

Indice

4 La sostenibilità sul posto di lavoro

- 4 Dalla vita privata a quella professionale: gli italiani sempre più guidati da un *purpose* sostenibile anche in azienda
- 6 L'attenzione alla sostenibilità: attributo fondamentale del posto di lavoro ideale

11 La risposta delle imprese italiane per creare sinergia tra strategia e *purpose* sostenibili

- 11 Perché orientarsi verso la sostenibilità: i benefici attesi per le aziende *purpose-driven*
- 13 Dal pensiero strategico a quello operativo: le attività svolte dalle aziende a favore della sostenibilità
- 15 Soddisfatti ma non appagati: i lavoratori italiani evidenziano alcune aree d'intervento per raggiungere il successo sostenibile

19 L'importanza dell'ecosistema di business e delle istituzioni a sostegno della transizione sostenibile

22 Conclusioni

23 L'Osservatorio "Il Cittadino Consapevole": le precedenti pubblicazioni

23 Nota metodologica

24 Autori

24 Research & Editorial

25 Bibliografia



La sostenibilità sul posto di lavoro

Dalla vita privata a quella professionale: gli italiani sempre più guidati da un *purpose* anche in azienda

Oggi i cittadini italiani dimostrano maggiore consapevolezza e desiderano vivere seguendo il proprio *purpose*, nel pieno rispetto dell'ambiente e della società; così il concetto di sostenibilità sta progressivamente acquisendo un ruolo di estremo rilievo in parecchi aspetti della quotidianità.

I dati dell'Osservatorio "Il Cittadino Consapevole" di Deloitte mostrano infatti che oltre 2 rispondenti su 3 dichiarano di aver già avviato una progressiva conversione delle proprie abitudini verso un approccio più consapevole; un ulteriore 23%, inoltre, dichiara di sentirsi in una fase di riflessione durante la quale intende identificare le modalità più opportune per ridefinire il proprio stile di vita in chiave più etica e sostenibile¹.

Le persone declinano l'attenzione alla sostenibilità attraverso l'adozione di una serie di comportamenti più responsabili che hanno ricevuto un particolare impulso in seguito alle molteplici conseguenze generate dalla pandemia, dalle tensioni geopolitiche e dai cambiamenti climatici. L'attitudine ad introdurre abitudini più consapevoli nella routine giornaliera ha iniziato a coinvolgere anche un altro ambito della quotidianità, al quale gli italiani dedicano in media oltre 36 ore settimanali²: quello del lavoro.

La crescente rilevanza della sostenibilità anche nella vita professionale è testimoniata dai dati raccolti dall'Osservatorio Deloitte: un intervistato su 2, infatti, afferma di adottare comportamenti virtuosi e responsabili anche sul posto di lavoro.

Questo nuovo modo di vivere, gestendo la quotidianità e relazionandosi con il mondo, seguendo sempre più i principi della sostenibilità anche nella sfera lavorativa, ha risvolti inevitabili sulle aziende. Proprio le organizzazioni, infatti, riconoscono il cambiamento climatico come la priorità assoluta, come indicato da più di un dirigente italiano su 2³, e non possono prescindere dalla centralità assunta dalla sostenibilità. I leader italiani stanno già adottando misure in tal senso: 8 su 10, infatti, stanno aumentando gli investimenti in sostenibilità per affrontare le sfide poste dall'evoluzione del contesto ambientale⁴, essendosi dichiarati ottimisti circa la possibilità di raggiungere la crescita economica e responsabile, rispettando, ad esempio, gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite⁵.

¹ Si veda, ad esempio, l'obiettivo 8: Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutti ([Italian Agency for Development Cooperation](#), 2015).

La maggiore consapevolezza sia dei lavoratori sia delle aziende in Italia evidenzia anche quanto il mondo del lavoro si stia muovendo per creare una realtà sempre più sostenibile dentro e fuori il contesto aziendale. Infatti, se da un lato sicuramente la responsabilità individuale rimane fondamentale, dall'altro le aziende devono svolgere un ruolo di primo piano nel processo di cambiamento. Questo significa non solo generare un ritorno economico per i propri azionisti – riconosciuto da quasi un dirigente su 2 come uno dei principali aspetti positivi derivanti dall'adozione di un approccio sostenibile al business⁵ – ma anche garantire benefici, non solo di natura economica, per il più ampio ecosistema degli stakeholder, generando un impatto positivo sulla società e sull'ambiente.

