

# La terza via della sostenibilità

*Analisi sull'integrazione della  
sostenibilità nel business e sulla  
conseguente trasformazione delle  
aziende*

**15 Maggio 2025**





# Indice dei contenuti

## Introduzione e obiettivi

## Nota Metodologica

## I messaggi chiave

## I risultati della survey alle aziende

### ***La sostenibilità come leva strategica***

- Sostenibilità come compliance o come leva di competitività
- Impatto e sostenibilità: connessione o separazione
- Sostenibilità e modello di business: connessione o separazione
- Il reporting come strumento di comunicazione o strategico
- Sostenibilità integrata nel business aziendale oppure separata

### ***Digitale e sostenibilità***

- Il digitale come acceleratore per modelli di business sostenibili
- Impatto ambientale delle piattaforme digitali: consapevolezza e responsabilità

### ***Cultura del cambiamento e sostenibilità***

- La cultura aziendale come fattore chiave nell'integrazione della sostenibilità
- Integrazione della Sostenibilità nei valori e nella cultura aziendale
- Consapevolezza del proprio impatto ambientale e sociale
- Esigenze attuali delle aziende per integrare la sostenibilità nel business

### ***Uno sguardo al futuro***

- Cosa accadrà fra 5 anni se non si integra la sostenibilità nel business
- Cosa potrebbero fare le aziende nel prossimo futuro

### ***Domande aperte***

- Ostacoli all'integrazione della sostenibilità nel business
- Motivazioni per l'integrazione della sostenibilità nel business

## Considerazioni finali



# Introduzione ed obiettivi

---

## La terza via della sostenibilità 2025

La «terza via della sostenibilità 2025» si inserisce nella scia di un percorso consolidato di riflessione sui trend di sviluppo sostenibile, avviato da Riccardo Giovannini negli ultimi 20 anni nell'ambito del suo percorso professionale nelle società di consulenza RGA ed EY, e oggi rinnovato nel contesto della nuova realtà di iSustainability.

Questa piattaforma continua a rappresentare uno spazio privilegiato per osservare le evoluzioni in atto, promuovere un confronto tra gli attori dell'ecosistema della sostenibilità nazionale e offrire chiavi di lettura strategiche del cambiamento.

Anche quest'anno, fedeli alla convinzione che la sostenibilità sia un driver essenziale per la competitività e la redditività delle imprese, abbiamo contribuito all'evoluzione di queste ricerche arricchendole con prospettive e analisi sviluppate considerando anche lo scenario socio-economico internazionale attuale.

**Da oltre 20 anni  
promuoviamo  
l'integrazione della  
sostenibilità nel  
business...**



## Scenario globale e pressione sulla sostenibilità

Questa edizione del report si inserisce nella mission di **iSustainability di accompagnare le imprese nel percorso di integrazione della sostenibilità nei modelli di business**, offrendo strumenti di lettura utili a interpretare le trasformazioni in atto e a tradurle in scelte strategiche consapevoli.

Il contesto globale in cui le aziende operano oggi è segnato da una crescente incertezza, come già accaduto più di una volta nel corso degli ultimi 5 anni a seguito della Pandemia da Covid. Al persistere dei conflitti in Ucraina e in Palestina e alla conseguente **instabilità internazionale**, si aggiungono nuovi elementi specifici quali il ritorno di **istanze negazioniste in materia ambientale** provenienti a livello politico dagli USA e una crescente incertezza sul quadro normativo a livello europeo, particolarmente dirigistico e contrastante con le visioni di oltreoceano, in relazione al pacchetto **Omnibus** per il reporting di sostenibilità.

In questo scenario si delinea quindi **la presente ricerca di iSustainability, che intende analizzare se esiste una «terza via della sostenibilità» ossia un percorso intermedio fra i due estremi sopra descritti e focalizzato sull'evoluzione dei modelli di business in chiave di trasformazione sostenibile.**

A tal fine nella presente ricerca abbiamo:

- posto al centro dello studio la survey per raccogliere degli elementi sul come le aziende italiane stanno percependo e implementando alla luce delle evoluzioni sopra descritte;
- definito e attivato un nuovo campione di **103 aziende**, punto di partenza per questa prima edizione sviluppata all'interno di **iSustainability**.

**Integrare la  
sostenibilità nel  
business significa  
ripensare e ridefinire la  
strategia e i processi  
operativi per affrontare  
il cambiamento e  
rispondere ai bisogni e  
alle aspettative del  
mercato e della società,  
con l'obiettivo di  
accrescere la  
competitività e la  
redditività duratura**





**EY  
2017**

An aerial photograph of a forest. The left side of the image shows dense green trees, while the right side shows trees with vibrant autumn foliage in shades of orange, red, and brown. A dark asphalt road with white lane markings runs diagonally from the top right towards the bottom left. A small white car is visible on the road, positioned between the green and autumn-colored trees. The text 'Nota Metodologica' is overlaid on the left side of the image, underlined with a blue and green gradient bar.

# Nota Metodologica

## Nota Metodologica della survey alle aziende - Le quattro sezioni

Il questionario si articola in **quattro sezioni principali** che riflettono le dimensioni fondamentali della trasformazione sostenibile:

 <b>Sostenibilità</b>	Per analizzare come le imprese integrano obiettivi ESG nei processi strategici, organizzativi e operativi.
 <b>Digitale</b>	Per osservare il ruolo delle tecnologie nel supportare la transizione verso modelli più responsabili, efficienti e trasparenti.
 <b>Cambiamento culturale</b>	Per cogliere l'evoluzione del mindset organizzativo, delle competenze e dei comportamenti necessari ad abilitare un reale cambiamento.
 <b>Futuro</b>	Per comprendere in che modo le imprese interpretano le prospettive future sulla sostenibilità e cosa potrebbero fare

I risultati offrono uno spaccato su quanto la sostenibilità sia oggi percepita come leva strategica, piuttosto che come vincolo normativo, e su come cultura aziendale, consapevolezza dell'impatto e trasformazione digitale siano i veri fattori abilitanti per le imprese italiane in un'epoca di profonda transizione.

## Nota Metodologica della survey alle aziende - Il campionamento

Il campione di aziende oggetto di indagine tramite survey è stato composto attraverso i seguenti passaggi operativi:

- Le aziende sono state clusterizzate individuando **10 settori di interesse**, indicati nel dettaglio nella slide successiva
- La survey è stata compilata direttamente da rappresentanti delle singole aziende, a loro volta selezionate sulla base di relazioni dirette con le società del Gruppo Digital 360. Al termine della raccolta delle risposte, le aziende partecipanti sono state classificate in base al fatturato dichiarato o disponibile da fonti pubbliche, secondo le seguenti classi:
  - **Classe I ossia < 150** milioni € di fatturato
  - **Classe II ossia 150-500** milioni € di fatturato
  - **Classe III ossia > 500** milioni € di fatturato
- I questionari acquisiti e dunque completati dalle diverse aziende sono stati complessivamente **103**.

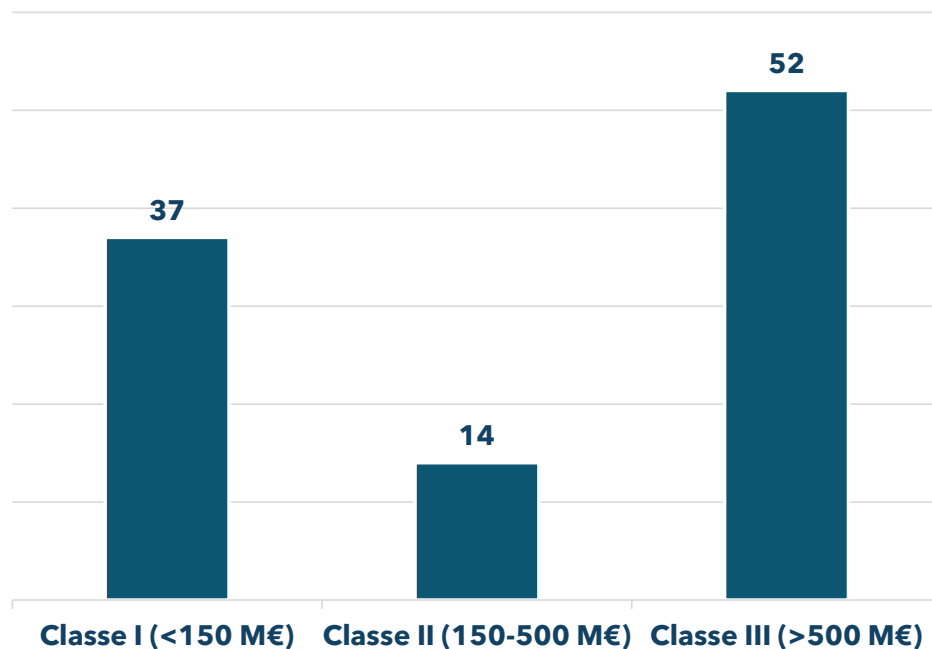
# Nota Metodologica della survey alle aziende - Il profilo del campione aziendale

# 103

**Aziende analizzate con la survey.**

Il campione di aziende analizzate è il punto di partenza per questa prima edizione sviluppata all'interno di iSustainability.

Qui a fianco la ripartizione delle aziende per settore e per fascia di fatturato.



Settore	Analisi
 Trasporti	5
 Media & Telco	5
 Basic Materials & Utilities	14
 Health Care	5
 Manufacturing	21
 Food & Beverage	9
 Tech & Digital	11
 Luxury	5
 Finance & Insurance	9
 Servizi	19

# I messaggi chiave

---



## Alcuni messaggi chiave del nostro studio

- **PLEBISCITO E PERPLESSITA'**: il **93%** delle aziende riconosce una connessione forte o abbastanza forte tra impatto e sostenibilità. Tuttavia, permane un gap significativo tra consapevolezza e capacità di azione sugli impatti rilevanti.
- **CONFERMA**: l'**89%** delle aziende conferma una connessione rilevante tra modello di business e strategie di sostenibilità, rafforzando l'ipotesi di una "terza via" centrata sull'integrazione strategica della sostenibilità.
- **INCONSAPEVOLEZZA E PREOCCUPAZIONE**: il **54%** delle aziende si dichiara poco o per nulla consapevole degli impatti ambientali delle piattaforme digitali. Vista la crescente rilevanza del tema, emerge l'urgenza di colmare questo divario.
- **UNA PIACEVOLE SORPRESA**: il **67%** prevede una perdita di competitività entro 5 anni in assenza di un'integrazione della sostenibilità nelle proprie attività di business. La maggioranza (**81%**) mostra un alto grado di sensibilità sul tema.
- **LUCIDITA'**: le risposte evidenziano una buona lucidità sulle priorità di azione: il settore **Food & Beverage** punta sul ripensamento del modello di business; il settore **Luxury** sull'impatto ambientale e sociale; le **PMI** sulla necessità di attivare partner e stakeholder in ottica sostenibile.
- **COMPROVA**: l'**85%** delle aziende riconosce che il cambiamento culturale rappresenta un fattore chiave per l'integrazione della sostenibilità nel business.

# I risultati della survey alle aziende

---



# Sostenibilità come leva strategica



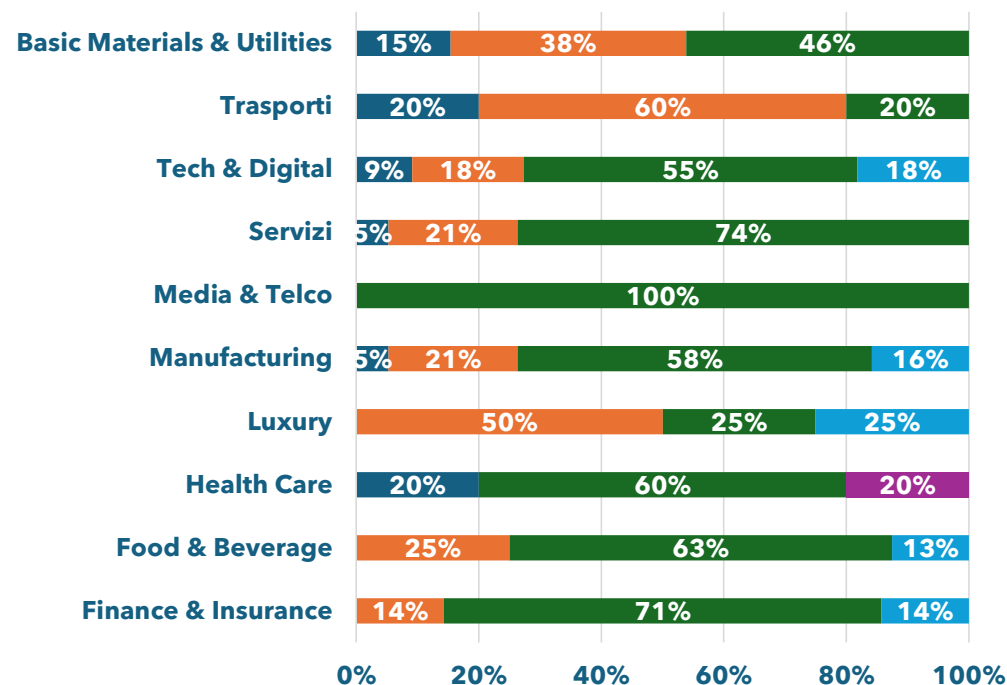
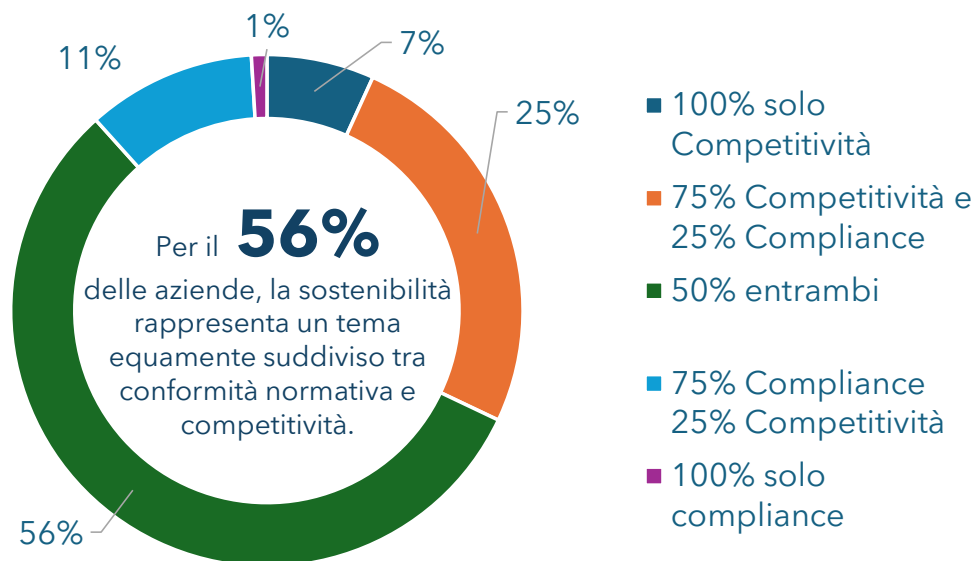
# Sostenibilità come compliance o come leva di competitività

Nel complesso emerge che la **sostenibilità è percepita più come un elemento di competitività che di mera compliance normativa.**

Il **56 %** delle risposte indica che la sostenibilità è percepita come **50% competitività e 50% compliance.**

Il **25%** la vede **principalmente come competitività.**

Solo una **quota marginale** (circa 1%) percepisce la sostenibilità come **100% solo compliance**, evidenziando che pochissime aziende seguono un approccio puramente mandatorio.



**In quasi tutti i settori prevale una posizione di equilibrio o di forte orientamento competitivo** ma persistono comparti dove è presente ancora una logica reattiva anziché proattiva (es. Health Care).

La sostenibilità è percepita principalmente come un **fattore di competitività nei settori come Trasporti, Basic Materials & Utilities e Luxury.**

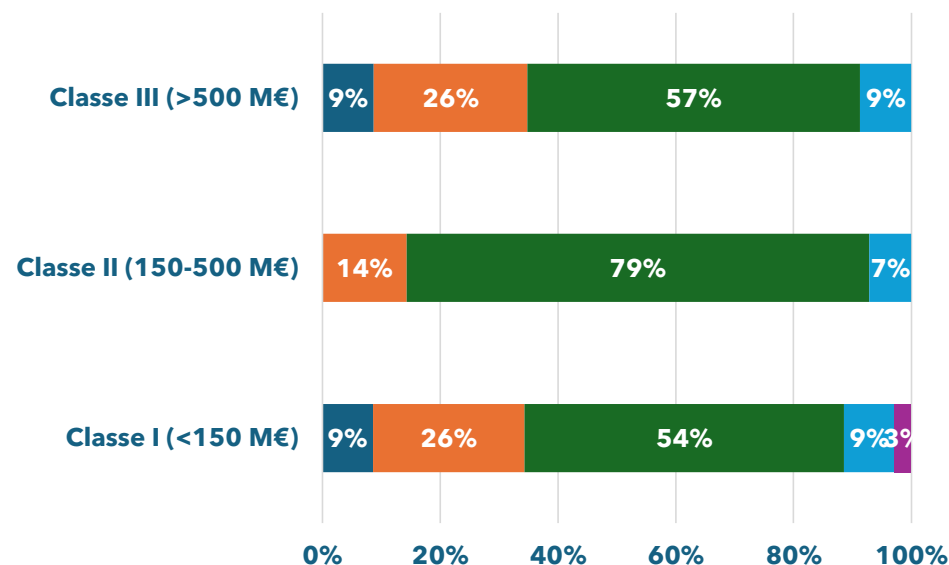
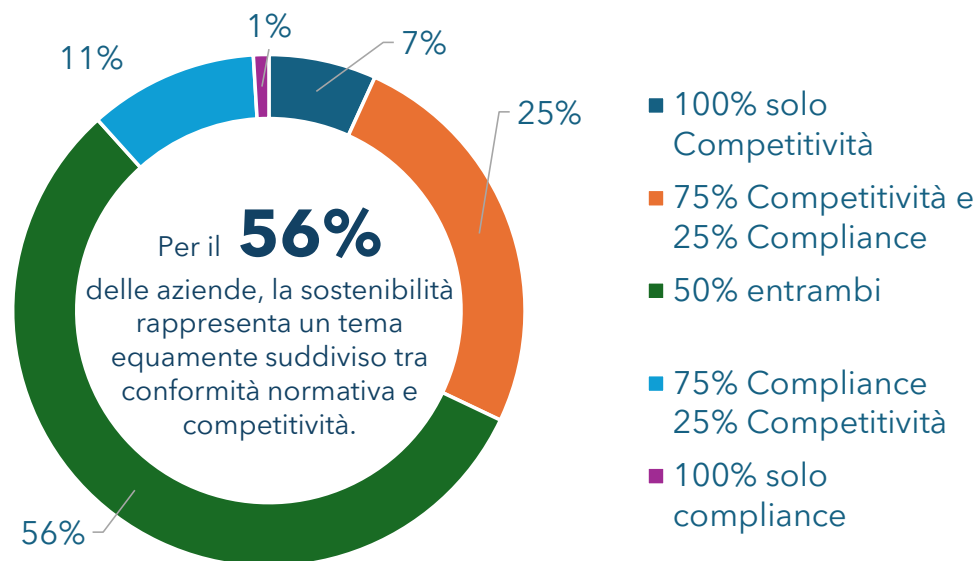
## Sostenibilità come compliance o come leva di competitività

Nel complesso emerge che la **sostenibilità è percepita più come un elemento di competitività che di mera compliance normativa.**

Il **56 %** delle risposte indica che la sostenibilità è percepita come **50% competitività e 50% compliance.**

Il **25%** la vede **principalmente come competitività.**

Solo una **quota marginale** (circa 1%) percepisce la sostenibilità come **100% solo compliance**, evidenziando che pochissime aziende seguono un approccio puramente mandatorio.



