

Sostenibilità sociale e creazione di valore per l'impresa

Osservatorio Sodalitas
sulla Sostenibilità Sociale d'Impresa

4° RAPPORTO

Indice

Sostenibilità sociale e valore d'impresa: un impegno strategico per il futuro - di <i>Alberto Pirelli, Presidente di Fondazione Sodalitas</i>	3
Le principali evidenze dell'indagine sulle strategie di sostenibilità sociale delle imprese e la creazione di valore	4
Uno sguardo allo scenario: i trend commentati dal Comitato Scientifico	26
I risultati completi dell'indagine sulle strategie di sostenibilità sociale delle imprese e la creazione di valore	49
Gli impatti sociali nella Communication on Progress di UN Global Compact - di <i>Global Compact Network Italia</i>	121
Come la sostenibilità crea valore: il Framework di <i>CSR Europe</i> per integrare sostenibilità e competitività	130



Sostenibilità sociale e valore d'impresa: un impegno strategico per il futuro



Con vivo piacere presentiamo il 4° Rapporto dell'Osservatorio Sodalitas sulla Sostenibilità Sociale d'Impresa, un'iniziativa che si colloca al cuore della missione di Fondazione Sodalitas: accompagnare le imprese nel percorso verso una sostenibilità autentica, strategica e generatrice di valore condiviso.

Dalla sua fondazione, Sodalitas opera con la convinzione che la sostenibilità sociale non sia un adempimento formale né un elemento accessorio della strategia aziendale, ma una leva competitiva essenziale per la resilienza e la competitività di lungo periodo delle imprese. In coerenza con questa visione, il presente Rapporto approfondisce il legame tra sostenibilità sociale e creazione di valore, offrendo alle imprese un quadro di riferimento solido e orientamenti concreti per l'azione.

Il 4° Rapporto indaga il punto di vista delle imprese, attingendo ad un campione esperto sulle tematiche di sostenibilità. Un'indagine quantitativa condotta su 211 imprese è stata affiancata da 16 interviste qualitative a sustainability manager e CEO e da due focus group, nei quali 37 imprese associate hanno contribuito a definire temi e contenuti. L'indagine ha esplorato quattro dimensioni chiave: l'integrazione della sostenibilità nel modello di business; le priorità di sostenibilità interna ed esterna; la misurazione degli impatti sociali ed economici; gli approcci alla comunicazione responsabile.

Lo scenario in cui le imprese oggi si trovano ad operare è complesso e sfidante. Invecchiamento demografico, crescita delle disuguaglianze, le opportunità e i rischi della transizione digitale, le tensioni geopolitiche e nelle catene del valore, gap di genere e il difficile inserimento delle nuove generazioni nel mercato del lavoro delineano un contesto in cui la sostenibilità sociale non è

più una scelta discrezionale, ma una risposta strategica necessaria. In questo quadro, le imprese che integrano la sostenibilità nella propria governance e nei propri modelli operativi si dotano di un vantaggio competitivo duraturo, come documentato dai contributi del Comitato Scientifico dell'Osservatorio.

Fondazione Sodalitas è convinta che una strategia d'impresa orientata al futuro debba mettere la persona al centro, e che la qualità del lavoro, la coesione sociale, la parità di genere, il benessere delle comunità e la trasparenza nella comunicazione siano dimensioni inscindibili per generare valore sociale ed economico. Il Rapporto offre in questo senso non solo uno strumento di analisi, ma una fonte di ispirazione e di confronto per chi, nelle organizzazioni, ha la responsabilità di orientare scelte che incidono sulla vita delle persone e sullo sviluppo dei territori.

Con questo 4° Rapporto, Fondazione Sodalitas rinnova il proprio impegno a mettere a disposizione della comunità delle imprese conoscenza condivisa, evidenze empiriche e una prospettiva di lungo periodo. Siamo certi che la lettura di questo lavoro - a cui hanno contribuito Global Compact Network Italia e CSR Europe - potrà rappresentare un punto di riferimento prezioso per chi opera con determinazione nella direzione di uno sviluppo più sostenibile e inclusivo.

Ringraziamo le imprese associate, i membri del Comitato Scientifico, i partner e tutti coloro che hanno contribuito con il loro impegno alla realizzazione di questo Rapporto. È grazie a questa comunità di pratiche che la sostenibilità sociale d'impresa può continuare a crescere e radicarsi nella cultura e nei comportamenti del sistema produttivo italiano.

Alberto Pirelli, Presidente Fondazione Sodalitas

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alberto Pirelli'.



Le principali evidenze dell'indagine sulle strategie di sostenibilità sociale delle imprese e la creazione di valore

EXECUTIVE SUMMARY

Gli obiettivi e i temi di indagine

Gli obiettivi dell'indagine sulle strategie di sostenibilità sociale e la creazione di valore per le imprese.

L'indagine del 4° Rapporto dell'Osservatorio Sodalitas sulla Sostenibilità Sociale d'Impresa si è posta l'obiettivo di **rilevare l'evoluzione degli orientamenti delle imprese** in relazione alla sostenibilità e in particolare di approfondire come gli investimenti in sostenibilità sociale sono in grado di **generare vantaggi per l'impresa** in termini di competitività e creazione di valore.

I temi sono stati esplorati attraverso una fase qualitativa e un'indagine quantitativa.

I TEMI DELLA RICERCA:

L'integrazione della strategia di sostenibilità nel modello di business dell'azienda

Le priorità in tema di sostenibilità sociale interna, a favore delle proprie persone ed esterna, a favore di comunità, filiere e clienti

La misurazione degli impatti sociali ed economici delle iniziative di sostenibilità sociale

L'approccio alla comunicazione della sostenibilità sociale

16

interviste individuali a imprese associate a Fondazione Sodalitas

211

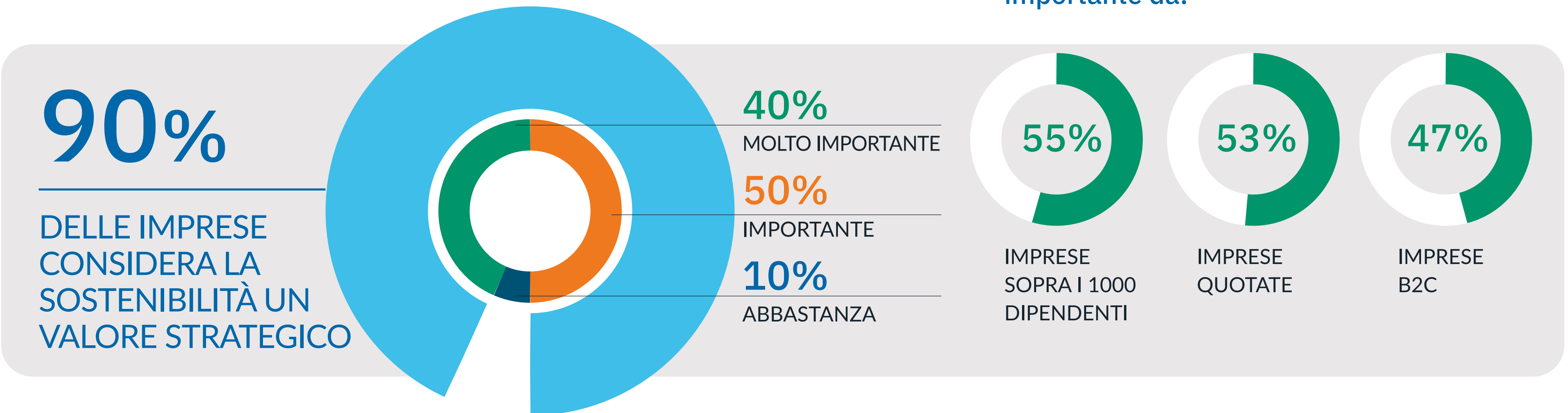
interviste tramite questionario strutturato a un campione di imprese sensibili ai temi della sostenibilità



La sostenibilità è un valore consolidato

La quasi totalità delle imprese considera la sostenibilità un valore di riferimento per la propria strategia.

La sostenibilità viene indicata come valore strategico molto importante da:



I cambiamenti economici, geopolitici e normativi non hanno ridotto l'importanza attribuita alla sostenibilità. Per la maggioranza delle imprese rappresenta oggi un elemento strutturale della strategia aziendale, in particolare nelle organizzazioni più grandi, quotate e orientate al mercato B2C.

Nel 2023 l'89% delle imprese considerava già la sostenibilità un valore molto importante.

Una visione integrata della sostenibilità

Le imprese attribuiscono un'elevata rilevanza alle componenti economica, sociale e ambientale della sostenibilità.

94%

SOSTENIBILITÀ
ECONOMICA

90%

SOSTENIBILITÀ
SOCIALE

89%

SOSTENIBILITÀ
AMBIENTALE

Cresce l'importanza attribuita a tutte le componenti della sostenibilità, in particolare a quella ambientale e sociale. Il dato evidenzia una visione sempre più integrata della sostenibilità all'interno delle strategie aziendali.

Rispetto all'indagine 2023:

- Sostenibilità sociale + 3 punti
- Sostenibilità ambientale + 6 punti
- Sostenibilità economica + 1 punto

Il maggior peso dei fattori interni

Cultura aziendale e visione del management incidono più delle pressioni normative e delle aspettative esterne.

FATTORI
INTERNI **94%**

- CULTURA AZIENDALE
- VISIONE DELL'IMPRENDITORE E DEL TOP MANAGEMENT

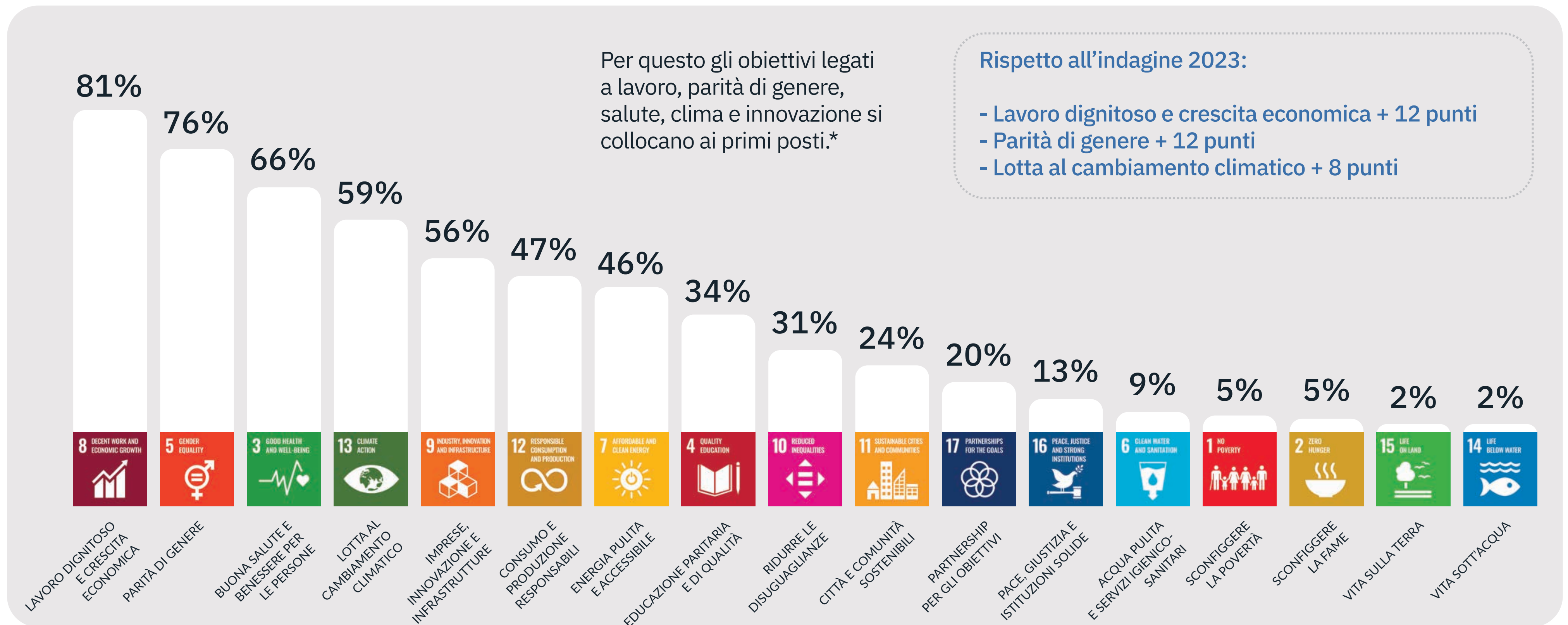
FATTORI
ESTERNI **87%**

- REGOLAMENTAZIONE
- ASPETTATIVE DEGLI STAKEHOLDER
- PRESSIONE DEL MERCATO

Nel determinare l'importanza attribuita dalle imprese alla sostenibilità, i fattori "interni" - la cultura aziendale, la visione dell'imprenditore e del top management - hanno maggior peso rispetto ai fattori "esterni" quali le aspettative degli stakeholder e la pressione regolatoria. Questo dato smentisce la narrazione della sostenibilità come mero adempimento a richieste esterne e valorizza piuttosto la dimensione strategica e valoriale come fondamento e guida dell'impegno delle aziende a favore della sostenibilità.

Gli SDGs prioritari per le imprese

Gli SDGs indicati come prioritari sono quelli su cui le imprese ritengono di poter generare un impatto concreto.



*Possibili fino a 5 risposte

Cresce la rilevanza della sostenibilità sociale

Oltre otto imprese su dieci ritengono che la sostenibilità sociale abbia oggi un ruolo più rilevante rispetto a cinque anni fa.

82% DELLE IMPRESE RITIENE
OGGI PIÙ IMPORTANTE
LA SOSTENIBILITÀ SOCIALE
RISPETTO A 5 ANNI FA

17%

RIMASTA INVARIATA

1%

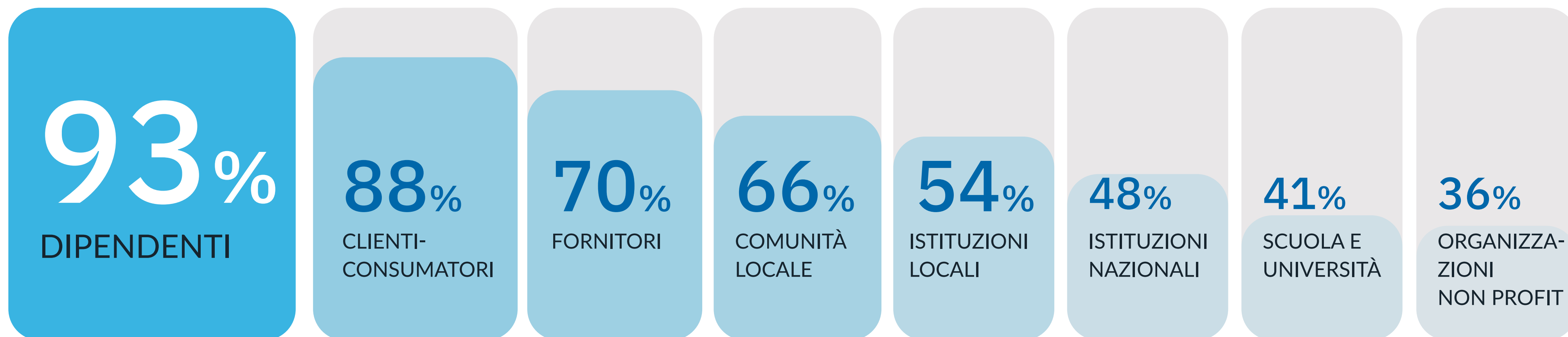
DIMINUITA

La crescente attenzione verso la sostenibilità sociale coinvolge trasversalmente tutte le tipologie d'impresa, indipendentemente dalla dimensione aziendale. Il dato conferma il consolidarsi della dimensione sociale come componente strutturale delle strategie aziendali.



Dipendenti al primo posto

I dipendenti e clienti-consumatori sono gli stakeholder considerati più rilevanti nella strategia di sostenibilità sociale.



I dipendenti emergono come lo stakeholder considerato più rilevante dalle imprese, seguiti da clienti-consumatori, fornitori e comunità locale

Rispetto all'indagine 2023:

- Dipendenti + 4 punti
- Comunità locale - 4 punti

Visione e valori guidano la sostenibilità sociale

Visione dell'imprenditore e motivazioni etiche sono i principali driver dell'impegno in sostenibilità sociale.

Le motivazioni che guidano l'impegno in sostenibilità sociale sono prevalentemente interne all'impresa.

Visione manageriale, cultura aziendale e dimensione valoriale pesano più delle richieste normative e finanziarie.

80%

LA VISIONE
DELL'IMPRENDITORE
E/O DEL TOP
MANAGEMENT

78%

LA MOTIVAZIONE ETICO-
VALORIALE OVVERO IL
DESIDERIO DI CONTRIBUIRE A
RENDERE MIGLIORE LA SOCIETÀ
IN CUI VIVIAMO

75%

LE ASPETTATIVE
DEGLI STAKEHOLDER
INTERNI ED ESTERNI

74%

LA CONVINZIONE CHE
L'IMPEGNO IN SOSTENIBILITÀ
SOCIALE RENDA L'IMPRESA
PIÙ COMPETITIVA E GENERI
UN VANTAGGIO ECONOMICO

61%

LA VOLONTÀ DI
MITIGAZIONE DEI
RISCHI REPUTAZIONALI
E LEGALI LEGATI A
TEMATICHE SOCIALI

52%

LA PRESSIONE
NORMATIVA E
REGOLATORIA

50%

LA NECESSITÀ DI
RISPONDERE AI REQUISITI
DELLA CATENA DI
FORNITURA E/O DEI
PARTNER DI FILIERA

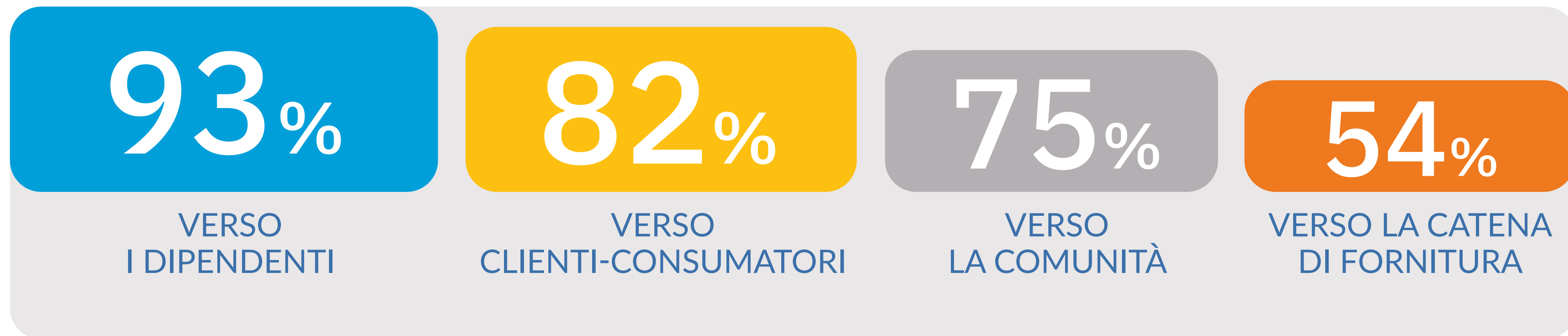
38%

LE RICHIESTE DI
BANCHE E FINANZA
PER OTTENERE
L'ACCESSO AL CREDITO
E INVESTIMENTI



La sostenibilità sociale è un investimento, non un costo

La maggioranza delle imprese considera l'impegno verso dipendenti, clienti e comunità un investimento capace di generare valore nel tempo.

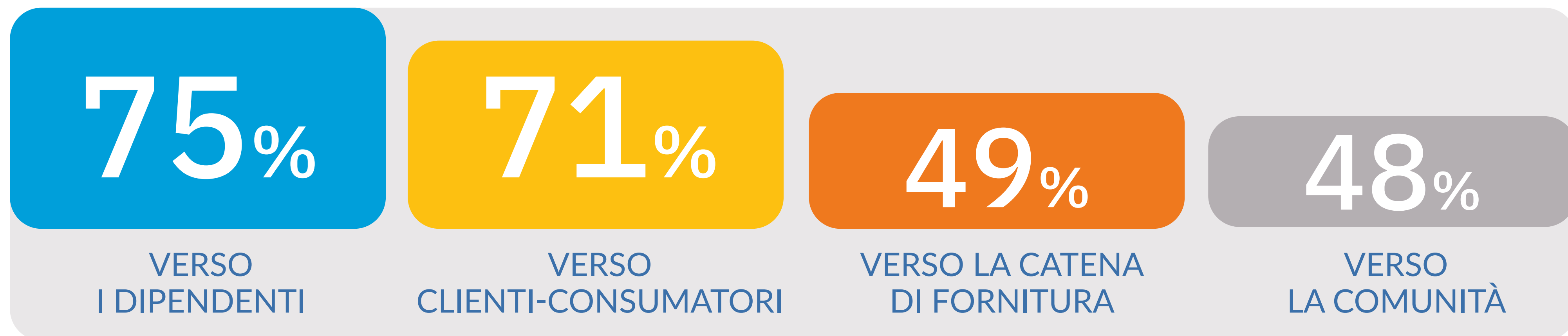


Le imprese considerano la sostenibilità sociale un investimento e non un costo.

La percezione è particolarmente forte per le iniziative rivolte a dipendenti e clienti-consumatori in riferimento a tutti gli stakeholder.

La sostenibilità sociale genera un ritorno economico

Le imprese associano i maggiori benefici economici alle iniziative rivolte alle persone interne all'organizzazione e ai clienti-consumatori.



Dipendenti e clienti-consumatori sono gli stakeholder rispetto ai quali le imprese percepiscono un maggiore ritorno economico nell'investimento in sostenibilità sociale.

Più contenuta, invece, la percezione di ritorni economici legati alle iniziative rivolte alla comunità e alla catena di fornitura.

Dipendenti e clienti generano il valore più immediato

I benefici delle iniziative di sostenibilità sociale vengono percepiti con tempi differenti a seconda dello stakeholder coinvolto.

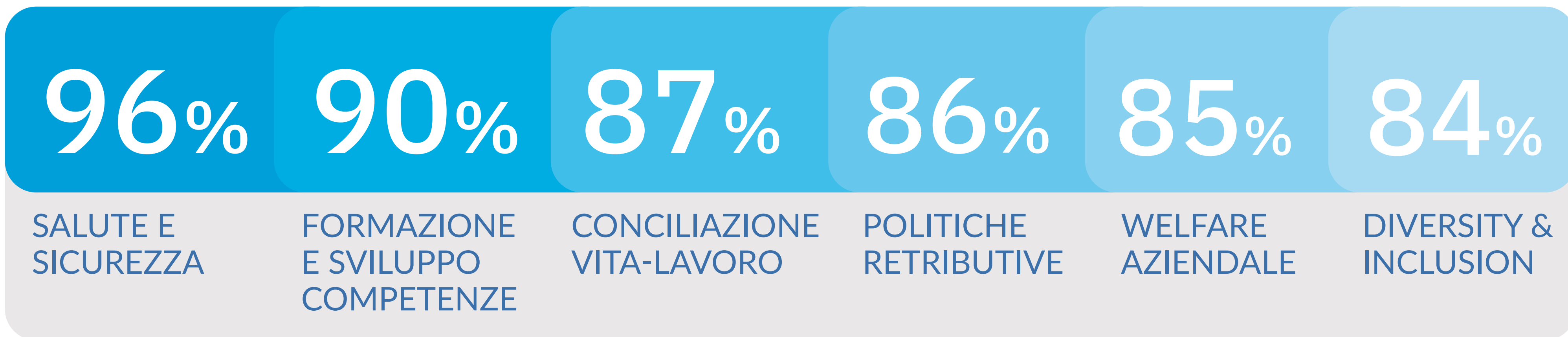


Le imprese percepiscono benefici più immediati nelle iniziative rivolte a dipendenti e clienti-consumatori.

Gli investimenti verso comunità e filiera vengono invece associati a effetti più gradualmente e di lungo periodo.

Come si concretizza l'impegno verso i dipendenti

Tutti gli ambiti in cui si articola la sostenibilità sociale interna rivolta ai dipendenti sono considerati estremamente rilevanti da una larghissima maggioranza di imprese.

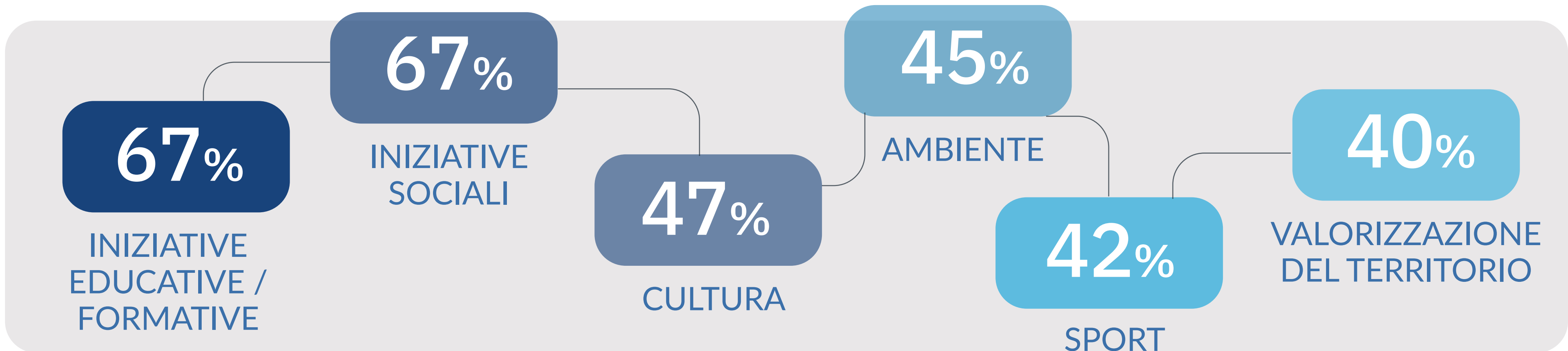


La sostenibilità sociale interna viene interpretata in modo sempre più ampio, includendo non solo salute e sicurezza, ma anche sviluppo delle competenze, equilibrio vita-lavoro, welfare e inclusione.

Emerge così una visione del lavoro orientata alla qualità delle relazioni, alla crescita delle persone e alla capacità di attrarre e valorizzare i talenti.

Molteplici iniziative delle imprese nelle comunità

Le imprese sviluppano iniziative rivolte alle comunità locali in ambiti diversi, dall'educazione all'inclusione sociale, dalla cultura all'ambiente.

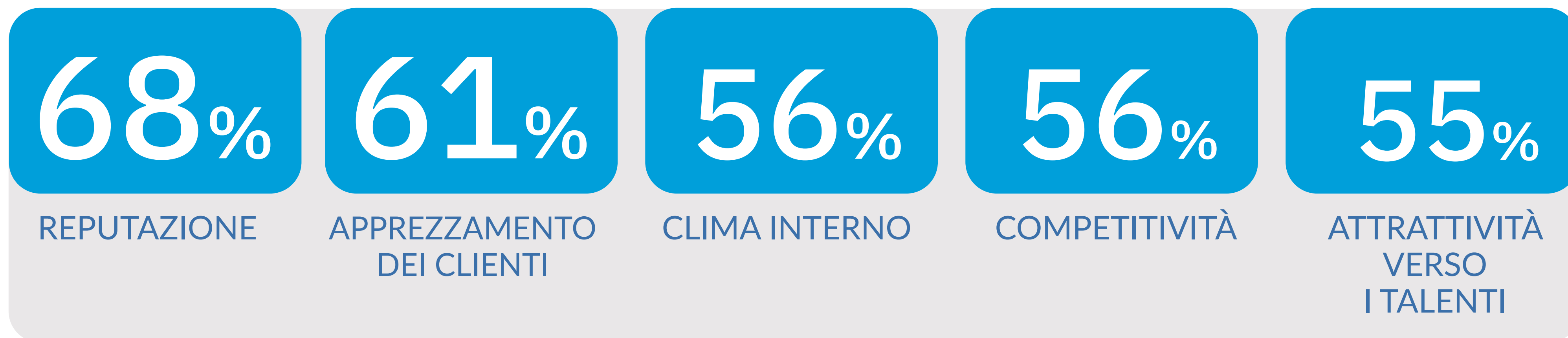


La frequenza di tutte le iniziative tende ad aumentare con il crescere della dimensione aziendale: le iniziative ambientali passano dal 24% nelle piccole al 61% nelle imprese sopra i 1000 dipendenti, le iniziative sociali dal 26% all'85%, le iniziative di promozione del territorio dal 26% al 50%.

Risulta dunque evidente, per le iniziative a favore della comunità, la correlazione con la maggiore disponibilità economica legata alle dimensioni dell'impresa.

I principali vantaggi della sostenibilità sociale

Le imprese associano alla sostenibilità sociale benefici concreti per reputazione, competitività e relazioni con gli stakeholder, riconoscendone il valore anche in termini economici.



