da
Sistemi&Impresa

n.4
Maggio 2025

PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it
Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | 02.91434400 | daniela.bobbiese@este.it

A ognuno la sua sostenibilità Integrare l'ESG per la crescita

Un'indagine di EIM esplora come sono declinati i temi ambientali, sociali e di governance. Le società quotate sono le più virtuose. Ma per tutte le aziende sono questioni vitali

di Dario Colombo

Michele Bruno, Chairman e Managing Partner di EIM

L'ESG è una moda, un obbligo normativo oppure è una leva per generare competitività e crescita? Alla domanda ha provato a rispondere un'articolata survey promossa da EIM, società di consulenza specializzata nella gestione dei progetti di cambiamento, che fornisce supporto dalla fase di progettazione fino all'implementazione grazie alla rete di Interim manager. In occasione di uno dei tradizionali workshop promossi per la sua community, sono stati presentati i risultati del questionario che ha coinvolto un panel di 266 aziende con una distribuzione rappresentativa in diversi settori, tipologie di azionariato, dimensioni aziendali e clientela.

La prima evidenza sottolineata da Michele Bruno, Chairman e Managing Partner di EIM, è che la normativa gioca un ruolo di primo piano rispetto alla sostenibilità, nonostante il decreto Omnibus, adottato dalla Commissione europea a febbraio 2025, abbia ridotto gli oneri burocratici delle aziende, grazie a un pacchetto di misure che ha semplificato alcune normative, rivedendo il numero delle imprese coinvolte dagli obblighi imposti dal 2026 (erano interessate le aziende che soddisfano due di questi criteri: più di 250 dipendenti; fatturato netto superiore a 40 milioni di euro; attività totali superiori a 20 milioni di euro). L'obiettivo di Bruxelles è di rendere più agevole il percorso verso la sostenibilità; tuttavia l'innalzamento della soglia di applicazione degli obblighi di rendicontazione – ora devono sottostare solo le imprese con almeno 1.000 dipendenti – ha limitato notevolmente il raggio di interesse delle normative, escludendo in particolare molte Piccole e medie imprese (PMI) dall'applicazione della direttiva Corporate sustainability reporting directive (CSRD): la stima è che circa l'80% delle aziende italiane sono esonerate dagli obblighi di reporting, mentre resta alle grandi il compito di garantire la rendicontazione dettagliata e trasparente dell'impatto ambientale e sociale.

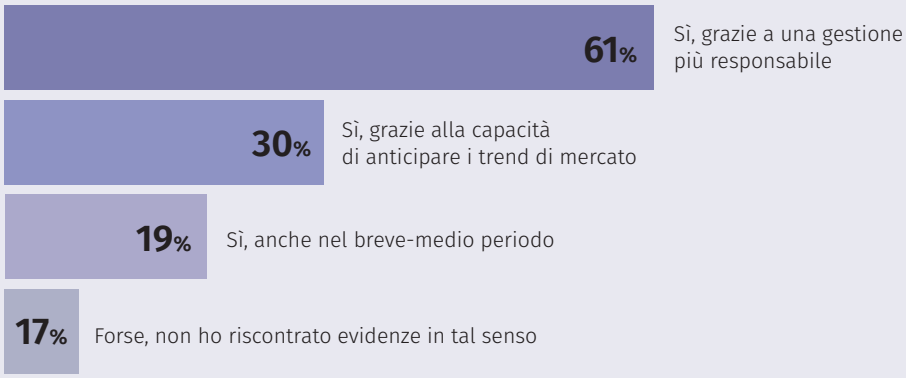
I benefici strategici, economici e reputazionali

