieme agli **obblighi normativi** e alle **pressioni di filiera**, rappresentano potenti catalizzatori per l'adozione di pratiche sostenibili. Le imprese parte di gruppi più ampi beneficiano probabilmente del trasferimento di competenze, metodologie e best practice dall'interno del Gruppo, nonché di una **visione strategica più articolata** che integra la sostenibilità come fattore competitivo.

■ PERCEZIONE DI BENEFICI E RISCHI

Un aspetto rilevante emerso dall'indagine riguarda la **percezione degli impatti dell'integrazione della sostenibilità**. Il principale beneficio identificato dai dirigenti è il **vantaggio reputazionale** (41%), seguito dall'**aumento della competitività o resilienza dell'impresa** (29,4%) infine dalla **diminuzione dei costi e delle inefficienze** (18,2%). È significativo notare che solo una minima percentuale (2,1%) **non vede alcun impatto positivo**, segnalando che una prima barriera culturale è stata superata.

Tuttavia, persiste una **visione ambivalente** riguardo agli effetti della transizione: oltre il 67% dei rispondenti crede che l'integrazione della sostenibilità comporterà anche impatti negativi, principalmente legati all'aumento dei costi (38%), alla perdita di competitività (12,2%) e all'incremento dei rischi (11,5%). Questa percezione è probabilmente influenzata dalla convinzione che la transizione implichi investimenti significativi nel breve termine, con ritorni visibili solo nel medio-lungo periodo. La presenza di un Comitato di Sostenibilità sembra favorire una percezione più positiva degli impatti, suggerendo che **strutture di governance dedicate** possano facilitare non solo l'implementazione operativa ma anche il consenso interno e la valorizzazione strategica della sostenibilità.

■ LE COMPETENZE: FATTORE CRITICO DI SUCCESSO

La **carenza di competenze specialistiche** emerge come uno dei principali ostacoli all'integrazione della sostenibilità, segnalata dal 15,8% dei rispondenti come una delle resistenze principali. Questa lacuna è particolarmente sentita nelle PMI, ma rappresenta una sfida trasversale per l'intero tessuto imprenditoriale italiano.

La consapevolezza di questa criticità si riflette nelle **esigenze di supporto** espresse dai dirigenti: oltre il 50% ritiene essenziale una **formazione funzionale** al processo di integrazione, con una forte preferenza per **percorsi specialistici** (33%) rispetto a quelli generalisti (17,8%). Il 23% considera fondamentale l'**affiancamento di esperti esterni**, confermando la percezione di una significativa carenza di competenze interne.

Questa richiesta di formazione e supporto suggerisce l'opportunità di sviluppare **programmi formativi** mirati che affrontino sia gli aspetti strategici sia quelli operativi dell'integrazione della sostenibilità, con particolare attenzione alle esigenze specifiche delle PMI.

■ BEST PRACTICE E SEGNALI DI INNOVAZIONE

Nonostante le sfide evidenziate, l'indagine ha anche rilevato segnali incoraggianti di innovazione e **best practice emergenti** nel panorama italiano. Alcune imprese dimostrano un approccio all'avanguardia, mentre altre hanno adottato strategie efficaci di efficientamento, risparmio energetico e riduzione degli sprechi.

L'adozione di **rating ESG** e l'attenzione alla condivisione degli obiettivi di sostenibilità con gli **stakeholder** interni sono pratiche relativamente diffuse, segnale di un crescente impegno verso la **trasparenza e la responsabilità**. Queste esperienze pionieristiche possono servire da modelli e catalizzatori per accelerare la transizione nell'intero sistema imprenditoriale italiano.

■ RACCOMANDAZIONI STRATEGICHE

Alla luce dei risultati emersi dall'indagine, si possono delineare alcune raccomandazioni strategiche per facilitare e accelerare l'integrazione della sostenibilità nelle imprese italiane:

- **rafforzare la governance della sostenibilità** attraverso l'istituzione di comitati dedicati e l'attribuzione di responsabilità specifiche all'interno dell'organigramma aziendale, adattando le strutture alle dimensioni e alle caratteristiche dell'impresa;
- **investire nello sviluppo di competenze specialistiche**, sia attraverso la formazione del personale interno sia mediante l'inserimento di figure professionali dedicate, con particolare attenzione all'aggiornamento continuo sulle evoluzioni normative e metodologiche;
- **adottare un approccio incrementale e pragmatico** all'integrazione della sostenibilità partendo da ambiti prioritari identificati attraverso analisi di materialità e progressivamente estendendo l'impegno ad altre aree, per evitare dispersione di risorse e massimizzare l'impatto;
- **promuovere la collaborazione di filiera**, facilitando il trasferimento di conoscenze e best practice dalle grandi imprese alle PMI creando sinergie che permettano di affrontare collettivamente sfide comuni;
- **valorizzare la misurazione e la comunicazione dei progressi e dei risultati raggiunti**, per rafforzare il consenso interno, costruire relazioni di fiducia con gli stakeholder e trasformare l'impegno per la sostenibilità in un concreto vantaggio competitivo;
- **integrare la sostenibilità nei processi decisionali strategici**, superando l'approccio della mera conformità normativa per abbracciare una visione in cui la sostenibilità diventa parte integrante del modello di business e fonte di innovazione.

