Le sfide nel processo di integrazione della sostenibilità in azienda

Indagine quantitativa sullo stato dell'integrazione della sostenibilità nelle imprese italiane, svolta sulla base degli associati CFMT (Centro di Formazione Management del Terziario)*

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. Al fine di 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 SosteniAbilita hanno condotto un **sondaggio** sui dirigenti associati al CFMT.

L'indagine condotta da CFMT e SosteniAbilita ha restituito una fotografia 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 significativo tra questa consapevolezza strategica e l'effettiva implementazione operativa, evidenziato dalla percentuale limitata 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 evidenze più critiche emerse dall'indagine. Sebbene vi sia un riconoscimento diffuso 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.

Scarica il report qui!

Il divario dimensionale: grandi imprese verso 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 **principali 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 abilitante 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 i diversi portatori di interesse 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.

Scarica il report qui!

Conclusioni

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 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 sistemico e una combinazione equilibrata di visione strategica e pragmatismo operativo. In questo contesto, il ruolo della formazione sarà fondamentale nel fornire orientamento e competenze che permettano alle imprese italiane di navigare con successo la complessa transizione verso un futuro più sostenibile e prospero.

(*) Commento ai risultati della Edizione 2025 della ricerca "Le sfide nel processo di integrazione della Sostenibilita? in azienda" condotta sulla base degli associati CFMT (Centro di Formazione Management del Terziario) in collaborazione con SosteniAbilita.

Iscriviti a Spotlight!

Data di creazione
17/12/2025