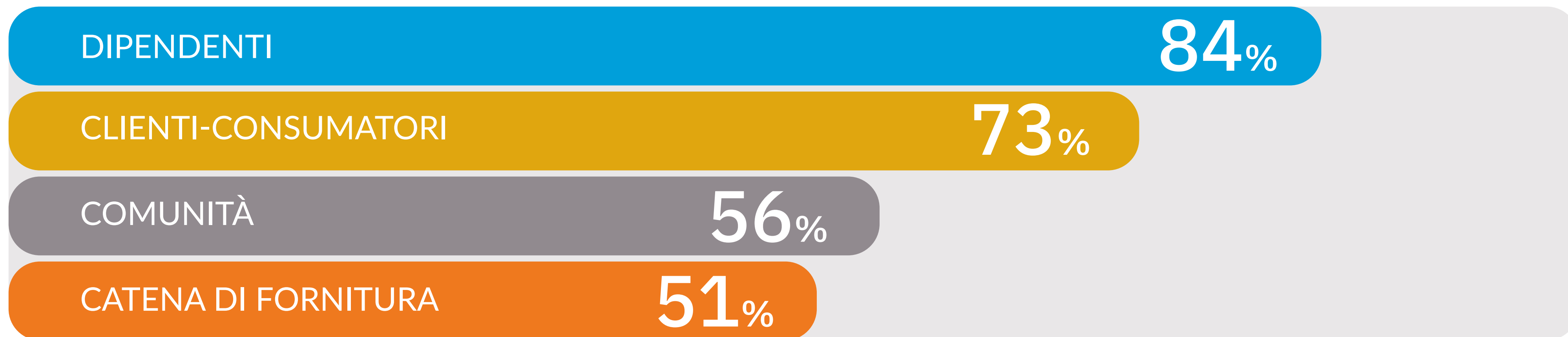
La maggioranza delle imprese ritiene che l'impegno in sostenibilità sociale contribuisca in modo sostanziale alla soddisfazione dei clienti - consumatori.

Il 50% delle imprese dichiara di avere attivato iniziative di educazione dei clienti - consumatori alle tematiche di sostenibilità al fine di metterli in grado di meglio apprezzare quanto realizzato dall'impegno delle imprese.



Le imprese misurano l'impatto sociale

Le imprese attribuiscono maggiore importanza alla misurazione dell'impatto sociale generato verso dipendenti e clienti-consumatori, considerati gli stakeholder più direttamente collegati alla creazione di valore.

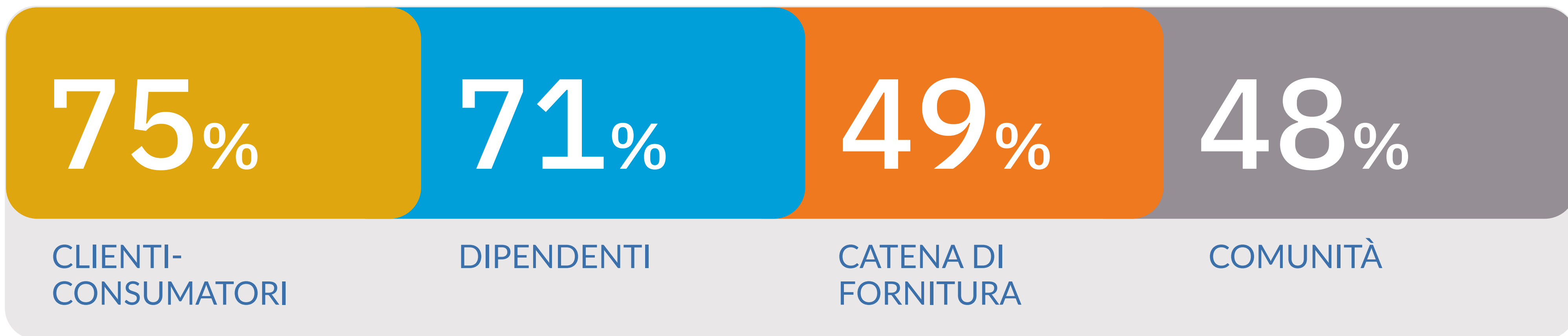


La misurazione dell'impatto sociale riguarda in primo luogo le iniziative rivolte ai dipendenti e ai clienti-consumatori.

Più contenuta, pur rimanendo significativa, l'attenzione verso la misurazione degli effetti generati su comunità e catena di fornitura.

È importante misurare il ritorno economico

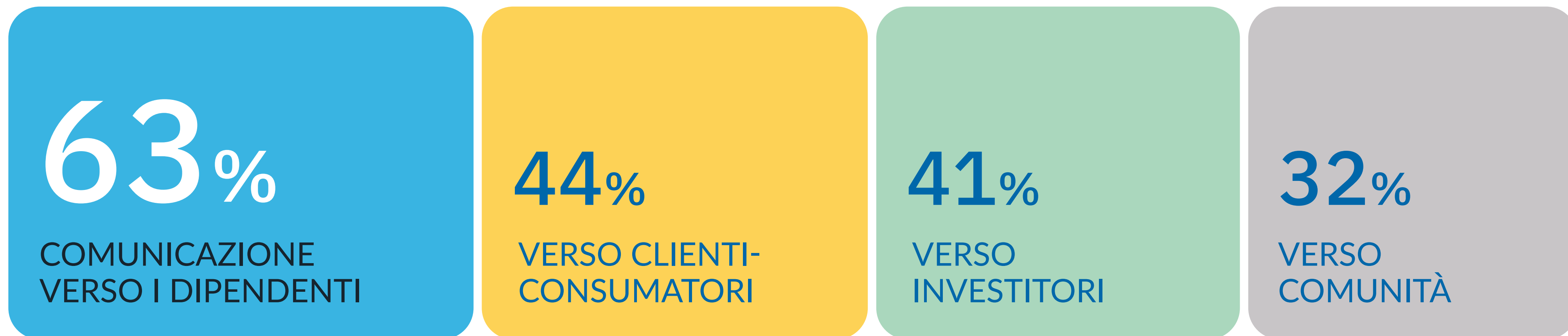
Le imprese attribuiscono particolare importanza alla misurazione del ritorno economico generato dalle iniziative rivolte a clienti-consumatori e dipendenti.



La sostenibilità sociale viene considerata sempre più come una leva capace di generare benefici economici concreti, soprattutto in relazione a clienti-consumatori e dipendenti.

La comunicazione verso i dipendenti è la più efficace

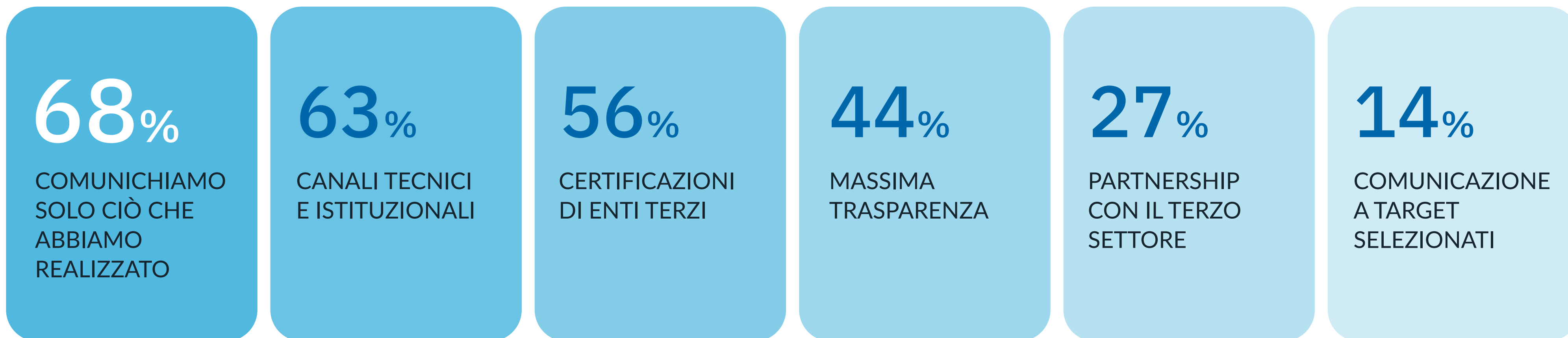
Le imprese valutano più efficace la comunicazione delle iniziative di sostenibilità sociale verso i dipendenti rispetto agli altri stakeholder.



La comunicazione delle iniziative di sostenibilità sociale risulta particolarmente efficace verso i dipendenti, mentre emergono margini di miglioramento nel dialogo con clienti-consumatori, comunità e investitori.

Come evitare il rischio di social washing

Per rendere credibile il proprio impegno sociale, le imprese privilegiano una comunicazione basata su risultati concreti, con l'utilizzo di canali "tecnici", certificazioni e trasparenza.



Per prevenire i rischi di social washing tra le imprese del campione prevale un approccio comunicativo caratterizzato da prudenza e trasparenza, orientato a valorizzare l'utilizzo di strumenti e canali "tecnico-professionali" - quali il Bilancio di Sostenibilità, il sito e LinkedIn - e l'utilizzo di "certificazioni" da parte di enti terzi e dunque particolarmente credibili e autorevoli.

Il coinvolgimento delle imprese associate

Il punto di vista delle imprese aderenti a Fondazione Sodalitas è stato fondamentale per definire temi e contenuti del 4° Rapporto.

Il coinvolgimento ha previsto diverse attività:

2

FOCUS GROUP

16

INTERVISTE QUALITATIVE
A SUSTAINABILITY
MANAGER E CEO

37

LE IMPRESE ADERENTI
CHE HANNO CONTRIBUITO



Le imprese partecipanti



Il coinvolgimento del Comitato Scientifico

Il comitato scientifico dell'Osservatorio Sodalitas è composto da esponenti del mondo accademico, esperti di numerosi ambiti scientifici e disciplinari connessi alla sostenibilità sociale d'impresa.

Leonardo Becchetti

Professore di Economia Politica, Università di Roma Tor Vergata

Mario Calderini

Professore in Management for Sustainability and Impact, Politecnico di Milano

Giorgio Fiorentini

Professore di Management delle imprese sociali, Università Bocconi

Marco Frey

Professore di Economia e gestione delle imprese, Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa

Enrico Giovannini

Professore di Analisi e Politiche per lo sviluppo sostenibile, Università di Roma Tor Vergata

Patrizia Lombardi

Professoressa Decision Making for sustainable development goals, Politecnico di Torino

Chiara Mio

Professoressa Economia aziendale, Università Ca' Foscari Venezia

Francesco Perrini

Professore di Economia e gestione delle imprese, Università Bocconi

Stefano Zamagni

Professore di Economia Politica, Università di Bologna

Laura Zanfrini

Professoressa Facoltà Scienze Politiche e Sociali, Università Cattolica

Il comitato scientifico ha contribuito alla messa a punto dei contenuti dell'indagine ed è stato coinvolto nell'analisi dello scenario attuale in cui le imprese si trovano ad operare.



Uno sguardo allo scenario

Invecchiamento e denatalità
Disuguaglianze
Transizione digitale
Geopolitica e catene del valore
Parità di genere

Giovani generazioni e lavoro
Finanza sostenibile
Imprese, territori e comunità locali
Qualità del lavoro
Comunicazione della sostenibilità

L'evoluzione dello scenario

Invecchiamento e denatalità: una società che si restringe	L'aumento delle disuguaglianze: una sfida per la coesione sociale	Transizione digitale e polarizzazione del lavoro	Geopolitica e catene del valore: la sostenibilità sotto pressione	Parità di genere: oltre le dichiarazioni, verso la sostanza
L'Italia ha il tasso di fecondità più basso d'Europa (1,20 figli per donna nel 2023) e una quota di over 65 superiore al 24%. Entro il 2040, la popolazione in età lavorativa si ridurrà di oltre 4 milioni di persone, con un impatto diretto su produttività, welfare aziendale e mercato dei consumi.	In Italia il coefficiente di Gini è in crescita e il 20% più ricco della popolazione detiene oltre il 40% della ricchezza nazionale. La forbice si allarga non solo sul piano reddituale, ma anche su quello educativo, digitale e generazionale. Le imprese operano in un contesto sociale sempre più polarizzato, che impatta direttamente su consumi, talenti disponibili e stabilità dei territori in cui sono insediate.	L'automazione e l'intelligenza artificiale stanno ridisegnando il mercato del lavoro: crescono le professioni ad alta qualifica e le mansioni elementari, mentre si erode la fascia intermedia. Il rischio di polarizzazione occupazionale minaccia la coesione sociale e pone alle imprese una domanda inedita sulla qualità del lavoro che offrono.	Le tensioni geopolitiche (reshoring, supply chain disruption, standard ESG divergenti tra UE e altri mercati) impongono alle imprese scelte difficili tra efficienza economica e responsabilità sociale lungo la filiera. La sostenibilità sociale non riguarda solo i dipendenti diretti, ma i lavoratori di tutta la catena del valore.	Nonostante i progressi normativi — dalla certificazione per la parità di genere alle direttive UE sulla trasparenza salariale — l'Italia rimane tra i paesi europei con i divari più ampi: gender pay gap, segregazione occupazionale verticale e orizzontale, scarsa rappresentanza femminile nei CdA al di fuori delle grandi imprese. Il costo dell'inattività femminile pesa sul PIL e sulla coesione sociale.



L'evoluzione dello scenario

Giovani generazioni e lavoro:
ricostruire il patto

I NEET in Italia sfiorano il 16%, tra i tassi più alti d'Europa. Al tempo stesso, le imprese denunciano crescente difficoltà nel trovare competenze. Tra aspettative disallineate, precarietà strutturale, fuga dei talenti all'estero e un mercato del lavoro che fatica ad attrarre i nativi digitali, si apre una frattura generazionale che mette a rischio produttività futura e trasmissione del know-how.

Finanza sostenibile:
da vincolo regolatorio a leva strategica

La crescita degli investimenti ESG, la tassonomia europea, la CSRD e i green bond stanno ridisegnando i criteri di accesso al capitale. Le imprese che integrano la sostenibilità sociale nella propria strategia finanziaria non solo riducono i rischi reputazionali, ma migliorano il proprio rating ESG e attraggono capitali a condizioni più favorevoli. Per molte PMI italiane, tuttavia, la finanza sostenibile rimane ancora un territorio poco esplorato.

Imprese, territori e comunità locali:
verso una nuova alleanza

In un contesto di crescente fragilità dei servizi pubblici e di polarizzazione territoriale, le imprese sono sempre più chiamate a svolgere un ruolo attivo nel presidio del tessuto sociale locale: dalla rigenerazione urbana al sostegno alle filiere educative, dal welfare di comunità alle partnership con enti del Terzo Settore. La prossimità territoriale diventa così un asset strategico e non solo un dato geografico.

Qualità del lavoro:
benessere, retribuzioni e dignità professionale

L'Italia è uno dei pochi paesi OCSE in cui i salari reali sono diminuiti negli ultimi trent'anni. Al tempo stesso, cresce la domanda di lavoro flessibile, significativo e attento al benessere. La qualità del lavoro — intesa come equità retributiva, sicurezza, autonomia, sviluppo professionale e conciliazione vita-lavoro — è diventata una variabile cruciale per attrarre talenti, ridurre il turnover e costruire organizzazioni resilienti.

Comunicazione della sostenibilità:
tra autenticità e greenwashing

Con l'intensificarsi degli obblighi di rendicontazione ESG e la crescente attenzione di media, consumatori e investitori, la comunicazione della sostenibilità sociale è diventata terreno scivoloso: tra narrazione autentica e rischio di social washing, le imprese devono fare i conti con un pubblico più esigente e scettico. La credibilità comunicativa è oggi un asset reputazionale che si costruisce con coerenza nel tempo e si perde in un momento.





I trend dello scenario commentati dal Comitato Scientifico

La qualità del lavoro come investimento strategico

Prof. Leonardo Becchetti, Università di Roma Tor Vergata

L'Italia è uno dei pochi paesi avanzati in cui i salari reali sono rimasti fermi – quando non in calo – negli ultimi trent'anni. Questo dato non rappresenta un'anomalia marginale ma è invece il segnale di una trappola sistemica. Se guardiamo l'evidenza empirica in un ambito allargato, scopriamo che mentre altri paesi europei hanno registrato crescite significative, da noi l'aumento è stato quasi nullo. E soprattutto si è rotto il legame fondamentale tra produttività e salari.

Le cause sono molteplici e si rafforzano a vicenda. La prima riguarda la struttura produttiva: un sistema fatto in larga parte di piccole e medie imprese inserite nelle filiere globali come subfornitori, con scarso potere di determinazione dei prezzi. In queste condizioni, quando i margini si comprimono, il salario diventa una variabile di aggiustamento per essere competitivi rispetto ad altri fornitori più che un investimento.

A questo si aggiunge una specializzazione settoriale concentrata su attività a basso valore aggiunto per ora lavorata (turismo, ristorazione, altri servizi a basso valore aggiunto), dove la crescita non si traduce automaticamente in aumento della produttività e quindi dei salari. Poi c'è il nodo del capitale umano: livelli di istruzione più bassi rispetto ad altri paesi europei (penultimi in UE per quota di laureati) e difficoltà

nell'adattarsi a un'economia sempre più basata su competenze avanzate. Ne deriva un circolo vizioso: le imprese innovano poco perché mancano competenze, e i lavoratori investono poco perché non vedono ritorni salariali adeguati.

Infine pesano i fattori di contesto: burocrazia, incertezza regolatoria, costo dell'energia (per il ritardo nella transizione alle rinnovabili e dipendenza dalle fossili) e ritardi nella contrattazione.

Il risultato è una produttività stagnante e una crescita che, anche quando c'è, non si traduce in benessere diffuso. Non sorprende allora che negli ultimi anni si sia assistito a un paradosso: il PIL cresce, ma il potere d'acquisto dei lavoratori diminuisce.

Ma fermarsi alla diagnosi non basta e dobbiamo domandarci come uscire da questa trappola. Ed è qui che entra in gioco un cambio di paradigma: la qualità del lavoro non è un costo, ma un investimento strategico. La letteratura economica più recente mostra con chiarezza che esiste un circolo virtuoso tra qualità del lavoro, produttività e salari. Le imprese che investono nel benessere dei lavoratori, nelle relazioni interne ed esterne e nella partecipazione ottengono risultati migliori anche in termini economici.



Il meccanismo è noto: relazioni di fiducia, coinvolgimento e senso di appartenenza attivano comportamenti di reciprocità. Il lavoratore non è un homo economicus semplice esecutore, ma un homo integralis, cercatore di senso che se maggiormente motivato contribuisce al risultato comune.

Da questo punto di vista la differenza tra un quiet quitter (che fa il minimo indispensabile per non farsi licenziare) e un lavoratore intrinsecamente motivato è enorme. Questo aumenta produttività, riduce turnover e assenteismo, migliora la qualità delle decisioni.

Non si tratta solo di salari più alti, ma di un insieme di fattori che definiscono la qualità del lavoro: autonomia, possibilità di apprendere, conciliazione vita-lavoro, partecipazione alle decisioni, senso di generatività (impatto socioambientale del proprio lavoratore e di quello dell'impresa). Tutti elementi che alimentano le motivazioni intrinseche e spostano verso l'alto la funzione di impegno del lavoratore anche a parità di retribuzione.

Le evidenze empiriche confermano questa intuizione: le imprese con maggiore attenzione al benessere dei lavoratori, al lavoro di squadra e al

coinvolgimento degli stakeholder generano un valore aggiunto per addetto significativamente più alto.

In questo senso, la qualità del lavoro diventa una leva competitiva. In un contesto di transizione demografica e scarsità di competenze, le imprese che sapranno attrarre e trattenere talenti saranno quelle capaci di offrire non solo salari, ma anche senso, relazioni e opportunità di crescita.

La sfida è culturale prima ancora che economica. Significa passare da una visione del lavoro come costo da comprimere a una visione del lavoro come capitale da valorizzare. Significa capire che produttività e salari non sono in conflitto, ma crescono insieme.

Uscire dalla stagnazione salariale richiede quindi un doppio movimento: da un lato investimenti in capitale umano, innovazione e contesto; dall'altro una profonda trasformazione organizzativa, capace di attivare quei circoli virtuosi in cui qualità del lavoro, produttività e salari si rafforzano reciprocamente.

È in questa direzione che si gioca non solo la competitività delle imprese, ma la qualità dello sviluppo del paese.

Il greenwashing si sta trasformando?

Prof. Giorgio Fiorentini, SDA Bocconi

A fronte del Pacchetto Omnibus UE e della cosiddetta “semplificazione della sostenibilità”, alla luce delle direttive approvate o in via di approvazione tra il 2025 e il 2026 (CSRD - Corporate Sustainability Reporting Directive, CSDDD - Corporate Sustainability Due Diligence Directive, EFRAG-European Financial Reporting Advisory Group; Tassonomia) ci si pone la domanda se la semplificazione, che riduce gli obblighi formali, possa aumentare il rischio di greenwashing opportunistico e ci si domanda se è un problema prevalente di merito o di comunicazione.

In questo periodo è uscito anche il nostro D.lgs. 20 febbraio 2026, n. 30 (pubblicato in G.U. il 9 marzo 2026), che sviluppa la tutela dei consumatori contro il greenwashing (inteso come uso di asserzioni ambientali ingannevoli o prive di evidenze scientifiche) e le pratiche commerciali scorrette.

Provocatoriamente si può però affermare che il greenwashing (inteso in modo letterale come crasi di “green”- verde come colore dell’ecologismo e “washing” dal verbo “to wash” - lavare) ha assunto un valore generalizzato che indica l’inganno comunicativo delle imprese

riguardo alla sostenibilità ed alla responsabilità sociale delle imprese, mentre invece può essere una sorta di “metonimia” che indica una azione in via di sedimentazione positiva, se accompagnata da controlli e standard minimi chiari e misurabili.

Cioè si indica una misurazione e valutazione della tutela dell’ambiente sviluppata dall’azienda e, nel contempo, quanto la comunicazione sia misurata e valutata accettabile o meno.

Ovviamente qualora la comunicazione aziendale si basasse su azioni di tutela dell’ambiente NULLE siamo nell’ambito della comunicazione ingannevole penalmente perseguibile e truffaldina (secondo il Codice del Consumo -D.lgs. 206/2005- e la Direttiva UE sulle pratiche commerciali sleali una comunicazione è ingannevole-con varie gradazioni- se induce o può indurre in errore il consumatore medio ed è illecito anche il silenzio informativo su caratteristiche essenziali del prodotto/servizio e l’Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) può applicare sanzioni).

Però prevalentemente il greenwashing si basa su azioni aziendali effettuate con una superfetazione comunicativa.



Ora, fermo restando che il dato di realtà dice che nel 42% dei casi di controllo del greenwashing le autorità hanno riscontrato affermazioni potenzialmente distorte.

Questo approccio ha fatto scaturire una controreazione e cioè il greenhushing, ove molte imprese riducono o evitano volontariamente la comunicazione climatica per timore di sanzioni e stigma.

Il Net Zero Report 2023/2024 di South Pole che ha condotto una survey su 1.400 aziende in 12 Paesi e 14 settori mostra che in 9 settori su 14 la comunicazione sul clima diminuisce e però l'81% riconosce che comunicare il net zero è positivo per i risultati economici. Cioè il consumatore percepisce l'azione di rispetto ambientale del prodotto/servizio come componente di scelta e di acquisto.

Però questa ultima affermazione è tema di dibattito aziendale; infatti sembra che l'ambiente non sia il driver primario di preferenza e nel ranking di scelta abbiamo in ordine di importanza il prezzo, la qualità (problema di asimmetria informativa), la marca, l'abitudine ed infine l'ambiente.

Se assumiamo il concetto di greenwashing (nell'immaginario collettivo sempre negativo) come dato di realtà trasformabile si dimostra un suo ruolo dinamico e di processo anche positivo. Il greenwashing è, per molte imprese, una tappa per affrancarsi dal greenwashing negativo e per ridimensionare una comunicazione iperbolica.

Da queste definizioni e considerazioni si nota che il tema critico, comunque, è la comunicazione ingannevole e il set di azioni aziendali che mistificano il prodotto/servizio percepito dal consumatore.

Si potrebbe dire che il “vulnus” non è l'oggetto della comunicazione salvo che addirittura non si usino, per esempio, sostanze nocive all'uomo ed agli animali, non si faccia violenza ecc...(tutti questi sono reati “in re ipsa”, non di comunicazione) o come già detto l'azione inesistente di tutela ambientale viene presentata come esistente.

La “crociata” contro il concetto di greenwashing e non invece contro il modello della NON misurabilità e valutazione dell'impatto negativo del “greenwashing” rischia di non distinguere e valutare l'opportunità del conservare gli elementi validi utili per sviluppare un processo euristico

(non è la soluzione ottimale, ma una valida approssimazione come base per un processo positivo).

Se applicassimo la “teoria dei risultati minimi positivi piuttosto che nulli” (minimax) garantiremmo un pay off positivo minimo (ovviamente misurato e valutato).

Secondo il Criterio di Wald¹ (Maximin) si dovrebbe scegliere l’alternativa che massimizza il minimo risultato possibile per garantire un impatto positivo minimo (come base per un dinamismo evolutivo n.d.r.).

Se misuriamo e valutiamo il greenwashing come aspetto di risultati minimi positivi (criterio Wald) con un dinamismo riparativo della comunicazione e non come una comunicazione ingannevole di risultati nulli, si può pensare che si sviluppi un beneficio per il sistema (evitando, seppur indirettamente, il rischio sistematico per la salute² dell’uomo).

In sintesi si trasforma il greenwashing come incipit positivo del processo di tutela dell’ambiente.

*1. Il criterio di Abraham Wald
(matematico e statistico ungherese americano,
1902–1950)*

*2. L’inquinamento atmosferico è un rischio
ambientale che ha provocato 7,9 milioni di morti
nel mondo (2023) nonché l’86% delle malattie non
trasmissibili (tumori, cardiovascolari ecc.)*

Qualità del lavoro e transizione digitale, quale può essere il contributo delle imprese ai bisogni delle nuove generazioni?

Prof. Marco Frey, Scuola Superiore Sant'Anna

La qualità del lavoro è stata profondamente influenzata negli ultimi cinquant'anni dalla transizione digitale.

Se negli ultimi decenni del secolo scorso era stata prima l'automazione industriale e poi l'automazione d'ufficio a determinare un impatto significativo sul lavoro e sull'evoluzione delle competenze, la quarta rivoluzione industriale caratterizzata da sistemi cyberfisici sempre più interconnessi ha trasformato radicalmente le modalità di lavoro.

La frontiera della codificazione e del contributo delle tecnologie al lavoro dell'uomo si è sempre più spostata in avanti e oggi l'intelligenza artificiale fornisce un supporto crescente, che come in tutte le fasi di evoluzione della tecnologia, può giungere a sostituire l'uomo in compiti sempre più complessi.

Inoltre, oggi le nuove generazioni, native digitali, chiedono maggiore flessibilità nella gestione dei tempi di lavoro, nelle opportunità di lavoro a distanza, nell'equilibrio tra qualità della vita e qualità del lavoro. In questa evoluzione le imprese sono chiamate a trovare delle proposte che superino alcuni dei paradossi (o trade-off) che caratterizzano la contemporaneità.

In un mio articolo di 40 anni fa su *Economia e Politica Industriale*¹ proposi il concetto di qualità del lavoro come “interfaccia” dinamica tra due sistemi distinti: quello aziendale basato sulla tecnica (valore aziendale del lavoro) e quello dei bisogni del lavoratore (valore psico-individuale del lavoro).

Ciò implicava la necessità di trovare soluzioni sinergiche alle necessità aziendali e individuali, in cui la tecnologia fosse un supporto adeguatamente

1. M. Frey, “Automazione d'ufficio e qualità del lavoro”, *Economia e politica industriale*, n. 53, 1987.

gestito dal punto di vista organizzativo, per evitare la polarizzazione tra mansioni più qualificate e mansioni elementari a crescente standardizzazione (e quindi sempre più sostituite dalle macchine).

Questa impostazione può essere rivisitata oggi nel momento in cui la transizione digitale e l'AI ampliano significativamente le potenzialità, ma anche le conseguenze indesiderate della tecnologia sulla qualità del lavoro.

Daron Acemoğlu, premio Nobel per l'economia nel 2024, evidenzia in un suo lavoro del 2023² che molte imprese stanno perseguendo un percorso per l'AI generativa che privilegia l'automazione e la sostituzione della forza lavoro, insieme a una sorveglianza invasiva sul posto di lavoro.

Per superare il paradosso di una tecnologia che riduce la qualità del lavoro, lo studioso propone un percorso differente, lungo il quale l'AI generativa si porrebbe come supporto complementare alla maggior parte degli esseri umani, compresi i non laureati, potenziandone le capacità.

Questo percorso di complementarità è fattibile, ma richiederà cambiamenti nell'orientamento dell'innovazione tecnologica, così come nelle norme e nei comportamenti aziendali.