In tutte le fasce di fatturato, la sostenibilità è vista **principalmente come equilibrio tra competitività e compliance.**

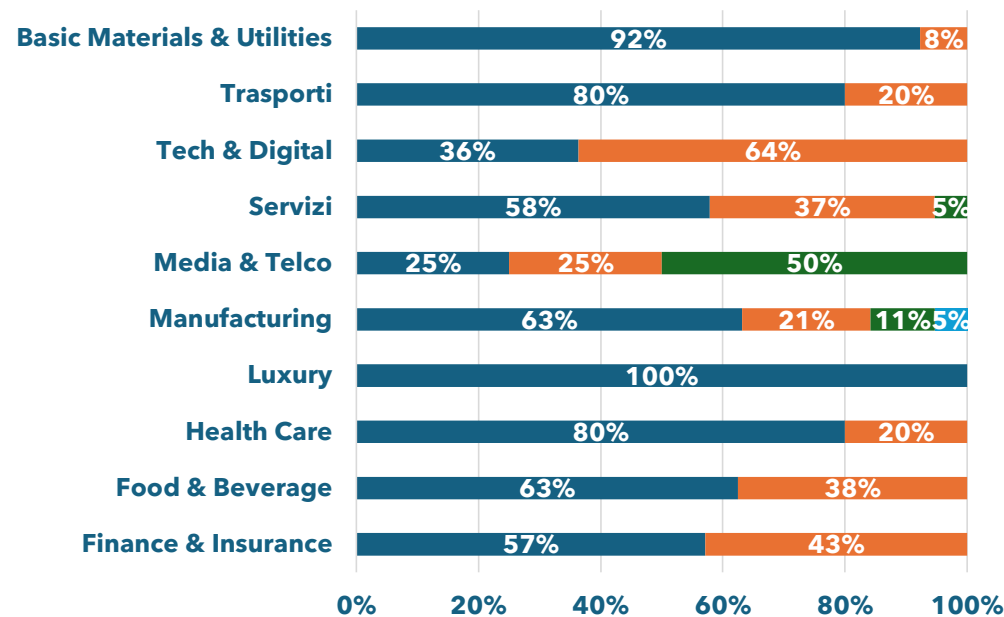
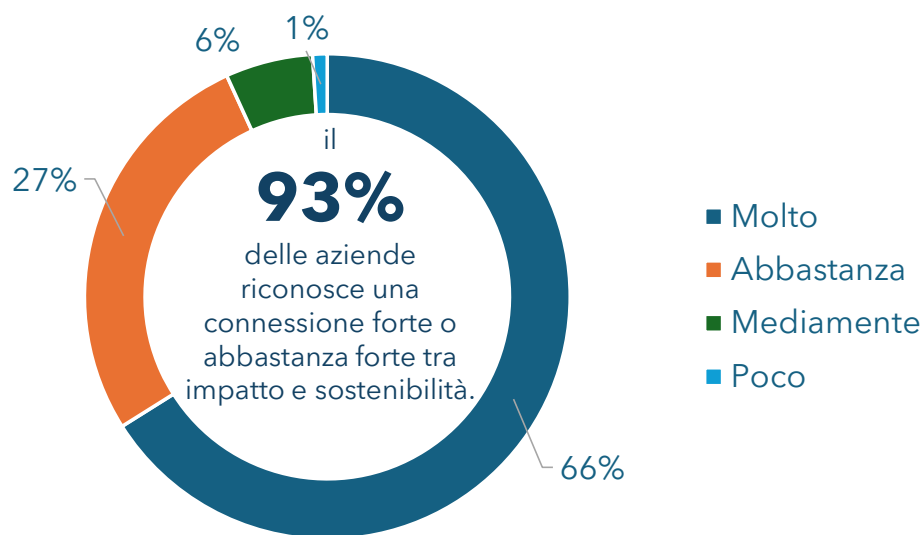
- Le aziende di **media dimensione economica** (150-500M) risultano le più **omogenee** nella percezione della sostenibilità.
- Le aziende più **piccole** (<150M) e le più **grandi** (>500M), nonostante le differenze di dimensione economica, mostrano **una distribuzione simile nella percezione della sostenibilità**, con prevalenza **dell'approccio integrato e spinta competitiva.**

## Impatto e sostenibilità: connessione o separazione

La lettura complessiva dei dati evidenzia un **quadro chiaro e coerente**:

il **93% delle aziende** intervistate riconosce che esiste una **connessione forte o comunque significativa** tra impatto e sostenibilità.

Al contrario, solo il **7%** delle aziende ha espresso una **percezione più debole del collegamento**, indicando risposte come "Mediamente" o "Poco".



La maggior parte dei Settori confermano in maniera particolarmente marcata la **connessione tra i due temi con risposte che oscillano tra «Molto» e «Abbastanza»**.

Il settore **Media & Telco** ammette anche **percezioni intermedie** mentre il settore **Manufacturing** si caratterizza per **disomogeneità delle risposte**.

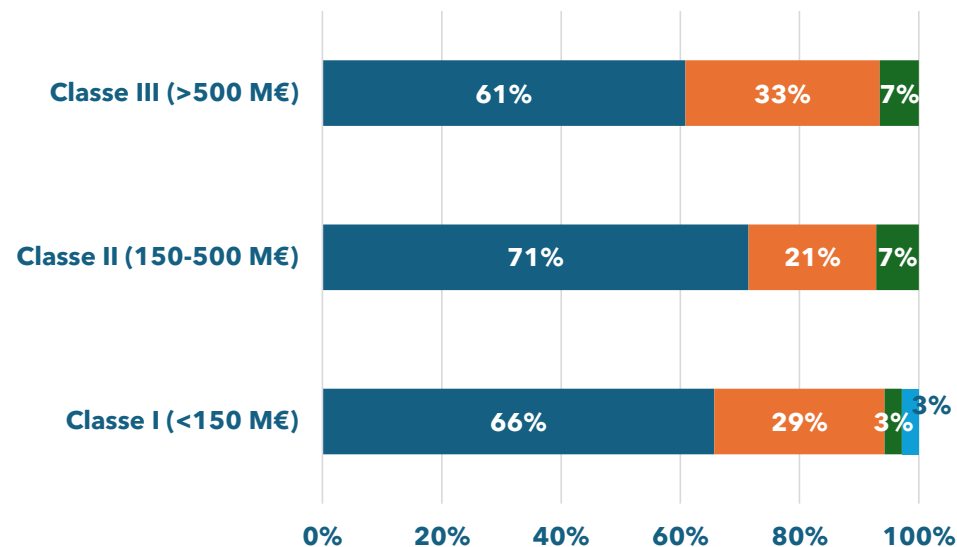
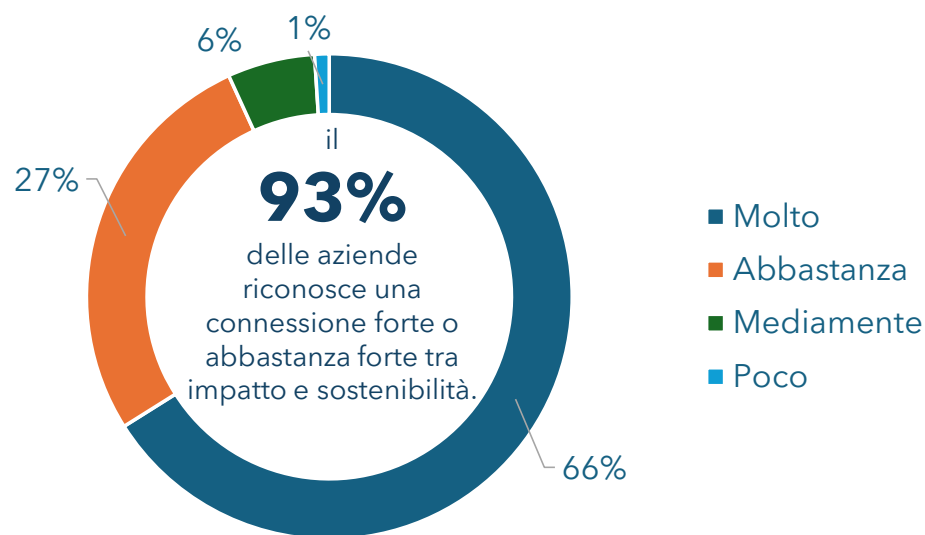
Le risposte **"Mediamente" e "Poco" sono comunque residuali e non intaccano il quadro complessivo**.

## Impatto e sostenibilità: connessione o separazione

La lettura complessiva dei dati evidenzia un **quadro chiaro e coerente**:

il **93% delle aziende** intervistate riconosce che esiste una **connessione forte o comunque significativa** tra impatto e sostenibilità.

Al contrario, solo il **7%** delle aziende ha espresso una **percezione più debole del collegamento**, indicando risposte come "Mediamente" o "Poco".



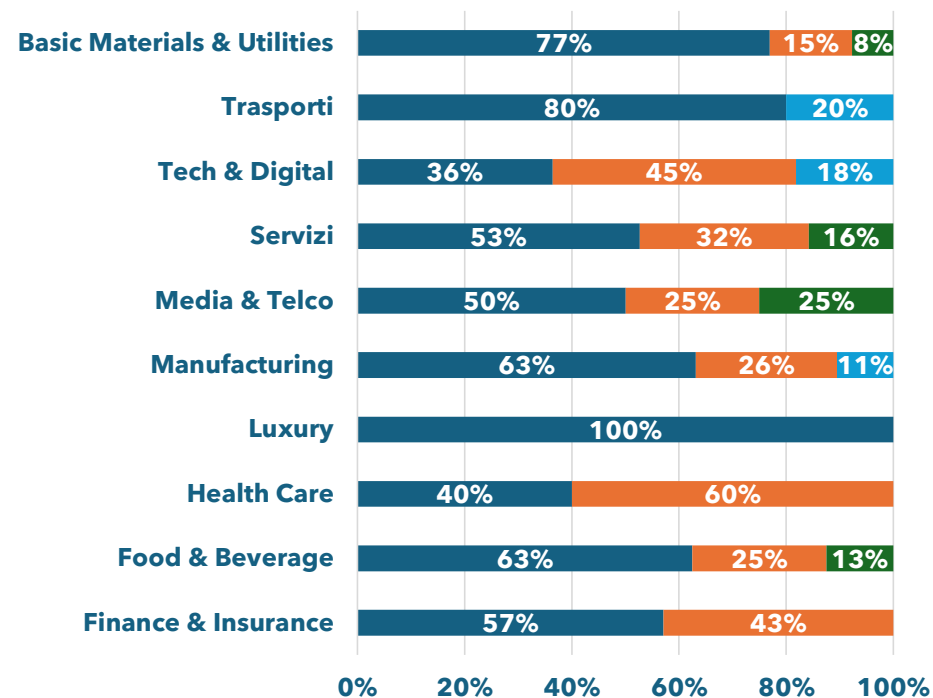
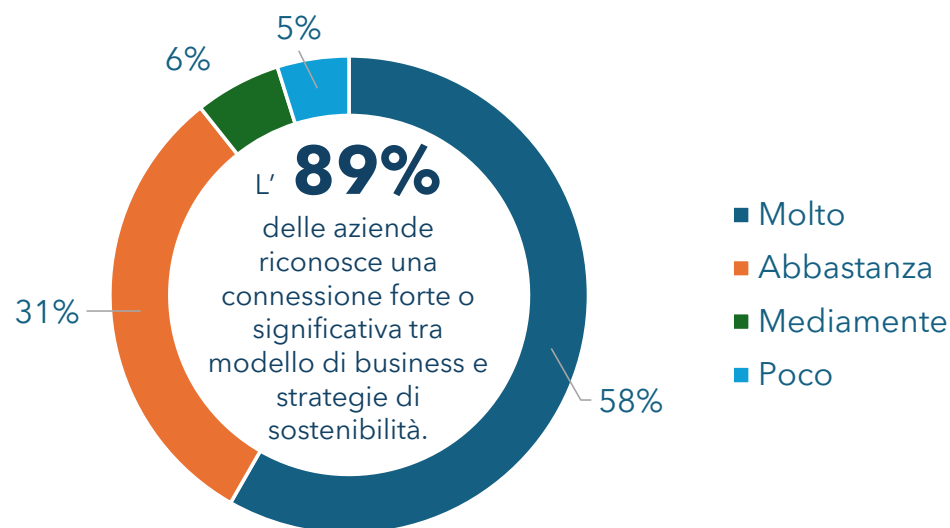
La **connessione tra impatto e sostenibilità è ampiamente riconosciuta** in tutte le fasce di fatturato, con una **lieve maggiore disomogeneità nelle aziende di dimensioni più contenute**:

- Nella Classe III (>500 milioni €), il 61% delle aziende considera i temi molto connessi, pur con una quota più elevata di percezioni "Abbastanza" (33%).
- Nella Classe II (150-500 milioni €), il 71% percepisce una forte connessione.
- Nella Classe I (<150 milioni €), il 66% conferma la forte connessione, con una quota limitata di risposte intermedie ma esprimendo anche un livello di connessione basso.

## Sostenibilità e modello di business: connessione o separazione

Complessivamente, l'**89%** delle aziende intervistate riconosce **che esiste una connessione forte o comunque significativa** tra modello di business e strategie di sostenibilità, sommando le risposte che indicano un legame percepito come "Molto" o "Abbastanza".

Al contrario, solo il **11% delle aziende ha espresso una percezione più debole del collegamento**, indicando risposte come "Mediamente" o "Poco".



Il settore **Luxury evidenzia una piena connessione** tra modello di business e strategie di sostenibilità come anche **Health Care e Finance & Insurance** che nel complesso esprimono una **forte connessione**.

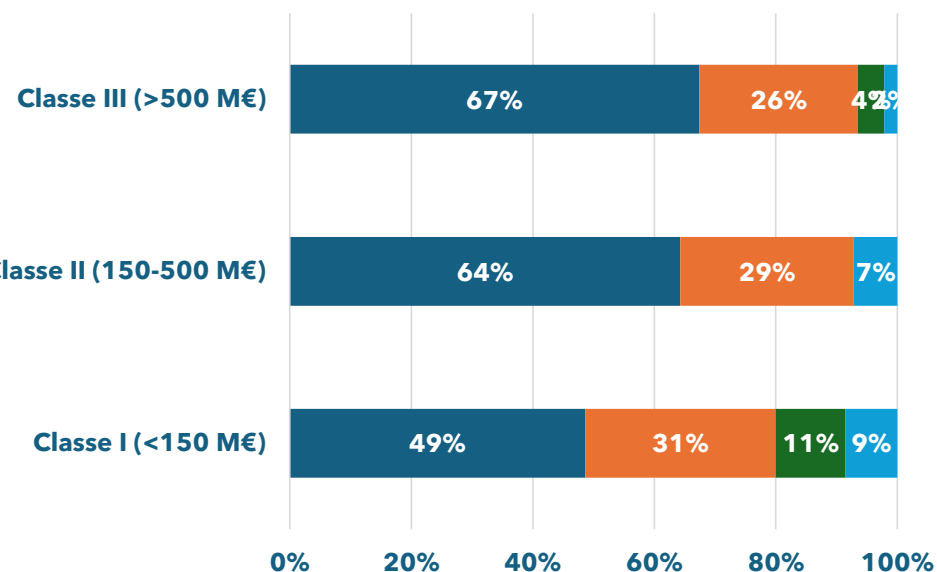
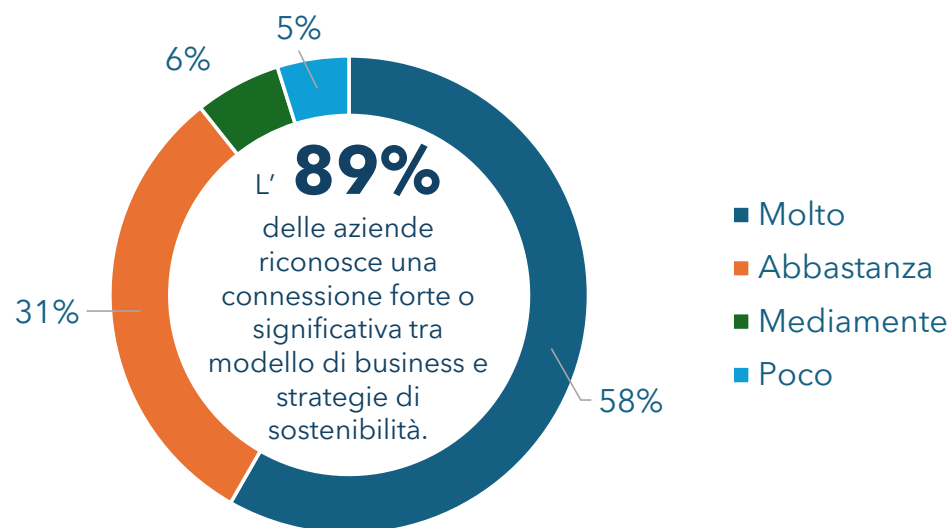
Al contrario, comparti come **Basic Materials & Utilities, Tech & Digital, Food & Beverage, Manufacturing, Servizi e Media & Telco** mostrano **livelli di integrazione più eterogenei**.