Integrando la sostenibilità nella strategia e nei modelli operativi aziendali, si potenzia il *purpose* dell'azienda. Di conseguenza, i business leader hanno sempre più il potenziale per favorire il cambiamento non solo all'interno delle loro organizzazioni, ma anche nel più ampio ecosistema in cui operano. In tal modo, possono contribuire all'evoluzione del contesto socioeconomico in ottica sostenibile e innovativa, soddisfacendo non solo i bisogni dei propri clienti ma anche quelli della società nel suo complesso.

L'attenzione alla sostenibilità: attributo fondamentale del posto di lavoro ideale

Nel contesto odierno le aziende sono sempre più sollecitate da tutti i gruppi di stakeholder ad agire in favore della sostenibilità, e, nello specifico, i dipendenti stanno diventando un gruppo sempre più influente. A riprova di ciò, quasi 7 dirigenti italiani su 10 dichiarano che le loro organizzazioni sono state spinte ad aumentare le azioni di sostenibilità proprio a seguito delle crescenti richieste dei propri lavoratori relativamente alla gestione delle questioni climatiche⁶. Per le organizzazioni, la comprensione profonda delle aspettative dei propri dipendenti e del mercato del lavoro in generale verso le tematiche ESG diventa essenziale per ottimizzare la propria strategia di gestione delle risorse umane e di acquisizione di nuovi talenti in modo consapevole e *purpose-driven*, riuscendo al contempo a rispettare le attese degli stakeholder.

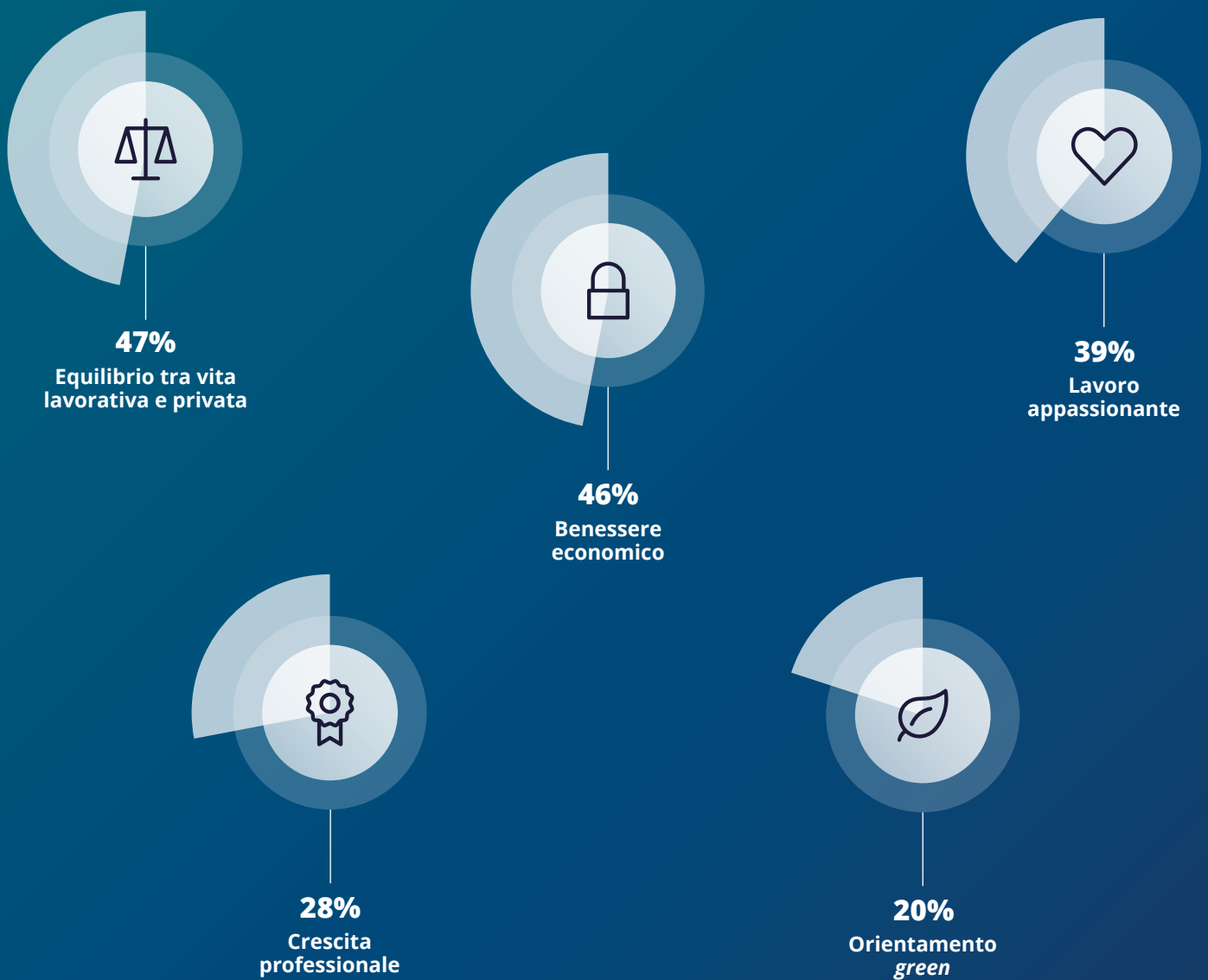
Con riferimento ai lavoratori italiani, l'Osservatorio Deloitte riporta che l'attenzione delle aziende alla sostenibilità, nella sua accezione più ampia, costituisce il principale criterio di scelta del proprio datore di lavoro.