L'obiettivo dovrebbe essere quello di implementare l'AI generativa per creare e supportare nuove mansioni professionali e nuove capacità per i lavoratori. Per l'economista turco se gli strumenti di intelligenza artificiale consentiranno a insegnanti, infermieri specializzati, tecnici sanitari, elettricisti, idraulici e altri lavoratori artigianali moderni di svolgere un lavoro più qualificato, ciò potrà ridurre le disuguaglianze, aumentare la produttività e incrementare le retribuzioni, elevando il livello di competenza dei lavoratori.

Le politiche pubbliche hanno un ruolo centrale nell'incoraggiare questo percorso positivo della tecnologia, affinché possa supportare tutti i lavoratori, innalzando il livello di competenza e professionalità raggiungibile da tutti. Ma torniamo al ruolo delle imprese in altri due fondamentali trade-off per la qualità del lavoro nella prospettiva dell'interfaccia.

2. D. Acemoğlu, D. Autor e S. Johnson, "Can we Have Pro-Worker AI? Choosing a path of machines in service of minds", MIT Shaping the Future of Work Initiative.

Il primo riguarda lo shortage di manodopera qualificata. Oggi le imprese hanno sempre più difficoltà a trovare nel mercato del lavoro e a trattenere i talenti di cui hanno bisogno. In Europa ciò dipende in primis dalla crisi demografica che riduce la disponibilità di giovani qualificati, fenomeno reso più critico in Italia dalla fuga dei cervelli.

Per le leggi del mercato, la carenza di manodopera genera una pressione sulle retribuzioni, che però nel nostro Paese restano molto basse e quindi poco competitive con quelle ottenibili all'estero dai nostri giovani migliori.

D'altra parte tutti i Paesi occidentali si stanno contendendo un capitale umano giovane sempre più scarso. Il “rapporto di sostegno” tra la popolazione in età lavorativa e quella over 65 in questi paesi è sceso da 7:1 nel 1997 a 4:1 oggi, ed entro il 2050 sarà solo 2:1.

Bisogna quindi perseguire strategie diverse da quelle legate alla competizione sulle remunerazioni.

Una prima alternativa è quella di reclutare talenti e personale qualificato da Paesi a più basso reddito, come quelli dell'Area Sud del Mediterraneo e del Continente africano.

Nel prossimo decennio la crescita demografica dell'Africa subsahariana renderà disponibili 150 milioni di nuovi lavoratori di cui solo una parte minoritaria saranno assorbiti dal mercato del lavoro interno.

Molti di questi sono propensi ad emigrare, ma occorre costruire, se possibile in partnership con i Paesi di origine, dei percorsi di formazione che rendano questo personale adeguatamente qualificato per le esigenze delle imprese italiane ed europee.

Un'altra strada, che può essere vista sinergicamente con quella del reclutamento dall'estero, riguarda l'utilizzo delle nuove tecnologie e del lavoro a distanza come strategie per gestire contemporaneamente la carenza di manodopera qualificata e l'esigenza crescente manifestata dalle nuove generazioni di lavorare in remoto.

Diverse imprese del Nord Italia hanno assunto persone al Sud, soprattutto in città dove vi è un'offerta significativa di laureati, che lavorano per loro in smart working o in strutture di coworking, grazie anche ad incentivi pubblici finalizzati a ridurre la fuga di cervelli. Anche in questo ambito le tecnologie digitali aiutano molto nel rendere la distanza dalla casa madre meno significativa in molte tipologie di attività lavorative.



Questo fenomeno del “south working” potrebbe essere esteso in una prospettiva internazionale collegata alla relazione strategica con alcuni Paesi africani, che nella stessa logica evidenziata da Acemoglu dovrebbe avvalersi di politiche pubbliche inclusive.

Un'altra sfida rilevante per le imprese nell'ottica della qualità del lavoro come interfaccia riguarda la tematica abitativa. Anche in questo ambito sono diverse le imprese operanti in grandi città dove il costo della vita e delle abitazioni è molto elevato che hanno messo in atto politiche di corporate social housing. La logica è, ad esempio, quella di contribuire al costo dell'affitto, riportandolo a livelli (non più del 30% del salario) che il mercato di per sé non è in grado di garantire.

È in ogni caso possibile far fronte a questa criticità anche con altre modalità, sempre collegabili alla soluzione del lavoro a distanza, lasciando che i giovani vivano al di fuori dei grandi centri urbani (soluzione spesso molto gradita per la qualità oltre che per il costo della vita) per recarsi in ufficio solo quando è strettamente necessario.

In sintesi, la sfida per il miglioramento del benessere dei lavoratori si è molto estesa ed è assolutamente cruciale nell'evoluzione del mercato del lavoro.

Imprese, istituzioni e gli attori della formazione universitaria e professionali devono affrontare responsabilmente e strategicamente questa sfida insieme, per consentire al nostro Paese (ma anche all'Europa) di mantenere la propria capacità competitiva, insieme con un'elevata qualità della vita e dell'inclusione delle nuove generazioni. Le tecnologie digitali possono aiutare questi processi qualora siano opportunamente orientate e gestite.

Investimenti e politiche sostenibili in un mondo instabile: il Rapporto di primavera ASviS

Prof. Enrico Giovannini, Università di Roma Tor Vergata

Nonostante il clima di incertezza e di conflitto in cui viviamo e gli attacchi continui alle politiche di sostenibilità, la società italiana è ancora fortemente favorevole all'attuazione dell'Agenda 2030: infatti, il 90% degli studenti e delle famiglie, nonché l'85% della business community ritiene importanti o molto importanti i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals – SDGs).

Analogamente, **l'Istat certifica che le imprese che investono seriamente in sostenibilità migliorano produttività e competitività rispetto alle altre**: nel settore agricolo, le aziende orientate al mercato e quelle che usano energie rinnovabili tendono maggiormente a utilizzare pratiche biologiche. Le imprese manifatturiere con un profilo elevato di sostenibilità hanno avuto un differenziale di crescita pari a oltre il 16% rispetto a quelle poco impegnate su questo tema, a parità di altre condizioni.

Ovviamente, l'impatto della sostenibilità sulla produttività varia a seconda del settore, con valori più alti nelle industrie alimentari, bevande e tabacco, in quelle del tessile, abbigliamento e calzature e della fabbricazione di prodotti chimici e farmaceutici.

L'Istituto Tagliacarne mostra poi che tra il 2017 e il 2024 i ricavi sono aumentati del 65% per le imprese High-ESG (Environment, Social, Governance – ESG) contro il 55% delle Low-ESG, l'occupazione dipendente del 40% e del 28% rispettivamente, e gli investimenti materiali e immateriali del 29% e del 167% per le imprese High-ESG, a fronte di incrementi del 27% e del 97% per le imprese Low-ESG. Insomma, la sostenibilità conviene, anche dal punto di vista economico.

Anche la finanza sostenibile continua a svilupparsi: gli operatori previdenziali italiani che hanno effettuato investimenti sostenibili sono passati da 79 nel 2024 a 95 nel 2025; le fondazioni di origine bancaria che includono criteri ESG sono passate da 31 a 34 e nel 65% dei casi dichiarano l'intenzione di incrementare la quota di patrimonio investita in modo sostenibile; nel 2025 la quasi totalità delle imprese assicurative ha integrato i criteri ESG nelle proprie politiche di investimento e l'82% ha incluso tali criteri anche nelle politiche di sottoscrizione dei rischi, con un incremento marcato rispetto agli anni precedenti.



Nonostante questi dati, pubblicati (insieme a molti altri) per la prima volta nel “Rapporto di Primavera 2026”, assistiamo, anche in Italia, a continui attacchi alle politiche a favore dello sviluppo sostenibile “integrale” (cioè economico, sociale, ambientale e istituzionale) e della transizione ecologica.

Dopo aver ufficialmente ritirato gli Stati Uniti dall’Agenda 2030, l’Amministrazione Trump ha intensificato gli attacchi alle energie rinnovabili, ma anche alle organizzazioni internazionali, e in particolare alle Nazioni Unite. Le operazioni militari contro l’Iran da parte di Israele e degli Stati Uniti hanno destabilizzato l’intera regione mediorientale e l’economia mondiale, con danni gravissimi in termini di vite umane e di livelli di attività economica. Le aspettative degli operatori economici sono peggiorate, come quelle delle banche centrali, pronte a evitare una nuova fiammata inflazionistica dovuta alla più ridotta disponibilità di combustibili e all’aumento dei loro costi. Ma lo stesso vale per i fertilizzanti e altre materie prime provenienti dalla regione mediorientale.

A livello globale, si sta ormai affermando una logica fortemente antagonista tra le aree geopolitiche, in nome di quel “multipolarismo senza multilateralismo” di cui parla il “Global Risk Report 2026” del

World Economic Forum, il quale individua il confronto geoeconomico, basato sull’impiego di guerre e armi economiche per ottenere vantaggi strategici, come il rischio più alto da qui ai prossimi due anni, mentre a dieci anni i rischi vengono principalmente dalla crisi climatico/ambientale e dall’accelerazione tecnologica, fenomeni destinati a creare effetti a catena su tutti i sistemi umani. A livello europeo è stata intensificata una narrazione volta a considerare i temi della sostenibilità ambientale e sociale come ormai “passati di moda” a favore di altre priorità, quali la difesa, la diffusione dell’Intelligenza Artificiale (AI), la competitività a tutti i costi, l’eliminazione di vincoli all’iniziativa economica privata in nome della semplificazione, la sicurezza individuale.

Tentativi continui di smantellare il Green Deal europeo si manifestano sia nel Consiglio europeo sia nel Parlamento europeo. Il risultato è un insieme di decisioni fortemente contraddittorie, che danneggiano le imprese più impegnate sui temi della sostenibilità, ma non configurano quel totale abbandono delle politiche definite nel corso della precedente legislatura europea che alcune forze politiche vorrebbero. I fatti qui brevemente ricordati danno l’impressione che qualcuno stia conducendo una vera e propria “guerra al futuro”, i cui obiettivi appaiono totalmente incomprensibili, ma i cui effetti sono e saranno devastanti, soprattutto per i più poveri, oltre che per l’ambiente.

Ma proprio l'enormità di ciò che sta accadendo sta stimolando reazioni di "rigetto" di tali politiche in varie parti del mondo, e specialmente in Europa. Ad esempio, nel nostro Continente ora tutti affermano che la nuova crisi energetica deve far accelerare la transizione verso le energie rinnovabili, anche chi l'ha ostacolata per anni in nome di una reazione alla cosiddetta "ideologia green"; nuove e più forti forme di governance cooperativa vengono proposte per superare frammentazioni e debolezze dell'Unione europea (ad esempio, il superamento dell'unanimità nelle decisioni del Consiglio europeo su temi cruciali, dopo anni in cui esse venivano criticate come "cessioni di sovranità ai burocrati di Bruxelles").

Imprese di tutto il mondo si orientano sempre più verso la transizione energetica ed ecologica, cercando di sfruttare le nuove tecnologie disponibili, tendenza seguita anche da Paesi emergenti più per convenienza economica che per motivazioni ambientali.

Il ruolo delle regole democratiche e il bilanciamento tra i diversi poteri dello Stato vengono riscoperti, specialmente tra le giovani generazioni, a fronte di tendenze autoritarie che si manifestano anche in Paesi storicamente "culle" della democrazia. Nuove forme di cooperazione internazionale, anche all'interno delle organizzazioni e dei consessi

esistenti, emergono su specifici temi tra i Paesi "volenterosi", al di là delle classiche divisioni geopolitiche e con buona pace di chi si autoesclude da tali iniziative.

Insomma, il futuro non è scritto e il Rapporto di primavera ASviS non solo dà conto di questi fenomeni, ma mostra, con dati inediti e analisi originali basate su modelli scientificamente fondati, che **riforme e investimenti per lo sviluppo sostenibile sono la risposta migliore all'instabilità globale in cui viviamo, anche per l'Europa e per l'Italia**. Le previsioni e le simulazioni riferite all'Italia nel 2030 e nel 2050 mostrano, da un lato, il forte rischio di "bucare" gran parte degli SDGs, dall'altro l'impatto positivo che potrebbero determinare politiche ben coordinate nei campi della decarbonizzazione e dell'innovazione, tecnologica e sociale, è molto rilevante sul piano del benessere complessivo.

Si tratta di risultati importanti anche in vista dell'aggiornamento della Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile previsto per la fine di quest'anno. La speranza è che nel corso di quest'anno le forze politiche ascoltino la società civile e sviluppino proposte serie e realistiche per riforme e investimenti in grado di accelerare il cammino dell'Italia verso lo sviluppo sostenibile, da sottoporre, in occasione delle elezioni previste nel 2027, al giudizio delle elettrici e degli elettori.



Giovani generazioni e lavoro

Prof.ssa Patrizia Lombardi, Politecnico di Torino

Il tema delle giovani generazioni e del lavoro rappresenta oggi una delle principali questioni strategiche per la sostenibilità sociale del sistema economico italiano. Il dato dei NEET – circa il 16%, tra i più elevati in Europa – evidenzia una fragilità che non riguarda soltanto il mercato del lavoro, ma il rapporto tra formazione, aspettative individuali e modelli di sviluppo. Parallelamente, le imprese segnalano crescenti difficoltà nel reperire competenze adeguate, soprattutto nei settori tecnologici, digitali e green.

Si configura così una contraddizione solo apparente: giovani esclusi o disingaggiati e imprese che non trovano persone.

La frattura nasce da dinamiche molteplici. Da un lato persistono precarietà e instabilità lavorativa; dall'altro, le nuove generazioni attribuiscono crescente importanza a qualità del lavoro, apprendimento continuo, equilibrio vita-lavoro, inclusione e coerenza valoriale dell'impresa. **I nativi digitali valutano le organizzazioni non solo per la retribuzione, ma anche per capacità di innovazione, impatto sociale e qualità delle relazioni.**

La questione non riguarda quindi solo l'occupazione, ma anche la difficoltà collettiva di costruire visioni credibili del futuro. Molti giovani

percepiscono il lavoro come poco generativo e incapace di offrire traiettorie coerenti con le grandi transizioni ambientali, sociali e tecnologiche. In questo quadro, la capacità delle imprese di sviluppare processi di ascolto, apprendimento e coinvolgimento delle nuove generazioni diventa un fattore decisivo di competitività e coesione sociale.

Per il sistema produttivo italiano, caratterizzato da PMI e da un forte invecchiamento della popolazione attiva, il rischio è duplice: perdita di capacità innovativa e indebolimento della trasmissione del know-how.

La sostenibilità sociale assume quindi una valenza strategica: ricostruire un patto tra impresa e giovani significa ripensare il lavoro come spazio di crescita, partecipazione e riconoscimento reciproco.

Le sfide investono innanzitutto il rapporto con i lavoratori. I giovani chiedono percorsi professionali trasparenti, leadership credibili, ambienti inclusivi e opportunità reali di sviluppo delle competenze. Ciò richiede un ripensamento di modelli organizzativi ancora spesso gerarchici e poco orientati all'ascolto. In un contesto segnato da crisi climatiche, economiche e geopolitiche, le organizzazioni più attrattive saranno quelle capaci di offrire visioni credibili del futuro, valorizzando partecipazione e senso di appartenenza.



Serve una leadership of hope: una leadership capace di generare fiducia, orientamento e capacità collettiva di affrontare le transizioni.

Anche il rapporto con le comunità territoriali è destinato a cambiare. La presenza elevata di NEET richiede un approccio sistemico nel quale le imprese collaborino con scuole, università, ITS e terzo settore per costruire ecosistemi territoriali dell'occupabilità. Diventano centrali orientamento, formazione duale e percorsi di transizione scuola-lavoro di qualità.

Tre appaiono le direttrici operative prioritarie. La prima riguarda la costruzione di percorsi di ingresso qualificanti: stage, apprendistati e programmi di inserimento devono essere strumenti di crescita e non mera flessibilità occupazionale.

La seconda riguarda il rafforzamento delle alleanze con università e sistema formativo. Le università possono contribuire non solo con competenze tecniche, ma anche con capacità trasversali legate alla future literacy: pensiero sistemico, capacità anticipatoria, gestione della complessità e cultura della sostenibilità.

Dottorati industriali, living lab e percorsi co-progettati con le imprese possono ridurre il mismatch tra domanda e offerta di competenze. La terza riguarda la cultura organizzativa: inclusione, sostenibilità e qualità della leadership stanno diventando fattori competitivi nella capacità di attrarre giovani talenti.

Nel medio periodo, il principale punto di svolta riguarderà la ridefinizione stessa del concetto di lavoro. Le giovani generazioni tenderanno a privilegiare organizzazioni capaci di offrire non solo occupazione, ma apprendimento continuo, esperienza e senso. Parallelamente, crescerà il ruolo delle università come infrastrutture territoriali della formazione permanente e dell'innovazione sociale.

La sfida non riguarda soltanto l'occupazione giovanile, ma la capacità del sistema italiano di costruire un nuovo patto sociale fondato su fiducia, competenze e partecipazione. Senza giovani coinvolti e valorizzati, la transizione verso modelli di sviluppo sostenibili rischia di rimanere incompleta.

Sostenibilità aziendale: una strategia che crea valore e valori

Prof. Francesco Perrini, Università Bocconi

Negli ultimi anni l'ESG è entrato stabilmente nei processi decisionali delle imprese, ma non è sempre riuscito a tradursi in scelte strategiche coerenti e in azioni concrete.

Oggi la sfida principale non è il reporting in sé, bensì l'integrazione della sostenibilità nella strategia, nella governance e nei modelli di business, come leva di creazione di valore duraturo.

La sostenibilità aziendale attraversa una fase di transizione. Da un lato, in Europa e negli Stati Uniti si osserva un parziale rallentamento normativo: la direttiva Omnibus del febbraio 2025 innalza le soglie di obbligatorietà del reporting di sostenibilità, mentre negli USA alcune iniziative di climate disclosure sono state riviste.

Dall'altro, le aspettative di investitori, clienti, lavoratori e comunità locali restano elevate e il dibattito pubblico appare sempre più confuso, talvolta ideologico. In questo contesto diventa essenziale chiarire cosa si intenda davvero per sostenibilità d'impresa.

La sostenibilità non coincide con la rendicontazione. I sistemi di reporting ESG sono strumenti utili e necessari per misurare e confrontare gli impatti ambientali, sociali e di governance, ma non ne esauriscono il significato.

La vera sostenibilità risiede nelle scelte di leadership, nella visione strategica e nella capacità dell'impresa di creare valore condiviso nel lungo periodo, andando oltre la sola remunerazione degli azionisti.

Le radici della sostenibilità aziendale affondano nella responsabilità d'impresa, nella centralità degli stakeholder e nelle teorie di governance e sviluppo sostenibile. Essa è strettamente legata al modo in cui un'impresa compete, al suo purpose, alla cultura organizzativa e alla qualità delle decisioni del top management.

Non si può fare vera crescita senza coniugare la performance finanziaria (value) con l'etica e la responsabilità sociale (values). Come ogni scelta strategica, se ben progettata e integrata in modelli di business innovativi, la sostenibilità può generare vantaggio competitivo e rafforzare la resilienza dell'impresa.



Se invece viene affrontata in modo superficiale o opportunistico, rischia di distruggere valore, esattamente come un investimento sbagliato o un prodotto che non risponde ai bisogni del mercato.

L'attuazione delle nuove regole di rendicontazione, come la CSRD e gli ESRS, ha contribuito a rafforzare l'idea che la sostenibilità sia soprattutto un tema di compliance.

In realtà, misurazione e reporting dovrebbero essere il punto di arrivo di un percorso più ampio: la costruzione di un sistema manageriale e informativo capace di supportare le decisioni, definire obiettivi ambientali e sociali chiari, valutare l'efficacia delle azioni intraprese e orientare un vero piano strategico di sostenibilità.

Solo successivamente dati e informazioni trovano una rappresentazione coerente nella relazione di sostenibilità.

Il rischio, oggi, è che un'enfasi eccessiva su procedure formali, certificazioni e norme di carattere prevalentemente contabile svuoti la sostenibilità del suo significato strategico, trasformandola in un costo anziché in un investimento.

Confondere sostenibilità e rendicontazione non è una semplice imprecisione lessicale, ma una semplificazione fuorviante.

Anche in presenza di un temporaneo rallentamento normativo, la traiettoria della sostenibilità resta solida e orientata al lungo termine. Il vero limite non è la regolazione, ma l'assenza di una visione strategica capace di guidare l'azione delle imprese.

Per una nuova civiltà del lavoro

Prof.ssa Laura Zanfrini, Università Cattolica del Sacro Cuore

Le aziende più lungimiranti hanno ben presente l'importanza della sostenibilità, e di tutte le sue dimensioni: economica, sociale, ambientale. Al di là delle esigenze di compliance con regolamenti sempre più vincolanti, ben conoscono i molteplici vantaggi dell'essere "sostenibili": un salvacondotto oggi irrinunciabile per costruire e difendere la propria immagine presso i molteplici pubblici di riferimento, a partire dai giovani talenti da attrarre e trattenere per arrivare ai potenziali investitori.

Proprio in ragione di tali fondamentali ricadute, la sostenibilità è sempre più percepita come leva distintiva nel quadro di una competizione, certamente virtuosa, ma che al tempo stesso potrebbe rivelare il limite dei modi in cui la sostenibilità è oggi pensata e praticata.

A ben guardare, infatti, la sostenibilità è per sua stessa natura un obiettivo collettivo, che chiama in causa la capacità delle aziende di "fare rete", fra di esse e con una vasta serie di attori istituzionali e della società civile. E, in maniera ancor più profonda, esige un sistema sociale in grado di compiere scelte traggurdate sul futuro, non appiattite sulle convenienze di breve periodo e che non lascino indietro nessuno. Vera in termini "ontologici", questa affermazione assume oggi un ulteriore valore, dentro uno scenario demografico che

sta rapidamente trasformando le istanze di inclusività da preoccupazione etica a imperativo di sostenibilità, appunto.

Se questo è il quadro, l'espansione del lavoro "cattivo", poco pagato, poco protetto e finanche poco riconosciuto – a dispetto del suo essere, spesso, un lavoro assolutamente essenziale – è di per sé in contraddizione con un'idea di sviluppo sostenibile. **Di qui l'urgenza di uno sforzo corale per contrastare il lavoro "povero" e garantire a tutti condizioni di impiego e retributive "sostenibili". E sono proprio quelle aziende che più hanno investito nella sostenibilità, facendone un elemento qualificante della propria immagine, ad essere per prime chiamate in causa nel promuovere una nuova civiltà del lavoro, laddove quest'ultimo sia costruttore di uguaglianza, libertà, cittadinanza** e non, come oggi tende ad accadere, di disuguaglianza, subordinazione, lacerazione del legame sociale. In gioco vi è, del resto, quell'aspettativa di coerenza che, quando disattesa, potrebbe anche trasformare in un boomerang la comunicazione interna ed esterna sulla sostenibilità. Estendere i confini dei sistemi di welfare aziendale e dei molti strumenti attraverso i quali oggi le aziende si prendono cura dei propri collaboratori, fino a includere tutti coloro che lavorano per l'azienda pur non facendone formalmente parte – pensiamo, ad esempio, a chi si occupa delle pulizie dei bagni e degli uffici – sarebbe un primo significativo passo nella giusta direzione.



Imprese, luoghi e comunità locali

Prof. Stefano Zamagni, Università di Bologna

Non pochi degli osservatori più attenti si vanno chiedendo se la via italiana alla cultura d'azienda reggerà alla sfida dell'IA e più in generale alle sfide di portata epocale che l'avvento delle tecnologie del digitale vanno ponendo.

Di ciò, in special modo, conviene dire. Si tratta del rischio di una accettazione supina di una sorta di idolatria della macchina, di una escatologia del digitale.

Invero, il digitale non serve se asserve, disumanizzandoci, il che potrebbe accadere se coloro che si occupano dell'approccio strategico rinunziassero a pensare, rinunziassero, cioè, a dedicarsi al pensiero pensante per rincorrere il più comodo pensiero calcolante. Non è pensabile affidare al “management algoritmico” – espressione coniata nel 2015 alla Carnegie Mellon University – decisioni eticamente sensibili come quelle che riguardano la gestione delle risorse umane.

La ragione è presto detta: il passaggio dall'organizzazione verticale di tipo tayloristico a quella orizzontale esige – come è ben documentato nel volume – che si pongano in atto azioni di coinvolgimento volte

bensi al “far sapere” e al “far comprendere” quel che avviene all'interno dell'impresa, ma anche al “far sentire” le persone rilevanti, soddisfacendo in tal modo il loro bisogno di autorità. È questa una scelta strategica che mai potrà essere affidata al digitale.

Siamo entrati da poco in una nuova stagione imprenditoriale che si caratterizza sia per il rifiuto di una prassi fondata sullo sfruttamento della natura e dell'uomo in favore di un assetto centrato sul principio di creatività, sia per lo sforzo di dare un senso, cioè una direzione strategica all'attività d'impresa, la quale non può pensare sé stessa come “una macchina da soldi”, come aveva scritto nel 1970 J. Ladd, allievo di Milton Friedman. **È un fatto degno di nota che sempre più va diffondendosi tra i nostri imprenditori illuminati il pensiero che non può esserci un trade-off tra profitto e impegno civile** - un impegno questo che va oltre il pur meritorio impegno sociale.

Occorre dunque ripensare in chiave generativa il ruolo dell'imprenditore nel nuovo contesto economico che si è venuto formando a seguito di fenomeni quali globalizzazione, rivoluzione digitale, disallineamento tra democrazia e mercato, sostenibilità.



È ormai acquisita l'idea secondo cui l'agire economico deve contribuire ad assicurare la convivenza sociale, mirando alla vita in comune. Come già Aristotele aveva ben compreso, la vita in comune è cosa ben diversa dalla mera comunanza, la quale riguarda anche gli animali quando sono al pascolo, dove ciascun animale mangia per proprio conto e cerca, se gli riesce, di sottrarre cibo agli altri.

Nella società di umani, invece, il bene di ciascuno non può essere fruito se non lo è anche dagli altri. L'aveva già compreso l'imprenditore del XV secolo Coluccio Salutati quando scrisse "Consacrarsi onestamente all'onesta attività economica può essere cosa santa, più santa che un vivere in ozio nella solitudine, perché la santità raggiunta con una vita rustica giova soltanto a sé stessi, ma la santità della vita operosa innalza l'esistenza di molti". (Siamo nel 1437!).

È questa la grande sfida di civiltà che lo humanistic management, di cui la Fondazione Sodalitas è stata levatrice, deve saper raccogliere, dotandosi di una dose massiccia di coraggio e di saggezza. (Nel 2017, M. Pirson ha fondato negli USA la "International Humanistic Management Association").

Ho motivo di ritenere che non sia lontano il tempo in cui il nostro mondo dell'impresa arriverà a concordare su una definizione di cultura intesa non come data di curricula, ma come arte della sintesi, visione dell'insieme e, successivamente, a individuare una metrica che permetta di misurare l'impatto generato da specifici investimenti culturali. Sapere che ciò è tecnicamente possibile e che è proprio quello che la transizione tecnologica in atto richieda, apre alla speranza. Vado a chiudere. Mi piace farlo richiamando alla memoria un pensiero di Thomas Eliot.

La cultura – ci dice il celebre autore de "I cori dalla rocca" – è come l'albero: che non si può costruire, ma solo piantare e attendere, con pazienza, che il tempo lo faccia crescere.

Tuttavia, lo si può coltivare, annaffiandolo e concimandolo, per accelerarne o irrobustirne il processo di crescita. Il che è proprio quello che Sodalitas va facendo con successo da tanti anni.





I risultati completi
dell'indagine sulle strategie
di sostenibilità sociale
delle imprese e la
creazione di valore

Nota metodologica

L'indagine è stata condotta nel mese di febbraio 2026 inviando un questionario strutturato.

Sono state coinvolte 211 imprese.