Il comparto **Trasporti** registra i **dati più drastici**.

## Sostenibilità e modello di business: connessione o separazione

Complessivamente, **l'89%** delle aziende intervistate riconosce **che esiste una connessione forte o comunque significativa** tra modello di business e strategie di sostenibilità, sommando le risposte che indicano un legame percepito come "Molto" o "Abbastanza".

Al contrario, solo **l'11%** delle aziende ha espresso una percezione più **debole del collegamento**, indicando risposte come "Mediamente" o "Poco".



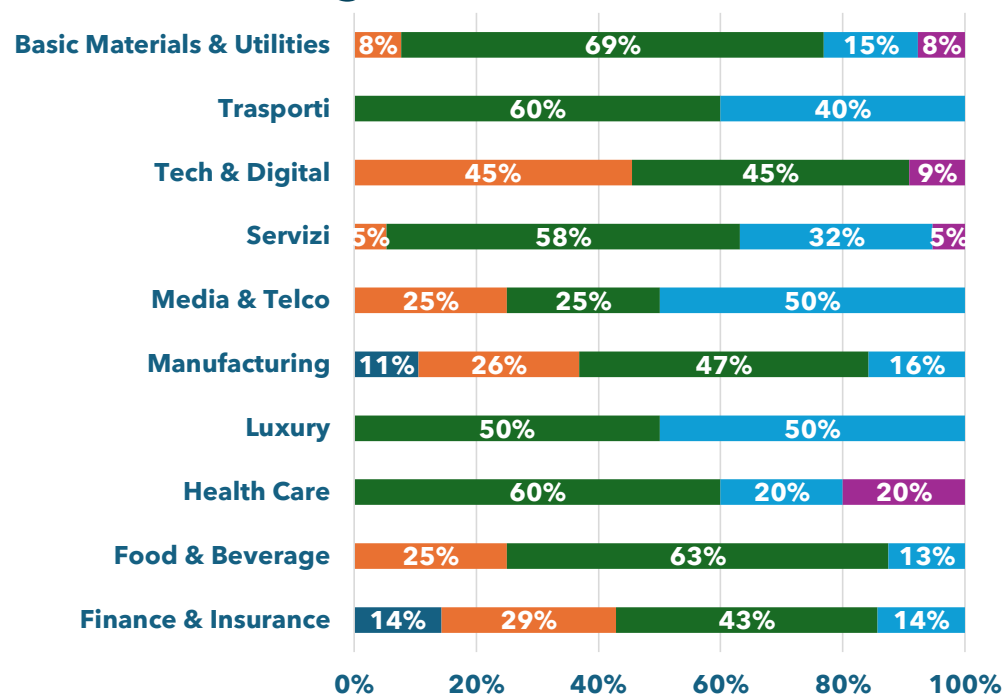
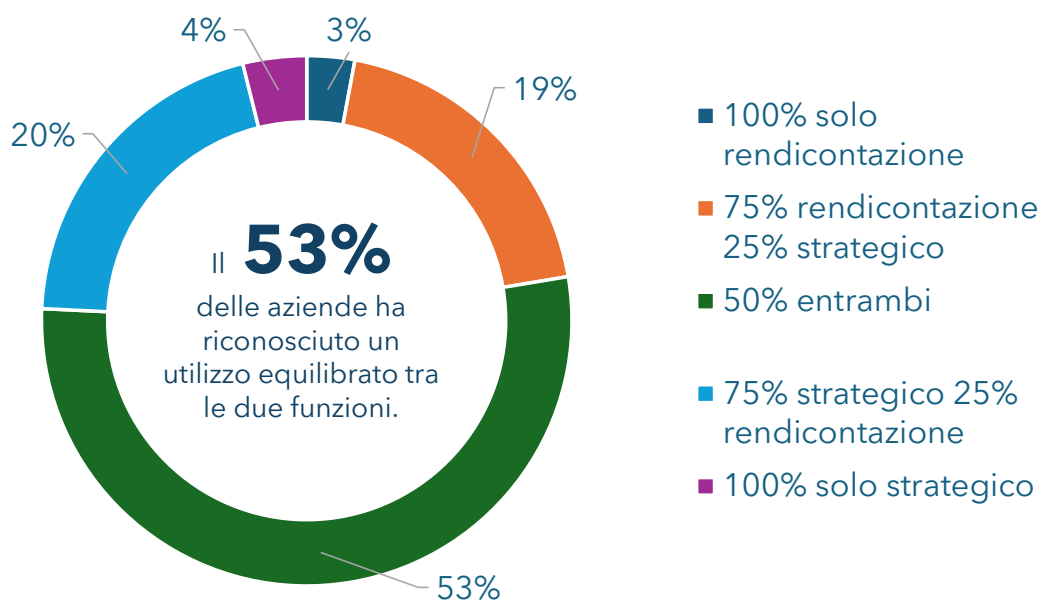
**All'aumentare della dimensione economica cresce la percezione di una forte integrazione tra modello di business e strategie di sostenibilità, con una maggiore omogeneità tra le aziende di fascia alta:**

- Nella Classe III (>500 milioni €), il 67% delle aziende riconosce una connessione molto forte, con una quota residuale di risposte intermedie o deboli.
- Nella Classe II (150-500 milioni €), la connessione forte è confermata dal 64% delle risposte, con una presenza leggermente più alta di percezioni intermedie.
- Nella Classe I (<150 milioni €), il dato scende al 49%, evidenziando una maggiore dispersione tra livelli di connessione percepita.

## Il reporting come strumento di comunicazione o strategico

Il **53%** delle aziende ha riconosciuto un **utilizzo equilibrato tra le due funzioni**. Il **20%** vede il reporting soprattutto come **strumento strategico**, mentre il **19%** lo considera ancora prevalentemente **legato alla rendicontazione**.

Solo una minima parte (**7%**) **adotta visioni estreme**, a conferma di una crescente maturità nell'integrazione del reporting nelle strategie di sostenibilità.



**Il Grafico evidenzia la forte eterogeneità nelle risposte.**

**Manufacturing, Tech & Digital e Finance & Insurance** mostrano una tendenza al reporting con **una funzione maggiormente di comunicazione**.

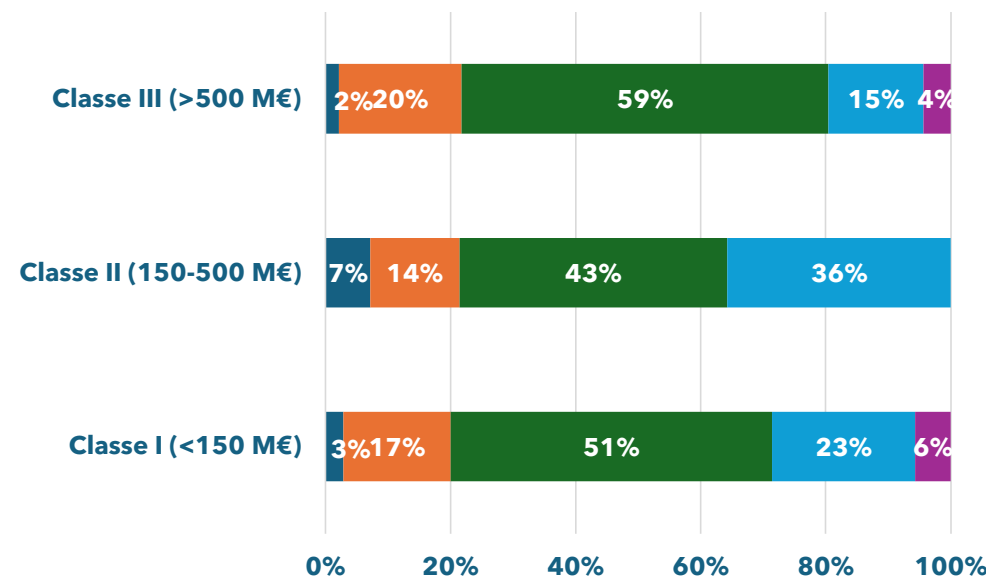
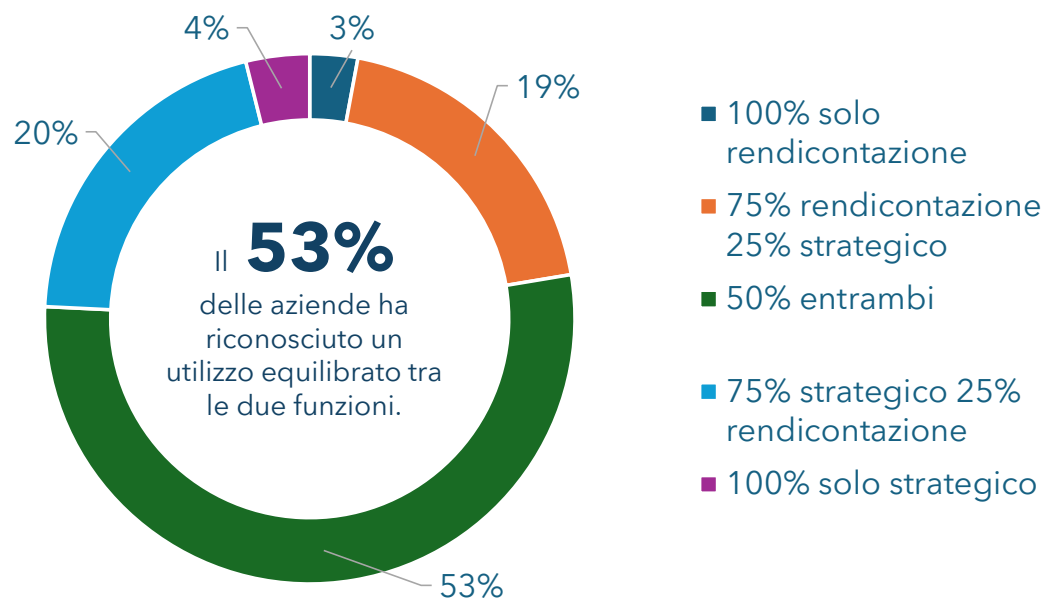
Settori come **Food & Beverage e Basic Materials & Utilities** mostrano una **ripartizione più equilibrata** tra le due funzioni.

**Health Care, Media & Telco, Servizi e Trasporti, Luxury e Health Care** si distinguono per una **spiccata percezione del reporting come leva strategica**.

## Il reporting come strumento di comunicazione o strategico

Il **53%** delle aziende ha riconosciuto un **utilizzo equilibrato tra le due funzioni**. Il **20%** vede il reporting soprattutto come **strumento strategico**, mentre il **19%** lo considera ancora prevalentemente **legato alla rendicontazione**.

Solo una minima parte (**7%**) **adotta visioni estreme**, a conferma di una crescente maturità nell'integrazione del reporting nelle strategie di sostenibilità.



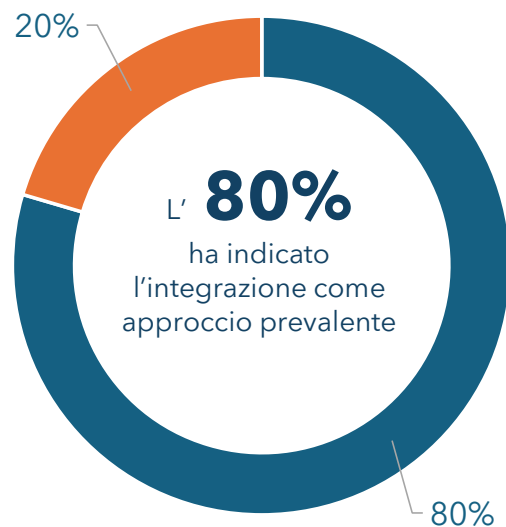
**Il reporting è visto prevalentemente come strumento integrato tra comunicazione e strategia, con una maggiore enfasi sull'equilibrio nelle aziende di maggiori dimensioni.**

- Nella Classe III (>500 M), il 59% delle aziende interpreta il reporting come strumento bilanciato, con un 15% che enfatizza la dimensione strategica e un altro 19% quella di rendicontazione.
- Nella Classe II (150-500 M), solo il 43% lo vede come equilibrato, mentre il 36% lo considera più orientato alla dimensione strategica.
- Nella Classe I (<150 M), il 51% delle aziende considera il reporting come uno strumento equilibrato tra comunicazione e strategia, mentre il 23% lo interpreta principalmente in chiave strategica.

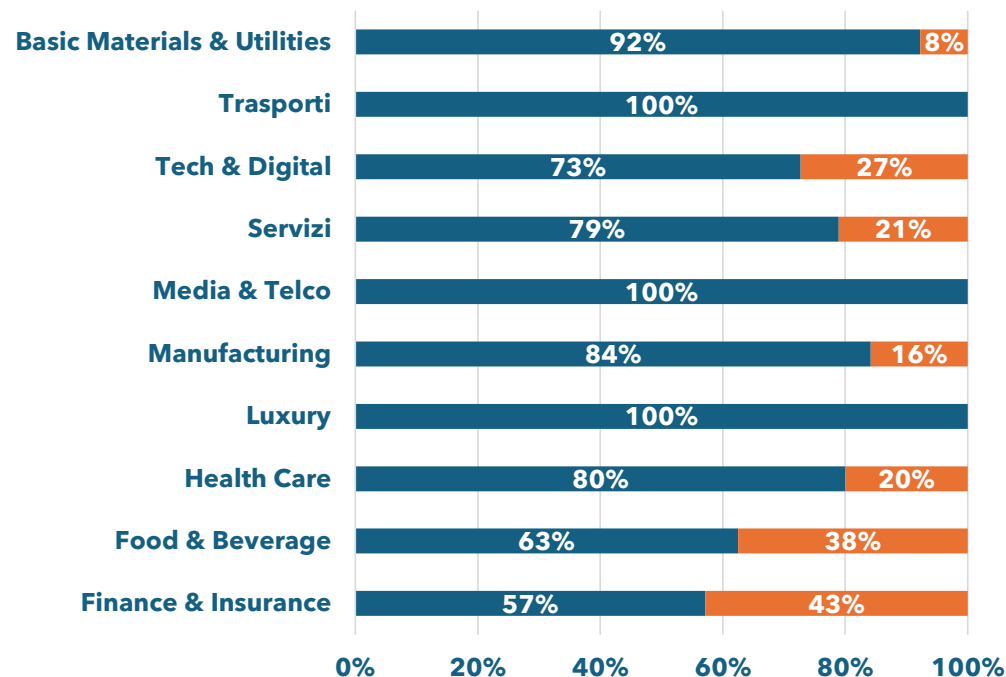
# Sostenibilità integrata nel business aziendale oppure separata

L'**80%** delle aziende ha indicato **l'integrazione come approccio prevalente**, evidenziando una visione sempre più strategica della sostenibilità.

Solo il **20%** la considera ancora come **iniziativa separata rispetto al business core**.



- Integrazione della sostenibilità nel business
- Sostenibilità aziendale



La maggioranza dei settori, come **Trasporti, Media & Telco e Luxury**, riconosce la sostenibilità come **pienamente integrata** nel modello di business.

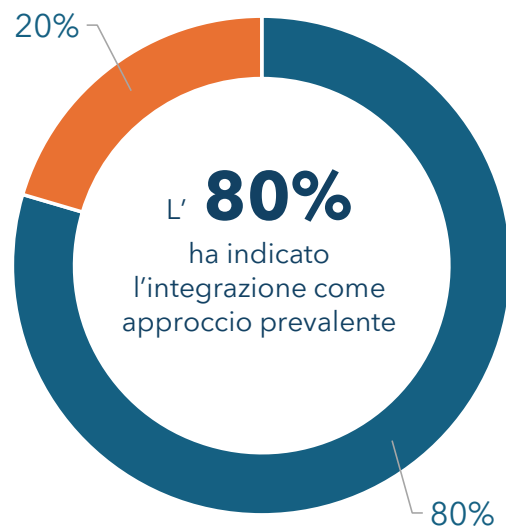
Settori come **Finance & Insurance e Food & Beverage** mostrano invece **una ripartizione pressoché equilibrata** tra approccio tradizionale e integrazione.

**Tech & Digital, Servizi, Manufacturing, Health Care e Basic Materials & Utilities** confermano una **forte prevalenza verso l'integrazione**, pur mantenendo una componente di sostenibilità più classica.