Questo risultato rivela come la forza lavoro in Italia voglia impegnarsi individualmente per attuare comportamenti virtuosi nella propria vita – professionale e non – e al contempo riconosca anche la necessità di riservare ampio spazio al tema della sostenibilità all'interno del contesto aziendale, affinché l'adozione di pratiche consapevoli e innovative divenga un obiettivo da perseguire collettivamente. L'attenzione alla sostenibilità diventa così un elemento fortemente richiesto e, in alcuni casi, considerato tanto essenziale da non metterne nemmeno in dubbio la presenza, come indicato dal 40% degli intervistati.

Nella valutazione complessiva di un posto di lavoro, i lavoratori italiani scelgono le aziende che privilegiano le principali dimensioni della sostenibilità, dal miglioramento del benessere sociale ed economico delle persone alla sostenibilità ambientale e alla lotta al cambiamento climatico.

Secondo i dati raccolti dall'Osservatorio Deloitte, i talenti sarebbero sempre più attratti da aziende che definiscono e implementano opportuni strumenti organizzativi e strategie in grado di ottimizzare diversi aspetti dell'esperienza lavorativa.

Figura 1 | Criteri di scelta del posto di lavoro



In primo luogo, quasi un italiano su due è interessato a lavorare in un'azienda che promuova il benessere delle persone e che offra loro la possibilità di conciliare gli impegni di lavoro con quelli personali. Sempre di più i lavoratori vogliono rivolgersi a organizzazioni che garantiscano di svolgere la propria professione secondo un modello agile, flessibile e che preveda il diritto alla disconnessione. In questo senso, sono particolarmente ricercate le aziende che seguono un approccio olistico che contempla contemporaneamente il benessere fisico, mentale e sociale, permettendo la piena realizzazione del potenziale dell'individuo attraverso l'integrazione della vita professionale e personale.

In secondo luogo, il 46% degli intervistati cerca un lavoro che garantisca un trattamento economico che sia sostenibile e consapevole. Da una parte, il compenso deve essere in grado di riflettere il valore del singolo dipendente e il suo contributo al successo aziendale; dall'altra, deve consentire alle persone di vivere la propria vita secondo un determinato standard di qualità, mettendo a disposizione le risorse per soddisfare non solo bisogni primari ma anche altre esigenze, fra cui l'adozione di stili di vita sempre più consapevoli. È da notare che i due criteri menzionati finora, pur incontrando livelli di preferenza simili tra le varie generazioni^b, sono collocati in un ordine di importanza diverso: la Gen Z e i Millennial tendono a privilegiare il benessere economico (43% e 47%, rispettivamente) e a collocare al secondo posto la ricerca di una vita professionalmente e personalmente equilibrata (42% e 46%, rispettivamente), mentre i Baby Boomer danno priorità al work-life balance (46%) rispetto alla sicurezza economica (42%).

In terzo luogo, le persone privilegiano le aziende che promuovono una cultura e un approccio al business allineati con la propria personalità e i propri valori, consentendo loro di lavorare non "solo" per ottenere una retribuzione, ma anche per soddisfare le proprie passioni, le proprie inclinazioni e i propri interessi (39%). Secondo le evidenze collezionate dall'Osservatorio Deloitte, questo aspetto diventa sempre più rilevante man mano che si progredisce nella carriera: infatti, solo il 31% dei lavoratori della Gen Z lo indica come particolarmente importante.

In quarto luogo, gli italiani guardano a quelle aziende che si impegnano a offrire ai talenti un chiaro percorso di crescita e valorizzazione professionale (28%). Gli intervistati – e in particolare le generazioni più giovani (42% della Gen Z e 31% dei Millennial) – dimostrano di privilegiare quindi le organizzazioni che considerano prioritario valorizzare il talento di ciascuno, impegnandosi costantemente affinché ogni singola risorsa possa continuare a crescere insieme all'azienda, migliorarsi in linea con le proprie aspirazioni e apportare un contributo di valore.