Le imprese facenti parte del database di Fondazione Sodalitas

Le imprese firmatarie della Carta per le Pari Opportunità, la dichiarazione di intenti promossa da Fondazione Sodalitas e sottoscritta volontariamente da imprese di tutte le dimensioni, per la diffusione di una cultura aziendale e di politiche delle risorse umane inclusive

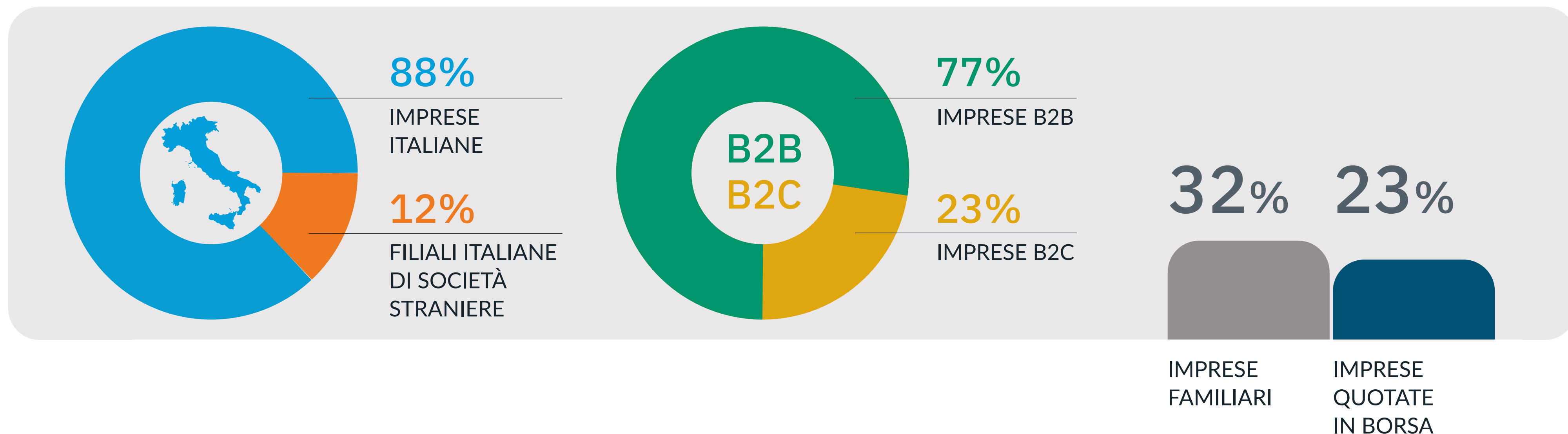
Le imprese appartenenti a tre network da tempo impegnati nella promozione della sostenibilità d'impresa: Global Compact Network Italia, Impronta Etica e Salone della CSR e dell'innovazione sociale

Quello consultato è un campione che non può essere considerato rappresentativo dell'universo delle imprese italiane ma solo del segmento di imprese più vicine ai temi della sostenibilità. **Si tratta di imprese che possono essere considerate la “pattuglia avanzata”** in termini di cultura e di comportamenti concreti rispetto alla sostenibilità. E dunque **rappresentano un punto di riferimento e un esempio per l'intero universo delle imprese operanti in Italia.** Per questo motivo è un segmento che Fondazione Sodalitas ritiene importante monitorare con regolarità al fine di rilevare quali sono le tendenze oggi prevalenti e anche per prevedere quali potranno essere in futuro le direzioni evolutive nell'ambito delle strategie di sostenibilità delle imprese.

Profilo del campione

Netta prevalenza di imprese italiane

Maggioranza di imprese B2B, rispetto alle B2C

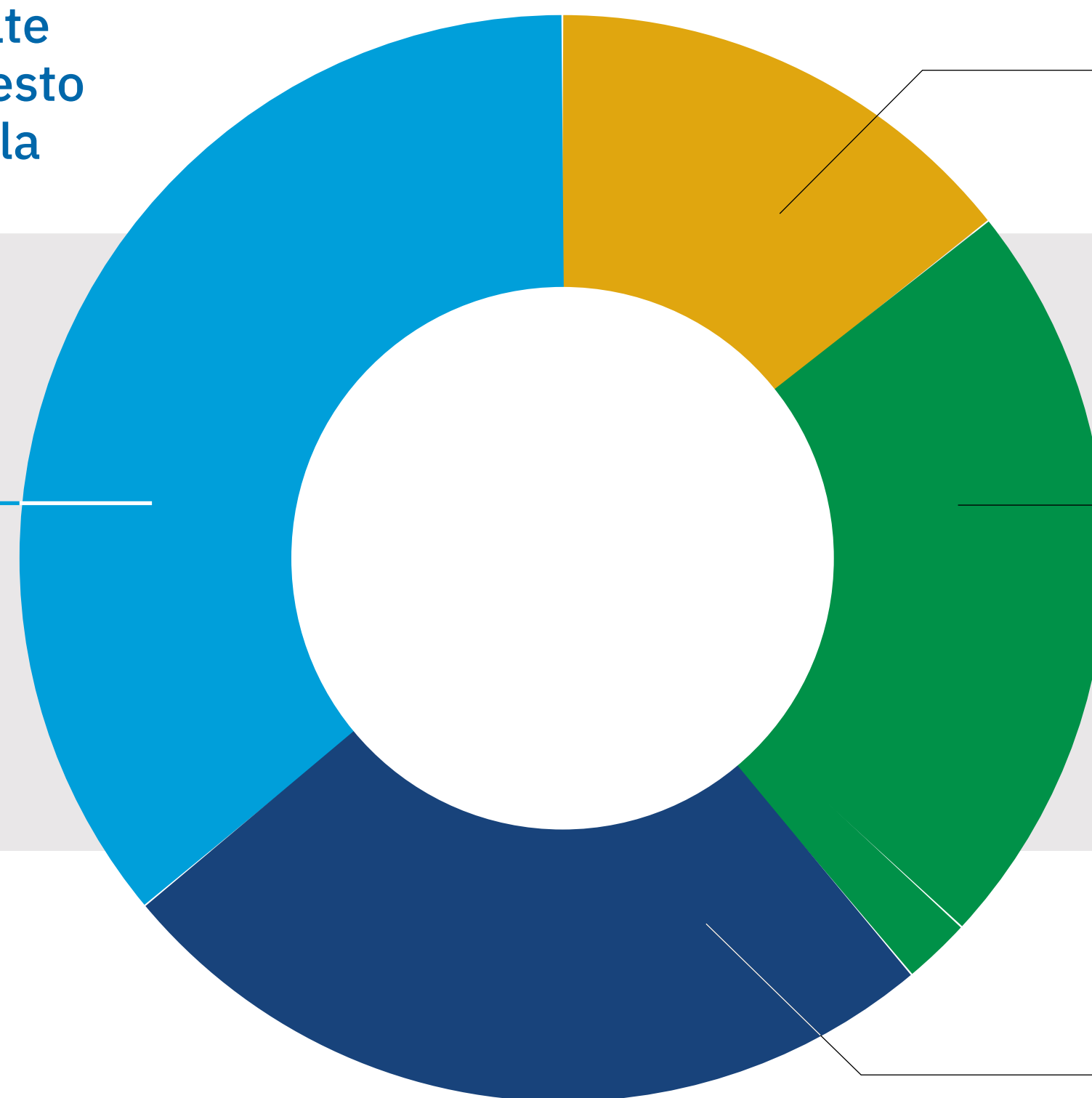


Struttura dimensionale del campione

Sono evidentemente sovrarappresentate le grandi imprese a conferma che è questo il segmento più impegnato sui temi della sostenibilità.

29%

GRANDISSIME
IMPRESE
1.000 +
DIPENDENTI



20%

PICCOLE IMPRESE
11-49 DIPENDENTI

26%

MEDIE IMPRESE
50-249 DIPENDENTI

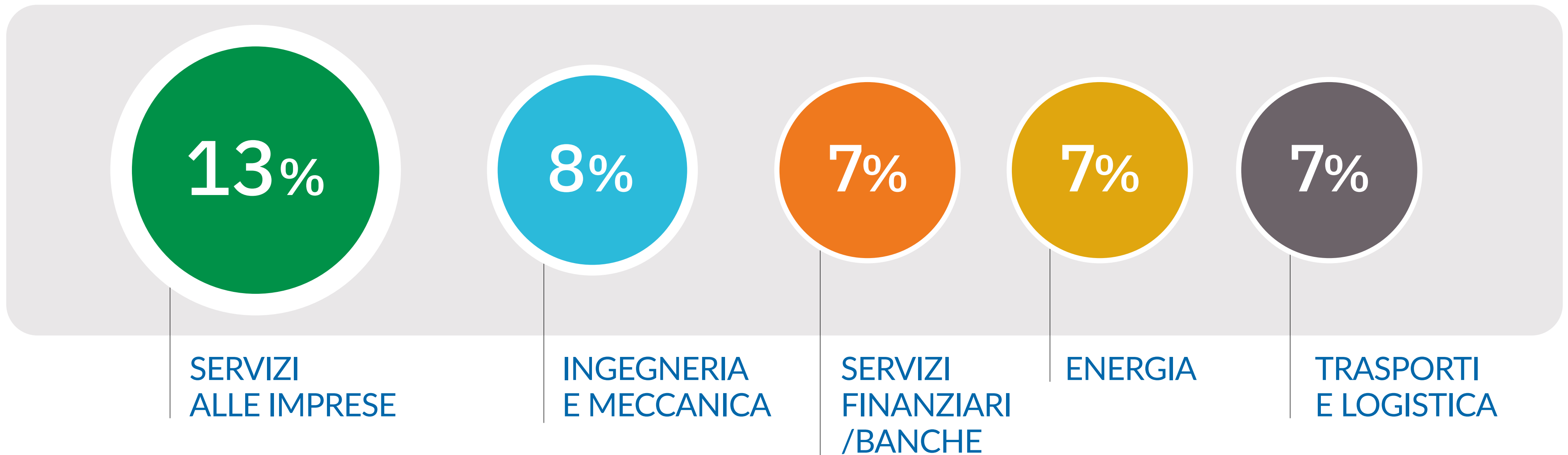
25%

GRANDI IMPRESE
250-1000 DIPENDENTI

Rispetto alle 4 classi dimensionali delle aziende in cui viene abitualmente segmentato nel nostro Paese, il campione evidenzia una **distribuzione regolare**.

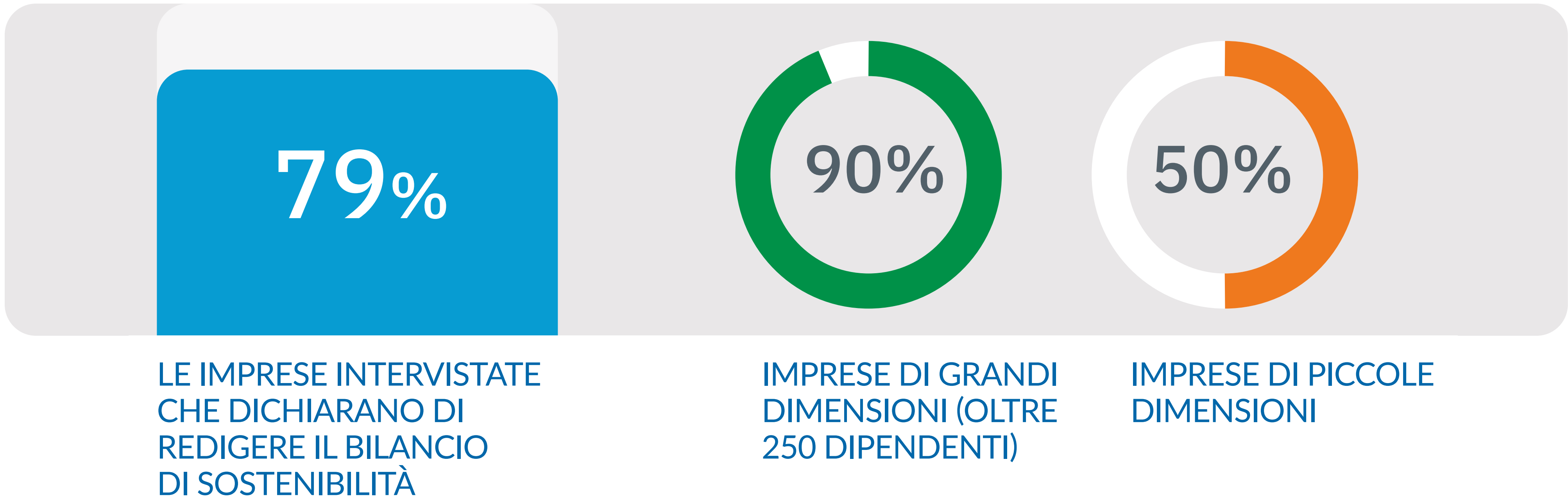
Variano i settori di appartenenza

Varia la presenza dei diversi settori produttivi. In prevalenza si tratta di aziende appartenenti alle tipologie:



La rendicontazione di sostenibilità

Il 79% delle imprese intervistate dichiara di redigere il Bilancio di Sostenibilità a conferma del profilo decisamente “alto” del campione in termini di impegno sul fronte della sostenibilità. La percentuale varia a seconda della dimensione delle imprese.



79%

LE IMPRESE INTERVISTATE
CHE DICHIARANO DI
REDIGERE IL BILANCIO
DI SOSTENIBILITÀ

90%

IMPRESE DI GRANDI
DIMENSIONI (OLTRE
250 DIPENDENTI)

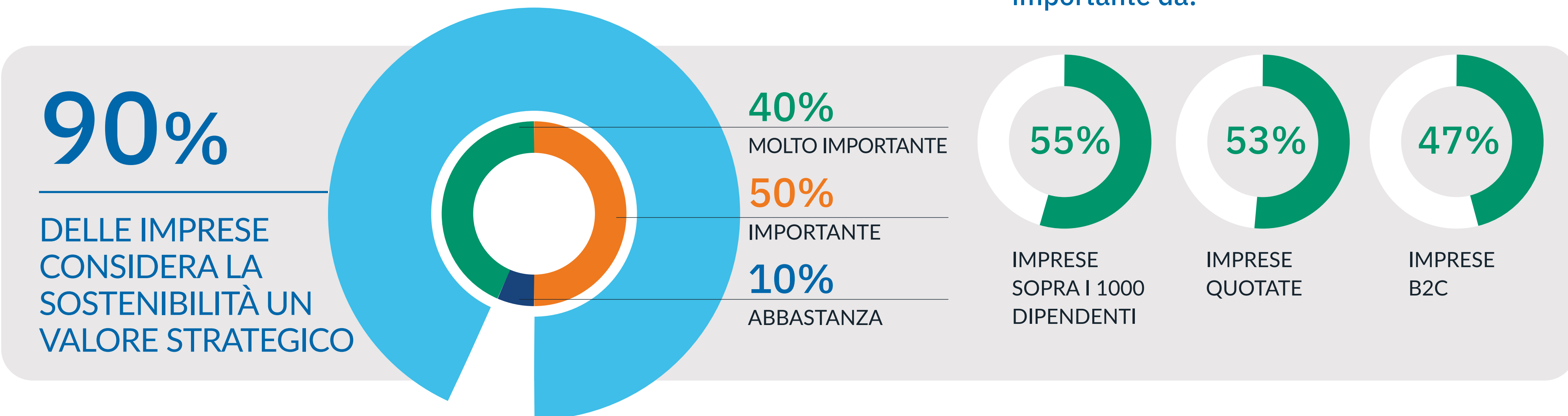
50%

IMPRESE DI PICCOLE
DIMENSIONI

La sostenibilità è un valore consolidato

La quasi totalità delle imprese considera la sostenibilità un valore di riferimento per la propria strategia.

La sostenibilità viene indicata come valore strategico molto importante da:



I cambiamenti economici, geopolitici e normativi non hanno ridotto l'importanza attribuita alla sostenibilità. Per la maggioranza delle imprese rappresenta oggi un elemento strutturale della strategia aziendale, in particolare nelle organizzazioni più grandi, quotate e orientate al mercato B2C.

Nel 2023 l'89% delle imprese considerava già la sostenibilità un valore molto importante.

Una visione integrata della sostenibilità

Le imprese attribuiscono un'elevata rilevanza alle componenti economica, sociale e ambientale della sostenibilità.



Cresce l'importanza attribuita a tutte le componenti della sostenibilità, in particolare a quella ambientale e sociale. Il dato evidenzia una visione sempre più integrata della sostenibilità all'interno delle strategie aziendali.

Rispetto all'indagine 2023:

- Sostenibilità sociale + 3 punti
- Sostenibilità ambientale + 6 punti
- Sostenibilità economica + 1 punto

La sostenibilità economica è indicata come particolarmente importante dalle imprese con oltre 1000 dipendenti (ha risposto “Moltissimo” il 75% delle imprese con +1000 dipendenti rispetto al 51% delle imprese di dimensione inferiore) mentre la **sostenibilità sociale** è più valorizzata dalle piccole imprese (ha risposto “moltissimo” il 60% delle piccole imprese vs. il 40% delle medie-grandi imprese).

La voce delle imprese. Estratti dalle interviste qualitative

« Il nostro piano di sostenibilità è integrato con il piano di sviluppo del business. L'obiettivo è garantire che l'azienda rimanga competitiva, con clienti soddisfatti e dipendenti felici. I nuovi consumatori, soprattutto i giovani, considerano la sostenibilità un valore fondamentale. »

« È fondamentale che le imprese siano legittimate ad operare dalle comunità. Questo avviene quando c'è la percezione che le imprese sviluppino un impatto positivo in termini di creazione di lavoro, contribuzione fiscale, creazione di prodotti con impatto positivo. Se questo rapporto si incrina, la possibilità di sviluppo economico diventa molto più complessa. »

« La sostenibilità è parte strategica dei processi di business ed è strettamente connessa alla nostra competitività. La qualità della vita dei cittadini, delle persone e degli stakeholder è al centro del nostro operato. Abbiamo capito da tempo il vero valore della sostenibilità e quanto questa possa effettivamente influire sulla competitività e sul valore generato a livello aziendale. »

Il maggior peso dei fattori interni

Cultura aziendale e visione del management incidono più delle pressioni normative e delle aspettative esterne.

FATTORI
INTERNI **94%**

- CULTURA AZIENDALE
- VISIONE DELL'IMPRENDITORE
E DEL TOP MANAGEMENT

FATTORI
ESTERNI **87%**

- REGOLAMENTAZIONE
- ASPETTATIVE DEGLI STAKEHOLDER
- PRESSIONE DEL MERCATO

Nel determinare l'importanza attribuita dalle imprese alla sostenibilità, i fattori “interni” - la cultura aziendale, la visione dell'imprenditore e del top management - hanno maggior peso rispetto ai fattori “esterni” quali le aspettative degli stakeholder e la pressione regolatoria. Questo dato smentisce la narrazione della sostenibilità come mero adempimento a richieste esterne e valorizza piuttosto la dimensione strategica e valoriale come fondamento e guida dell'impegno delle aziende a favore della sostenibilità.

I fattori interni contano maggiormente nelle aziende familiari (moltissimo 57%) mentre **i fattori esterni** contano soprattutto per le aziende con più di 1000 dipendenti (moltissimo 48%).

La voce delle imprese. Estratti dalle interviste qualitative

« La nostra sostenibilità nasce da due strade. Una è sicuramente valoriale e deriva dalle radici imprenditoriali dell'azienda. La seconda strada è la richiesta degli stakeholder: i nostri dipendenti, i cittadini che utilizzano i nostri servizi e le amministrazioni pubbliche con cui collaboriamo. »

« Alla base del nostro impegno esistono motivazioni morali di restituzione al contesto socioeconomico, ma anche motivazioni economiche poiché povertà e disuguaglianze ostacolano la crescita del paese e compromettono lo sviluppo economico. »

« Il nostro fondatore, come Adriano Olivetti, era molto attento agli aspetti sociali, costruendo villaggi per i dipendenti e facilitando la loro vita. Questa impostazione è rimasta nel DNA dell'azienda. »

« Le motivazioni sono miste e difficili da distinguere. Da parte dei dipendenti, c'è una pressione molto forte, ma l'azienda si muove spesso in modo proattivo, non aspettando necessariamente richieste esplicite. Le motivazioni etico-valoriali sono difficili da separare dall'impatto sulla competitività, poiché le persone che stanno bene in ambiente lavorativo sono più fedeli e motivate. »

« Le imprese più inclusive, sia verso l'esterno che verso l'interno, sono anche quelle più competitive. L'elemento più importante per noi è quello etico-valoriale, che nasce con la fondazione del nostro gruppo. »

Cresce il ruolo degli SDGs nelle strategie aziendali

Per oltre tre imprese su quattro, la rilevanza attribuita agli SDGs è aumentata negli ultimi cinque anni.

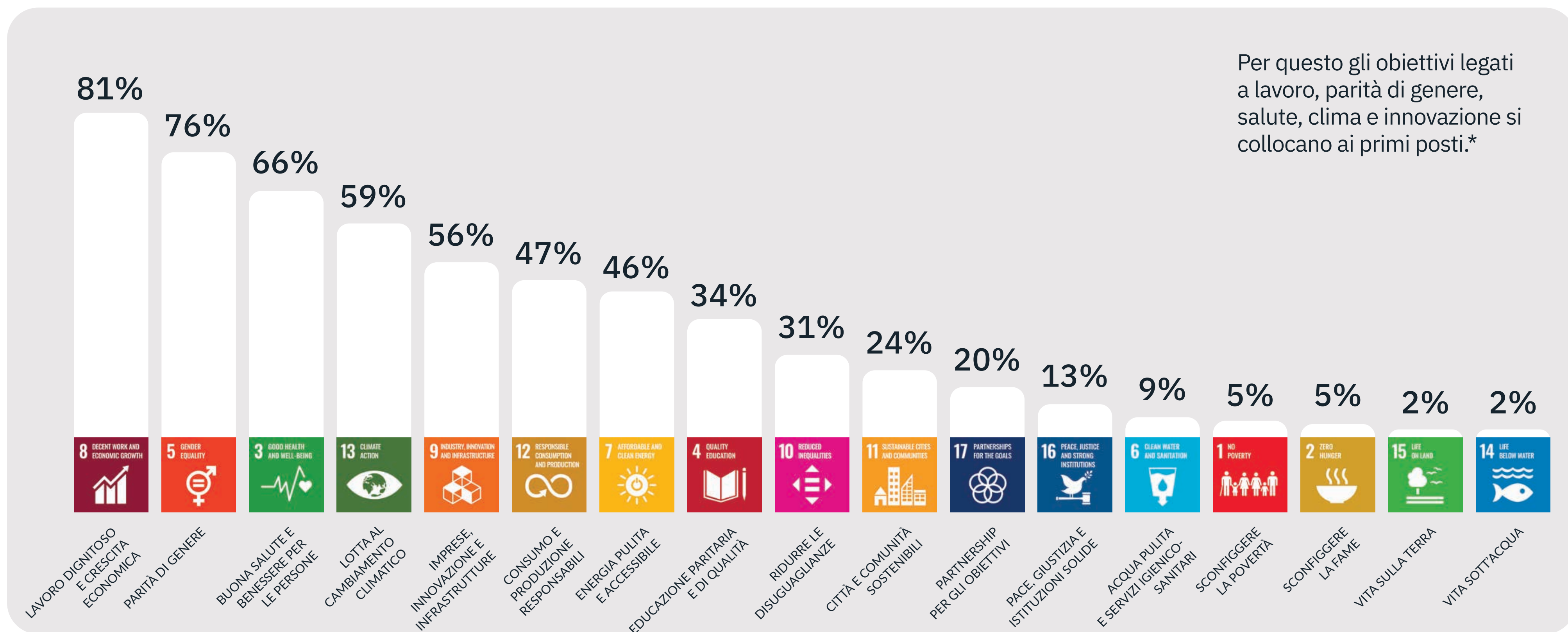


Gli SDGs dell'Agenda 2030 assumono un ruolo sempre più centrale nella definizione delle strategie di sostenibilità delle imprese.

La rilevanza è cresciuta particolarmente nelle aziende con meno di 1000 dipendenti (80%) mentre nelle aziende con oltre 1000 dipendenti è solo il 64% a dichiarare un incremento, probabilmente a fronte di un livello di impegno già elevato in passato.

Gli SDGs prioritari per le imprese

Gli SDGs indicati come prioritari sono quelli su cui le imprese ritengono di poter generare un impatto concreto.



*Possibili fino a 5 risposte

Dal confronto con i dati rilevati nel 2023 (2° Rapporto dell'Osservatorio) emerge la **crescente concentrazione delle imprese sugli obiettivi considerati più importanti**: gli SDGs che si collocano ai primi posti hanno infatti ulteriormente incrementato le percentuali di consenso.

In particolare:

Lavoro e crescita economica (+ 12 p.p.),

Parità di genere (+ 12 p.p.)

Lotta al cambiamento climatico (+ 8 p.p.).

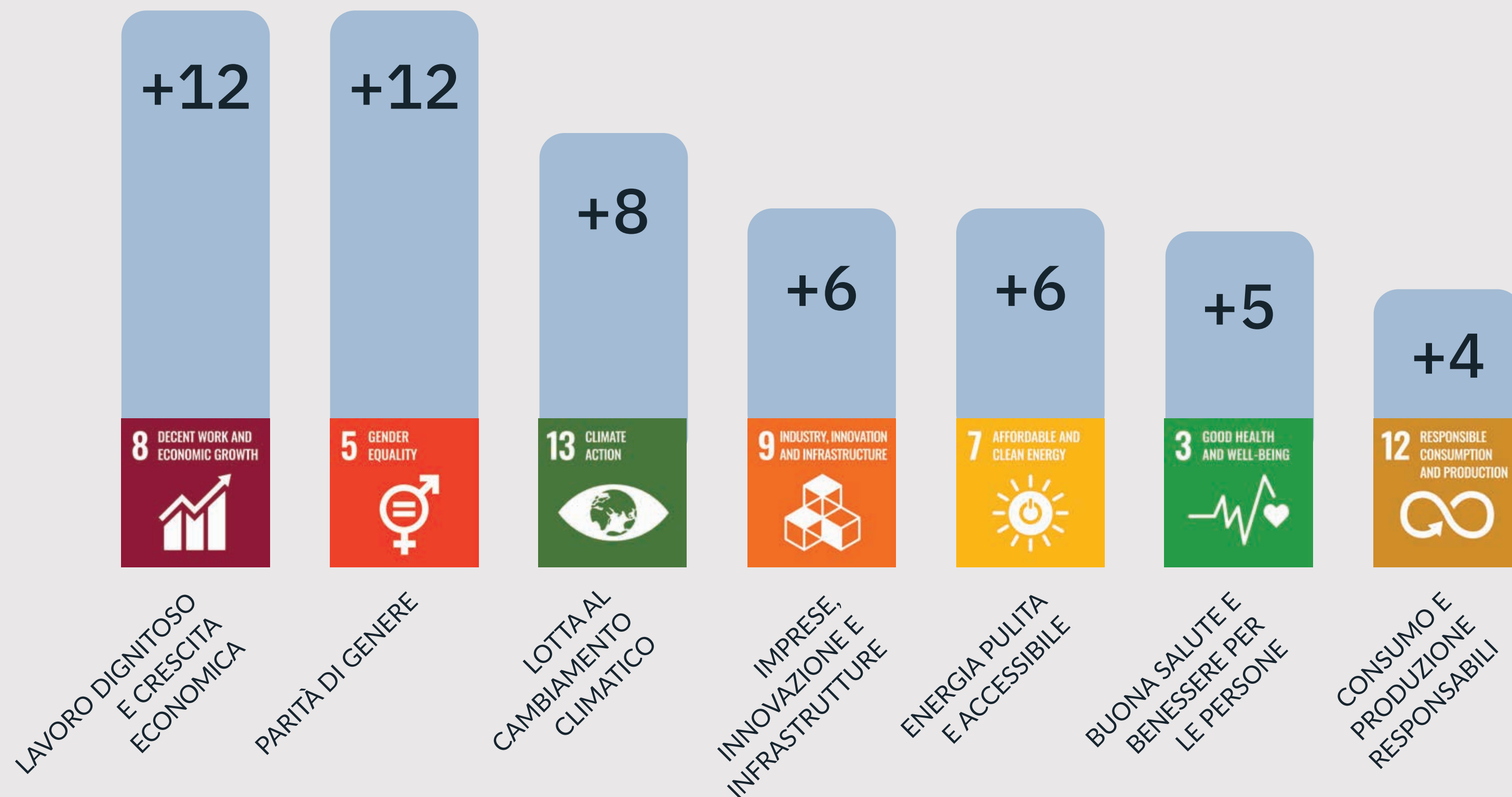
Queste variazioni sono il segnale del progressivo concentrarsi su quegli ambiti che sono percepiti come più facilmente influenzabili dall'agire d'impresa, quelli sui quali l'impegno aziendale può effettivamente generare un impatto di segno positivo.

Le **piccole e medie imprese** accentuano la rilevanza attribuita ai primi tre obiettivi - parità di genere, lavoro dignitoso e salute/benessere dei dipendenti - accomunati dal fare riferimento alla qualità delle condizioni “interne” all’impresa.

Le **imprese con oltre 1000 dipendenti** mettono nettamente al primo posto, con uno scarto di ben 16 punti percentuali rispetto alla media, la lotta al cambiamento climatico che rappresenta oggi la sfida primaria per le imprese di grandi dimensioni anche per la rilevanza che ha per questa tipologia di imprese il tema regolatorio, ovvero l’essere chiamate a rendicontare sul proprio impatto ambientale.

SDGs prioritari: le variazioni principali rispetto al 2023

Rispetto alla rilevazione del 2023 (2° Rapporto dell'Osservatorio) emergono variazioni significative sui seguenti SDGs.



Cresce la rilevanza della sostenibilità sociale

Oltre otto imprese su dieci ritengono che la sostenibilità sociale abbia oggi un ruolo più rilevante rispetto a cinque anni fa.