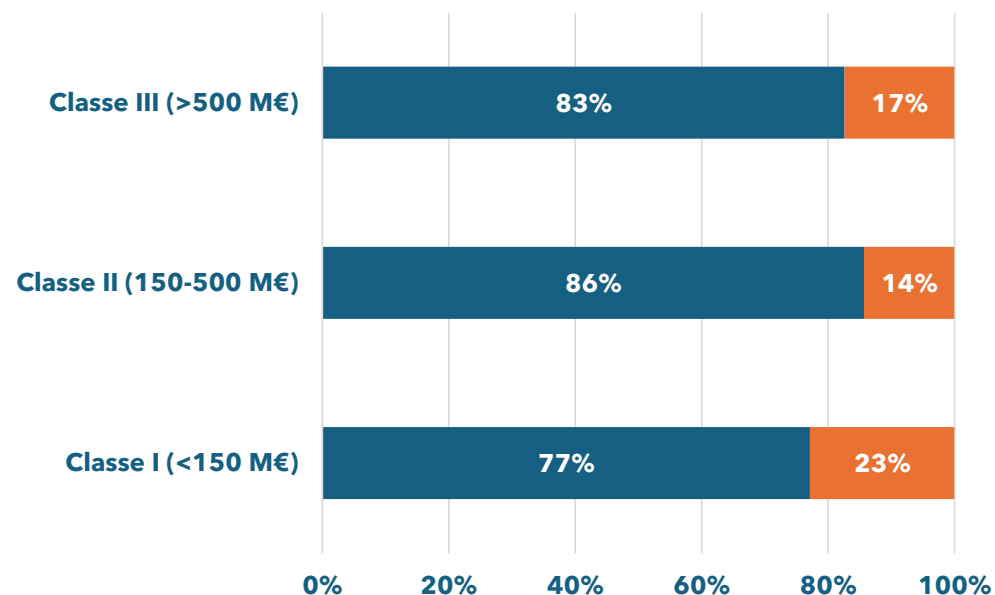
# Sostenibilità integrata nel business aziendale oppure separata

L'**80%** delle aziende ha indicato **l'integrazione come approccio prevalente**, evidenziando una visione sempre più strategica della sostenibilità.

Solo il **20%** la considera ancora come **iniziativa separata rispetto al business core**.



- Integrazione della sostenibilità nel business
- Sostenibilità aziendale



**La sostenibilità è prevalentemente percepita come parte integrante del modello di business, con livelli di integrazione ancora più elevati nelle aziende di media e grande dimensione.**

- Nella Classe III (>500 M), il dato si attesta all'83%, confermando una forte maturità tra le realtà di maggiori dimensioni.
- Nella Classe II (150-500 M), la preferenza per l'integrazione sale all'86%.
- Nella Classe I (<150 M), il 77% delle aziende ha indicato l'integrazione della sostenibilità nel business, mentre il 23% si riferisce a un approccio di sostenibilità aziendale più tradizionale.

# Digitale e sostenibilità

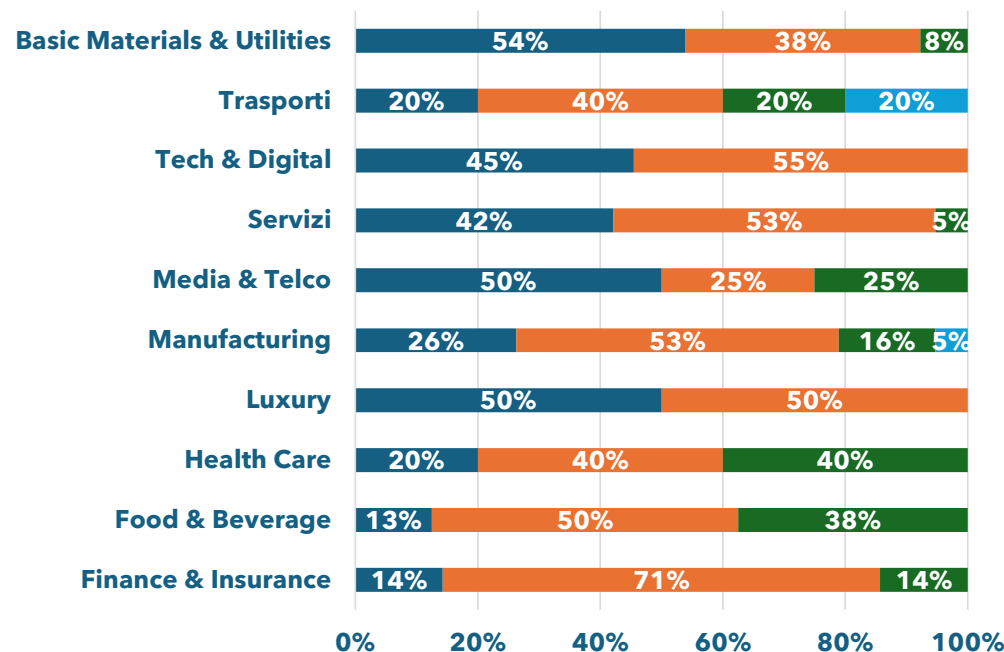
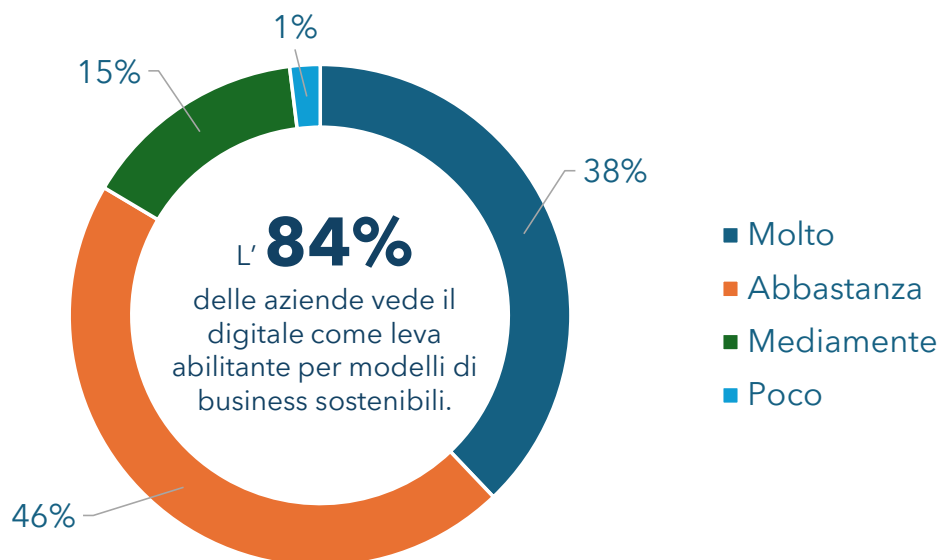


## Il digitale come acceleratore per modelli di business sostenibili

Il dato complessivo evidenzia che il **digitale è visto da gran parte delle organizzazioni come leva abilitante per modelli di business sostenibili (84%)**

In particolare, il **46%** delle aziende ha risposto «**Abbastanza**», mentre il **38%** ha espresso un livello di convinzione «**Molto**».

Solo una quota limitata (**16%**) ha mostrato una **percezione più debole**.



La maggior parte dei settori riconosce un **ruolo abilitante del digitale verso modelli di business sostenibili**.

Settori come **Basic Materials & Utilities, Media & Telco e Luxury** esprimono il consenso più netto, con un'elevata percentuale di risposte "Molto".

**Tech & Digital e Servizi** si attestano su livelli alti ma con una quota significativa di risposte più moderate.

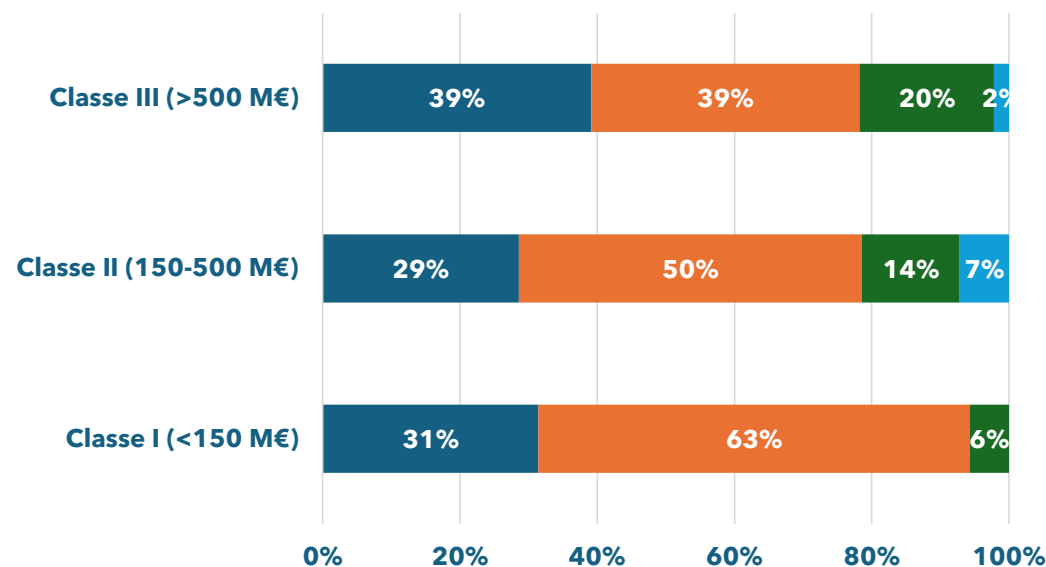
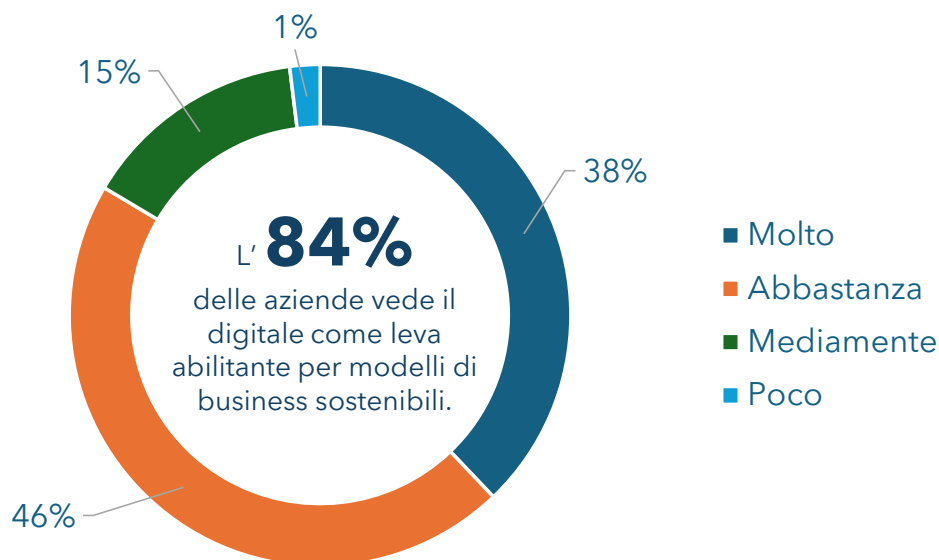
**Manufacturing e Finance & Insurance** mostrano una percezione più equilibrata, mentre **Trasporti e Health Care** evidenziano maggiore eterogeneità nelle risposte.

## Il digitale come acceleratore per modelli di business sostenibili

Il dato complessivo evidenzia che il **digitale è visto da gran parte delle organizzazioni come leva abilitante per modelli di business sostenibili (84%)**

In particolare, il **46%** delle aziende ha risposto «**Abbastanza**», mentre il **38%** ha espresso un livello di convinzione «**Molto**».

Solo una quota limitata (**16%**) ha mostrato una **percezione più debole**.



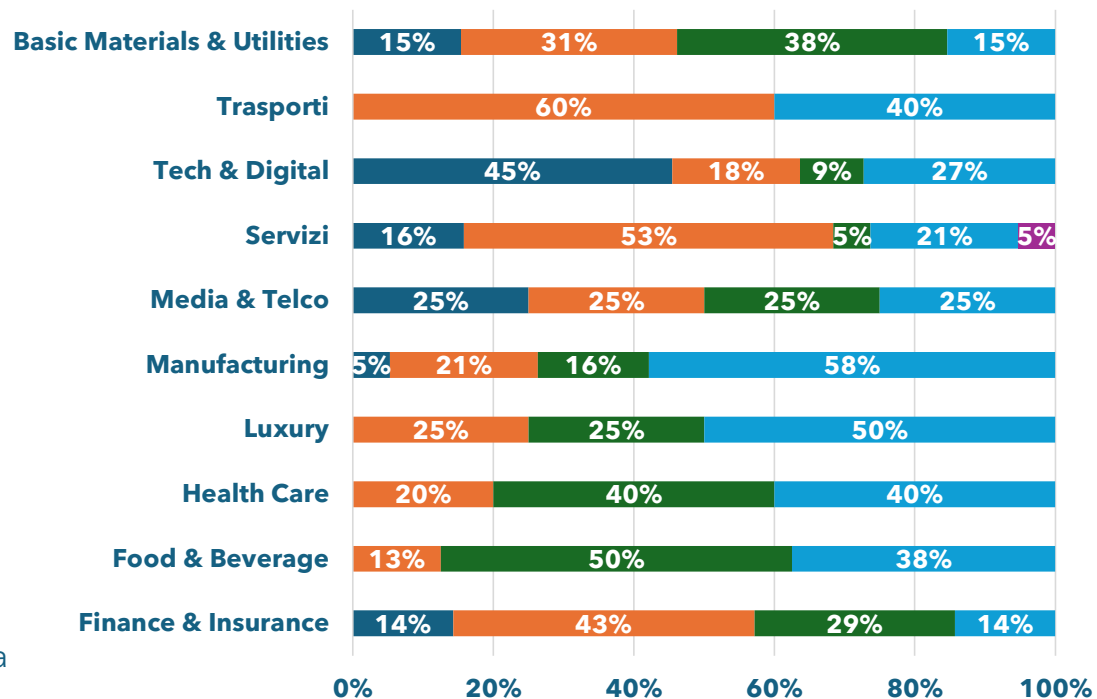
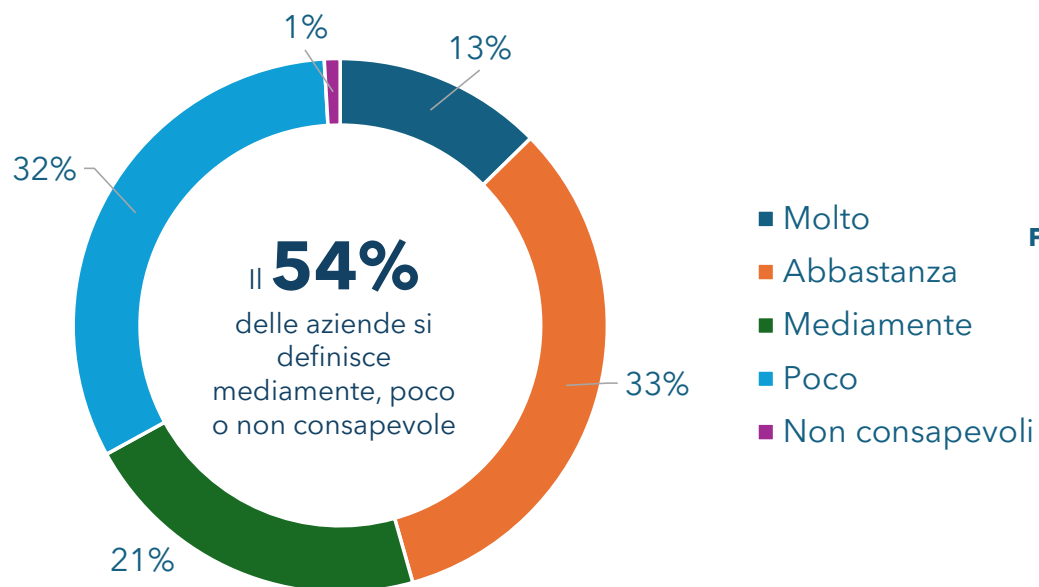
**Il digitale è riconosciuto come fattore di accelerazione per la sostenibilità principalmente dalle aziende di minori dimensioni, mentre tra le realtà più grandi sono caratterizzate da maggiore varietà di percezioni.**

- Nella Classe III (>500 M), il 78% considera il digitale un fattore di accelerazione.
- Nella Classe II (150-500 M), si osserva una percezione simile alla Classe più grande seppur evidenziando un aumento del numero di risposte che considerano il digitale poco abilitante.
- Nella Classe I (<150 M), solo il 6% delle aziende ritiene che il digitale sia un fattore poco abilitante, mentre il 94% lo riconosce abbastanza e molto.

# Impatto ambientale delle piattaforme digitali: consapevolezza e responsabilità

Il dato del **54%** delle aziende che si definisce **mediamente, poco o non consapevole**, indica che la sensibilizzazione sugli impatti ambientali del digitale rappresenta ancora un'area di miglioramento.

Il **33%** delle aziende si è dichiarato **abbastanza consapevole**, mentre **solo il 13%** ha affermato di esserlo **molto**.



Il quadro mostra una **forte variabilità tra settori** ma in generale, la **consapevolezza ambientale legata al digitale è ancora un tema da rafforzare in diversi comparti**.