Il quadro appena delineato sembra essere stato anticipato dalle rilevazioni di EIM, realizzate prima che l'Unione europea mettesse mano ai regolamenti in merito. Per esempio i dati hanno svelato che le aziende più grandi sono nettamente più consapevoli dell'obbligo di conformarsi alla Csdr, e che le imprese B2B hanno una consapevolezza leggermente inferiore rispetto a quelle B2C; le realtà quotate e le aziende private sono, invece, più allineate con le richieste normative, e vivono la sostenibilità come un driver di cambiamento concreto, a differenza di multinazionali e imprese partecipate da fondi che la percepiscono meno come scelta strategica. A questo proposito, Carlo Paris, Presidente del Comitato Sostenibilità e Membro del Comitato Nomine e Governance, Amministratore Indipendente di Enav, ha evidenziato che la sostenibilità come tema geopolitico sta sparendo dalle agende (e il decreto Omnibus conferma il trend). Eppure l'analisi dei risultati del questionario ha indicato che adottare politiche ESG genera benefici strategici, economici e reputazionali (solo il 10,9% si è detto non d'accordo con questa

La tipologia di aziende coinvolte nell'analisi

La maggior parte delle imprese coinvolte nella survey di EIM appartengono alla Manifattura (47%), alla Consulenza (11,7%), ai Servizi finanziari, assicurativi e Private Equity (8,6%) e al Commercio (8,6%); molto numerose sono state le aziende ad azionariato privato (53,4%), seguite da quelle partecipate o controllate da fondi di Private Equity (19,5%); rispetto al fatturato, invece, il 28,9% delle imprese ha un giro di business inferiore a 50 milioni, il 36,5% appartiene alla fascia compresa tra 50 e 250 milioni e il 34,6% è oltre i 250 milioni; infine la segmentazione per clientela ha visto la netta prevalenza delle aziende B2B (78,6%), seguite dal B2C (15%), con il restante 6,4% suddiviso tra Pubblica amministrazione centrale e locale.

L'impegno in pratiche ESG contribuisce a creare valore a lungo termine?



Fonte: EIM, ricerca "ESG, Environmental, Social, Governance e Competitività: integrare sostenibilità e governance per favorire la crescita"

Carlo Paris, Presidente del Comitato Sostenibilità e Membro del Comitato Nomine e Governance, Amministratore Indipendente di Enav

Giovanna Giusti del Giardino, Group Chief Sustainability Officer di Mediobanca

Andrea Guidi, General Manager di Dalter Food

Stefano Maneri, Founder & Sustainability Advisor di SM – Sustainable Management

visione). Rispettare le normative è, quindi, un buon inizio secondo Giovanna Giusti del Giardino, Group Chief Sustainability Officer di Mediobanca ma serve avere una strategia sulla sostenibilità e modificare il modello di business. Chi non traduce i principi di sostenibilità in azioni concrete, infatti, rischia di perdere la credibilità nel lungo periodo e l'approccio puramente formale o di compliance potrebbe non essere sufficiente a soddisfare le aspettative di investitori e consumatori sempre più attenti (pur in presenza di contenute differenze, nel B2C è maggiore la richiesta da parte di clienti e investitori per adottare politiche ESG). A questo proposito, Andrea Guidi, General Manager di Dalter Food, ha spiegato che ogni azienda deve lavorare con il proprio network per coinvolgere le imprese della filiera a impegnarsi sui temi della sostenibilità, proprio perché le richieste dei clienti sono sempre più evidenti, anche se in particolare riguardano le organizzazioni più grandi (66% per le aziende oltre i 250 milioni di euro; 60% per quelle tra i 50 e i 250 milioni; 29% per quelle con fatturato inferiore ai 50 milioni).