CONSIDERAZIONI FINALI

L'integrazione della sostenibilità nelle strategie e nelle operazioni aziendali rappresenta una **trasformazione complessa e multidimensionale** che richiede un ripensamento profondo dei modelli di business, dei processi organizzativi e delle competenze. I risultati dell'indagine indicano che le imprese italiane si trovano in una **fase di transizione**, con progressi significativi in termini di consapevolezza strategica ma con **sfide ancora aperte** sul piano dell'implementazione operativa. La transizione verso modelli di business sostenibili non è più un'opzione ma una **necessità competitiva** nell'attuale contesto globale caratterizzato da crescenti pressioni normative, aspettative degli stakeholder e sfide ambientali e sociali. Le imprese che sapranno affrontare proattivamente questa transizione, sviluppando le competenze necessarie e integrando la sostenibilità nel proprio DNA organizzativo, potranno **trasformare le sfide in opportunità di innovazione**, efficienza e differenziazione competitiva.

Il percorso di integrazione richiederà un **impegno continuo**, un approccio sistematico e una combinazione equilibrata di visione strategica e pragmatismo operativo. In questo contesto, il ruolo delle strutture di supporto come CFMT sarà fondamentale nel fornire formazione, orientamento e piattaforme di **condivisione delle conoscenze** che permettano alle imprese italiane di navigare con successo la complessa transizione verso un futuro più sostenibile e prospero.

DEFINIZIONI E ABBREVIAZIONI

DEFINIZIONI

■ Policy (o Politica) di Sostenibilità

Documento formale che definisce l'impegno di un'organizzazione verso pratiche sostenibili, delineando obiettivi, responsabilità e azioni concrete nelle dimensioni ambientale, sociale ed economica. Stabilisce principi guida, meccanismi di misurazione e reporting, e processi di governance per integrare la sostenibilità nelle operazioni quotidiane e nelle strategie aziendali a lungo termine.

■ Stakeholder assessment

Processo sistematico di identificazione, analisi e prioritizzazione dei portatori d'interesse di un'organizzazione. Valuta il loro livello di influenza, interesse e potenziale impatto sul progetto o sull'azienda e viceversa, consentendo lo sviluppo di strategie mirate per gestire efficacemente le relazioni con ciascun gruppo.

■ Matrice di doppia materialità

Strumento di analisi che valuta gli impatti rilevanti secondo due dimensioni: materialità finanziaria (come i fattori ambientali e sociali influenzano la performance economica dell'azienda) e materialità d'impatto (come l'azienda influisce su ambiente e società). Fondamentale per il reporting di sostenibilità e per orientare strategicamente le decisioni aziendali in ambito ESG.

■ Piano di transizione

Documento operativo che delinea il percorso dell'organizzazione verso la neutralità climatica entro il 2050. Identifica politiche, azioni, obiettivi e metriche, allocazione delle risorse finanziarie, trasformazioni operative necessarie e strategie di mitigazione dei rischi climatici, dimostrando la capacità dell'azienda di adattarsi a un'economia a basse emissioni mantenendo competitività e resilienza di lungo periodo.

■ Rendicontazione di sostenibilità

La rendicontazione di sostenibilità è il processo formale attraverso cui un'organizzazione comunica i propri impatti ambientali, sociali ed economici agli stakeholder interni ed esterni. Comprende la raccolta sistematica, la verifica e la divulgazione di dati quantitativi e qualitativi relativi alle performance di sostenibilità, in conformità con standard e framework riconosciuti. Elemento cruciale per la strategia aziendale, la tendenza attuale è verso un reporting integrato, che collega le informazioni finanziarie e non finanziarie, riconoscendo la connessione diretta tra performance di sostenibilità e creazione di valore a lungo termine. Il nuovo impianto di riferimento all'interno della UE è la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

■ Comitato di sostenibilità

Organo interno di governance aziendale che lavora a supporto del Consiglio di Amministrazione e coordina le attività operative di implementazione della strategia ESG. Composto da figure dirigenziali multidisciplinari, definisce obiettivi, monitora performance, valuta rischi e opportunità di sostenibilità, garantendo l'integrazione dei criteri ESG nei processi decisionali strategici dell'organizzazione.