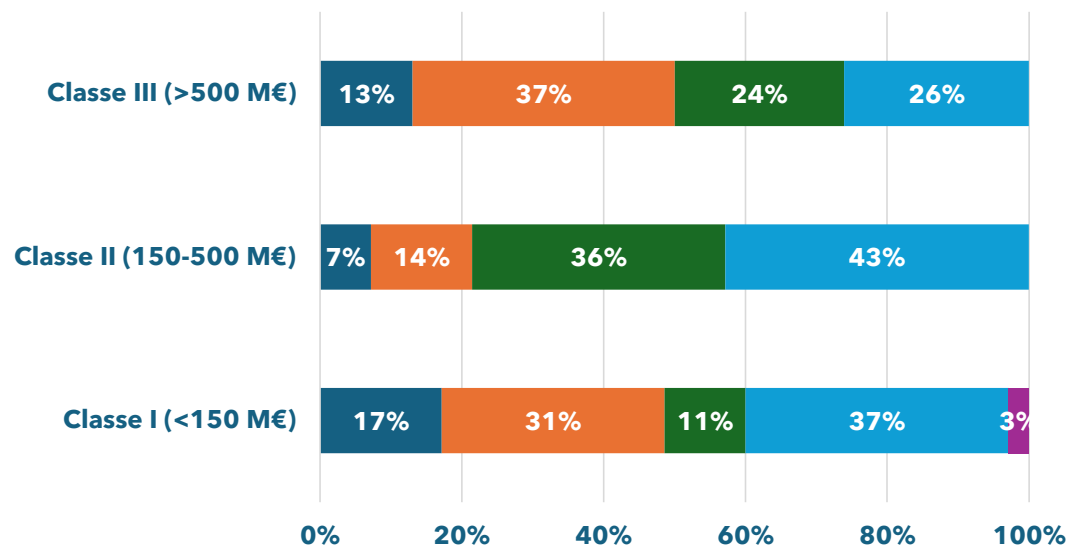
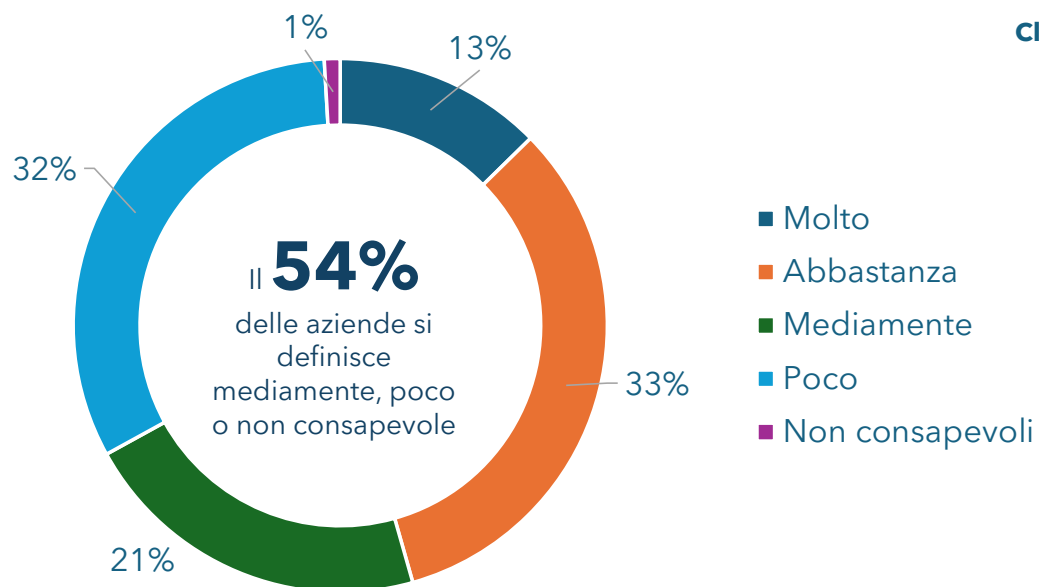
**Tech & Digital, Basic Materials & Utilities** evidenziano **livelli di consapevolezza più elevati**.

Mentre in settori come **Manufacturing, Luxury, Food & Beverage, Health Care e Trasporti** predomina una **consapevolezza meno elevata**.

# Impatto ambientale delle piattaforme digitali: consapevolezza e responsabilità

Il dato del **54%** delle aziende che si definisce **mediamente, poco o non consapevole**, indica che la sensibilizzazione sugli impatti ambientali del digitale rappresenta ancora un'area di miglioramento.

Il **33%** delle aziende si è dichiarato **abbastanza consapevole**, mentre **solo il 13%** ha affermato di esserlo **molto**.



**La consapevolezza degli impatti ambientali delle piattaforme digitali è ancora limitata in tutte le fasce di fatturato, con livelli più critici nelle aziende di media dimensione.**

- Nella Classe III (>500 M), il 50% si dichiara molto o abbastanza consapevole, ma prevalgono comunque livelli intermedi o bassi di consapevolezza (26% poco consapevoli).
- Nella Classe II (150-500 M), il 21% si considera consapevole, ma il 43% ammette di essere poco consapevole degli impatti ambientali delle piattaforme digitali.
- Nella Classe I (<150 M), il 48% delle aziende si dichiara consapevole, mentre il 37% riconosce un livello di consapevolezza ancora basso con il 3% che si dichiara non consapevole.

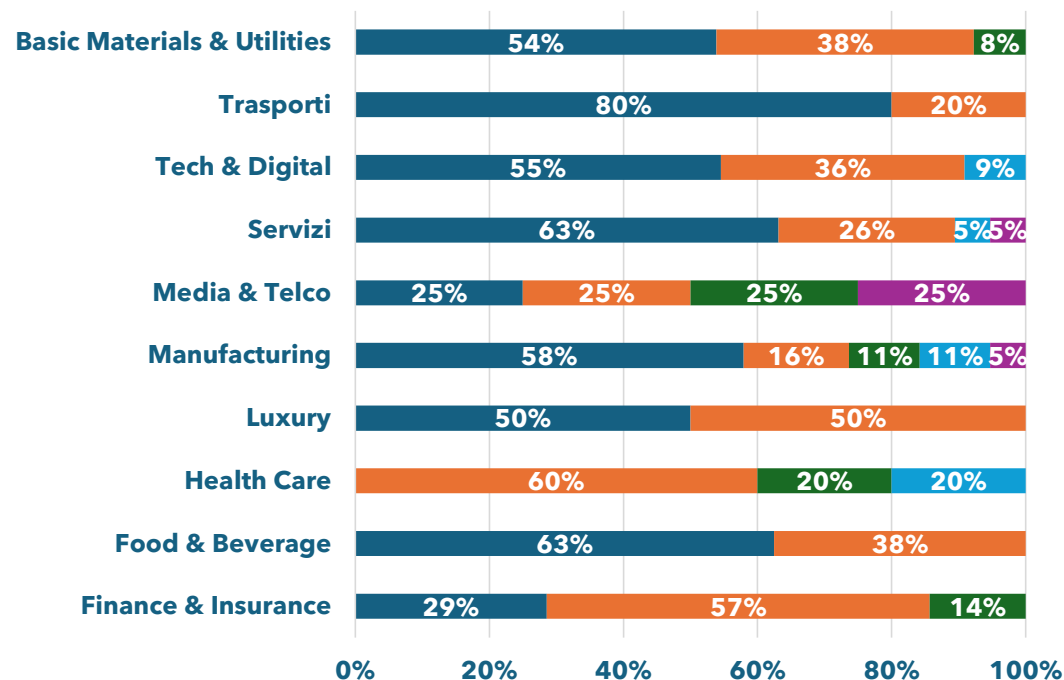
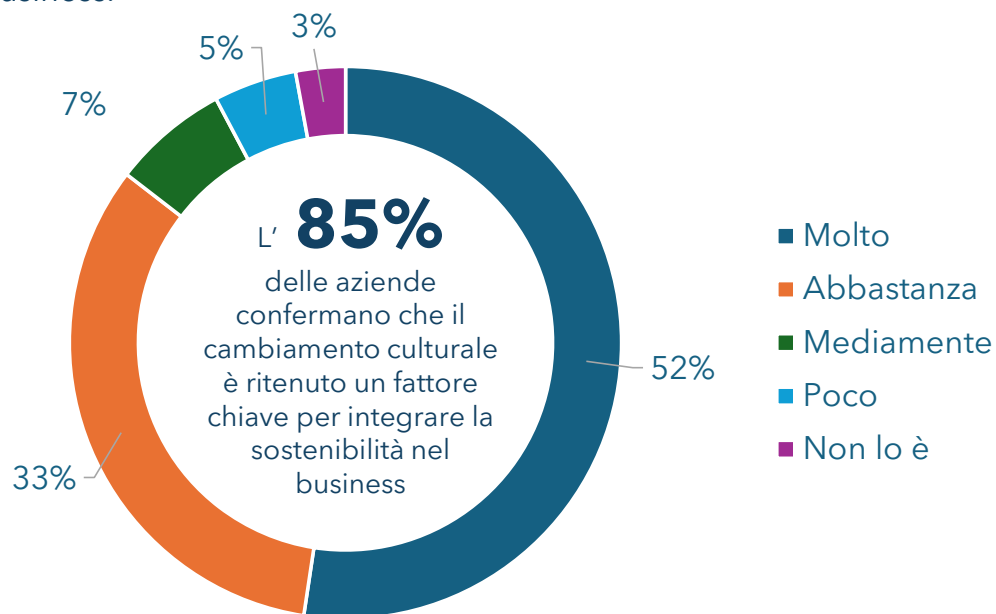
## Cultura del cambiamento e sostenibilità



# La cultura aziendale come fattore chiave nell'integrazione della sostenibilità

Il **52%** delle aziende ha risposto **"Molto"** e il **33%** **"Abbastanza"**, mostrando una **netta prevalenza di consapevolezza** sull'importanza culturale del tema (86% complessivamente).

Solo una quota marginale (**15%**) ha indicato **livelli inferiori di riconoscimento**, confermando che il cambiamento culturale è ritenuto un fattore chiave per integrare la sostenibilità nel business.



Il grafico evidenzia **differenze tra i settori confermando però come il cambiamento culturale sia un fattore chiave universalmente.**

**Trasporti, Food & Beverage e Luxury** mostrano **maggiore convinzione.**

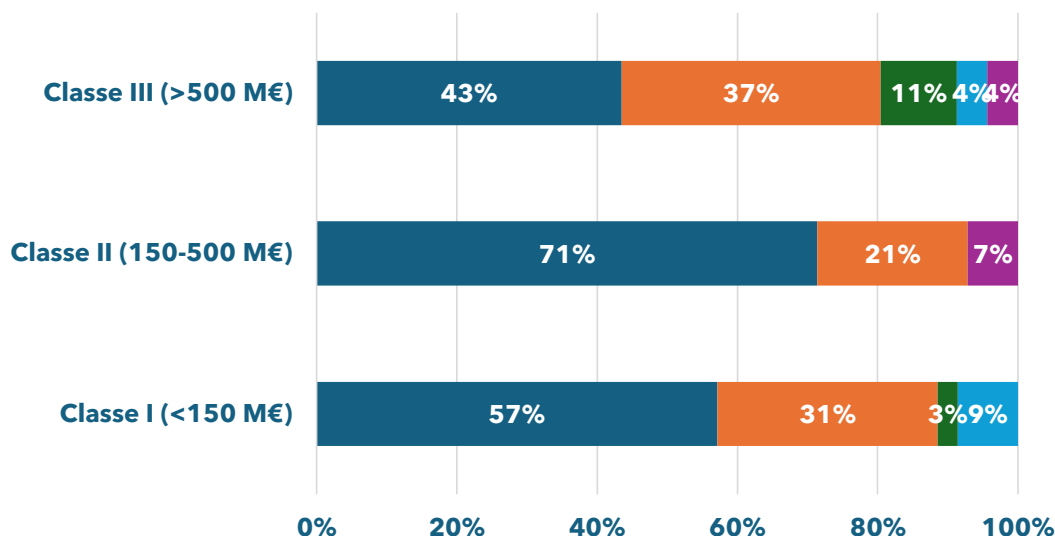
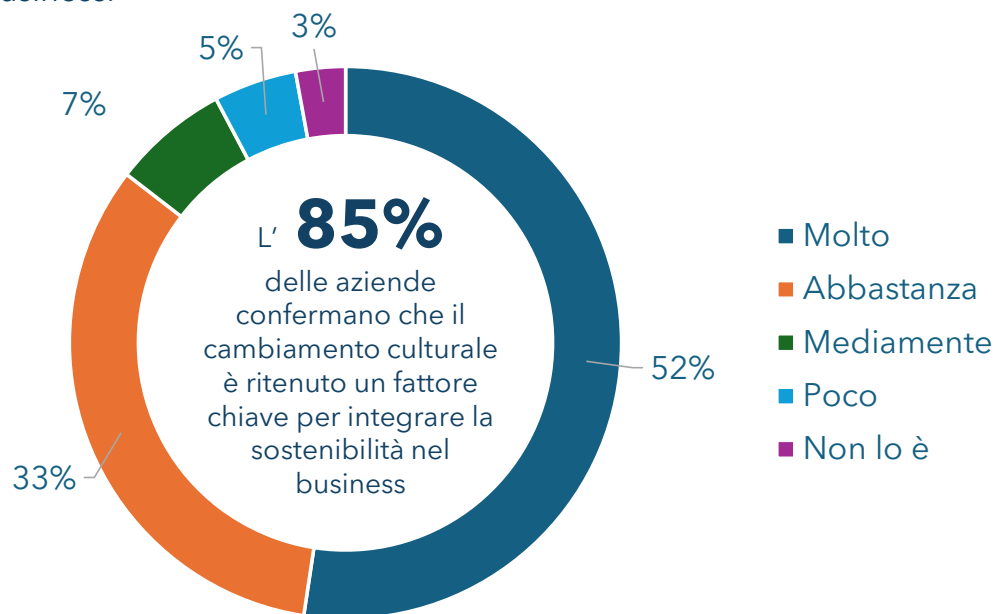
**Tech & Digital, Servizi, Health Care, Finance & Insurance e Basic Materials & Utilities** presentano **buoni livelli di consapevolezza.**

Settori come **Media & Telco e Manufacturing** appaiono più **frammentati** con **Media & Telco** che mostra anche un **25% di risposte contrarie** alla percezione comune.

# La cultura aziendale come fattore chiave nell'integrazione della sostenibilità

Il **52%** delle aziende ha risposto **"Molto"** e il **33%** **"Abbastanza"**, mostrando una **netta prevalenza di consapevolezza** sull'importanza culturale del tema (86% complessivamente).

Solo una quota marginale (**15%**) ha indicato **livelli inferiori di riconoscimento**, confermando che il cambiamento culturale è ritenuto un fattore chiave per integrare la sostenibilità nel business.

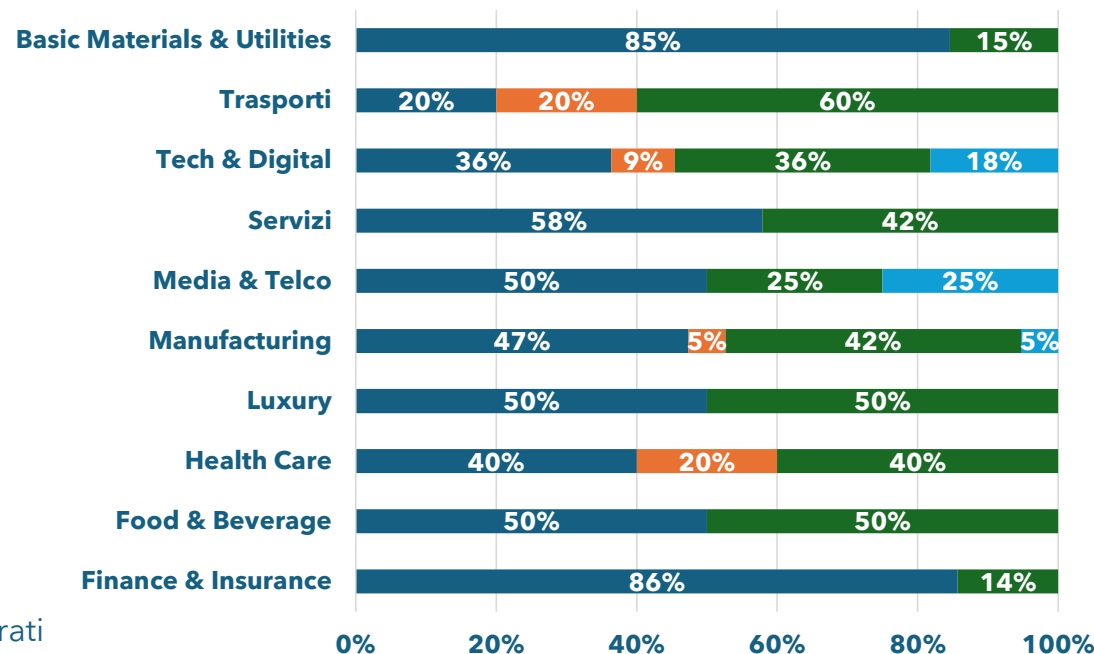
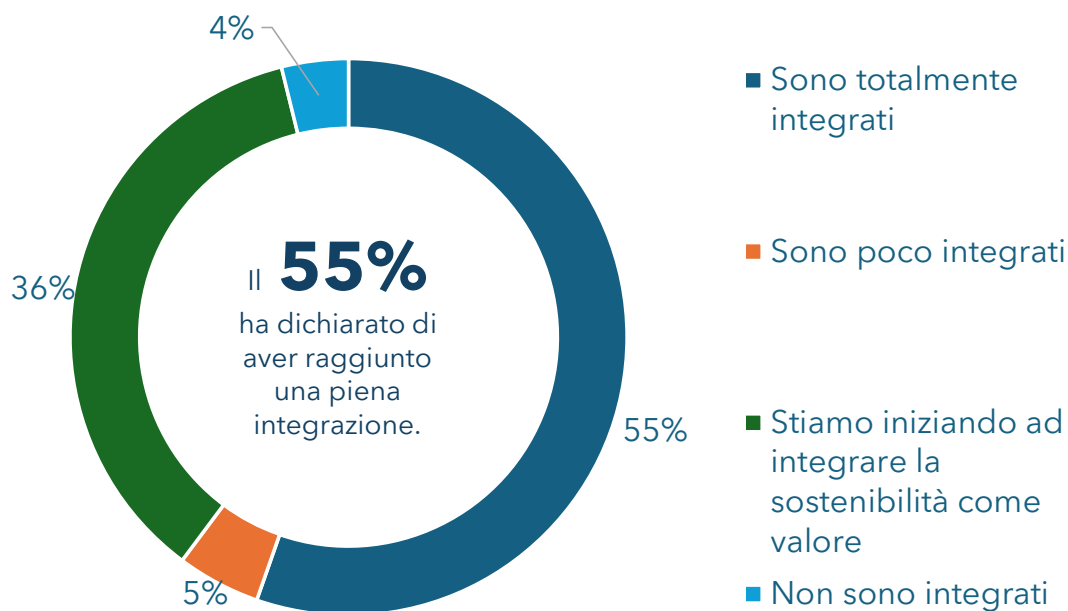


**La cultura aziendale è riconosciuta come fattore chiave nell'integrazione della sostenibilità, con una percezione particolarmente forte nelle imprese di media dimensione.**

- Nella Classe III (>500 M), l'80% indica una connessione molto forte, ma si registra anche un 8% che considera la cultura come fattore poco o per nulla connesso.
- Nella Classe II (150-500 M), si registra il risultato più alto in merito alla rilevanza della cultura aziendale nell'integrazione della sostenibilità nel business.
- Nella Classe I (<150 M), l'88% delle aziende ritiene che la cultura aziendale sia molto o abbastanza determinante, ma non si registrano risposte che negano la connessione.