Il mercato chiede le certificazioni

Contrariamente a quanto si pensi, i dati di EIM hanno svelato che non sono le banche i soggetti più attivi nella richiesta di relazioni sulla sostenibilità; inoltre sono le aziende partecipate quelle che ricevono più richieste in questo senso: la particolarità si spiega con il fatto che c'è una correlazione con la leva finanziaria e con la maggior rischiosità del credito. A proposito delle banche, Stefano Maneri, Founder & Sustainability Advisor di SM – Sustainable Management, ha riflettuto su come queste abbiano difficoltà ad adattarsi alle richieste in termini di ESG, facendolo rispetto alle soluzioni proposte e affidandosi a indici elementari. In ogni caso, indipendentemente dalla tipologia di azionariato e in presenza di differenziazioni, l'analisi del questionario ha fatto emergere che c'è un impatto positivo dell'ESG sia sul posizionamento del brand sia sulla gestione del rischio, a consolidamento del concetto: sono pochi quelli che non riconoscono ancora l'impatto delle politiche ESG sulla creazione di valore a lungo termine e molti concordano che l'impatto si generi anche nel breve termine. Ne è un caso emblematico Lavazza, rappresentato da Sergio Cravero, Chief Marketing Officer e da Veronica Rossi, Sustainability Senior Manager e Foundation Manager: una decina di anni fa l'azienda di caffè era tra i fornitori di Ikea; nella sua azione di audit per la valutazione del partner, la multinazionale svedese pretese una serie di certificazioni, costringendo l'impresa di Torino a investire maggiori risorse in sostenibilità. Il mancato possesso della certificazione, infatti, non permette neppure di entrare nella selezione dei fornitori di alcune aziende: questa particolarità, rispetto alla CSRD ha reso pronte varie organizzazioni per le imminenti scadenze, creando procedure e buone pratiche. Sul tema, l'analisi ha fatto emergere che il 54% delle aziende rispondenti al questionario non hanno acquisito certificazioni, a testimonianza che non è ancora stata percepita la correlazione tra l'ESG e il loro conseguimento.

Non di solo ambiente vive la sostenibilità

La ricerca di EIM ha esplorato anche le priorità di intervento che si sono date le aziende coinvolte: come da previsione, la dimensione più attenzionata è quella ambientale (68%), seguita

Un momento dell'incontro di presentazione dei dati della ricerca svolta da EIM

Sergio Cravero, Chief Marketing Officer di Lavazza

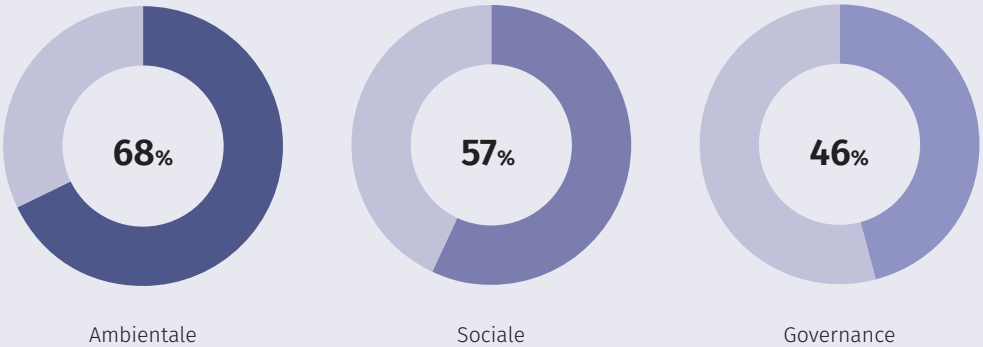
Veronica Rossi, Sustainability Senior Manager e Foundation Manager di Lavazza

dalla parte sociale (57%) e poi dalla governance (46%). Su questo aspetto Paris ha ricordato che la governance è legge. Se non ci sono regole chiare in famiglia, allora tutto è a rischio. La 'manualistica' vorrebbe che le azioni dovrebbero essere guidate da una visione olistica e dalla governance, mentre i dati hanno evidenziato che reporting e compliance sono gli elementi di partenza. Bisogna partire dalla visione, integrare i principi ESG nel piano industriale, nella strategia d'impresa e nella governance. Spesso manca la cultura legata alle tematiche ESG e le imprese 'ragionano' nella logica di breve periodo invece che guardare al lungo anche per Monica Mazzucchelli, CEO di Consulnet Italia, Board Member e Co-Founder di Sircle Società Benefit Per Paris, però, la questione è sempre legata alle imposizioni normative e a quella legge che inchioda rispetto alla mancata continuità aziendale. Giorgio Barba Navaretti, Professore Ordinario del Dipartimento di Economia, Management e Metodi Quantitativi presso l'Università degli Studi di Milano ha confermato che esiste un set di regole da cui far derivare la strategia e che ha portato finora il sistema ad andare verso una specifica.