82% DELLE IMPRESE RITIENE
OGGI PIÙ IMPORTANTE
LA SOSTENIBILITÀ SOCIALE
RISPETTO A 5 ANNI FA

17%

RIMASTA INVARIATA

1%

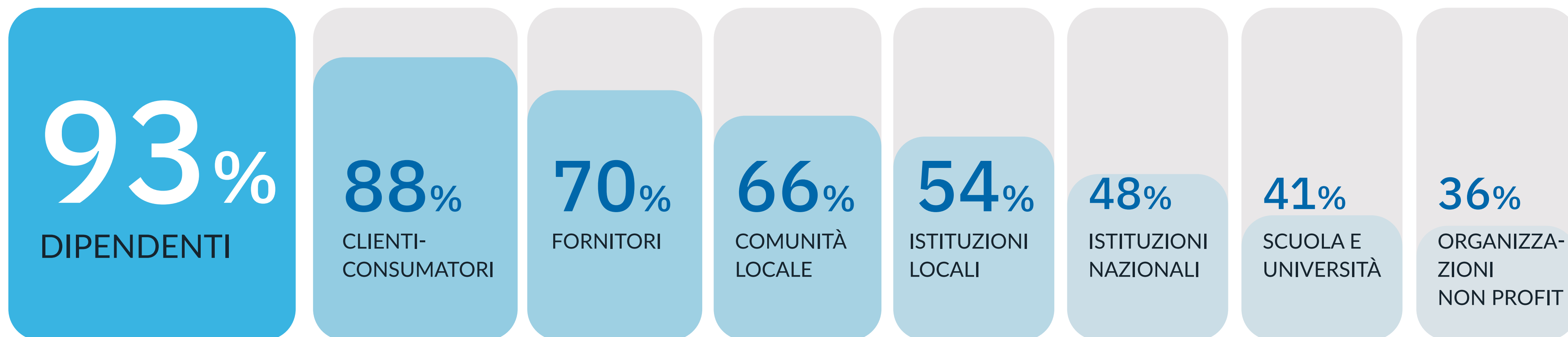
DIMINUITA

La crescente attenzione verso la sostenibilità sociale coinvolge trasversalmente tutte le tipologie d'impresa, indipendentemente dalla dimensione aziendale. Il dato conferma il consolidarsi della dimensione sociale come componente strutturale delle strategie aziendali.



Dipendenti al primo posto

I dipendenti e clienti-consumatori sono gli stakeholder considerati più rilevanti nella strategia di sostenibilità sociale.



I dipendenti emergono come lo stakeholder considerato più rilevante dalle imprese, seguiti da clienti-consumatori, fornitori e comunità locale

Rispetto all'indagine 2023:

- Dipendenti + 4 punti
- Comunità locale - 4 punti

La rilevanza attribuita ai clienti risulta più accentuata tra le **grandi imprese** (moltissimo: 58%) mentre le **piccole e le familiari** assegnano maggiore importanza ai fornitori (moltissimo: 33%).

Degni di attenzione i segnali offerti dal confronto con le percentuali rilevate nel 2023.

In particolare la leggera crescita (+ 4 p.p.) della rilevanza attribuita ai dipendenti e il corrispondente calo (- 4 p.p.) della comunità locale.

Stabili all'88% i consumatori/clienti e i fornitori (dal 71% al 70%).

La sostenibilità sociale ha un budget dedicato

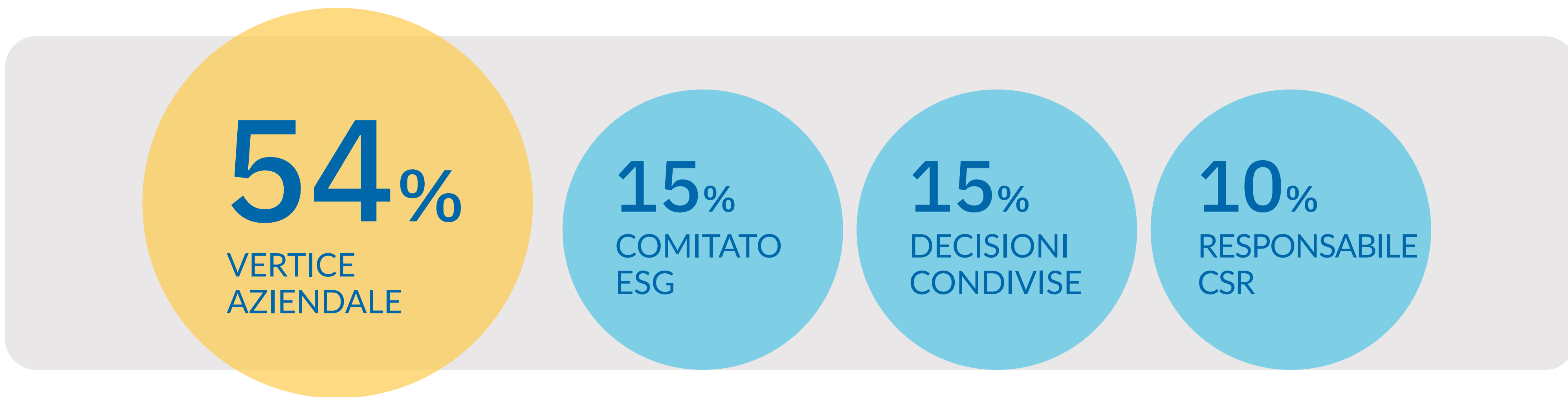
Le imprese destinano con maggiore frequenza budget specifici alle iniziative rivolte ai dipendenti e alle comunità locali.



Le iniziative di sostenibilità sociale dedicate ai dipendenti sono quelle che più frequentemente dispongono di budget dedicati, mentre risultano ancora meno strutturati gli investimenti rivolti alla catena di fornitura.

La sostenibilità sociale è guidata dal vertice aziendale

Nella maggior parte delle imprese, le decisioni relative agli investimenti e alle attività di sostenibilità sociale fanno capo direttamente al vertice aziendale.



La sostenibilità sociale viene gestita prevalentemente a livello direzionale, mentre risultano meno frequenti modelli affidati a funzioni specialistiche dedicate.

Visione e valori guidano la sostenibilità sociale

Visione dell'imprenditore e motivazioni etiche sono i principali driver dell'impegno in sostenibilità sociale.

Le motivazioni che guidano l'impegno in sostenibilità sociale sono prevalentemente interne all'impresa.

Visione manageriale, cultura aziendale e dimensione valoriale pesano più delle richieste normative e finanziarie.

80%

LA VISIONE
DELL'IMPRENDITORE
E/O DEL TOP
MANAGEMENT

78%

LA MOTIVAZIONE ETICO-
VALORIALE OVVERO IL
DESIDERIO DI CONTRIBUIRE A
RENDERE MIGLIORE LA SOCIETÀ
IN CUI VIVIAMO

75%

LE ASPETTATIVE
DEGLI STAKEHOLDER
INTERNI ED ESTERNI

74%

LA CONVINZIONE CHE
L'IMPEGNO IN SOSTENIBILITÀ
SOCIALE RENDA L'IMPRESA
PIÙ COMPETITIVA E GENERI
UN VANTAGGIO ECONOMICO

61%

LA VOLONTÀ DI
MITIGAZIONE DEI
RISCHI REPUTAZIONALI
E LEGALI LEGATI A
TEMATICHE SOCIALI

52%

LA PRESSIONE
NORMATIVA E
REGOLATORIA

50%

LA NECESSITÀ DI
RISPONDERE AI REQUISITI
DELLA CATENA DI
FORNITURA E/O DEI
PARTNER DI FILIERA

38%

LE RICHIESTE DI
BANCHE E FINANZA
PER OTTENERE
L'ACCESSO AL CREDITO
E INVESTIMENTI



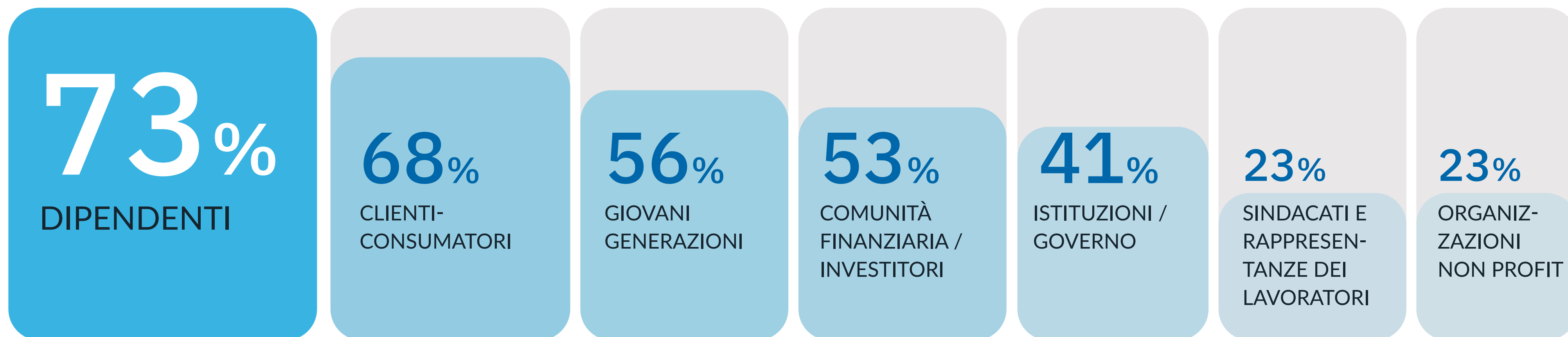
Nelle imprese di **piccole dimensioni** la visione dell'imprenditore (moltissimo 60%) e la motivazione etico-valoriale (moltissimo 52%) accentuano in modo significativo la loro rilevanza. Al crescere della dimensione dell'impresa la visione dell'imprenditore diviene sempre meno rilevante al punto da divenire minoritaria nelle **aziende con più di 1000 dipendenti** (moltissimo solo al 27%).

Anche la volontà di dare all'azienda obiettivi che vadano oltre la performance economica scende al crescere delle dimensioni dell'impresa: moltissimo al 52% nelle **piccole imprese**, 19% nelle **imprese con oltre 1000 dipendenti**. Viceversa la pressione regolatoria e la volontà di mitigare i rischi divengono più rilevanti al crescere delle dimensioni aziendali.

Anche nelle **imprese familiari** la visione dell'imprenditore ha un peso decisamente prevalente (moltissimo 52% vs. 32% nelle non familiari) a cui segue la motivazione etica (88% vs. 73%).

Gli stakeholder più influenti: dipendenti e clienti

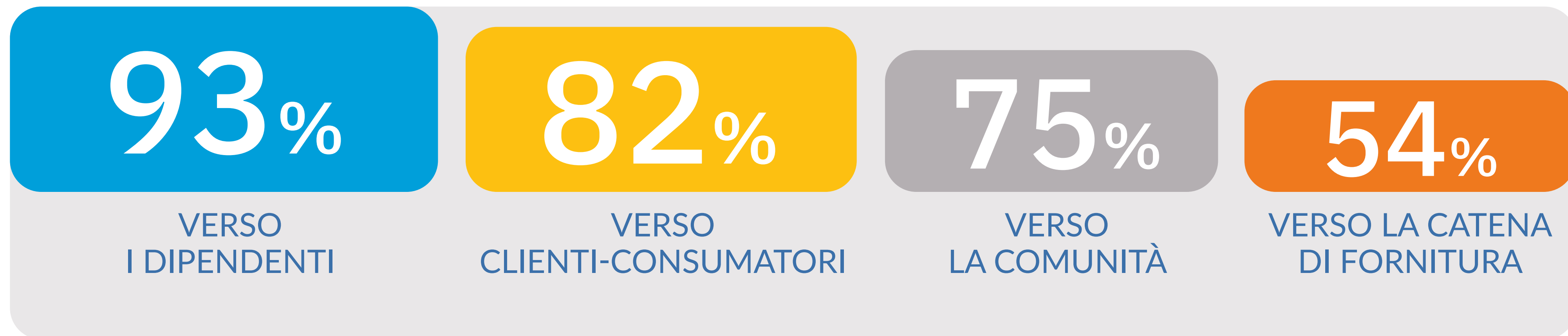
Dipendenti, clienti-consumatori e giovani generazioni sono gli stakeholder che più influenzano le imprese nelle scelte legate alla sostenibilità sociale.



La spinta verso l'adozione di strategie di sostenibilità sociale proviene soprattutto dagli stakeholder più vicini alla vita quotidiana dell'impresa e delle persone.

La sostenibilità sociale è un investimento, non un costo

La maggioranza delle imprese considera l'impegno verso dipendenti, clienti e comunità un investimento capace di generare valore nel tempo.

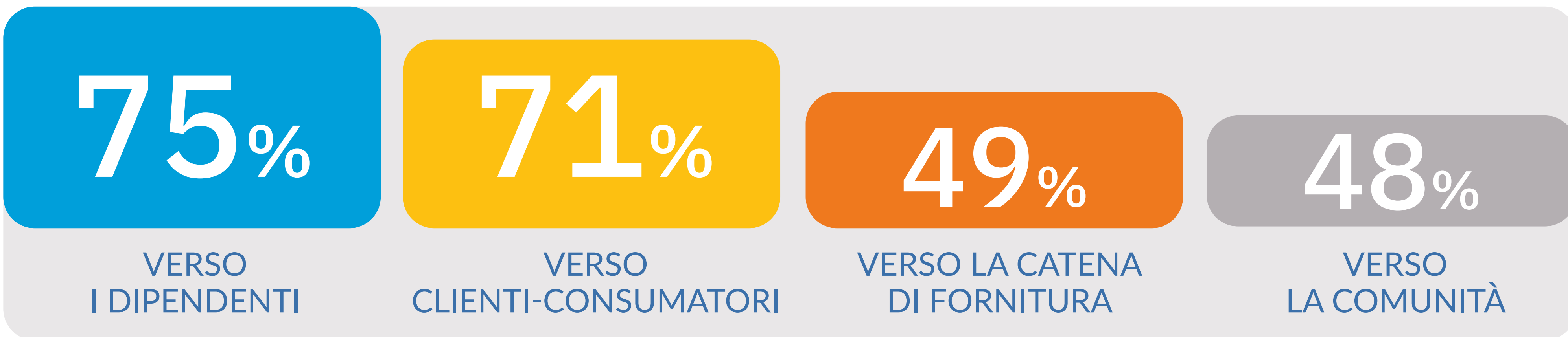


Le imprese considerano la sostenibilità sociale un investimento e non un costo.

La percezione è particolarmente forte per le iniziative rivolte a dipendenti e clienti-consumatori in riferimento a tutti gli stakeholder.

La sostenibilità sociale genera un ritorno economico

Le imprese associano i maggiori benefici economici alle iniziative rivolte alle persone interne all'organizzazione e ai clienti-consumatori.



Dipendenti e clienti-consumatori sono gli stakeholder rispetto ai quali le imprese percepiscono un maggiore ritorno economico nell'investimento in sostenibilità sociale.

Più contenuta, invece, la percezione di ritorni economici legati alle iniziative rivolte alla comunità e alla catena di fornitura.

La voce delle imprese

« La sostenibilità deve avere un ritorno, altrimenti diventa filantropia. Tutto ciò che includiamo nella strategia di sostenibilità aiuta a mantenere la capacità di creare valore nel medio-lungo periodo. »

Dipendenti e clienti generano il valore più immediato

I benefici delle iniziative di sostenibilità sociale vengono percepiti con tempi differenti a seconda dello stakeholder coinvolto.

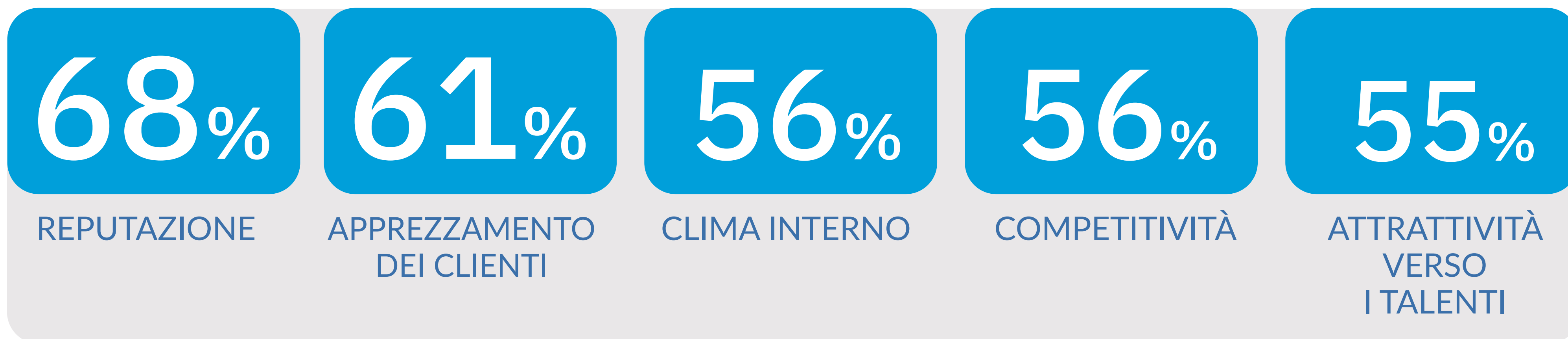


Le imprese percepiscono benefici più immediati nelle iniziative rivolte a dipendenti e clienti-consumatori.

Gli investimenti verso comunità e filiera vengono invece associati a effetti più gradualmente e di lungo periodo.

I principali vantaggi della sostenibilità sociale

Le imprese associano alla sostenibilità sociale benefici concreti per reputazione, competitività e relazioni con gli stakeholder, riconoscendone il valore anche in termini economici.



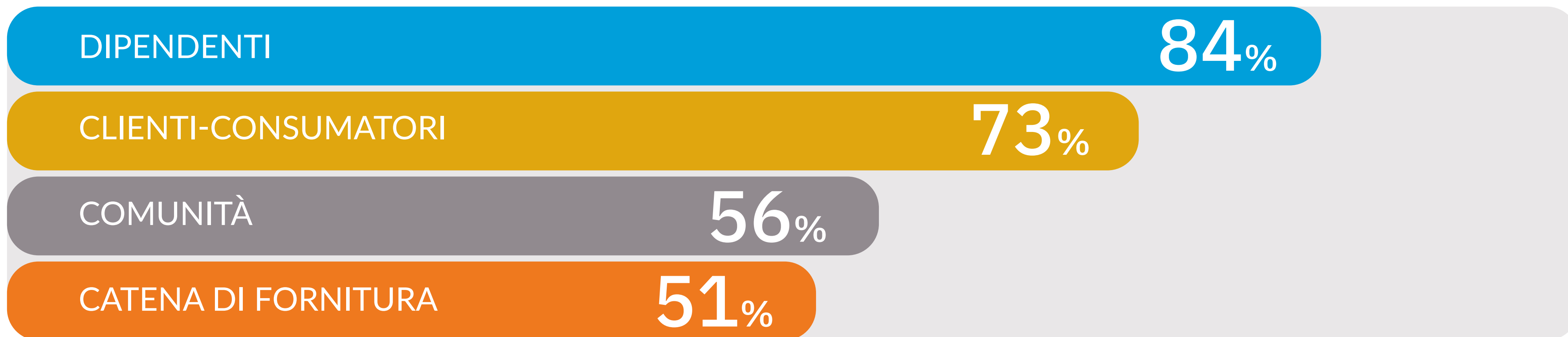
La maggioranza delle imprese ritiene che l'impegno in sostenibilità sociale contribuisca in modo sostanziale alla soddisfazione dei clienti - consumatori. Il 50% delle imprese dichiara di avere attivato iniziative di educazione dei clienti - consumatori alle tematiche di sostenibilità al fine di metterli in grado di meglio apprezzare quanto realizzato dalle imprese.

La voce delle imprese

« La sostenibilità è un reale fattore di competitività perché rende l'impresa più attrattiva per tutti gli stakeholder: banche, fornitori, clienti e soprattutto risorse umane. Le nuove generazioni vogliono lavorare per aziende attente alle tematiche ambientali e sociali. Un'impresa deve generare esternalità positive per il territorio e per le persone, altrimenti perde competitività. »

Le imprese misurano l'impatto sociale

Le imprese attribuiscono maggiore importanza alla misurazione dell'impatto sociale generato verso dipendenti e clienti-consumatori, considerati gli stakeholder più direttamente collegati alla creazione di valore.



La misurazione dell'impatto sociale riguarda in primo luogo le iniziative rivolte ai dipendenti e ai clienti-consumatori.

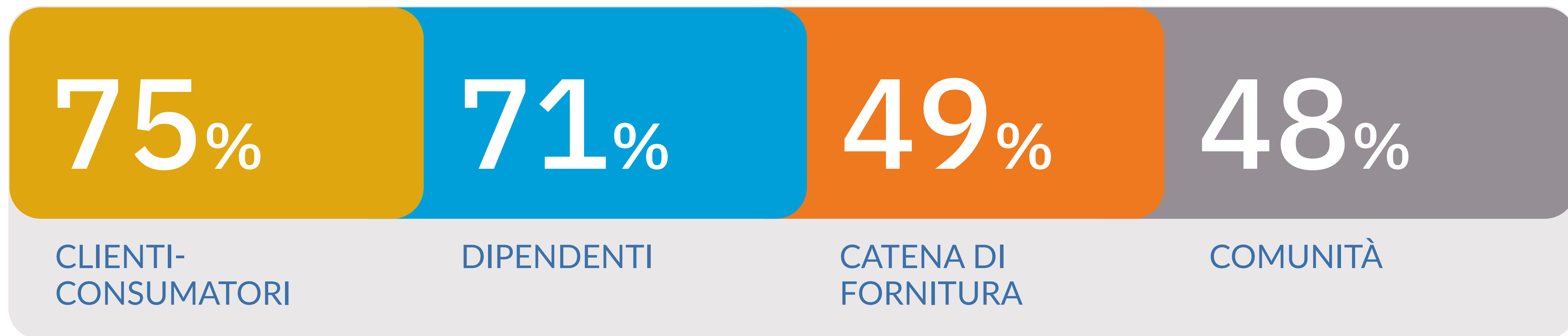
Più contenuta, pur rimanendo significativa, l'attenzione verso la misurazione degli effetti generati su comunità e catena di fornitura.

La voce delle imprese

« L'approccio giusto è analizzare ogni tipo di iniziativa e capire quale è l'indicatore che può essere utilizzato per la misurazione. »

È importante misurare il ritorno economico

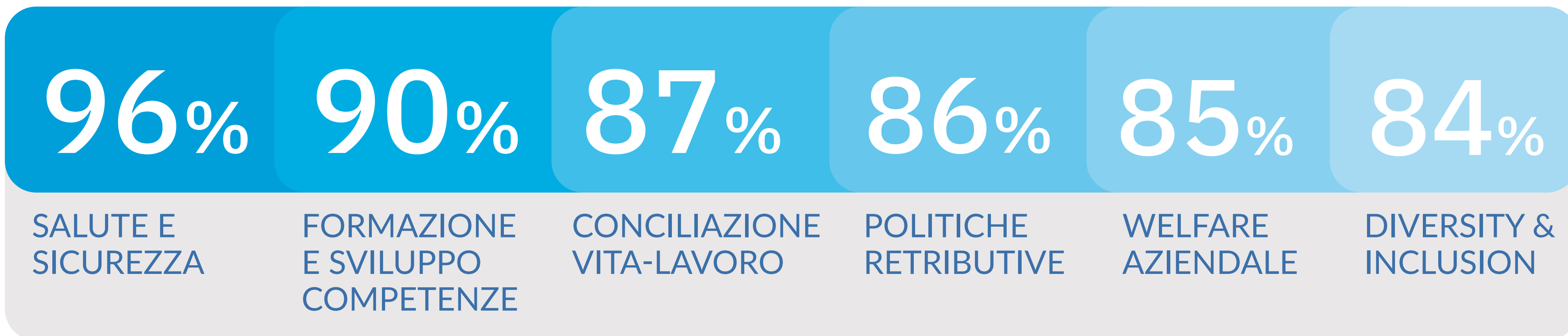
Le imprese attribuiscono particolare importanza alla misurazione del ritorno economico generato dalle iniziative rivolte a clienti-consumatori e dipendenti.



La sostenibilità sociale viene considerata sempre più come una leva capace di generare benefici economici concreti, soprattutto in relazione a clienti-consumatori e dipendenti.

Come si concretizza l'impegno verso i dipendenti

Tutti gli ambiti in cui si articola la sostenibilità sociale interna rivolta ai dipendenti sono considerati estremamente rilevanti da una larghissima maggioranza di imprese.



La sostenibilità sociale interna viene interpretata in modo sempre più ampio, includendo non solo salute e sicurezza, ma anche sviluppo delle competenze, equilibrio vita-lavoro, welfare e inclusione.

Emerge così una visione del lavoro orientata alla qualità delle relazioni, alla crescita delle persone e alla capacità di attrarre e valorizzare i talenti.

La voce delle imprese

« La sostenibilità sociale parte dall'interno con welfare aziendale, well-being, remunerazione adeguata. Il dipendente che percepisce questi valori li trasferisce poi al cliente. È un circolo virtuoso che crea valore. »

Le imprese misurano l'impatto sui dipendenti

La maggioranza delle imprese misura l'impatto delle iniziative rivolte ai dipendenti, anche se con differenti frequenze.



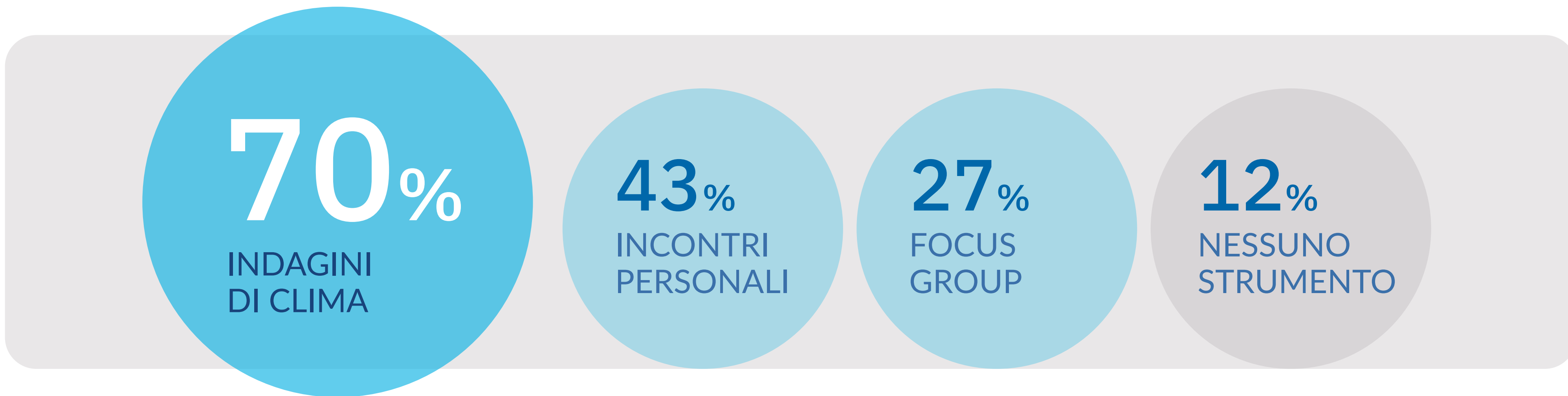
La misurazione dell'impatto sociale delle iniziative dedicate ai dipendenti è una pratica ormai diffusa. Solo una quota limitata di imprese dichiara di non effettuare alcuna valutazione, mentre prevalgono approcci orientati a monitorare almeno una parte delle attività realizzate.

La voce delle imprese

« Abbiamo la convinzione che la soddisfazione dei dipendenti porti valore. Anche se non possiamo quantificare esattamente questo valore, indicatori come il basso turnover, la riduzione degli infortuni e la capacità di attrarre talenti sono fondamentali per la solidità aziendale. »

Larga diffusione delle indagini di clima

Le indagini di clima rappresentano lo strumento più diffuso per valutare l'impatto delle iniziative di sostenibilità sociale rivolte ai dipendenti.



La misurazione dell'impatto sociale interno si basa soprattutto su strumenti di ascolto e confronto diretto con le persone. Accanto alle indagini di clima, molte imprese utilizzano incontri personali e focus group per raccogliere percezioni, esigenze e livelli di soddisfazione dei dipendenti.

Salute, sicurezza e soddisfazione guidano i KPI

Le imprese utilizzano soprattutto indicatori legati alla soddisfazione delle persone, alla salute e sicurezza e al benessere organizzativo per valutare l'impatto delle iniziative interne.