# Integrazione della Sostenibilità nei valori e nella cultura aziendale

Il **55%** delle aziende ha dichiarato di aver raggiunto una **piena integrazione**, mentre il **36%** sta **iniziando a introdurre la sostenibilità come valore**. Solo una quota marginale (9%) **ammette un'integrazione parziale o assente**. Complessivamente i risultati segnalano che per la maggior parte delle aziende la sostenibilità è già parte del percorso identitario.



L'integrazione della sostenibilità nei valori e nella brand narrative risulta **particolarmente elevata** nei settori **Finance & Insurance ed Basic Materials & Utilities**.

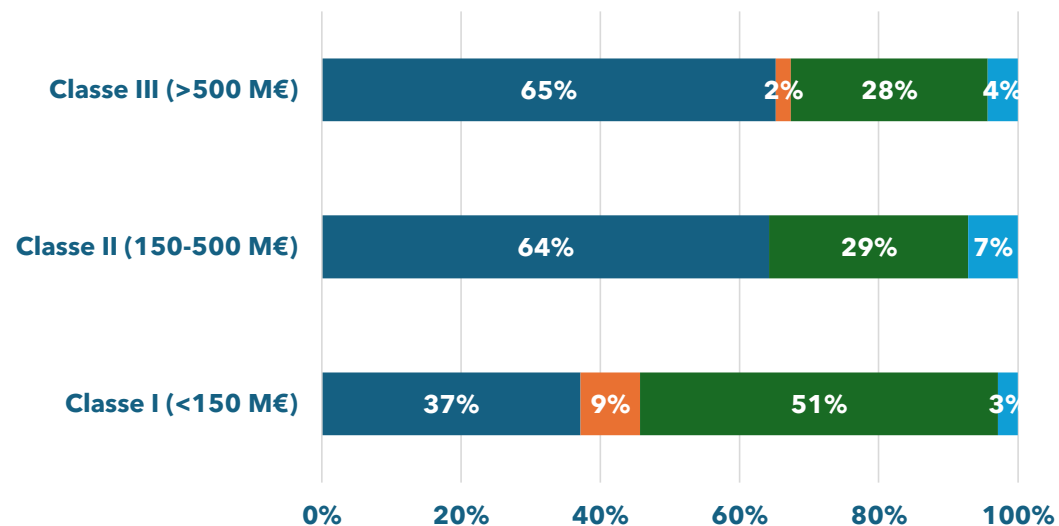
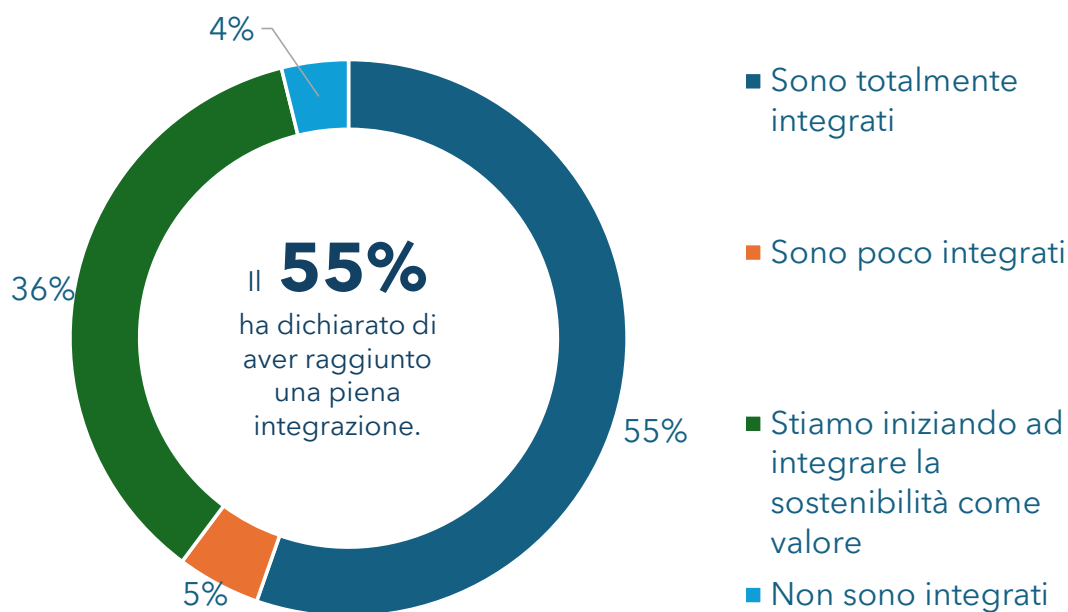
La maggior parte dei Settori mostrano un **buon livello di integrazione, anche se con qualche margine di miglioramento**.

**Tech & Digital e Health Care** appaiono più **equilibrati** tra piena integrazione e approcci ancora in fase iniziale.

**Trasporti, Servizi, Luxury, Food & Beverage e Manufacturing** evidenziano invece una **maggiore distanza dal pieno allineamento sostenibile**.

# Integrazione della Sostenibilità nei valori e nella cultura aziendale

Il **55%** delle aziende ha dichiarato di aver raggiunto una **piena integrazione**, mentre il **36%** sta **iniziando a introdurre la sostenibilità come valore**. Solo una quota marginale (9%) **ammette un'integrazione parziale o assente**. Complessivamente i risultati segnalano che per la maggior parte delle aziende la sostenibilità è già parte del percorso identitario.

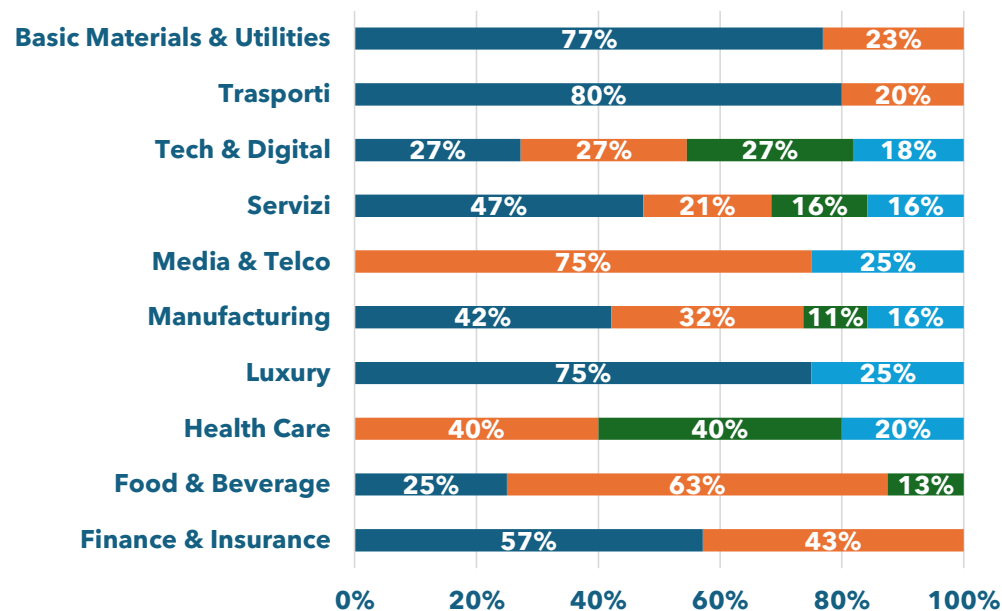
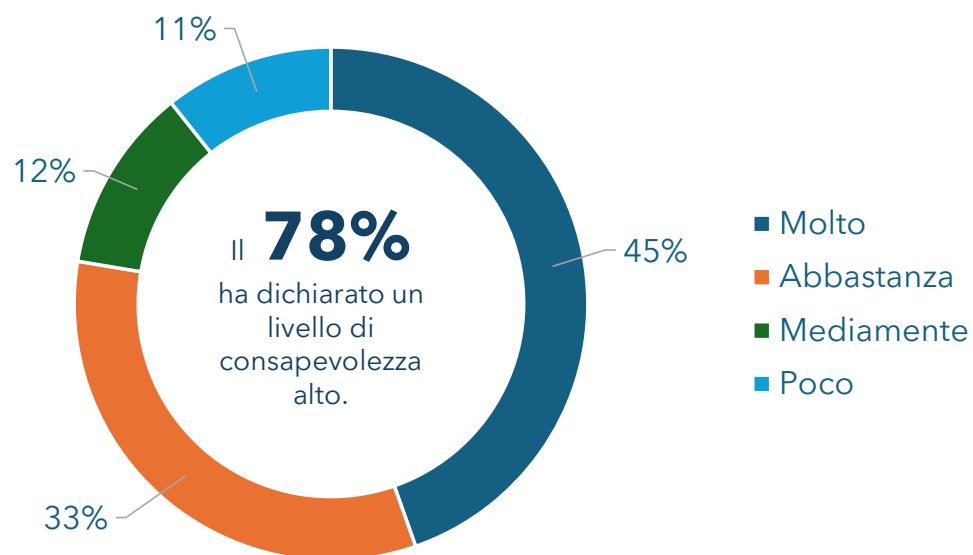


**La sostenibilità risulta ampiamente integrata nella brand identity soprattutto nelle aziende di maggiori dimensioni, mentre tra le realtà più piccole prevale un percorso di integrazione ancora in evoluzione.**

- Nella Classe III (>500 M), il 65% delle aziende dichiara che la sostenibilità è integrata, mentre il 28% indica che è in fase di integrazione.
- Nella Classe II (150-500 M), il 64% afferma una piena integrazione, mentre il 29% evidenzia una fase di integrazione progressiva.
- Nella Classe I (<150 M), solo il 46% delle aziende ha raggiunto una piena o leggera integrazione, mentre il 51% è ancora nella fase di iniziale integrazione.

## Consapevolezza del proprio impatto ambientale e sociale

Il **45%** delle aziende ha dichiarato un **livello di consapevolezza molto alto**, mentre il **33%** si posiziona su un **livello abbastanza elevato (il 78% si dichiara quindi consapevole)**. Una quota più contenuta (**23%**) segnala **consapevolezza solo parziale o ridotta**, indicando comunque una crescente attenzione al tema della responsabilità ambientale e sociale.



Il quadro complessivo riflette un'attenzione crescente ma ancora **disomogenea tra settori**.

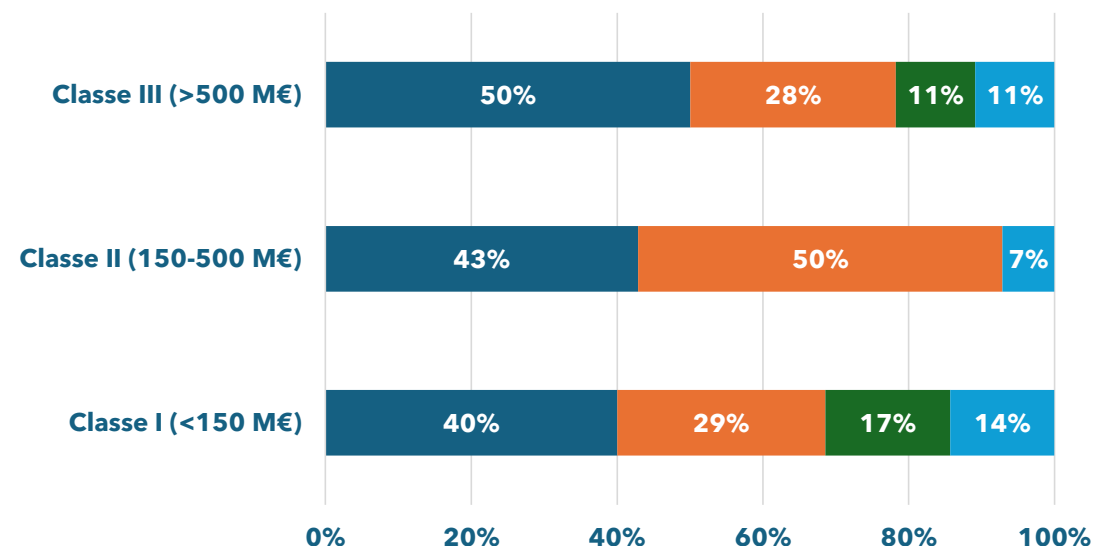
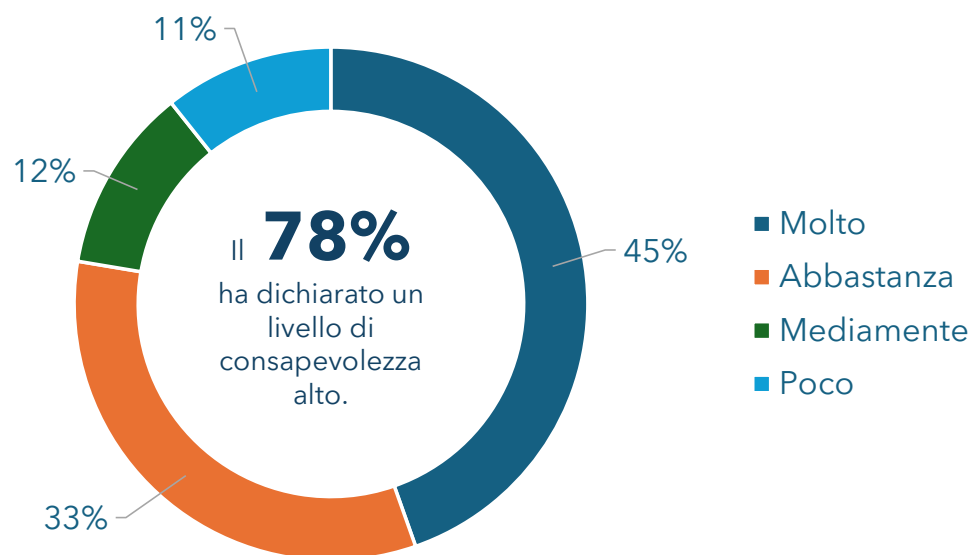
La consapevolezza sull'impatto ambientale e sociale del business è elevata in diversi settori: **Trasporti, Luxury ed Basic Materials & Utilities** registrano i **livelli più alti di percezione ("Molto")**.

Settori come **Tech & Digital e Health Care** mostrano invece un atteggiamento più **divisivo**.

Permangono aree di **minore consapevolezza**, soprattutto in **Media & Telco**, dove sono più diffuse risposte che indicano una percezione parziale o debole del tema.

## Consapevolezza del proprio impatto ambientale e sociale

Il **45%** delle aziende ha dichiarato un **livello di consapevolezza molto alto**, mentre il **33%** si posiziona su un **livello abbastanza elevato (il 78% si dichiara quindi consapevole)**. Una quota più contenuta (**23%**) segnala **consapevolezza solo parziale o ridotta**, indicando comunque una crescente attenzione al tema della responsabilità ambientale e sociale.

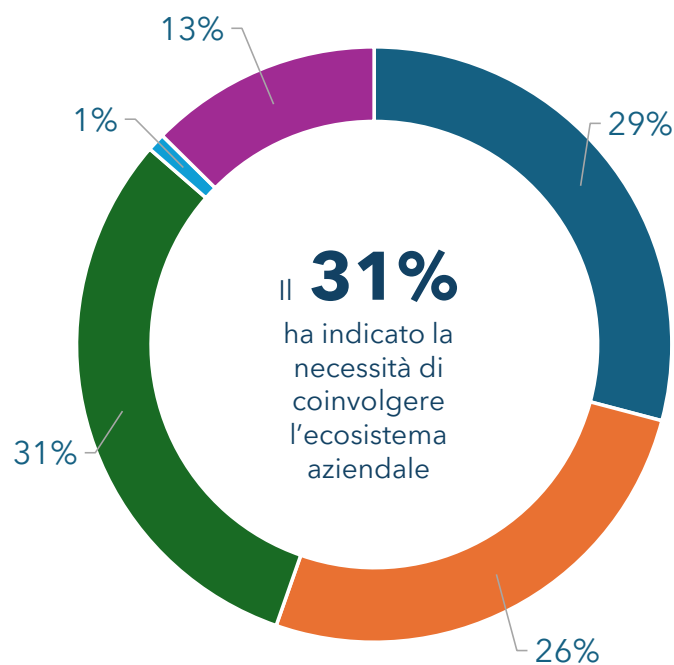


**La consapevolezza dell'impatto ambientale e sociale è elevata in tutte le classi di fatturato, con un maggiore consolidamento tra le aziende di dimensioni maggiori.**

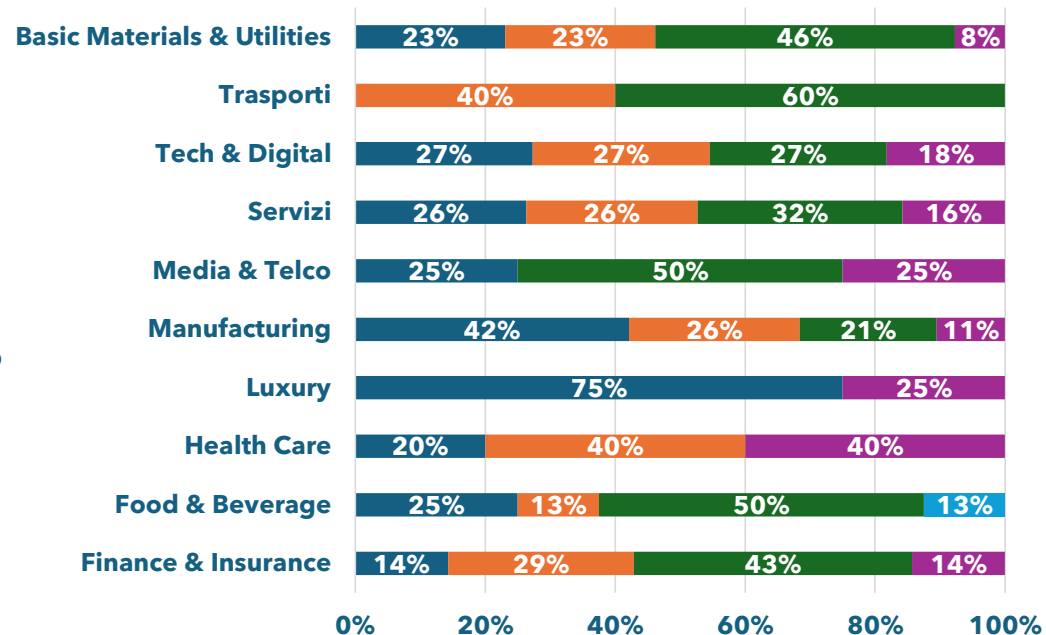
- Nella Classe III (>500 M), il 78% delle aziende si dichiara consapevole, con una quota residua che si distribuisce tra mediamente e poco.
- Nella Classe II (150-500 M), il 93% si considera consapevole, con una percentuale dell'8% (la minima) che si considera poco consapevole.
- Nella Classe I (<150 M), la consapevolezza "molto" scende al 40%, con un aumento della risposta «Poco».