Le piccole esplorano, le grandi agiscono

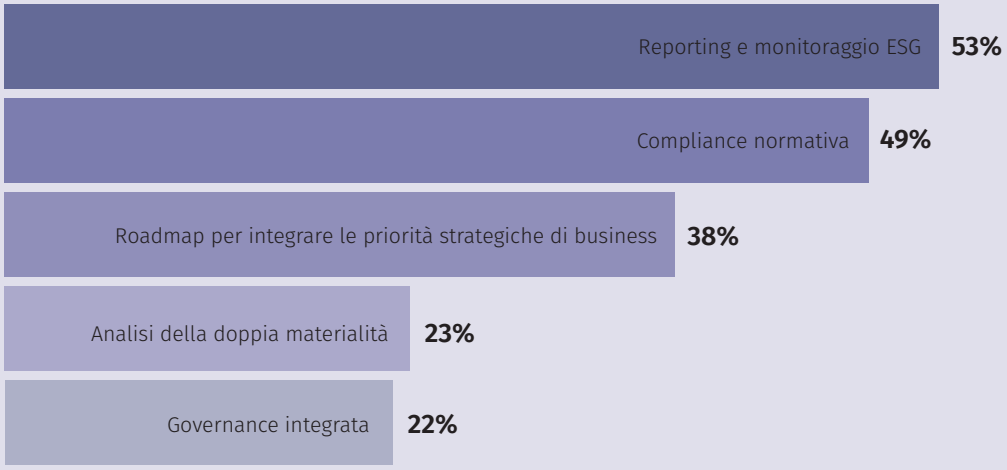
La fotografia dello stato dell'arte indica che è la dimensione aziendale a guidare lo sviluppo delle politiche ESG: le aziende di piccole dimensioni si trovano in fase esplorativa, mentre quelle di maggiori dimensioni si sono già attivate e sono già nella fase avanzata del percorso. Questo fenomeno, però, ha a che fare anche con le competenze specifiche sulla sostenibilità: dalla rilevazione di EIM è evidente che sono ancora poco diffuse, fatta eccezione per le aziende quotate, dove la competenza è obbligatoria. Significa che si sta adottando un approccio tattico e non strategico per Bruno. La maggior parte delle aziende, infatti, si è attrezzata con risorse dedicate alla sostenibilità, ma nelle organizzazioni di medie dimensioni l'approccio è ancora non strutturato e il tema è spesso gestito dal management solo nei ritagli di tempo. A complicare il quadro è il diffuso approccio all'ESG di tipo specialistico a silos, anche se all'aumentare della dimensione aziendale c'è un incremento dell'impatto trasversale delle tematiche di sostenibilità su più funzioni (per esempio Acquisti, HR, Produzione...); ne consegue che solo le aziende più grandi hanno azioni mirate per la gestione documentale delle pratiche ESG (le quotate, per obbligo e per i controlli ai quali sono sottoposte, ne tengono traccia per più tempo). Questo trend

Quali sono le dimensioni ESG più rilevanti per la sua azienda?



Fonte: EIM, ricerca "ESG, Environmental, Social, Governance e Competitività: integrare sostenibilità e governance per favorire la crescita"

Quali sono i temi prioritari nella strategia ESG?