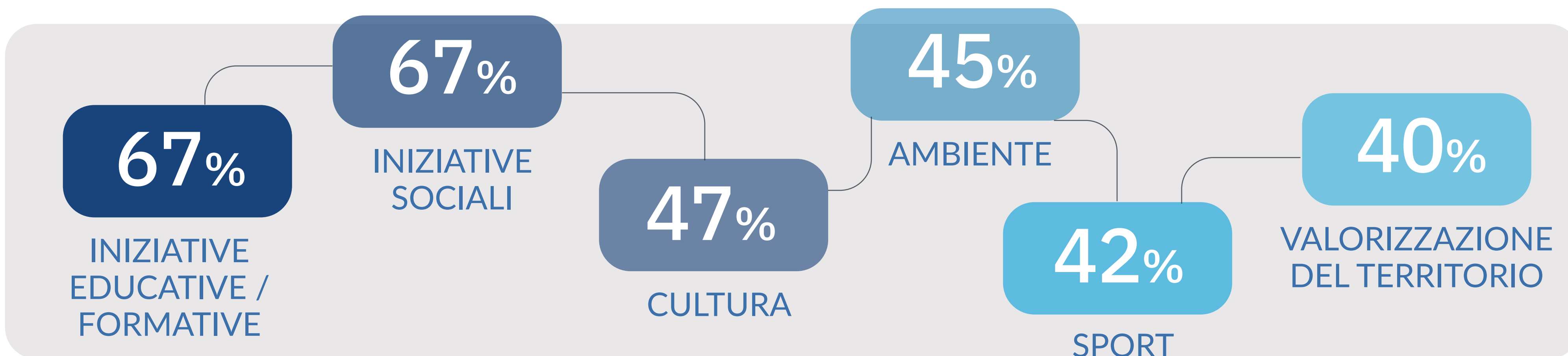


Le imprese misurano l'impatto sociale interno soprattutto attraverso indicatori legati al benessere delle persone e alla qualità del lavoro. I KPI più utilizzati riguardano soddisfazione dei dipendenti, salute e sicurezza, clima organizzativo e coinvolgimento.

La diffusione delle iniziative cresce con l'aumentare della dimensione aziendale, confermando il legame tra disponibilità di risorse e sviluppo di programmi sociali e ambientali.

Molteplici iniziative delle imprese nelle comunità

Le imprese sviluppano iniziative rivolte alle comunità locali in ambiti diversi, dall'educazione all'inclusione sociale, dalla cultura all'ambiente.



La frequenza di tutte le iniziative tende ad aumentare con il crescere della dimensione aziendale: le iniziative ambientali passano dal 24% nelle piccole al 61% nelle imprese sopra i 1000 dipendenti, le iniziative sociali dal 26% all'85%, le iniziative di promozione del territorio dal 26% al 50%.

Risulta dunque evidente, per le iniziative a favore della comunità, la correlazione con la maggiore disponibilità economica legata alle dimensioni dell'impresa.

Rispetto all'indagine 2023:

- Iniziative educative/formative + 7 punti
- Iniziative sportive + 7 punti
- Iniziative ambientali - 9 punti
- Iniziative sociali - 3 punti

La misurazione dell'impatto sulla comunità

La misurazione dell'impatto delle iniziative rivolte alla comunità è presente in molte imprese, ma spesso avviene solo in modo occasionale o su progetti specifici.



Le imprese mostrano una crescente attenzione verso la valutazione delle iniziative dedicate alla comunità, anche se i processi di misurazione risultano ancora eterogenei. Accanto a realtà che monitorano sistematicamente l'impatto generato, prevalgono approcci più selettivi o legati alla dimensione dei singoli progetti.

La percentuale di “non misurazione” scende sotto il 10% per le aziende con oltre 1000 dipendenti che si caratterizzano per essere quelle che misurano con maggiore frequenza: sempre il 23%, il 65% qualche volta o quando il progetto supera una certa dimensione.

Sostenibilità e relazione con i clienti

Le imprese riconoscono che la sostenibilità sociale contribuisce alla soddisfazione dei clienti-consumatori e attivano iniziative per accrescere consapevolezza e coinvolgimento.

92%

RITIENE CHE LA SOSTENIBILITÀ SOCIALE
CONTRIBUISCA ALLA SODDISFAZIONE DEI CLIENTI

50%

DELLE IMPRESE PROMUOVE INIZIATIVE
DI EDUCAZIONE DEI CLIENTI-
CONSUMATORI

La sostenibilità sociale viene percepita come un elemento sempre più rilevante nella relazione con i clienti-consumatori.

Accanto agli effetti sulla soddisfazione e sulla fiducia, molte imprese promuovono anche iniziative di educazione e sensibilizzazione sui temi sociali, rafforzando il dialogo e la qualità della relazione con il mercato.



Cresce la misurazione delle iniziative rivolte ai clienti

Le imprese monitorano con crescente attenzione l'impatto delle iniziative rivolte ai clienti-consumatori, soprattutto nei progetti continuativi o di maggiore rilevanza.

64%

DELLE IMPRESE MISURA
L'IMPATTO DELLE INIZIATIVE
RIVOLTE AI CLIENTI

La misurazione delle iniziative dedicate ai clienti-consumatori appare più strutturata rispetto ad altri ambiti della sostenibilità sociale.

Accanto alle imprese che effettuano monitoraggi continuativi, molte adottano modalità di valutazione selettive, legate alla frequenza o alla dimensione dei progetti realizzati.

18%

SEMPRE

28%

QUALCHE VOLTA

18%

SOLO PROGETTI
RILEVANTI

La propensione alla misurazione risulta variare in modo significativo in relazione alla dimensione delle imprese: sono le piccole a non misurare in percentuale maggiore (38%) rispetto alle grandi per le quali la percentuale di "non misurazione" scende al 20%.

La sostenibilità entra nella catena di fornitura

Le imprese introducono sempre più strumenti e criteri per estendere gli impegni di sostenibilità sociale anche alla filiera e ai rapporti con i fornitori.

81%

REQUISITI DI SOSTENIBILITÀ
AI FORNITORI

81%

CODICI ETICI
PER I FORNITORI

68%

MONITORAGGIO DIRITTI
DEI LAVORATORI

La gestione della supply chain emerge come un ambito sempre più strutturato: molte aziende dichiarano di richiedere requisiti specifici ai fornitori, adottare codici etici dedicati e monitorare il rispetto dei diritti dei lavoratori nelle filiere.

Un'evoluzione che mostra come la sostenibilità sociale venga considerata un tema che coinvolge non solo l'organizzazione interna, ma l'intero ecosistema produttivo.



La richiesta di **requisiti formali** ai fornitori cresce in modo regolare al crescere delle dimensioni aziendali: dal 21% delle piccole al 43% delle medie al 62% delle grandi all'87% delle grandissime. La richiesta di **requisiti informali** mostra l'andamento opposto: è maggiore nelle piccole e nelle medie e meno diffusa tra le grandi e le grandissime.

Analoga la richiesta di rispetto di un **codice etico**: largamente praticata nelle imprese più grandi (94%), molto meno nelle imprese piccole (48%). Anche il **monitoraggio del rispetto dei diritti umani** nelle filiere è più contenuto tra le piccole imprese (48%) e molto più praticato tra le grandi (68%) e le grandissime (84%).

La voce delle imprese

« Tutti i fornitori devono firmare il nostro codice di condotta. Abbiamo requisiti fondamentali sulla salute e sicurezza e valutiamo come i fornitori gestiscono questi aspetti. Abbiamo un programma di audit presso i fornitori più critici, che stiamo ampliando. »

La sostenibilità sociale riduce i rischi nelle filiere

La sostenibilità sociale applicata alla supply chain viene percepita dalle imprese anche come uno strumento di prevenzione e riduzione dei rischi aziendali.

77%

OLTRE TRE AZIENDE SU
QUATTRO ASSOCIANO LA
SOSTENIBILITÀ DELLA FILIERA
ALLA RIDUZIONE DEL RISCHIO

27%

MOLTISSIMO

50%

MOLTO

Le aziende associano sempre più la sostenibilità della filiera non solo a un tema etico o reputazionale, ma anche alla capacità di ridurre vulnerabilità operative, criticità reputazionali e rischi lungo la catena di fornitura.

La gestione responsabile dei fornitori viene quindi letta come un elemento di maggiore stabilità e controllo.



La comunicazione è leva strategica

Per la maggioranza delle imprese la comunicazione delle iniziative di sostenibilità sociale rappresenta una componente integrante delle strategie aziendali.

74%

QUASI TRE IMPRESE SU QUATTRO
CONSIDERANO STRATEGICA
LA COMUNICAZIONE DELLA
SOSTENIBILITÀ SOCIALE

25%
MOLTISSIMO

49%
MOLTO

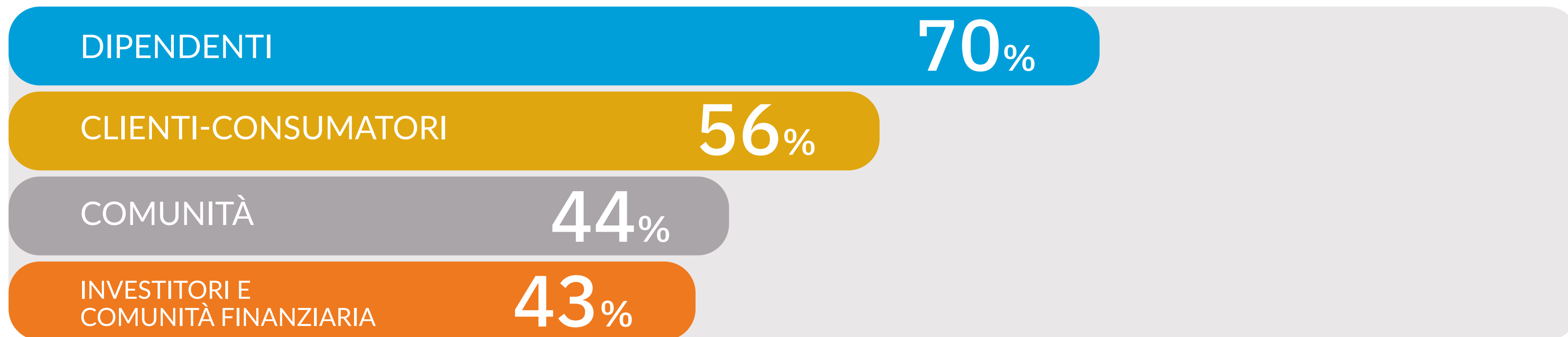
La sostenibilità sociale non viene interpretata solo come insieme di azioni operative, ma anche come elemento da comunicare in modo strutturato e continuativo.

Le aziende riconoscono sempre più il valore strategico della comunicazione verso stakeholder interni ed esterni, considerandola parte integrante del posizionamento e della credibilità dell'impresa.



Cresce la comunicazione verso gli stakeholder

La comunicazione delle iniziative di sostenibilità sociale risulta in crescita soprattutto verso dipendenti e clienti-consumatori.

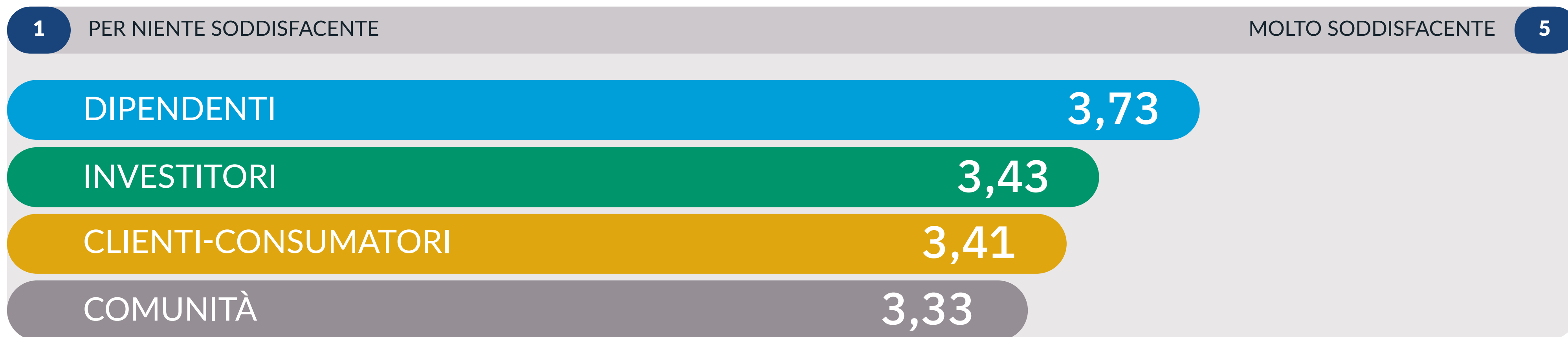


Le imprese dichiarano un rafforzamento della comunicazione verso i principali stakeholder, con particolare attenzione ai dipendenti e ai clienti-consumatori.

Più stabile invece la comunicazione verso la comunità e il sistema finanziario, dove una quota significativa di aziende indica un approccio invariato o ancora limitato.

Verso i dipendenti la comunicazione più soddisfacente

La comunicazione delle iniziative di sostenibilità sociale viene giudicata più efficace verso i dipendenti rispetto agli altri stakeholder.



Le imprese esprimono una valutazione complessivamente positiva sulla qualità della comunicazione delle iniziative di sostenibilità sociale.

I risultati migliori riguardano i dipendenti, mentre clienti-consumatori, comunità e investitori mostrano livelli di soddisfazione più omogenei e moderati, segnalando margini di rafforzamento nella capacità di coinvolgimento esterno.

Contenuto il rischio di social washing

Le imprese percepiscono rischi contenuti di social washing nella comunicazione delle iniziative di sostenibilità sociale.



I livelli di rischio percepito risultano generalmente bassi per tutti gli stakeholder considerati.
La comunicazione verso clienti-consumatori appare leggermente più esposta, mentre quella verso i dipendenti è considerata la meno critica sotto questo profilo.



Trasparenza e dati per evitare il social washing

Per ridurre il rischio di social washing, le imprese privilegiano comunicazioni basate su risultati concreti, strumenti ufficiali e verifiche esterne.



Le strategie più diffuse puntano sulla comunicazione di iniziative già realizzate e sull'utilizzo di strumenti tecnici e verificabili.

Diffuso anche il ricorso a certificazioni di enti terzi, mentre risultano meno frequenti partnership o comunicazioni selettive rivolte a target specifici.

Tra le imprese del campione prevale un approccio comunicativo caratterizzato da prudenza/trasparenza e orientato a valorizzare l'utilizzo di strumenti "tecnici" - quali il Bilancio di Sostenibilità, il sito, LinkedIn - e l'utilizzo di "certificazioni" da parte di enti terzi e dunque particolarmente credibili/autorevoli.

Limitate le variazioni in relazione alle dimensioni: l'utilizzo di mezzi tecnici quali il Bilancio Sociale è meno diffuso tra le piccole imprese (49% vs. il 65% delle grandi) così come la valorizzazione delle partnership con il Terzo Settore che risulta più diffusa tra le grandi (35% nelle grandi imprese vs. 17% nelle piccole e medie imprese).



Analisi comparative: le principali divergenze

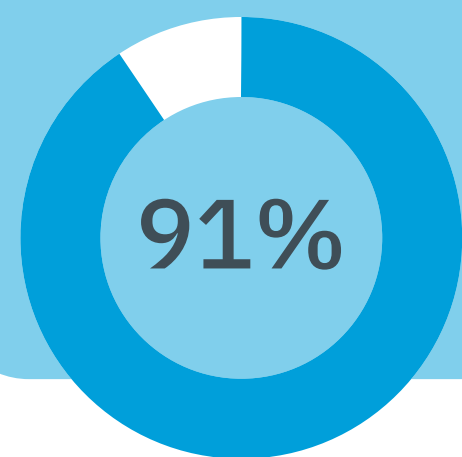
- Business to Business vs. Business to Consumer
- Imprese familiari vs. imprese non familiari
- Imprese quotate vs. non quotate

Business to Business (B2B) e Business to Consumer (B2C). Visione strategica e obiettivi

La sostenibilità sociale rappresenta una priorità strategica per entrambi i modelli d'impresa, con approcci differenti. Le aziende B2B privilegiano innovazione e resilienza operativa, mentre le B2C mostrano una maggiore attenzione agli aspetti relazionali e reputazionali del brand.

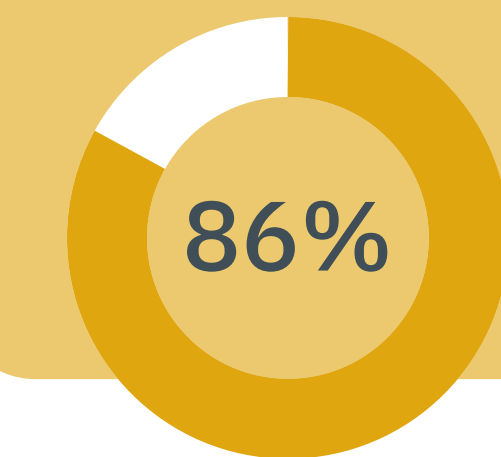
B2B

CONSIDERA LA
SOSTENIBILITÀ UNA
PRIORITÀ STRATEGICA



B2C

CONSIDERA LA
SOSTENIBILITÀ UNA
PRIORITÀ STRATEGICA



INNOVAZIONE

50%

31%

PRIVILEGIA
INNOVAZIONE E
INFRASTRUTTURE



ENERGIA PULITA

36%

45%

PUNTA SU
ENERGIA PULITA
E ACCESSIBILE



ENTRAMBI I MODELLI METTONO AL PRIMO POSTO IL LAVORO DIGNITOSO (SDG 8)



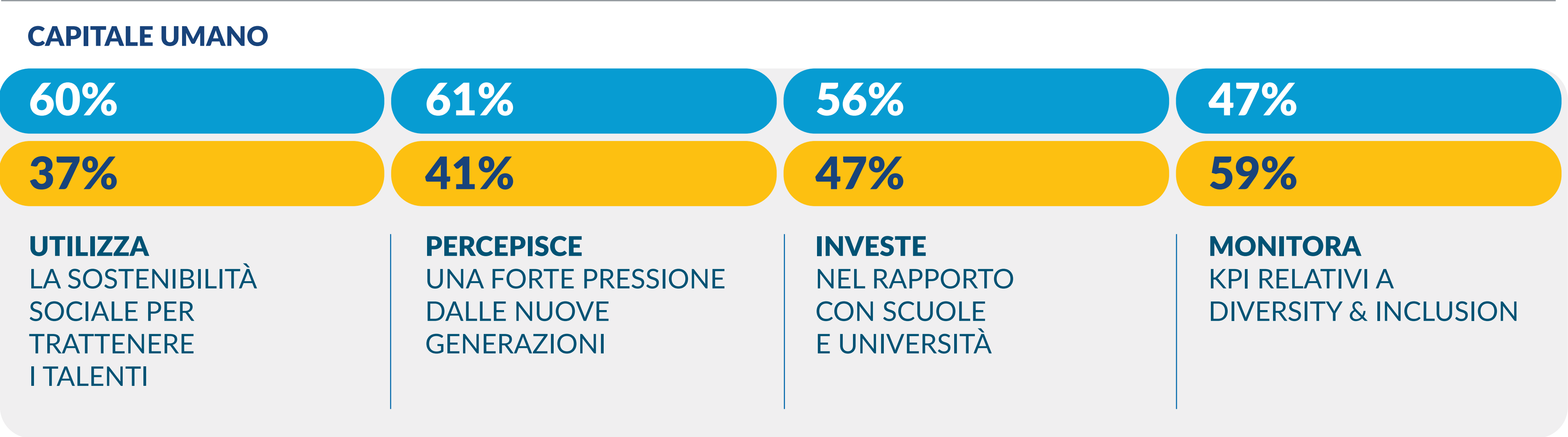
B2B

B2C



B2B vs. B2C

Capitale umano



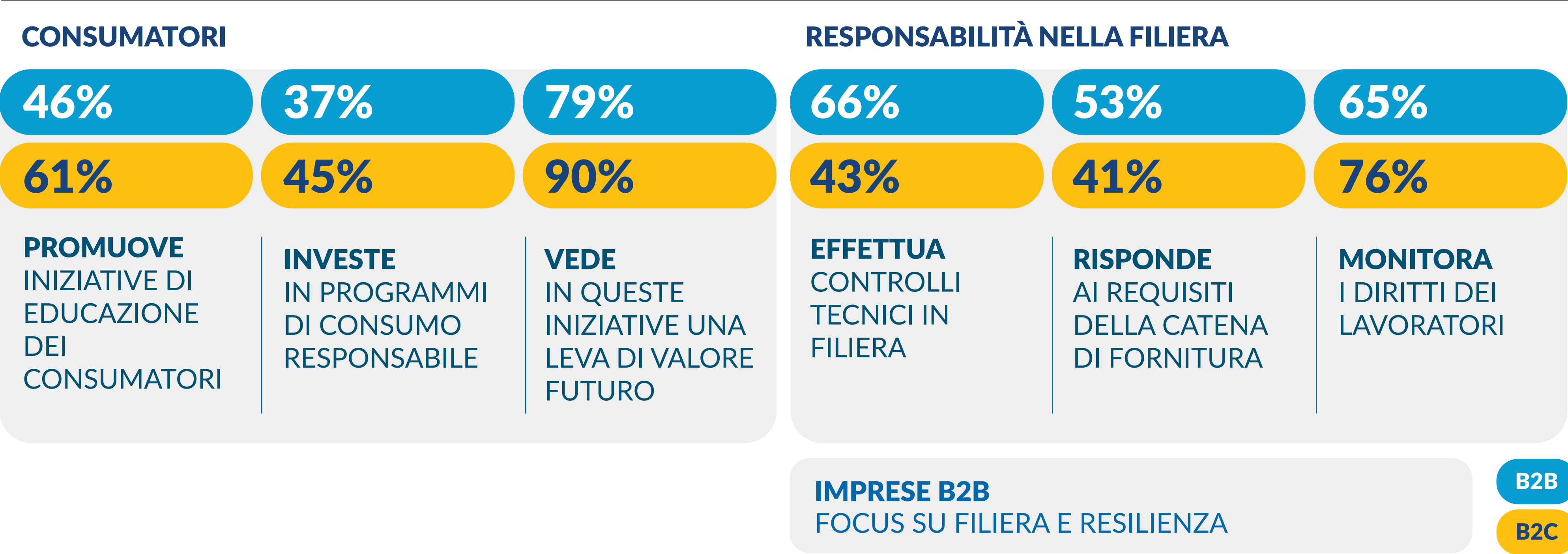
B2B

B2C



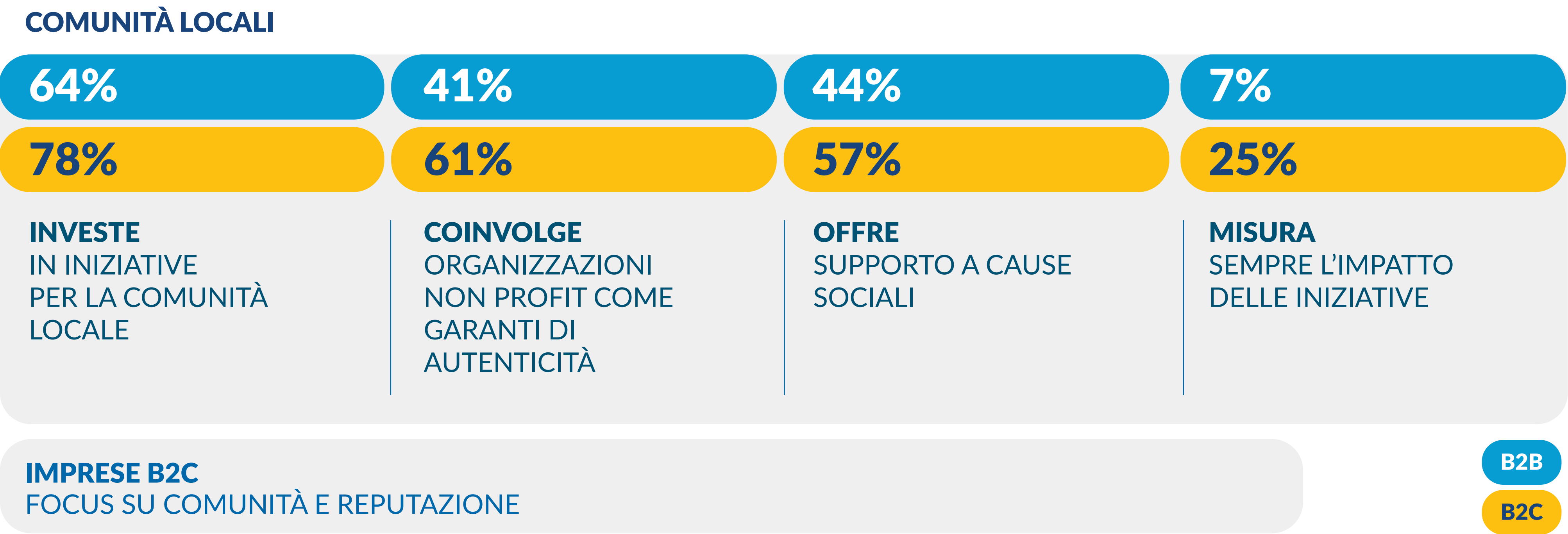
B2B vs. B2C

Consumatori e Responsabilità nella filiera



B2B vs. B2C

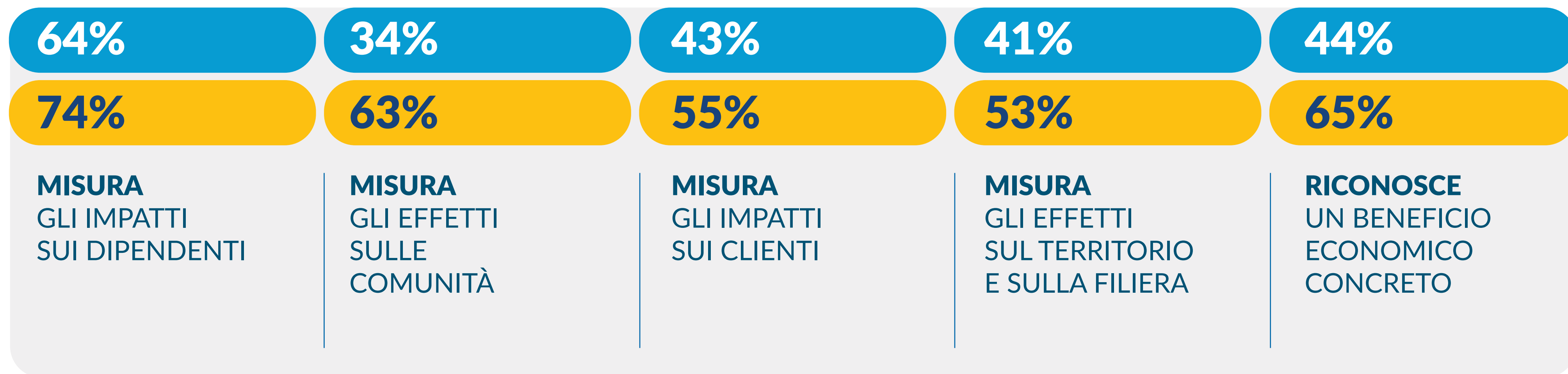
Comunità locali



B2B vs. B2C

Misurazione del valore economico

Le imprese B2C adottano approcci più estesi nella misurazione degli impatti sociali ed economici.



IMPRESE B2B

FOCUS SU EFFICIENZA E PERFORMANCE OPERATIVA

IMPRESE B2C

FOCUS SU IMPATTO E VALORE RELAZIONALE

B2B

B2C



B2B vs. B2C

Comunicazione e relazione con gli stakeholder

Le imprese B2C privilegiano trasparenza e relazione con gli stakeholder, mentre le B2B adottano approcci più tecnici e orientati alla verificabilità dei risultati.



IMPRESE B2B

COMUNICAZIONE TECNICO-PRAGMATICA

IMPRESE B2C

COMUNICAZIONE RELAZIONALE E REPUTAZIONALE

B2B

B2C



B2B vs. B2C

Due approcci: “Tecnico - Pragmatico” e “Relazionale - valoriale”

L’Impresa B2B “Tecnico-Pragmatica” è focalizzata sulla dimensione interna e operativa.

Utilizza la sostenibilità come leva di efficienza e resilienza, puntando sulla fidelizzazione dei talenti e sull’integrazione di standard tecnici nella filiera. La governance è più centralizzata e la comunicazione si basa prevalentemente su dati verificabili e certificazioni terze.

L’Impresa B2C “Relazionale-Valoriale” è invece focalizzata sulla dimensione esterna e reputazionale.

Considera la sostenibilità un asset del brand, utile a rafforzare la relazione con consumatori e comunità. La governance è più distribuita e la comunicazione più trasparente, anche attraverso il coinvolgimento del Terzo Settore.

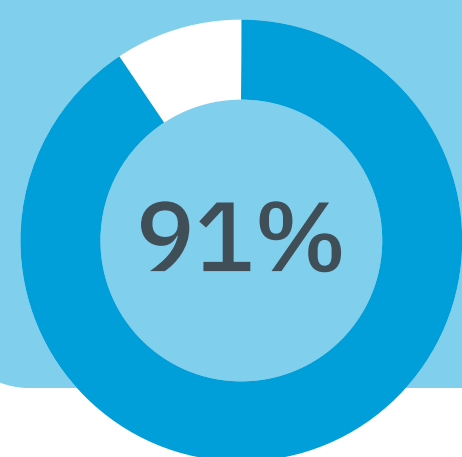
Impresa familiare vs. Impresa non familiare

Due modi diversi di creare valore sostenibile: l'impresa familiare punta su identità e continuità, quella non familiare su governance, KPI e competitività.