■ Responsabile ESG

Figura professionale che gestisce le strategie e i programmi relativi alle tematiche ambientali, sociali e di governance dell'organizzazione. Coordina la rendicontazione di sostenibilità, monitora la conformità normativa, sviluppa iniziative ESG e supporta il management nell'integrazione di questi fattori nelle decisioni strategiche aziendali.

■ CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)

Direttiva UE che impone a grandi aziende e PMI quotate obblighi di rendicontazione dettagliata sugli impatti di sostenibilità. Richiede informazioni su rischi, opportunità e impatti ambientali, sociali e di governance secondo standard europei vincolanti (ESRS).

■ ESRS (European Sustainability Reporting Standards)

Standard di rendicontazione sviluppati per l'attuazione del reporting di sostenibilità. Definiscono requisiti obbligatori per la comunicazione di informazioni su impatti, rischi e opportunità di sostenibilità, garantendo comparabilità, trasparenza e rilevanza delle informazioni non-finanziarie.

CFMT E SOSTENIABILITÀ

CFMT

CFMT – Centro di formazione management del terziario si affianca ai Soci di riferimento, Confcommercio e Manageritalia, nella promozione culturale ed economica del settore Terziario.

Nato 30 anni fa ha ampliato e modificato la propria offerta di prodotti e servizi con l'obiettivo di mantenere alta l'employability dei dirigenti e di conseguenza la competitività delle Aziende.

Pronto a cogliere gli stimoli della contemporaneità anticipando i trend del futuro è diventato il punto di riferimento per i suoi dirigenti associati.

Conta una Community quasi 35.000 dirigenti e 10.000 aziende associate: una rete aperta di manager, specialisti e professionisti uniti dalla passione per l'innovazione e lo sviluppo delle conoscenze, capaci di creare valore attraverso la collaborazione e lo scambio di esperienze.

Promotore della logica dell'apprendimento continuo, a discapito di una formazione saltuaria, propone un'offerta formativa di alto livello innovativa e personalizzata sia per il singolo dirigente che per le aziende associate.

Ogni momento formativo è unico nel suo genere: formati sempre nuovi che spaziano dall'aula classica agli eventi esperienziali, dai podcast alle ricerche, dai master agli incontri con speaker di fama internazionale; metodologie all'avanguardia e collaborazioni di eccellenza.

Il Centro edita due collane: la collana T-Lab – Laboratorio del Terziario che innova e Terziario Futuro Open Access che propone contributi, in partnership con esperti e Università, utili a manager e imprenditori per comprendere e individuare le linee di evoluzione e di innovazione del Terziario.

CFMT, dal 2021, coordina per conto di Confcommercio e Manageritalia due nuovi servizi: "Politiche Attive" e "Piattaforma Welfare Dirigenti del Terziario". Un'opportunità vincente per Aziende e Dirigenti.

Sedi

Via P.C. Decembrio 28 – 20137 Milano – Tel 02.5406311
Via Palestro, 32 – 00185 Roma – Tel. 06.5043053

Email: info@cfmt.it

SOSTENIABILITÀ

Con una visione di lungo periodo, SosteniAbilità affianca le imprese nella definizione della strategia di sostenibilità e nell'implementazione delle azioni conseguenti, appor-tando competenze e soluzioni in grado di minimizzare i rischi di transizione e massimizzare il valore delle oppor-tunità generate. Siamo focalizzati sulla creazione di valo-re attraverso le pratiche della buona governance e della sostenibilità di impresa, la nostra missione è fungere da acceleratore verso gli obiettivi di transizione, favorendo l'attivazione dei driver del successo sostenibile di impre-sa.

SosteniAbilità supporta le varie fasi di integrazione della sostenibilità: dall'impostazione della strategia alla rendi-contazione, dalla definizione degli obiettivi di transizione all'aggiornamento dei processi di data collection, dall'ag-giornamento delle competenze alla sensibilizzazione degli stakeholder, dalla selezione delle migliori soluzioni tecnologiche di transizione all'integrazione delle stesse con i sistemi aziendali.

Contatti

Alfredo Romano – Founder & Managing Partner – alfre-do.romano@sosteniabilita.it

Cesare Nonnis Marzano – Partner – cesare.nonnismar-zano@sosteniabilita.it

Massimo Cernigliaro – Partner – massimo.cernigliaro@sosteniabilita.it



NOTE



FORMAZIONE UNICA. COME TE.

www.cfmt.it
info@cfmt.it