# Esigenze attuali delle aziende per integrare la sostenibilità nel business

Il **31%** delle aziende ha indicato la **necessità di coinvolgere l'ecosistema aziendale**. Seguono **l'esigenza di allineare il modello operativo e i processi (29%)** e di **rafforzare la cultura aziendale e competenze (26%)**. La **creazione di funzioni dedicate e la consapevolezza degli impatti** emergono invece come **esigenze residuali e minori rispettivamente**.



- Allineare il modello operativo ed i processi
- Allineare la cultura aziendale e le competenze
- Coinvolgere l'ecosistema aziendale
- Creare una funzione aziendale dedicata
- Essere consapevoli dei nostri impatti



**L'allineamento del modello operativo** e dei processi emerge come il **principale bisogno in molti settori**, in particolare **Luxury**.

Nei settori **Trasporti, Media & Telco e Food & Beverage** si rileva invece un'attenzione significativa al coinvolgimento dell'ecosistema aziendale.

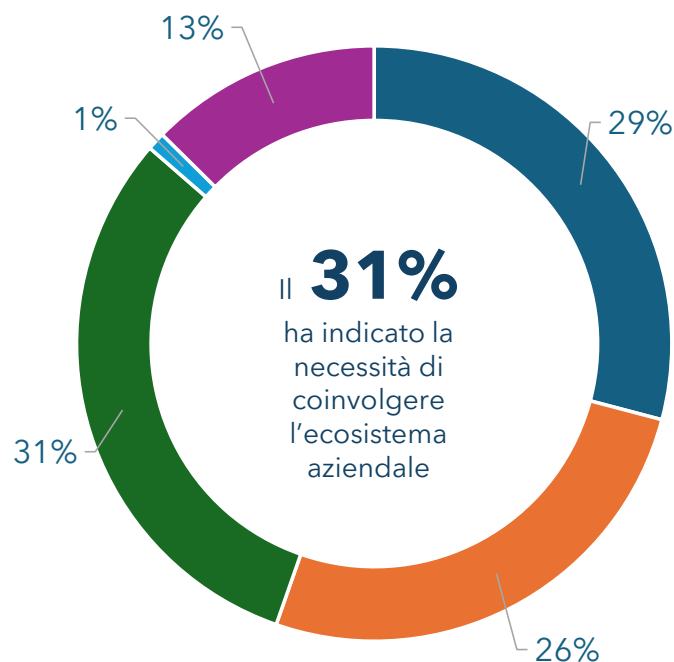
Ma il settore **Food & Beverage** è l'unico che ha espresso la necessità di **creare una funzione aziendale dedicata**.

**Servizi, Tech & Digital, Consulenza** appaiono più frammentati.

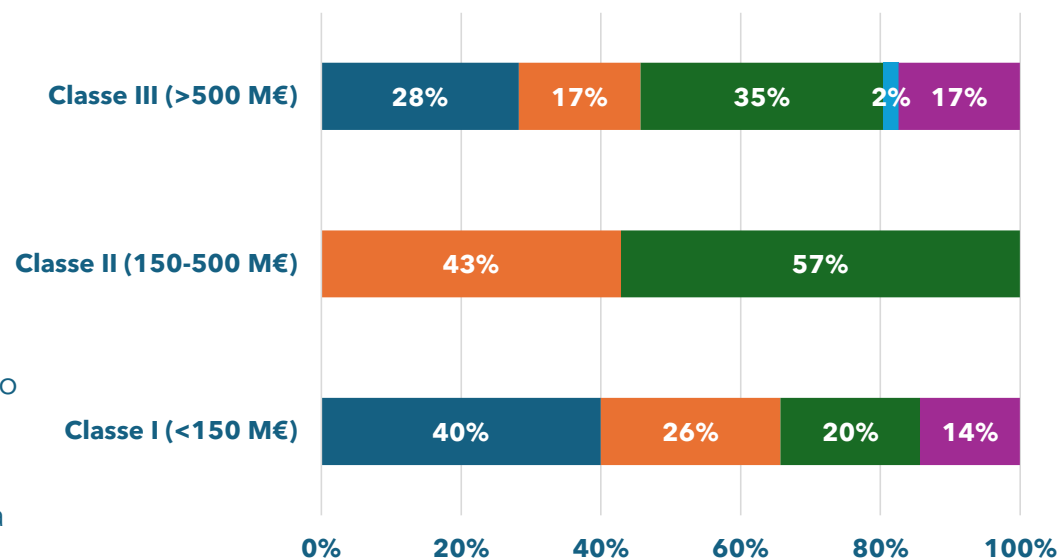
**Health Care** indica un bilanciamento tra cultura aziendale e maggiore consapevolezza dei propri impatti ambientali e sociali.

## Esigenze attuali delle aziende per integrare la sostenibilità nel business

Il **31%** delle aziende ha indicato la **necessità di coinvolgere l'ecosistema aziendale**. Seguono **l'esigenza di allineare il modello operativo e i processi (29%)** e di **rafforzare la cultura aziendale e competenze (26%)**. La **creazione di funzioni dedicate e la consapevolezza degli impatti** emergono invece come **esigenze residuali e minori rispettivamente**.



- Allineare il modello operativo ed i processi
- Allineare la cultura aziendale e le competenze
- Coinvolgere l'ecosistema aziendale
- Creare una funzione aziendale dedicata
- Essere consapevoli dei nostri impatti



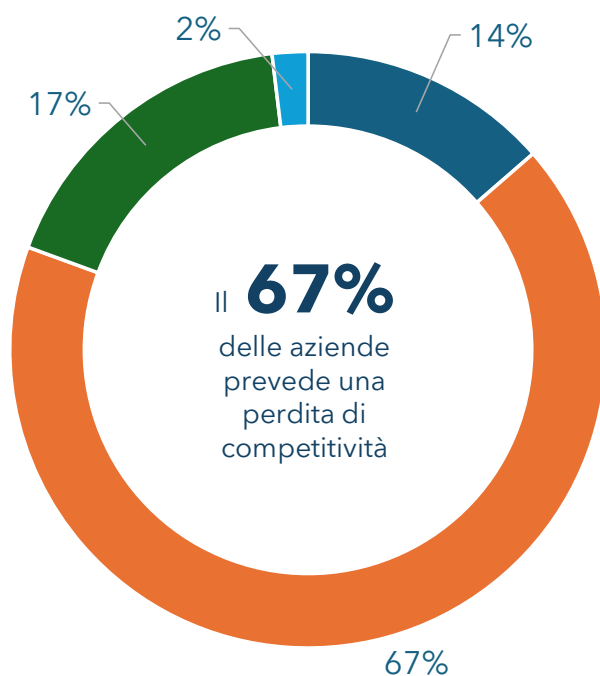
**Le aziende più piccole focalizzano l'integrazione della sostenibilità su aspetti interni di processo e competenze, mentre le realtà più grandi enfatizzano il coinvolgimento dell'intero ecosistema aziendale.**

- Nella Classe III (>500 M), le risposte sono più distribuite: coinvolgere l'ecosistema aziendale (35%) è prioritario, ma rilevano anche il bisogno di allineamento operativo (28%) ed equamente di cultura e consapevolezza degli impatti.
- Nella Classe II (150-500 M), emerge nettamente il bisogno di coinvolgere l'ecosistema aziendale (57%), seguito da allineare il modello operativo (43%).
- Nella Classe I (<150 M), prevale il bisogno di allineare il modello operativo e i processi (40%) e di allineare la cultura aziendale e le competenze (26%).

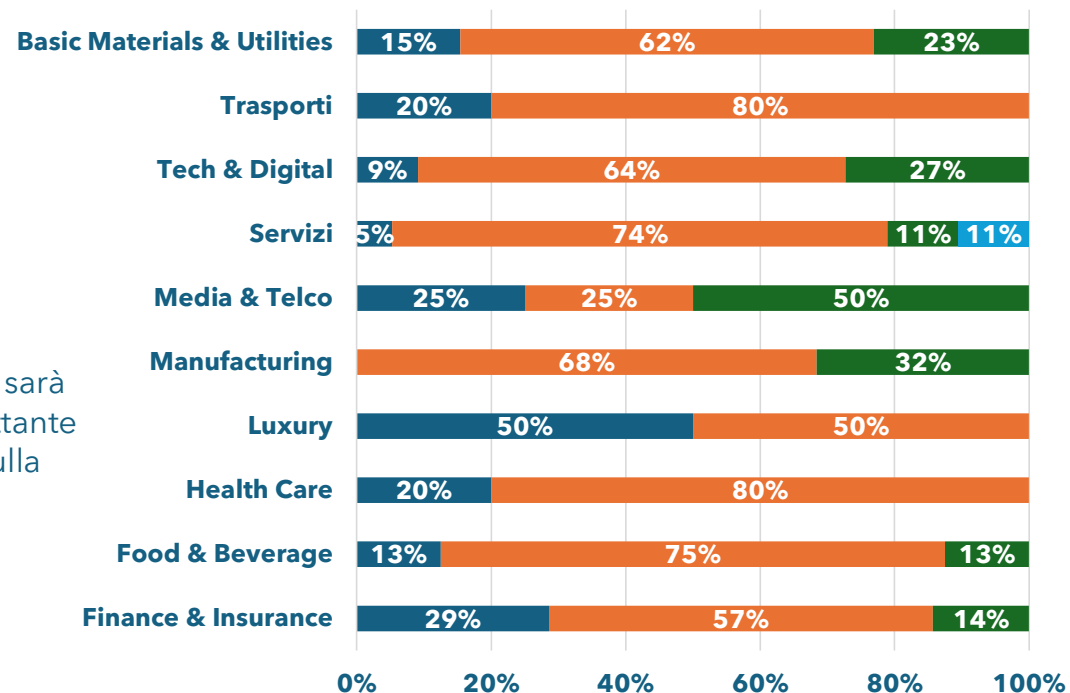


## Cosa accadrà fra 5 anni se non si integra la sostenibilità nel business

Il **67%** delle aziende **prevede una perdita di competitività**. Il **17%** presume che la **sostenibilità resti confinata alla sola rendicontazione**, mentre il **14%** prevede un **aumento degli impatti** ambientali e sociali. Solo una quota marginale (**2%**) ritiene che **non cambierà nulla**.



- Il nostro business sarà sempre più impattante sull'ambiente e sulla società
- Saremo poco competitivi
- La sostenibilità resterà solo oggetto di reporting
- Niente



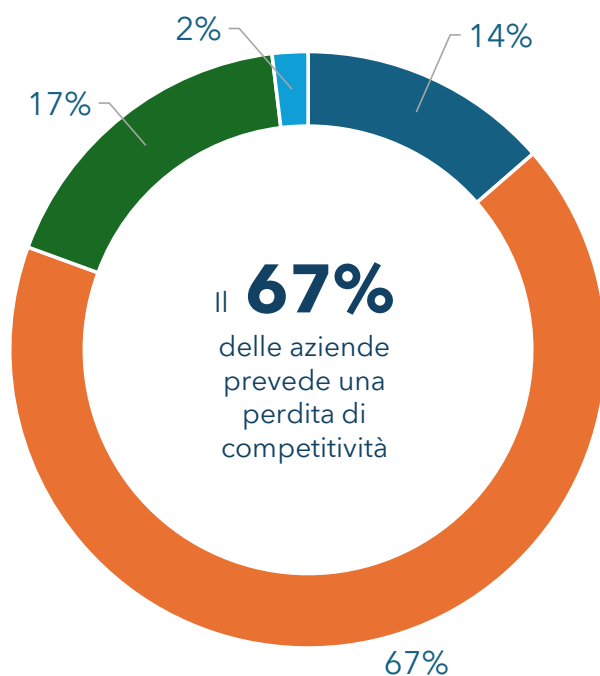
La percezione dei rischi legati alla mancata integrazione della sostenibilità **varia tra i settori**.

In settori come **Manufacturing, Trasporti, Health Care, Food & Beverage e Basic Materials & Utilities** prevale l'idea che la competitività futura **dipenderà da strategie sostenibili**.

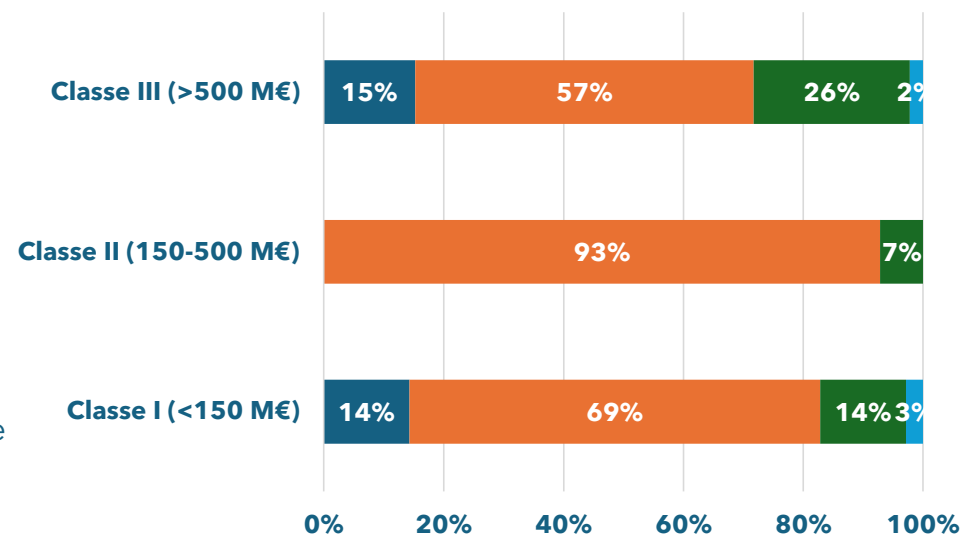
**Media & Telco** mostrano maggiore varietà, mentre **solo i Servizi** hanno indicato, seppur con modesta entità, di non prevedere alcun impatto.

## Cosa accadrà fra 5 anni se non si integra la sostenibilità nel business

Il **67%** delle aziende **prevede una perdita di competitività**.  
Il **17%** presume che la **sostenibilità resti confinata alla sola rendicontazione**, mentre il **14%** prevede un **aumento degli impatti** ambientali e sociali.  
Solo una quota marginale (**2%**) ritiene che **non cambierà nulla**.



- Il nostro business sarà sempre più impattante sull'ambiente e sulla società
- Saremo poco competitivi
- La sostenibilità resterà solo oggetto di reporting
- Niente



**La mancata integrazione della sostenibilità è percepita come un rischio diretto maggiormente per la competitività futura, con una consapevolezza particolarmente forte tra le aziende di media dimensione.**

- Nella Classe III (>500 M), il 57% delle aziende ritiene che senza integrare la sostenibilità saranno poco competitive ma si registra una quota significativa (26%) che ipotizza conseguenze molto più contenute.
- Nella Classe II (150-500 M), il dato sale al 93%, segnalando una percezione ancora più netta del rischio competitivo.
- Nella Classe I (<150 M), il 69% condivide la stessa opinione.