SOSTENIBILITÀ

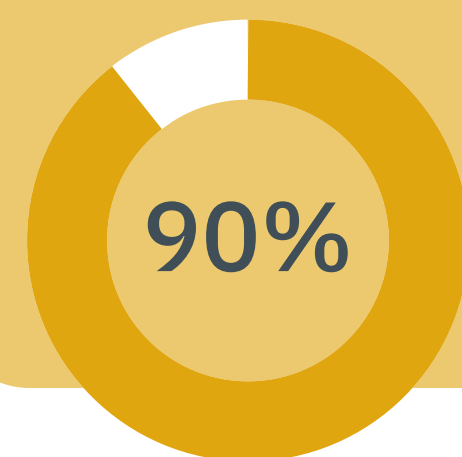
IMPRESA
FAMILIARE

CONSIDERA LA
SOSTENIBILITÀ UNA
PRIORITÀ STRATEGICA



IMPRESA
NON FAMILIARE

CONSIDERA LA
SOSTENIBILITÀ UNA
PRIORITÀ STRATEGICA



SDGs PRIORITARI

81%

61%

RITIENE
PRIORITARIO
IL LAVORO
DIGNITOSO
(SDG 8)



57%

67%

ATTRIBUISCE
FORTE
IMPORTANZA
ALLA PARITÀ DI
GENERE (SDG 5)



IMPRESA FAMILIARE

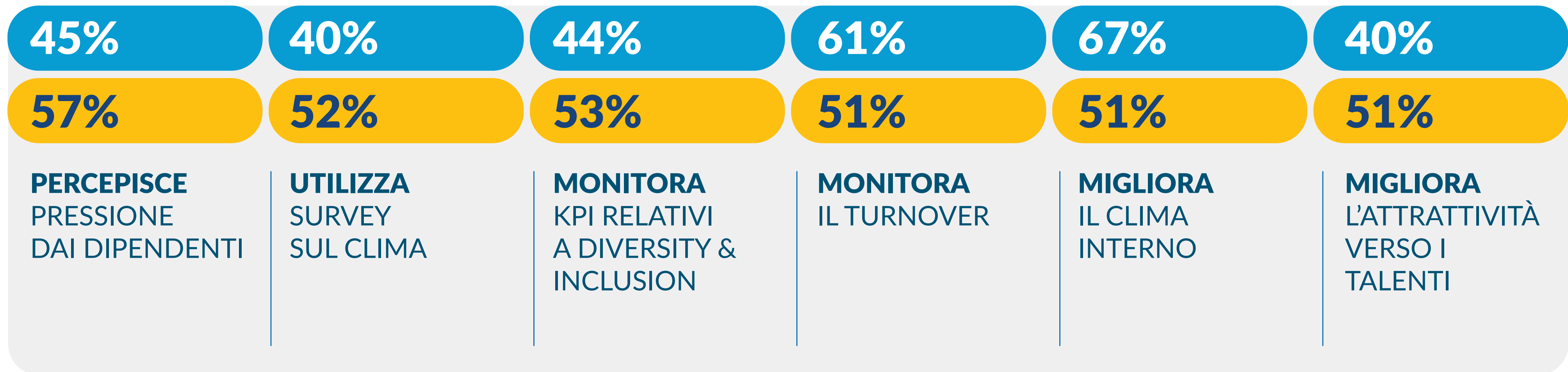
IMPRESA NON FAMILIARE



Impresa familiare vs. Impresa non familiare

Capitale umano

CAPITALE UMANO



IMPRESA FAMILIARE

IMPRESA NON FAMILIARE



Impresa familiare vs. Impresa non familiare

Cienti e consumatori

CLIENTI E CONSUMATORI

79%

42%

66%

61%

92%

54%

76%

77%

ATTRIBUISCE
RILEVANZA ALLO
STAKEHOLDER
CLIENTI

ORGANIZZA
INIZIATIVE DI
EDUCAZIONE ALLA
SOSTENIBILITÀ

RITIENE
FONDAMENTALE
MISURARE
L'IMPATTO SUI
CLIENTI

DICHIARA
CHE L'IMPEGNO
VERSO I CLIENTI
GENERA VANTAGGI
ECONOMICI

IMPRESE NON FAMILIARI FOCUS SU ENGAGEMENT E MERCATO

IMPRESA FAMILIARE

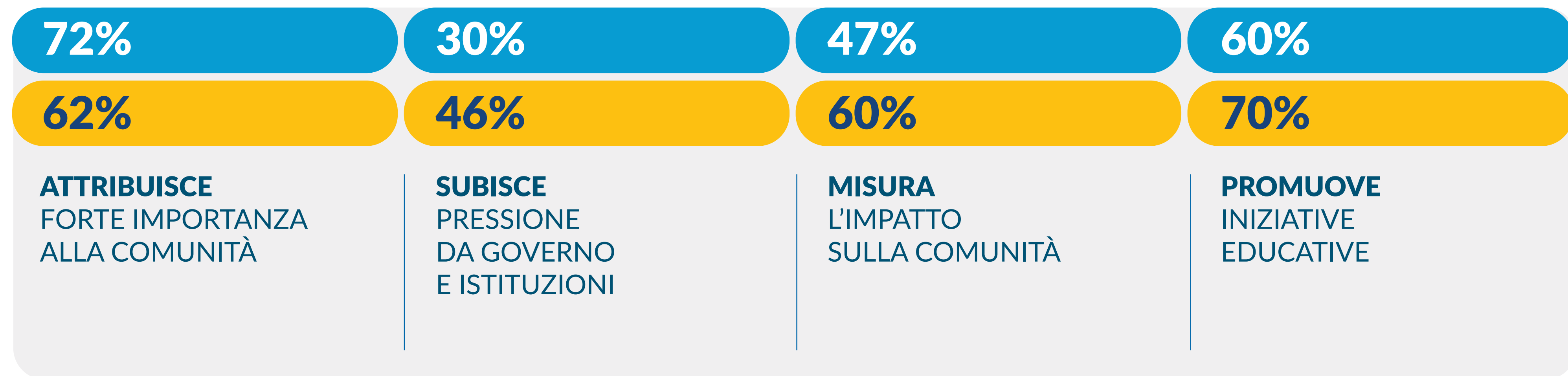
IMPRESA NON FAMILIARE



Impresa familiare vs. Impresa non familiare

Territorio

TERRITORIO



IMPRESA FAMILIARE

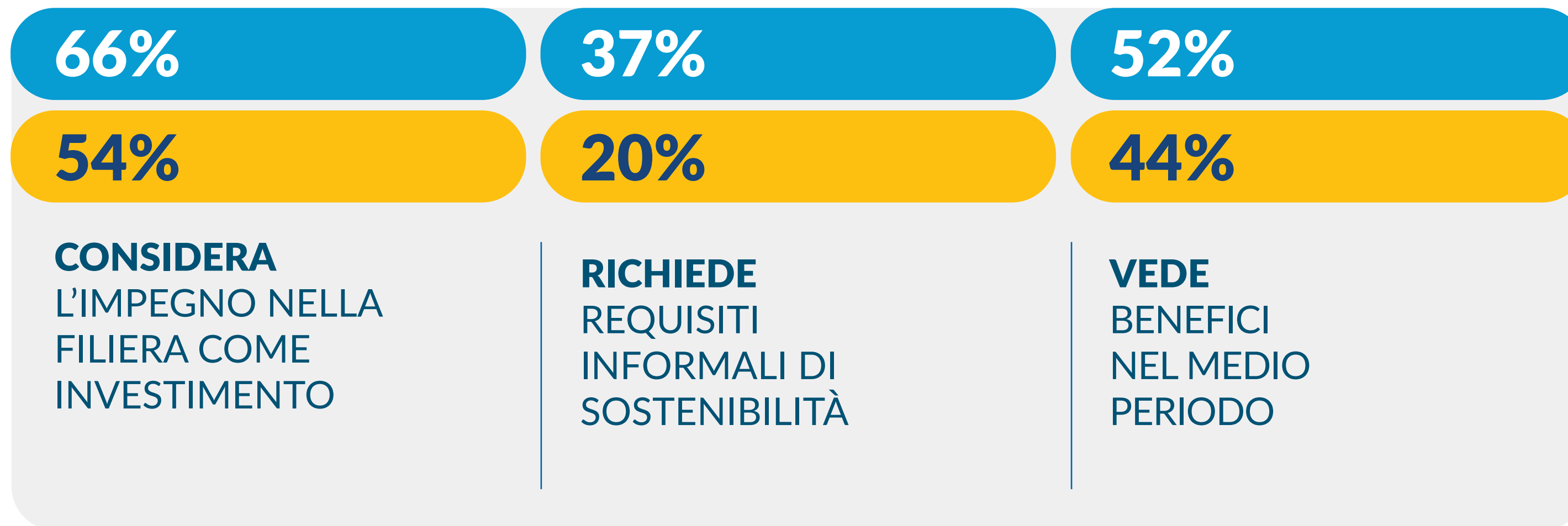
IMPRESA NON FAMILIARE



Impresa familiare vs. Impresa non familiare

Responsabilità nella filiera

RESPONSABILITÀ NELLA FILIERA



IMPRESA FAMILIARE

IMPRESA NON FAMILIARE



Impresa familiare vs. Impresa non familiare

Misurazione del valore economico della sostenibilità sociale

DIPENDENTI

33%

28%

42%

43%

MISURA
LA PARTECIPAZIONE
DEI DIPENDENTI

PERCEPISCE
IL BENEFICIO ECONOMICO
IMMEDIATO DERIVATO
DALLE INIZIATIVE SUI
DIPENDENTI

COMUNITÀ

36%

31%

25%

22%

NON MISURA
L'IMPATTO SULLA
COMUNITÀ

VEDE
I BENEFICI
DELL'IMPEGNO NEL
LUNGO PERIODO

IMPRESE FAMILIARI
FOCUS SU VISIONE RELAZIONALE DI LUNGO PERIODO

IMPRESE NON FAMILIARI
FOCUS SU KPI E PERFORMANCE

IMPRESA FAMILIARE

IMPRESA NON FAMILIARE



Impresa familiare vs. Impresa non familiare

Comunicazione e modelli di governance

COMUNICAZIONE

67%

77%

CONSIDERA
LA COMUNI-
CAZIONE UN
ELEMENTO
STRATEGICO

45%

26%

È SODDISFATTA
DELLA COMUNI-
CAZIONE VERSO
LA COMUNITÀ

49%

40%

RAFFORZA
LA COMUNICA-
ZIONE VERSO GLI
INVESTITORI

16%

32%

VALORIZZA
LE PARTNERSHIP
CON IL TERZO
SETTORE

MODELLI DI GOVERNANCE

67%

48%

DECIDE
IN MODO
ACCENTRATO

6%

19%

ADOTTA
DECISIONI
CONDIVISE TRA
PIÙ FUNZIONI

IMPRESA FAMILIARE

IMPRESA NON FAMILIARE



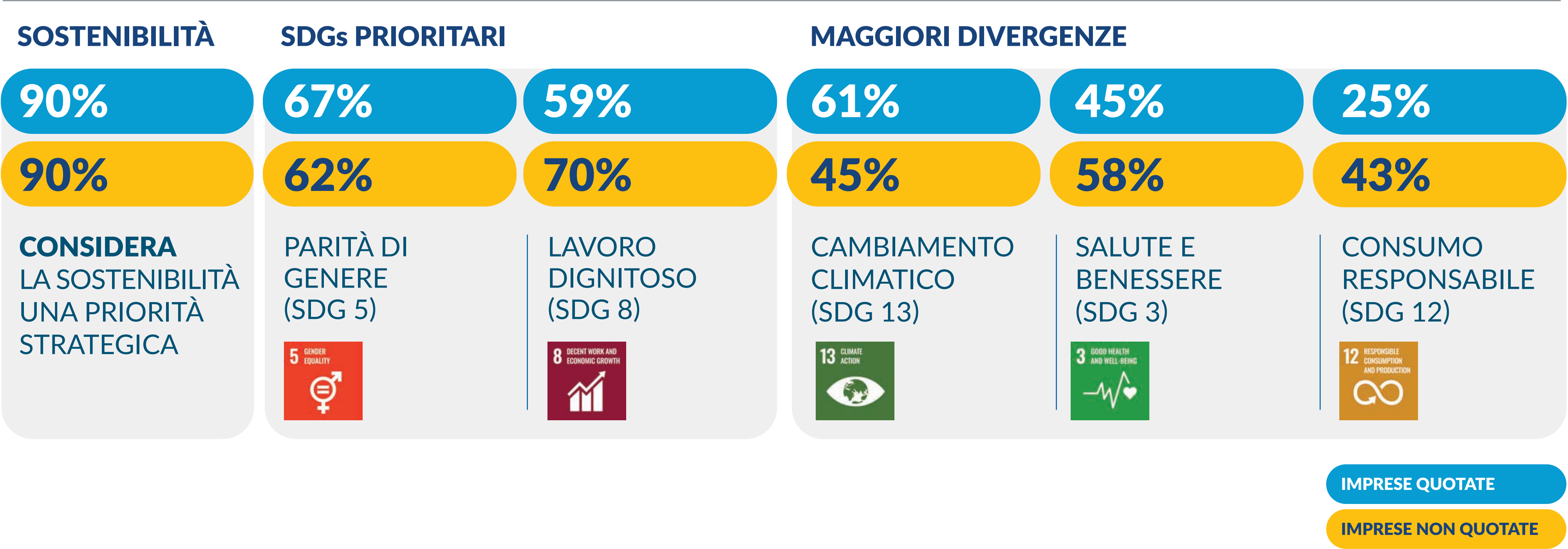
L'indagine evidenzia due approcci: “Identitario - Custode” e “Sistemico - manageriale”.

Si definisce il profilo della familiare come “**Identitario-Custode**” guidato dai valori della proprietà. La motivazione etico-valoriale è molto rilevante. Il vertice aziendale decide in modo accentrato. Questo modello punta sulla stabilità operativa e sul legame diretto tra proprietà e capitale umano.

L'impresa non familiare emerge come “**Sistemico Manageriale**” focalizzata su governance e KPI rispondendo a spinte istituzionali e adottando processi decisionali più distribuiti e tecnici. La comunità finanziaria e gli investitori guidano le scelte legate alla sostenibilità. Buona parte delle decisioni sono condivise tra il management.

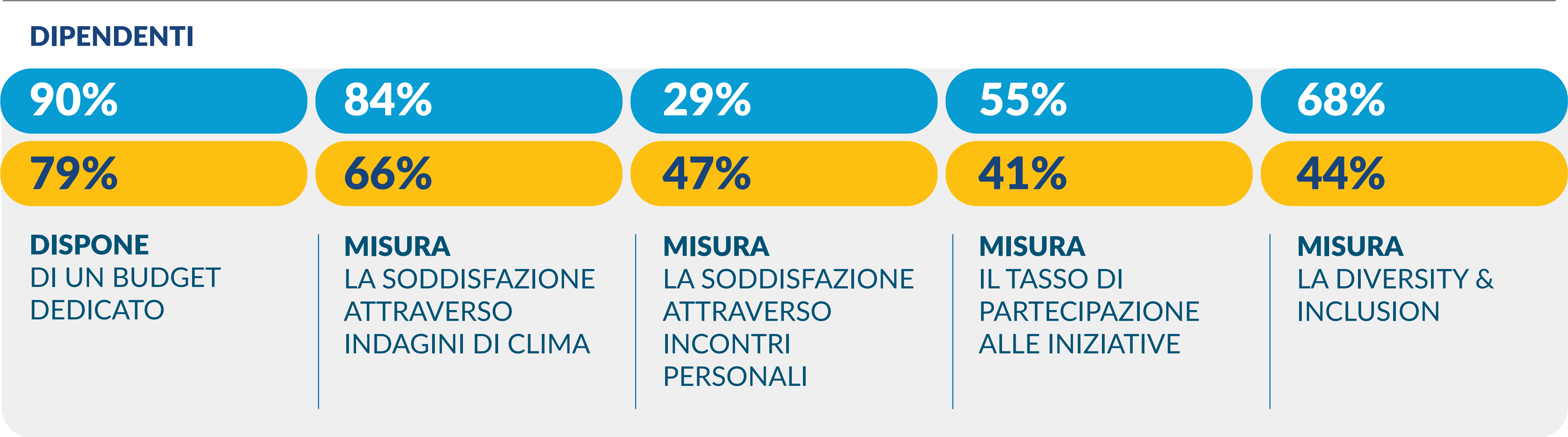
Impresa quotata vs. Impresa non quotata

Due modi diversi di interpretare la sostenibilità sociale: l'impresa quotata punta su governance, misurazione e gestione dei rischi, mentre la non quotata valorizza etica, relazioni e visione imprenditoriale.



Impresa quotata vs. Impresa non quotata

Capitale umano



IMPRESE QUOTATE

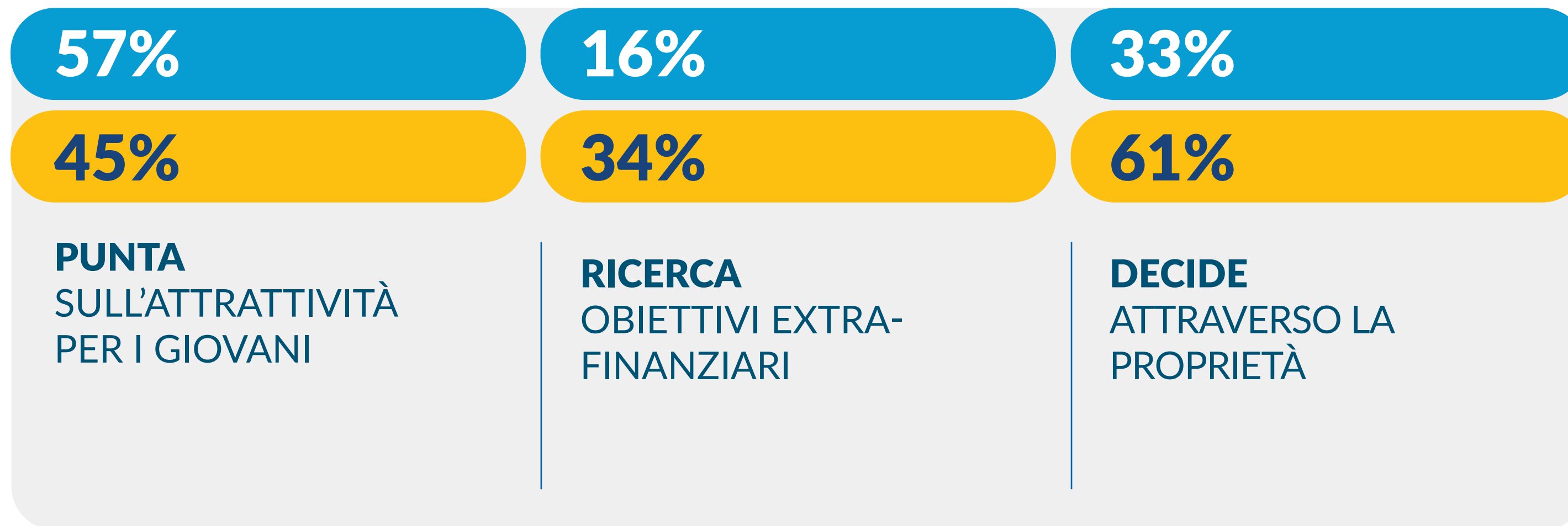
IMPRESE NON QUOTATE



Impresa quotata vs. Impresa non quotata

Capitale umano

MOTIVAZIONI E GESTIONE



IMPRESE QUOTATE
FOCUS SU KPI E ATTRATTIVITÀ

IMPRESE NON QUOTATE
FOCUS SU RELAZIONI E VISIONE IMPRENDITORIALE

IMPRESE QUOTATE

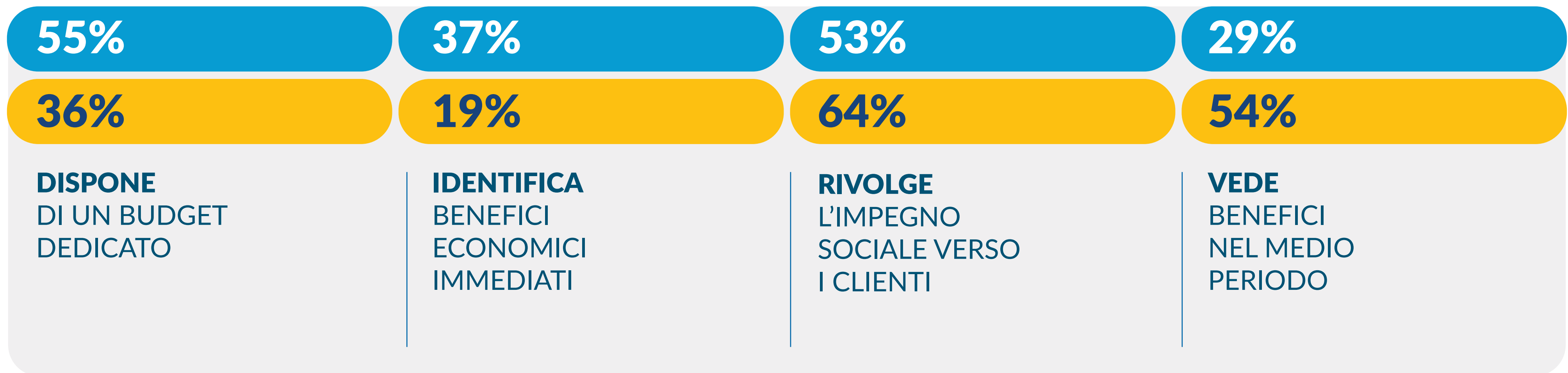
IMPRESE NON QUOTATE



Impresa quotata vs. Impresa non quotata

Cienti e consumatori

CLIENTI E CONSUMATORI



IMPRESE QUOTATE
FOCUS SU INVESTIMENTO E PERFORMANCE

IMPRESE NON QUOTATE
FOCUS SU RELAZIONI E CONTINUITÀ

IMPRESE QUOTATE

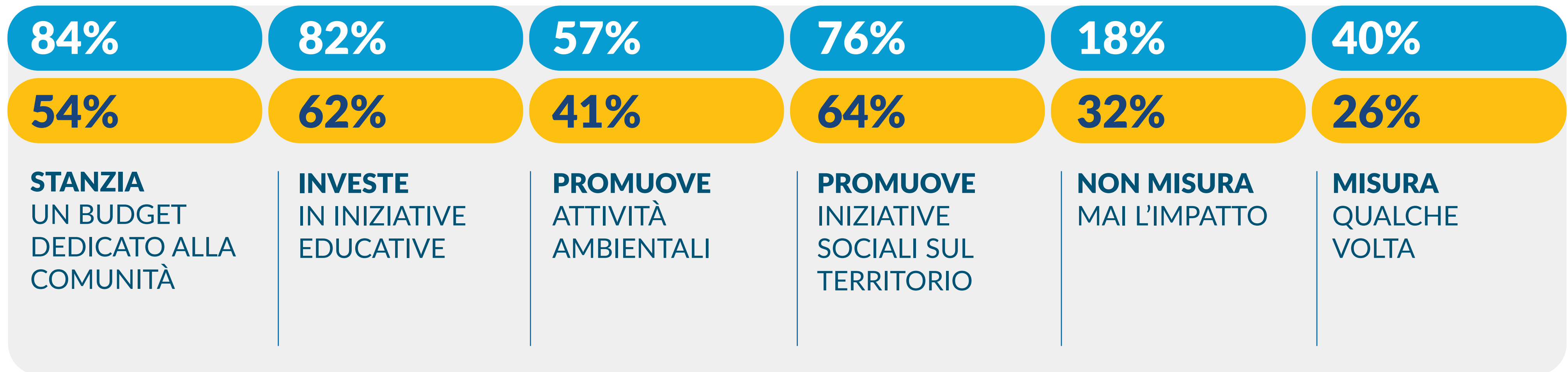
IMPRESE NON QUOTATE



Impresa quotata vs. Impresa non quotata

Territorio e comunità

TERRITORIO E COMUNITÀ



IMPRESE QUOTATE

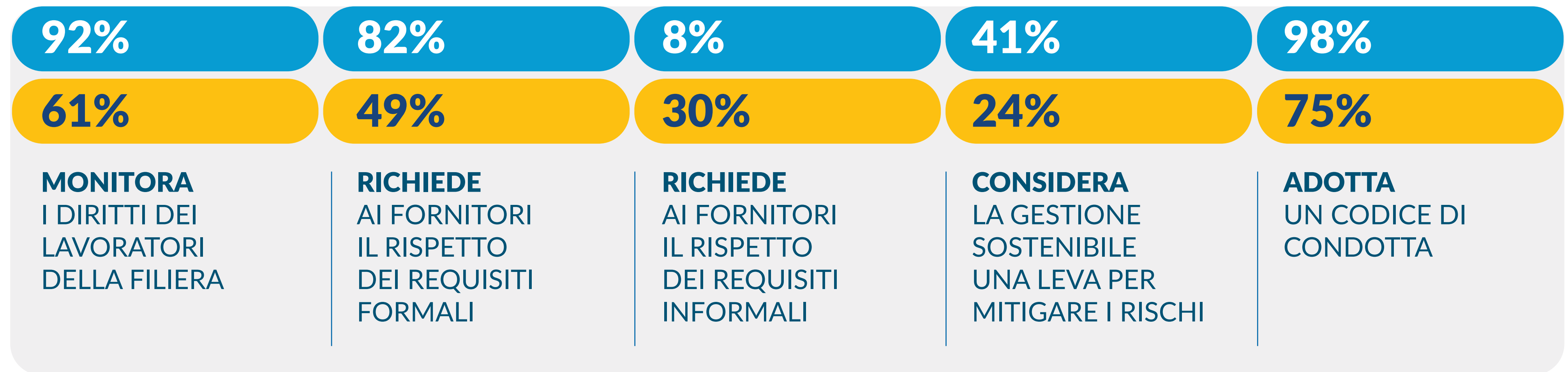
IMPRESE NON QUOTATE



Impresa quotata vs. Impresa non quotata

Responsabilità nella filiera

RESPONSABILITÀ NELLA FILIERA



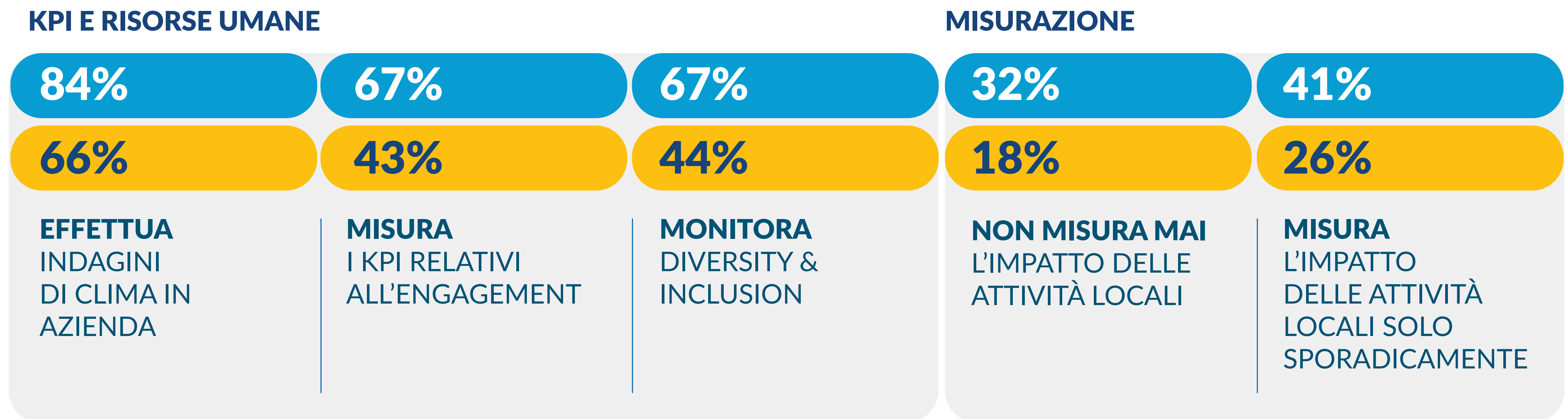
IMPRESE QUOTATE

IMPRESE NON QUOTATE



Impresa quotata vs. Impresa non quotata

La misurazione della sostenibilità sociale



Il divario tra le aziende Quotate e Non Quotate si fa estremamente netto quando si parla di strumenti tecnici di misurazione e formalizzazione dei processi. Le Quotate utilizzano in modo massiccio strumenti analitici rispetto alle Non Quotate.