Fonte: EIM, ricerca "ESG, Environmental, Social, Governance e Competitività: integrare sostenibilità e governance per favorire la crescita"

vale anche per l'approccio sistemico (procedure, strumenti e metodologie), anche se la rilevazione ha fatto emergere che si tratta di un dato (ancora) basso, così come limitate sono le realtà dotate di un sistema di gestione integrato, mentre numerose sono quelle che gestiscono il monitoraggio e la rendicontazione attraverso processi manuali o semi-automatici. Se la logica ESG interviene anche nei processi, allora si possono ottenere benefici collaterali con effetto immediato, come ha riflettuto Luca Tamberi, CEO di Fimo Group. L'ESG non è ancora entrato compiutamente nell'agenda dei Consigli di amministrazione oppure nel Leadership team; i risultati dell'indagine hanno messo in luce che l'approccio è bottom up e non strategico, prende avvio dagli impatti ambientali e non tocca l'aspetto della governance. Non è una sorpresa dunque che l'analisi della doppia materialità sia stata completata da pochi, perché non è ancora chiaro che sia uno strumento di gestione manageriale utile a definire le priorità. Per Maria Francesca Bergamaschi, Global Corporate & Supplier EU Sustainability Compliance & Excellence Manager di Brandart, siamo nell'era della post sostenibilità, perché il tema non offre più un vantaggio competitivo: per i clienti la certificazione sostenibile e la creazione di una catena di fornitura responsabile è una *conditio sine qua non* per restare sul mercato.

Attrarre (giovani) talenti con la sostenibilità

C'è poi un altro aspetto che è stato esplorato dal questionario promosso da EIM e riguarda l'ESG come leva di attrazione: il panel delle aziende coinvolte ha riconosciuto che esiste una forte correlazione tra le politiche dedicate alla sostenibilità e la capacità di attrarre i talenti, in particolare i giovani (57%). Tuttavia, sono in crescita i programmi di formazione sula sostenibilità: tutti stanno realizzando o vorrebbero avviare percorsi formativi. Rispetto ai costi, è emerso che una netta maggioranza crede che le politiche di ESG portino al contenimento dei costi e solo un'esigua minoranza non ha consuntivato alcun risparmio; al contrario, c'è coesione rispetto agli aggravi di costo per strutturare l'organizzazione rispetto alla sostenibilità: per la maggior parte delle aziende si tratta di una spesa tra i 100mila e i 500mila euro.

È difficile assegnare un costo alle questioni intangibili e quindi serve legarle a un possibile Return on investment (ROI): per farlo sono necessarie metriche specifiche che permettano la misurazione il monitoraggio come ha sottolineato Bergamaschi. E sull'importanza della misurazione è concorde anche Barba Navaretti. Interessante, infine, che la maggior parte delle aziende ha fatto ricorso a supporti esterni per implementare un percorso di sostenibilità (il 77% delle aziende con oltre 250 milioni di fatturato; il 74% di quelle tra 50 e 250 milioni e 'solo' il 49% delle imprese con un fatturato inferiore a 50 milioni). Lo impone la legge, ma lo chiede anche il futuro, perché è fondamentale per la crescita: la sostenibilità è un tema centrale, nonostante alcuni venti contrari. Il quadro è complesso, ma che i temi ESG non siano più rimandabili deve essere chiaro a tutti.

Monica Mazzucchelli, CEO di Consulnet Italia, Board Member e Co-Founder di Sircle Società Benefit

Giorgio Barba Navaretti, Professore Ordinario del Dipartimento di Economia, Management e Metodi Quantitativi presso l'Università degli Studi di Milano

Luca Tamberi, CEO di Fimo Group

Maria Francesca Bergamaschi, Global Corporate & Supplier EU Sustainability Compliance & Excellence Manager di Brandart

SISTEMI&IMPRESA

Management e tecnologie per le imprese del futuro

Da 60 anni al fianco della Manifattura Italiana

Sistemi&Impresa approfondisce temi di **innovazione tecnologica a forte impatto organizzativo** con particolare attenzione agli sviluppi del **settore manifatturiero.**

Articoli accademici di approfondimento e racconto giornalistico delle **migliori prassi di innovazione aziendale** in un unico magazine, rivolto a chi in azienda vuole approfondire le teorie e le pratiche per determinare concretamente la crescita della propria organizzazione.

La rivista è diretta da Chiara Lupi.

La rivista è distribuita su abbonamento ed è disponibile in formato cartaceo e digitale.

ABBONATI ORA!

ESTE
Cultura d'impresa