# Cosa potrebbero fare le aziende nel prossimo futuro

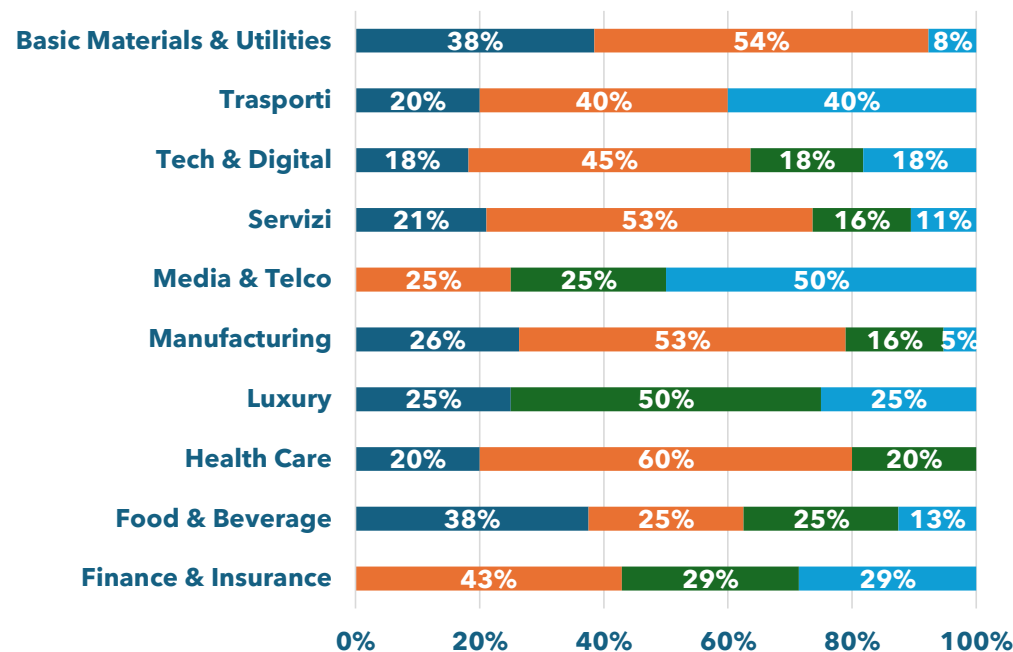
Il risultato complessivo **evidenzia spazi di miglioramento diffusi.**

Il **47%** delle aziende indica la **necessità di coinvolgere maggiormente partner e stakeholder** in pratiche più sostenibili. Seguono l'esigenza di **allineare il modello di business (22%)** e di **lavorare più attivamente sull'impatto (16%)**.

Solo il **15%** ritiene di stare **già facendo abbastanza.**



- Allineare il nostro modello di business ad un modello più sostenibile
- Coinvolgere ed attivare i nostri partner, stakeholders in pratiche più sostenibili
- Lavorare sul nostro impatto
- Stiamo facendo abbastanza



Rispetto alle azioni non ancora intraprese, emerge che «Coinvolgere partner e stakeholder» è una priorità per settori come **Health Care, Servizi, Manufacturing e Basic Materials & Utility.**

**Luxury** mostra l'esigenza di lavorare **sull'impatto ambientale e sociale.**

**Food & Beverage** ritiene di dover lavorare soprattutto sul modello di business

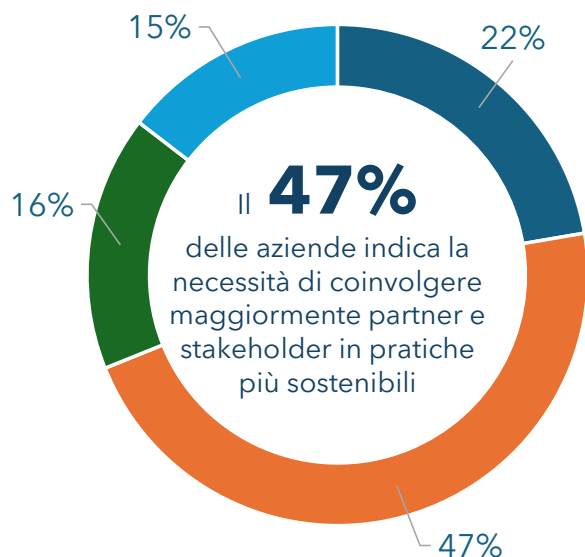
In alcuni comparti, come **Trasporti, Media & Telco e Finance & Insurance,** risulta maggiormente rilevante **la percezione di avere già fatto abbastanza.**

## Cosa potrebbero fare le aziende nel prossimo futuro

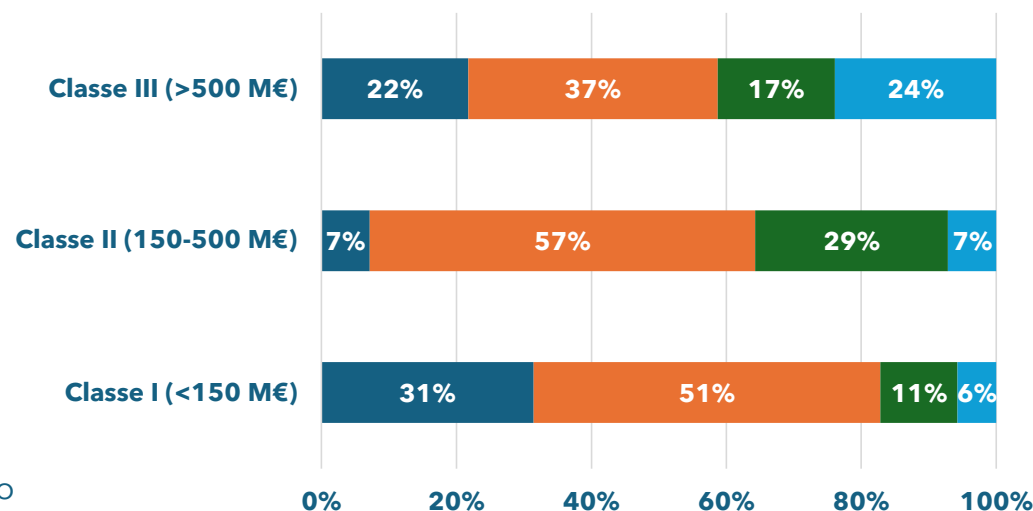
Il risultato complessivo **evidenzia spazi di miglioramento diffusi.**

Il **47%** delle aziende indica la **necessità di coinvolgere maggiormente partner e stakeholder** in pratiche più sostenibili. Seguono l'esigenza di **allineare il modello di business (22%)** e di **lavorare più attivamente sull'impatto (16%)**.

Solo il **15%** ritiene di stare **già facendo abbastanza.**



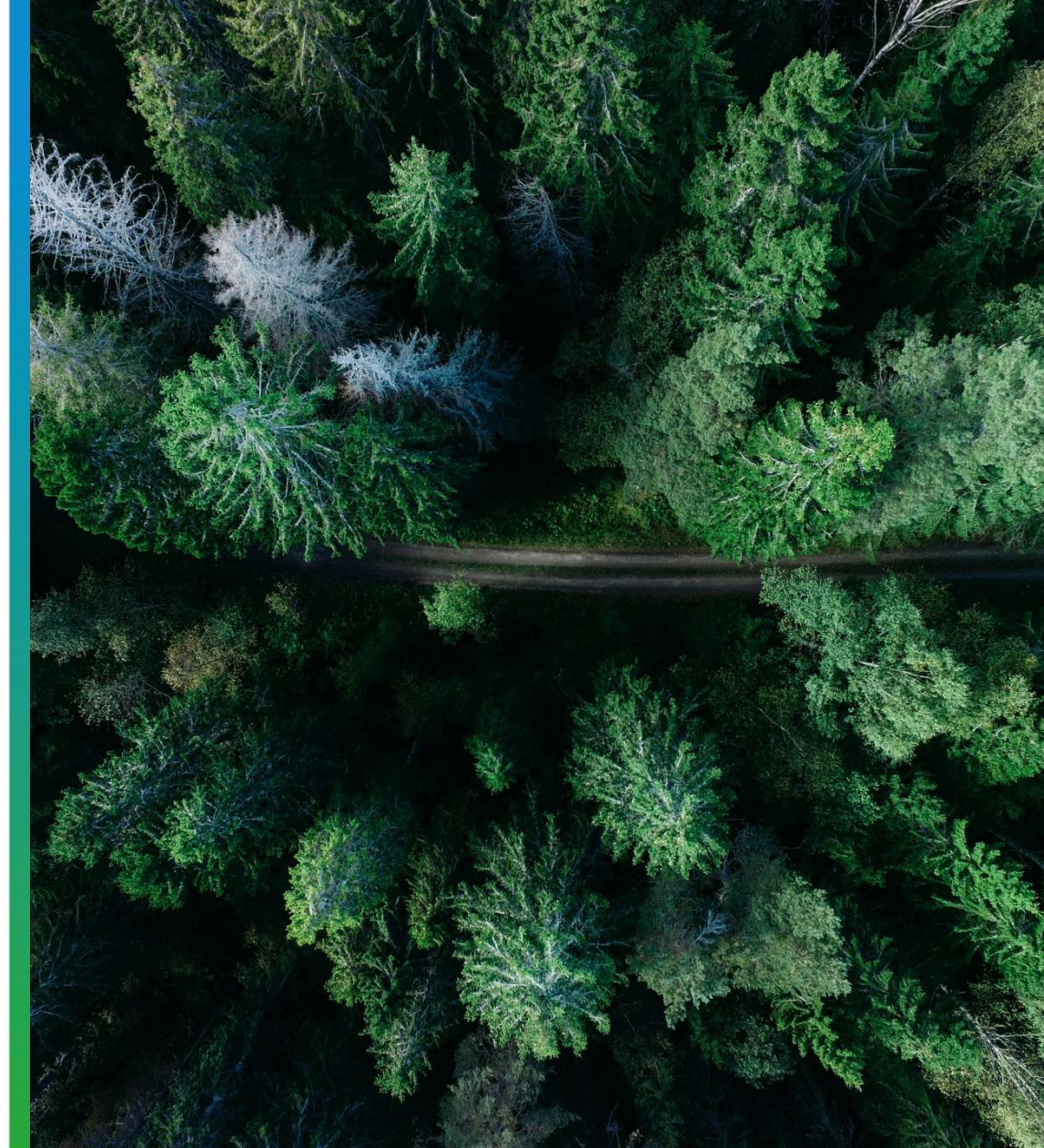
- Allineare il nostro modello di business ad un modello più sostenibile
- Coinvolgere ed attivare i nostri partner, stakeholders in pratiche più sostenibili
- Lavorare sul nostro impatto
- Stiamo facendo abbastanza



**Le priorità di azione si concentrano prevalentemente sul coinvolgimento e l'attivazione di stakeholder e partner, con le realtà più grandi che evidenziano anche una maggiore percezione di maturità raggiunta.**

- Nella **Classe III** (>500 M), le esigenze sono più bilanciate: il 37% punta sul coinvolgimento di stakeholder, mentre il 22% (quota più alta) ritiene di **stare già facendo abbastanza**.
- Nella **Classe II** (150-500 M), il 57% delle aziende si concentra su **coinvolgere ed attivare stakeholder** (quota più alta), seguita dal 29% che segnala la necessità di lavorare sul proprio impatto.
- Nella **Classe I** (<150 M), il 51% delle aziende indica come esigenza principale il coinvolgimento di partner e stakeholder in pratiche più sostenibili, ma una quota rilevante (la più alta) pari al 31% evidenzia la necessità di allineare il **modello di business**.

# Domande aperte



# Ostacoli all'integrazione della sostenibilità nel business

Categoria di ostacolo	Descrizione sintetica	Frequenza (indicativa)	Settori maggiormente coinvolti
<b>Culturali e organizzativi</b>	Mancanza di cultura aziendale, governance debole, resistenze interne, leadership non coinvolta	Alta	Servizi, Tech & Digital, Finance & Insurance, Media & Telco, Manufacturing
<b>Economici e di risorse</b>	Costi elevati, mancanza di budget dedicati, ROI non immediato, volatilità del mercato	Alta	Food & Beverage, Manufacturing, Luxury, Basic Materials & Utilities
<b>Competenze e know-how</b>	Carenza di figure competenti, mancanza di team ESG strutturati, bisogno di formazione	Alta	Manufacturing, Tech & Digital, Health Care, Servizi
<b>Normativi e burocratici</b>	Complessità regolatoria, lentezza nei permessi, instabilità del quadro normativo	Media	Manufacturing, Health Care, Media & Telco, Food&Beverage, Finance & Insurance
<b>Misurazione e strumenti operativi</b>	Difficoltà a misurare impatti ambientali e sociali, strumenti assenti o poco efficaci	Media	Tech & Digital, Servizi, Finance & Insurance
<b>Filiera e stakeholder esterni</b>	Difficoltà nel coinvolgere fornitori, partner e stakeholder in pratiche sostenibili	Media	Trasporti, Manufacturing, Basic Materials & Utilities, Finance & Insurance
<b>Tecnologici e infrastrutturali</b>	Assenza di soluzioni tecniche accessibili o scalabili, vincoli infrastrutturali, complessità del prodotto	Bassa-media	Trasporti, Basic Materials & Utilities, Food & Beverage
<b>Altro / Nessun ostacolo</b>	Alcune aziende affermano che stanno già integrando la sostenibilità o che serve solo tempo per completare il processo	Presente (minoranza)	Finance & Insurance, Servizi, Basic Materials & Utilities, Media&Telco

# Motivazioni per l'integrazione della sostenibilità nel business

Categoria di motivazione	Descrizione sintetica	Frequenza (indicativa)	Settori maggiormente coinvolti
<b>Reputazione e posizionamento</b>	Desiderio di migliorare l'immagine aziendale e il posizionamento competitivo	Alta	Luxury, Tech & Digital, Finance & Insurance, Media & Telco
<b>Risposta alle normative</b>	Adeguamento alle regolamentazioni esistenti o in arrivo (es. CSRD, Tassonomia, PNRR)	Alta	Manufacturing, Basic Materials & Utilities, Finance & Insurance
<b>Richiesta del mercato/clienti</b>	Pressione di clienti, partner commerciali o stakeholder che richiedono sostenibilità	Alta	Food & Beverage, Manufacturing, Servizi, Health Care, Finance & Insurance
<b>Cultura e valori aziendali</b>	Coerenza con i valori aziendali o volontà di contribuire al bene comune	Media	Servizi, Finance & Insurance, Health Care, Manufacturing
<b>Efficienza e innovazione</b>	Obiettivo di ottimizzazione dei processi, riduzione costi o innovazione sostenibile	Media	Manufacturing, Tech & Digital, Food & Beverage, Finance & Insurance
<b>Accesso a finanziamenti</b>	Motivazione legata alla possibilità di accedere a fondi pubblici o green finance	Media	Finance & Insurance, Manufacturing, Basic Materials & Utilities
<b>Leadership e vantaggio competitivo</b>	Ambizione di essere pionieri nel settore e differenziarsi dalla concorrenza	Bassa	Tech & Digital, Luxury, Media & Telco, Manufacturing, Food & Beverage, Basic Materials & Utilities
<b>Altro / Nessuna motivazione specifica</b>	Mancanza di motivazione esplicita o risposta generica	Presente (minoranza)	Trasversale / non assegnabile

# Quesiti

## 1. Integrazione strategica della sostenibilità

- Come integrare efficacemente la sostenibilità nei processi core del business e non solo nella rendicontazione?
- Come accelerare l'integrazione dei fattori ESG nel business?
- Quali sono i principali blocchi operativi che limitano i Sustainability Manager?
- Come trasformare la sostenibilità in leva commerciale e competitiva?

## 2. Compliance, normative e rendicontazione

- Come semplificare la rendicontazione e l'applicazione della CSRD?
- Previsioni su futuri scenari regolatori e sugli impatti normativi internazionali.
- Come armonizzare gli standard di rendicontazione nei prossimi anni?

## 3. Digitalizzazione e sostenibilità

- Impatti reali della digitalizzazione sulla sostenibilità: problema o opportunità?
- Come migliorare la cultura digitale e sostenibile aziendale senza aumentare i costi e accelerando la twin transition?
- Qual è il ruolo della trasformazione digitale per supportare la sostenibilità e le direttive CSRD?

## 4. Cultura e change management

- Come gestire la trasformazione culturale aziendale verso modelli sostenibili?
- Come aumentare la consapevolezza dei partner e dei dipendenti sui temi ESG?
- Esempi di best practice aziendali nella transizione sostenibile.

## 5. Sostenibilità e competitività economica

- Come bilanciare sostenibilità e redditività (es. riduzione dell'EBITDA)?
- Come rendere profittevoli i modelli di business basati su energie rinnovabili?
- Qual è il ritorno economico misurabile della sostenibilità aziendale?

## 6. Pressioni geopolitiche e scenari globali

- Impatto delle tensioni geopolitiche sulla sostenibilità (es. USA vs Europa)?
- Rischi di isolamento dell'Europa rispetto a Cina e USA sul fronte sostenibilità?

## 7. Supply chain e filiera

- Come garantire supply chain più sostenibili ed efficienti?
- Come gestire la complessità della raccolta dati di filiera in gruppi articolati?

## Considerazioni finali

I risultati dell'indagine confermano la necessità di **agire attraverso una "terza via della sostenibilità"**: un approccio consapevole e pragmatico, che non si colloca né nel negazionismo né nella rigidità normativa, ma si fonda sull'evoluzione volontaria e strategica dei modelli di business. L'analisi, infatti, evidenzia come le aziende abbiano maturato **una chiara consapevolezza** rispetto alle sfide ambientali e sociali, accompagnata da una **crescente capacità di lettura critica del contesto**. I dati ci dicono che **la maggior parte delle imprese ha compreso che la sostenibilità** è un tema di impatti, ambientali e sociali, e la conseguente centralità dei modelli di business per poterli ridurre; **l'integrazione della sostenibilità nel proprio modello di business costituisce quindi un'opportunità** concreta per garantire **competitività, resilienza e valore a lungo termine**.

I dati indicano però che, sebbene ci sia consapevolezza diffusa, **la sostenibilità non è ancora sistemicamente integrata**.

Un'integrazione completa della sostenibilità richiede ancora un **cambio culturale, investimenti concreti e collaborazioni sistemiche lungo tutta la catena del valore**. Le aziende segnalano la **necessità di accompagnamento e semplificazione** per superare la fase attuale di frammentazione e passare a un'integrazione strutturale ed efficace.



## Contatti

Per informazioni sullo studio:

**Riccardo Giovannini**

*CEO & Founder -  
iSustainability*

**Rachele Cicoli**

*Associate Partner -  
iSustainability*

**Pietro Schiavone**

*Senior Consultant -  
iSustainability*