IMPRESE QUOTATE

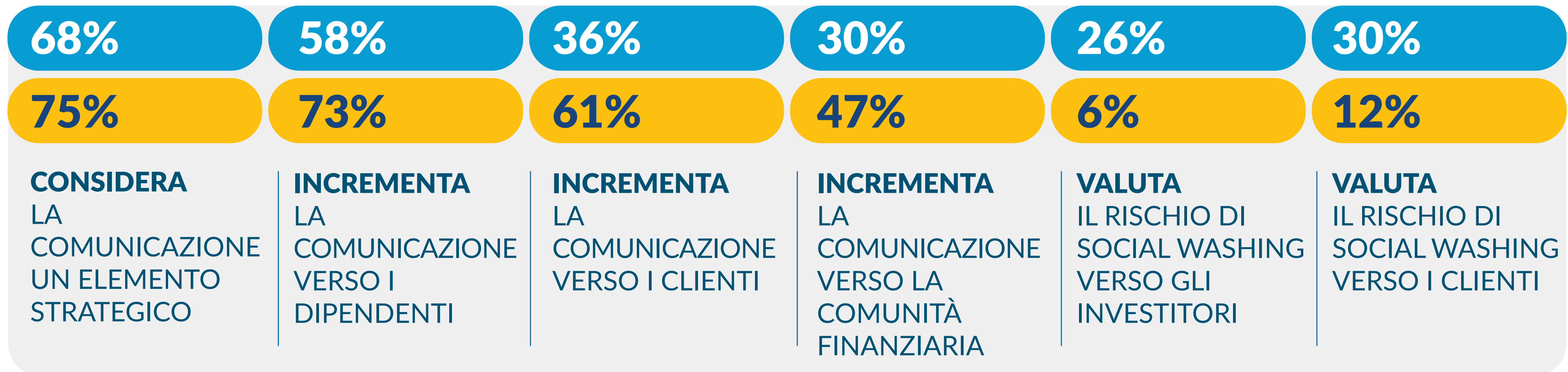
IMPRESE NON QUOTATE



Impresa quotata vs. Impresa non quotata

Comunicazione della sostenibilità sociale

COMUNICAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ SOCIALE



IMPRESE QUOTATE

IMPRESE NON QUOTATE



L'indagine evidenzia due approcci: “Sistemico - Istituzionale” e “Valoriale - Identitario”.

L'impresa quotata “**Sistemico-Istituzionale**” adotta un approccio fortemente orientato alla governance, alla gestione dei rischi e alla formalizzazione dei processi. La sostenibilità viene interpretata come leva strategica di competitività e conformità agli standard richiesti dai mercati finanziari, attraverso KPI, monitoraggio continuo e strumenti strutturati di controllo e misurazione degli impatti.

L'impresa non quotata “**Valoriale-Identitaria**” è invece guidata dalla visione imprenditoriale e dai valori della proprietà. La sostenibilità viene interpretata come espressione di etica, relazione e continuità, con una maggiore attenzione alle persone, al territorio e agli obiettivi che superano la sola performance economico-finanziaria. La governance è più centralizzata e l'approccio alla misurazione meno sistematico e più relazionale.



Gli impatti sociali nella Communication on Progress di UN Global Compact

Gli impatti sociali nella Communication on Progress di UN Global Compact: il posizionamento delle imprese italiane tra Europa e contesto globale

Contributo di Fondazione Global Compact Network Italia

1. Communication on Progress: contesto e analisi

Da oltre 25 anni, il Global Compact delle Nazioni Unite supporta il settore privato nell'integrare, all'interno delle strategie, nei processi operativi e nella cultura organizzativa, i **Dieci Principi**¹ dell'iniziativa, basati sui fattori **ESG**. In questo scenario, la **dimensione sociale**, che include diritti umani, diritti del lavoro e gestione responsabile della catena del valore, emerge come pilastro fondamentale.

È proprio per accompagnare e rendere misurabili gli impegni delle organizzazioni che la *Communication on Progress* (**CoP**) rappresenta lo strumento cardine del *framework* di UN Global Compact, attraverso cui le

imprese aderenti rendicontano annualmente risultati e impatti in relazione a quattro aree: **Governance, Diritti Umani e Diritti del Lavoro, Ambiente e Anticorruzione**. Oltre a essere un requisito di trasparenza, quindi, la CoP favorisce il **confronto** e **l'apprendimento** tra aziende e territori.

Il presente contributo si basa sui dati autodichiarati dalle imprese tramite il **questionario digitale standardizzato CoP 2025**² e adotta un **approccio quantitativo-comparativo**.

Il focus è sui **livelli di integrazione e disclosure dei temi sociali nel contesto italiano, in relazione sia a quello europeo che a quello globale**, e si articola in quattro ambiti principali: *governance* (sezione 3), *materialità* (sezione 4), *policy e due diligence* (sezione 5) e *parità di genere* (sezione 6) al fine di offrire una lettura dello stato di maturità delle principali traiettorie di evoluzione futura.

1. I. Le imprese dovrebbero sostenere e rispettare la tutela dei diritti umani proclamati a livello internazionale.
II. Le imprese dovrebbero assicurarsi di non essere complici di violazioni dei diritti umani.
III. Le imprese dovrebbero sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e il riconoscimento effettivo del diritto alla contrattazione collettiva.
IV. Le imprese dovrebbero eliminare ogni forma di lavoro forzato e obbligatorio.
V. Le imprese dovrebbero abolire effettivamente il lavoro minorile.
VI. Le imprese dovrebbero eliminare ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione.
VII. Le imprese dovrebbero sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali.
VIII. Le imprese dovrebbero intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale.
IX. Le imprese dovrebbero incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie eco-sostenibili.
X. Le imprese dovrebbero combattere la corruzione in ogni sua forma, incluse estorsione e concussione.
FONTE: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

2. La Communication on Progress (CoP) è compilata tramite un questionario standardizzato fornito da UN Global Compact e compilato sulla base di autodichiarazioni qualitative e quantitative rispetto alle aree cardine relative ai 10 principi del Global Compact (Governance, Diritti Umani e Diritti del Lavoro, Ambiente e Lotta alla Corruzione). I dati sono inseriti secondo perimetro e periodo di riferimento definiti autonomamente dall'azienda aderente e non sono soggetti a verifica esterna.



A livello internazionale, il campione analizzato è costituito da **11.000 aziende**, in prevalenza **piccole medie imprese (55%)** rispetto alle grandi. L'Europa contribuisce con circa 5.700 rendicontazioni, mentre l'Italia con 340, anch'esse in gran parte riconducibili a PMI.

La numerosità del dataset consente di cogliere in modo significativo tendenze emergenti e differenze tra i diversi contesti geografici nel 2025.

2. Cosa emerge sui temi sociali nelle CoP

Nel complesso, le imprese italiane mostrano **un livello elevato di disclosure sui temi sociali** con una rendicontazione più consolidata sulle dimensioni tradizionali ad impatto sociale diretto, quali **salute e sicurezza, condizioni occupazionali e parità di genere**.

Il quadro risulta però meno uniforme lungo la **catena di fornitura**, dove la copertura appare ancora parziale e meno strutturata.

Dal punto di vista strategico, **i temi sociali sono sempre più integrati nei modelli di governance**, pur con margini di miglioramento nell'allineamento tra politiche, obiettivi misurabili e gestione dei rischi.

A fronte di una maggiore diffusione e formalizzazione delle policy rispetto alla media europea, l'Italia evidenzia ancora ritardi, in ottica globale, nello sviluppo di processi di due diligence pienamente strutturati lungo la catena del valore.

3. Governance e focus su impatti sociali

Con la sua evoluzione negli anni, la *Communication on Progress* mostra che il reporting di sostenibilità delle imprese italiane è caratterizzato da un **approccio multi framework**, con una prevalenza degli **standard GRI** e un progressivo allineamento ai requisiti normativi nazionali ed europei, a fronte di una più limitata adozione dei framework internazionali orientati agli investitori.

Un tratto distintivo nella **governance ESG³ delle imprese italiane** è il **forte presidio a livello apicale** oltre alla **diffusa formalizzazione top-down dei processi decisionali in ambito sostenibilità**, con livelli più elevati rispetto alla media europea, nonché superiori a quella di molte regioni extra UE.

Permangono tuttavia **aree di miglioramento nelle fasi più operative della gestione dei rischi anche nelle relazioni commerciali**. Spiccano invece i meccanismi di segnalazione, ambito di eccellenza del sistema italiano, testimoniando un **elevato livello di attenzione alla tutela dei diritti e alla prevenzione delle violazioni**.

In sintesi, l'**Italia** si colloca in una posizione intermedia: avanzata nella formalizzazione dei processi e rilevante ai fini CSRD (ESRS S1 e S2), ma meno matura nella piena integrazione di una due diligence sociale proattiva e diffusa.

3. Per governance si intendono i sistemi e i processi che consentono di attuare strategie e operazioni efficaci all'interno di un'azienda. La buona governance comprende la conformità alle leggi e promuove la responsabilità, l'integrità, l'inclusività e la trasparenza, tutte componenti essenziali di un approccio organizzativo strutturato alla sostenibilità. Data la loro importanza e la loro natura trasversale, le domande di questa sezione sono correlate alle altre tre sezioni: Diritti umani e del lavoro, Ambiente e Lotta alla corruzione.

4. Materialità dei temi sociali

Nel nostro Paese si tende a concentrare la materialità sociale su **temi più tradizionali e a impatto diretto**, come salute e sicurezza, condizioni occupazionali e parità di genere, offrendo però una lettura ancora parziale; i temi più complessi, tra cui diritti dei gruppi vulnerabili e i rischi lungo la filiera, restano marginali, riflettendo **un approccio prevalentemente orientato alla compliance e alla prossimità del rischio**.

Anche nel confronto geografico, l'Europa conferma questo focus, a differenza di altre regioni più attente ai rischi strutturali.

Temi come il **lavoro minorile e il lavoro forzato**, pur essendo riconosciuti da molte imprese, risultano spesso trattati in modo frammentato, considerati **come obblighi distinti piuttosto che come parte di un sistema interconnesso di impatti, rischi e responsabilità**.

Senza un salto qualitativo verso modelli più avanzati, con **KPI misurabili e approcci orientati agli impatti**, la materialità sociale rischia dunque di restare poco incisiva.

Tabella 1. Comparazione globale sulla domanda HR/L1:
Quali delle seguenti opzioni sono state identificate dall’azienda come temi materiali di Diritti Umani e del Lavoro collegati ai propri processi produttivi e/o alla catena del valore?

	AFRICA	ASIA	EUROPA	AMERICA LATINA	MEDIO ORIENTE NORD AFRICA	NORD AMERICA	OCEANIA
LIBERTÀ DI ASSOCIAZIONE E DIRITTO ALLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA	53%	57%	52%	50%	38%	44%	40%
LAVORO MINORILE	54%	65%	44%	48%	59%	53%	45%
LAVORO FORZATO	49%	65%	44%	44%	57%	53%	52%
NON DISCRIMINAZIONE RISPETTO ALL'OCCUPAZIONE E ALL'IMPIEGO	83%	84%	81%	78%	81%	83%	77%
AMBIENTE DI LAVORO SICURO E SANO	92%	91%	92%	90%	90%	88%	91%
STIPENDI	75%	77%	70%	62%	68%	70%	69%
ORARIO DI LAVORO	74%	80%	72%	60%	71%	68%	70%
PARITÀ DI GENERE E DIRITTI DELLE DONNE	82%	81%	80%	80%	82%	77%	71%
LIBERTÀ DI ESPRESSIONE	62%	52%	49%	49%	52%	46%	31%
SICUREZZA DIGITALE / PRIVACY	69%	69%	73%	63%	63%	71%	63%
DIRITTI DEGLI UTENTI FINALI DEI PRODOTTI / SERVIZI	40%	34%	28%	25%	33%	25%	19%
DISPOSIZIONI DI SICUREZZA	45%	39%	40%	42%	37%	29%	22%
DIRITTO AD UN AMBIENTE PULITO E SANO: INQUINAMENTO, ACQUA, ARIA E TERRA	62%	53%	44%	52%	53%	47%	43%
DIRITTI SULLA TERRA E DIRITTI DELLE POPOLAZIONI INDIGENE	21%	22%	10%	14%	18%	23%	38%
DIRITTI DEI GRUPPI VULNERABILI E DELLE MINORANZE	36%	32%	25%	29%	30%	40%	37%
APPROVVIGIONAMENTO DELLE MATERIE PRIME	26%	35%	24%	16%	21%	24%	25%
ALTRO	4%	4%	5%	5%	4%	7%	9%



5. Diffusione delle policy sui Diritti Umani e del Lavoro: il posizionamento dell'Italia nel contesto globale

Oltre **tre quarti delle organizzazioni** dichiara di aver adottato policy (integrate o stand alone) su temi chiave quali salute e sicurezza sul lavoro, diritti ambientali, sicurezza digitale e privacy e parità di genere: dato italiano decisamente positivo.

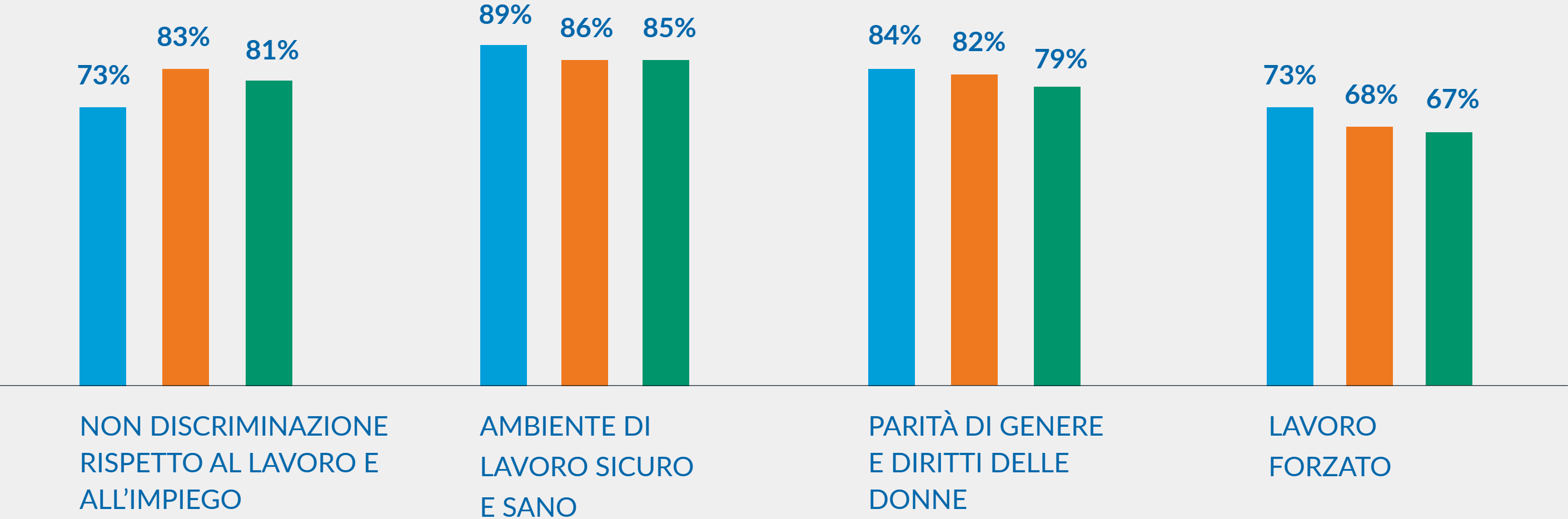
A livello europeo, il trend risulta leggermente più contenuto, mentre il dato globale evidenzia una maggiore eterogeneità, soprattutto nelle regioni extra-europee.

Questo posizionamento suggerisce che il sistema produttivo italiano utilizza la **CoP non solo come strumento di rendicontazione, ma anche per rafforzare le basi normative interne sui diritti sociali.**

Tuttavia, nella fase di applicazione emergono punti di attenzione: solo circa la metà delle aziende estende queste **policy alla catena del valore**, evidenziando **un disallineamento tra impegni dichiarati e implementazione effettiva, in particolare nei rapporti con fornitori e partner.**

Grafico 1. Domanda HR/L2:
L'azienda adotta un impegno pubblico in relazione ai seguenti temi afferenti ai Diritti Umani e del Lavoro?

Percentuale di aziende rispondenti positivamente alla domanda HR/L2, che evidenzia la presenza o meno di policy su precisi temi materiali, come lavoro forzato, parità di genere e rispetto e tutela del lavoratore.



6. Genere, parità salariale e sostenibilità

Se si indaga sul tema della **parità di genere**, e in particolare del **gender pay gap**, si nota come rappresenti un ambito ancora caratterizzato da criticità strutturali a **livello globale ed europeo. Il divario retributivo medio** si attesta su valori elevati in tutte le regioni analizzate, essendo la media in Europa simile ai livelli osservati in Asia, superiori rispetto a Oceania e America Latina. La persistenza di **un divario superiore al 20% anche nelle economie avanzate** segnala come le disuguaglianze salariali di genere riflettano **fattori strutturali dei mercati del lavoro e dei modelli organizzativi**, più che sole variabili di contesto socioeconomico.

In Italia emerge una crescente attenzione al tema, anche in vista dei prossimi cambiamenti normativi, ma l'integrazione della parità salariale nei sistemi di governance e accountability è ancora parziale.

In particolare, la limitata connessione tra performance sui diritti sociali e sistemi di incentivazione del top management indica un approccio più orientato alla conformità che ai risultati.

Il permanere del divario appare quindi coerente con una governance che non riconosce ancora pienamente la parità salariale come leva strategica, evidenziando la necessità di rafforzare l'orientamento agli impatti e l'allineamento tra governance, sistemi premianti e risultati misurabili.

7. Conclusioni

Nel loro insieme, le evidenze emerse delineano un quadro complesso in cui la disclosure e l'integrazione dei temi sociali si intrecciano con la governance, la valutazione della materialità, la gestione dei rischi lungo la catena del valore, la diffusione delle policy e l'attenzione a Diritti Umani, condizioni di lavoro e parità di genere, restituendo una fotografia complessiva dello stato di maturità e delle principali sfide evolutive delle imprese italiane.

L'analisi delle Communication on Progress mostra un posizionamento complessivamente solido, con **punti di forza in governance, diffusione di policy e meccanismi di accountability**; se, nel confronto europeo, l'Italia si colloca spesso in posizione avanzata, a livello globale emergono **contesti extra europei più maturi nell'estensione operativa della due diligence lungo la catena del valore**. Permangono tuttavia **divari nella capacità di integrare i temi sociali in modo sistemico, superando un approccio prevalentemente orientato alla compliance**.

La sfida per le imprese italiane è oggi tradurre le basi esistenti in strategie capaci di anticipare i rischi, misurare gli impatti e generare valore sociale di lungo periodo, in linea con le evoluzioni normative (CSRD, pacchetto Omnibus, VSME) e con il più ampio dibattito internazionale.





Come la sostenibilità crea valore: il Framework di CSR Europe per integrare sostenibilità e competitività

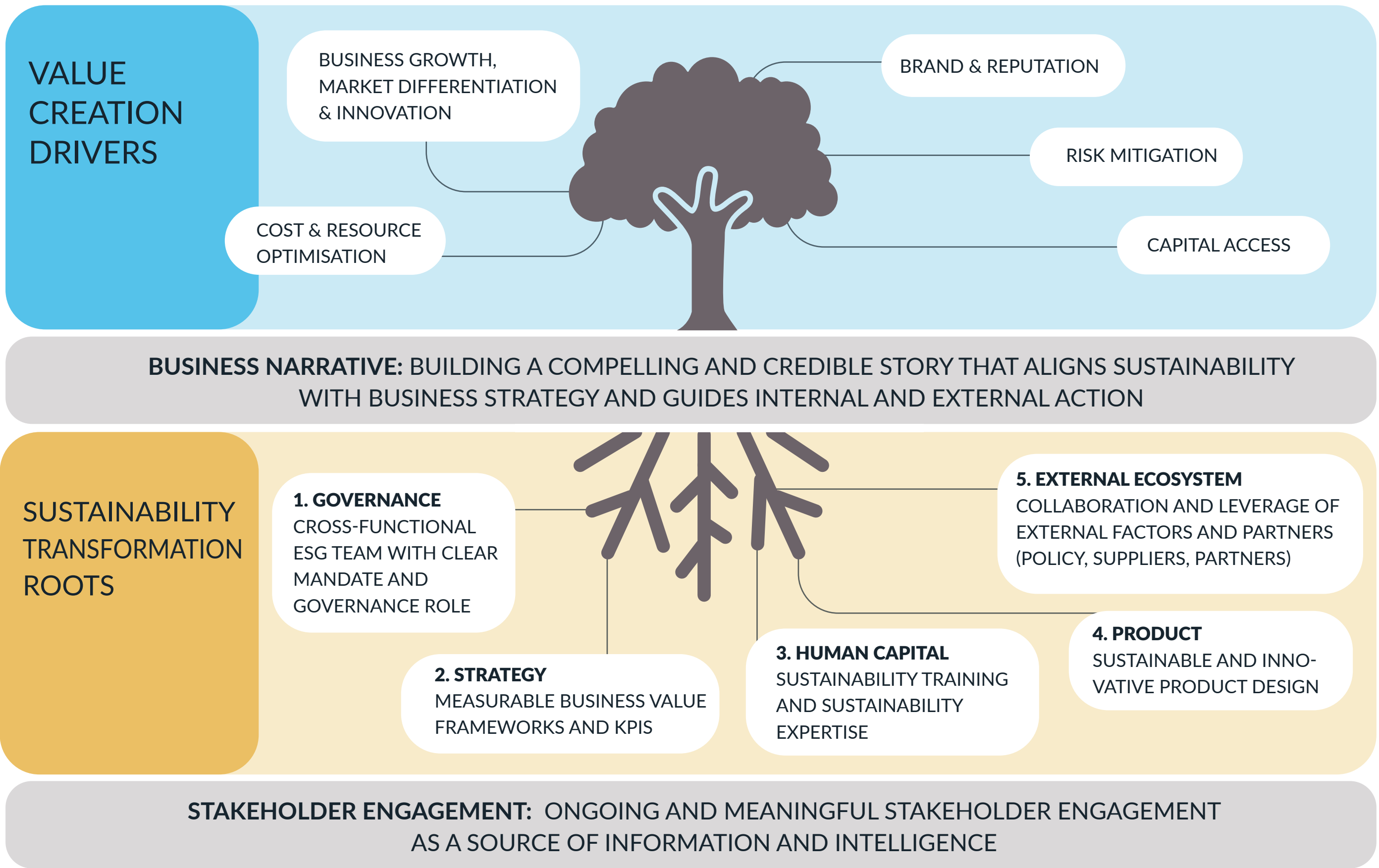
Come la sostenibilità crea valore

Il Framework di CSR Europe per integrare sostenibilità e competitività

Il rafforzamento della capacità industriale nelle tecnologie pulite e la semplificazione delle attività imprenditoriali in Europa, insieme alla promozione di incentivi per le imprese, sono emersi come priorità fondamentali della Commissione von der Leyen.

In linea con questa evoluzione nell’approccio alla sostenibilità dell’Unione Europea, CSR Europe riconosce la necessità di rafforzare ulteriormente il ruolo delle imprese nell’integrare la sostenibilità nelle strategie di business.

In questo contesto, l’European Chief Sustainability Officers (CSO) Network ha sviluppato il Sustainable Value Creation Framework, che evidenzia il ruolo chiave delle aziende nel posizionare la sostenibilità come leva per la creazione di valore e la competitività.



Il Sustainable Value Creation Framework individua cinque aree chiave - definite le “*Sustainability Transformation Roots*” - nelle quali le aziende dovrebbero rafforzare l’integrazione della sostenibilità. Queste cinque aree - governance, strategia, capitale umano, innovazione di prodotto ed ecosistemi esterni - sono fondamentali per attivare specifici driver di creazione di valore, tra cui:

1. Ottimizzazione dei costi e delle risorse
2. Riduzione dei rischi
3. Crescita del business, differenziazione di mercato e innovazione
4. Accesso al capitale e fiducia degli investitori
5. Rafforzamento del marchio e della reputazione

Inoltre, per garantire che questi driver di creazione di valore siano effettivamente attivati, le aziende devono comunicare i propri sforzi in materia di sostenibilità in modo chiaro e coerente, sia internamente sia esternamente.

Ciò richiede che la trasformazione sostenibile sia pienamente compresa, integrata nell’organizzazione e comunicata in modo trasparente agli stakeholder esterni. Più in particolare, per quanto riguarda:

1. Governance

Una governance solida è essenziale per integrare la sostenibilità nei consigli di amministrazione, nelle funzioni finanziarie, nelle risorse umane e nelle principali funzioni aziendali. La sostenibilità non è più una funzione separata; è un driver di valore strategico e finanziario, direttamente collegato alla competitività, alla riduzione dei rischi e alla resilienza nel lungo periodo.

In questo contesto, i responsabili della sostenibilità devono essere posizionati in stretta prossimità al team esecutivo, al fine di far convergere le agende della sostenibilità e del business.

2. Strategia ESG

La sostenibilità deve essere integrata nei piani aziendali di breve e medio periodo, supportata da indicatori chiave di performance (KPI) che colleghino le prestazioni ESG ai risultati finanziari.

Uno strumento fondamentale in questo processo è la *Double Materiality Assessment*, che consente di identificare rischi e opportunità finanziarie e di trasformare la rendicontazione in un input strategico per il processo decisionale.

3. Capitale Umano

I dipendenti devono essere considerati come asset strategici e non come costi.

Ciò implica investire nelle competenze legate alla sostenibilità in tutta l'organizzazione, promuovere il benessere della forza lavoro per attrarre e trattenere talenti e sviluppare programmi di coinvolgimento che consentano alle persone di sentirsi parte integrante del percorso di sostenibilità dell'azienda.

4. Innovazione di prodotto

La progettazione di prodotti sostenibili e innovativi, allineata al ritorno sugli investimenti (ROI), alla circolarità e all'efficienza energetica, consente sia di ridurre i costi sia di aprire nuovi modelli di business, come il riutilizzo e la rigenerazione (remanufacturing).

Lo sviluppo di narrative commerciali efficaci sulla sostenibilità dei prodotti consente di rendere visibile il valore per clienti e mercati, supportando direttamente la crescita, la differenziazione e il rafforzamento del marchio.

5. Ecosistemi esterni

Nessuna azienda può generare un impatto significativo sulla sostenibilità in modo isolato. Monitorare e interagire attivamente con gli ecosistemi esterni (e.g., mercati, quadri normativi, fornitori e partner) consente alle aziende di pianificare efficacemente le risorse e sviluppare iniziative ESG realistiche e di impatto.

Ciò rafforza la resilienza alla conformità normativa, favorisce nuove opportunità di crescita e contribuisce a costruire la fiducia degli stakeholder, elemento essenziale per sostenere la reputazione nel tempo.

Una maggiore *cross-fertilisation* delle azioni tra queste cinque aree, insieme alla collaborazione con gli stakeholder chiave, consentirà alle aziende di accelerare la trasformazione sostenibile, rafforzare la competitività e promuovere l'innovazione.



I Partner del progetto

Il 4° Rapporto dell'Osservatorio Sodalitas sulla Sostenibilità Sociale d'Impresa è stato realizzato da un gruppo di lavoro di Fondazione Sodalitas composto da Alessandro Beda e Giambattista Marzi, fondatori volontari e Elisa Rotta, Senior program manager.

Con la direzione scientifica di Paolo Anselmi, presidente di Walden Lab - Research Partner.

In collaborazione con CSR Europe, Global Compact Network Italia e Omnicom PR Group - Communication Partner.
Progetto grafico: ideogramma.it

La proprietà intellettuale del presente documento è di Fondazione Sodalitas. Tutti i diritti sono riservati compresa la traduzione, l'adattamento totale o parziale, la riproduzione, la comunicazione al pubblico e la messa a disposizione con qualsiasi mezzo e/o su qualunque supporto (ivi compresi i microfilm, i film, le fotocopie, i supporti elettronici o digitali), nonché la memorizzazione elettronica e qualsiasi sistema di immagazzinamento e recupero di informazioni.

Per altre informazioni o richieste di riproduzione contattare Fondazione Sodalitas all'indirizzo **sodalitas@sodalitas.it**

Documento completato a maggio 2026.

IN COLLABORAZIONE CON:



RESEARCH PARTNER



COMMUNICATION PARTNER



Fondazione Sodalitas

Fondazione Sodalitas promuove la sostenibilità sociale d'Impresa come fattore strategico di crescita e sviluppo. Nasce nel 1995 su iniziativa di Assolombarda, con un primo gruppo di aziende e manager volontari che condividono l'impegno per un futuro sostenibile e inclusivo. È partecipata da imprese leader di mercato, che integrano la sostenibilità sociale nelle strategie di business.

Fondazione Sodalitas, con le imprese associate, genera valore sociale per la comunità e le persone realizzando partnership multistakeholder che coinvolgono gli attori più rilevanti: Terzo settore, scuola e università, network internazionali, istituzioni ed enti locali.

sodalitas.it



Fondazione Sodalitas è promossa da:



Imprese associate a Fondazione Sodalitas al 31 maggio 2026



Fondazione Sodalitas ETS - Via Pantano, 2 - 20122 Milano
sodalitas.it

SEGUICI SUI NOSTRI CANALI SOCIAL