Oltre a chiedere alle aziende di qualificarsi come attente alle persone, alla loro crescita e al loro benessere, un quinto degli italiani – e soprattutto i Baby Boomer (27%) – desidera lavorare per organizzazioni che implementino un modello di business e operativo responsabile con una particolare attenzione alla sostenibilità ambientale.

^b Generazione Z (Gen Z) si riferisce alla generazione dei nati tra il 1996 e il 2009. I Millennial includono i nati tra il 1981 e il 1995. Generazione X (Gen X) si compone degli individui nati tra il 1966 e il 1980. Infine, i Baby Boomer sono la generazione dei nati tra il 1946 e il 1965.

Infine, accanto ad aspetti legati alla sostenibilità nelle sue numerose declinazioni, i lavoratori menzionano l'importanza dell'allineamento tra le competenze possedute e quelle richieste nello svolgimento delle proprie mansioni e della formazione. Le persone, infatti, desiderano lavorare per un'azienda che consenta loro di svolgere mansioni coerenti non solo con le proprie passioni ma anche con le proprie competenze (18%). Inoltre, auspicano che le organizzazioni valorizzino la formazione dei propri dipendenti (16%) attraverso piani e programmi per lo sviluppo di nuove competenze (reskilling) e il potenziamento di quelle esistenti nella prospettiva di accedere a mansioni più avanzate e a maggiore valore aggiunto (upskilling).

Il desiderio degli italiani, coerentemente con il *purpose* personale, è quello di lavorare presso un'azienda innovativa che approccia la sostenibilità a 360°, garantendo il benessere sociale ed economico dell'individuo in termini di work-life balance, inquadramento e opportunità di crescita professionale. Tra i datori di lavoro più ricercati, quindi, ci sono coloro che sviluppano le proprie strategie e i propri modelli operativi attorno al concetto di sostenibilità – non solo ambientale ma anche economica, sociale e “umana”.

È importante ricordare, infatti, che il termine "sostenibilità" non implica unicamente l'attenzione all'aspetto ambientale, ma anche l'aspetto umano e sociale, la cosiddetta *human sustainability*⁷, che nel mondo del lavoro acquista un ruolo rilevante ed è legato alla creazione di valore per gli attuali e futuri lavoratori e, più ad ampio spettro, per l'intera società. Un buon lavoro, quindi, è caratterizzato da un approccio olistico in cui salute, sicurezza e benessere del lavoratore sono la priorità, sia per chi è a capo dell'organizzazione che per chi fa parte del personale dipendente; quando il lavoro ruota intorno a questi elementi, contribuisce alla creazione di un contesto sostenibile, dentro e fuori l'azienda. Le aziende in cui si dà rilevanza alla centralità della sostenibilità in tutte le sue sfaccettature, ambientali e sociali, sono quindi quelle che hanno più possibilità di sviluppare il potenziale dei lavoratori, agendo sul benessere generale della persona, rendendo il singolo più formato, più in salute, più connesso al *purpose* aziendale, motivandolo e facendolo sentire parte di una realtà più ampia e consapevole. In questo senso, la sostenibilità umana ha come obiettivo di agire sulla persona, più che sull'organizzazione aziendale in sé. Secondo lo studio "2023 Global Human Capital Trends" di Deloitte, il 64% dei lavoratori ha affermato che sarebbe più attratto e rimarrebbe più volentieri in un'azienda che crea valore non solo per gli azionisti, ma anche per i lavoratori in quanto esseri umani e per la società in generale. La sostenibilità umana, però, sta costantemente salendo in cima anche all'agenda dei leader aziendali: il 79% di loro, infatti, concorda sul fatto che l'organizzazione abbia la responsabilità di creare valore per i lavoratori in quanto esseri umani e per la società in generale⁸.



La risposta delle imprese italiane per creare sinergia tra strategia e *purpose* sostenibili

Perché orientarsi verso la sostenibilità: i benefici attesi per le aziende *purpose-driven*

I leader aziendali sono sempre più sollecitati dai dipendenti e da tutti gli altri stakeholder a integrare in misura crescente gli aspetti della sostenibilità nella cultura, nel *purpose* e negli obiettivi aziendali, assecondando le loro richieste non solo in termini di prodotti e servizi, ma anche di un forte allineamento di valori in tutta l'organizzazione⁹. Diventare promotori della transizione verso un'economia a zero emissioni nette e socialmente ed economicamente responsabile, per mezzo di una profonda ridefinizione del proprio modello di business e delle strategie sottostanti, consente di creare valore nel medio e lungo termine per i propri stakeholder e per la società, trasformando la sostenibilità in un fattore competitivo importante e distintivo.

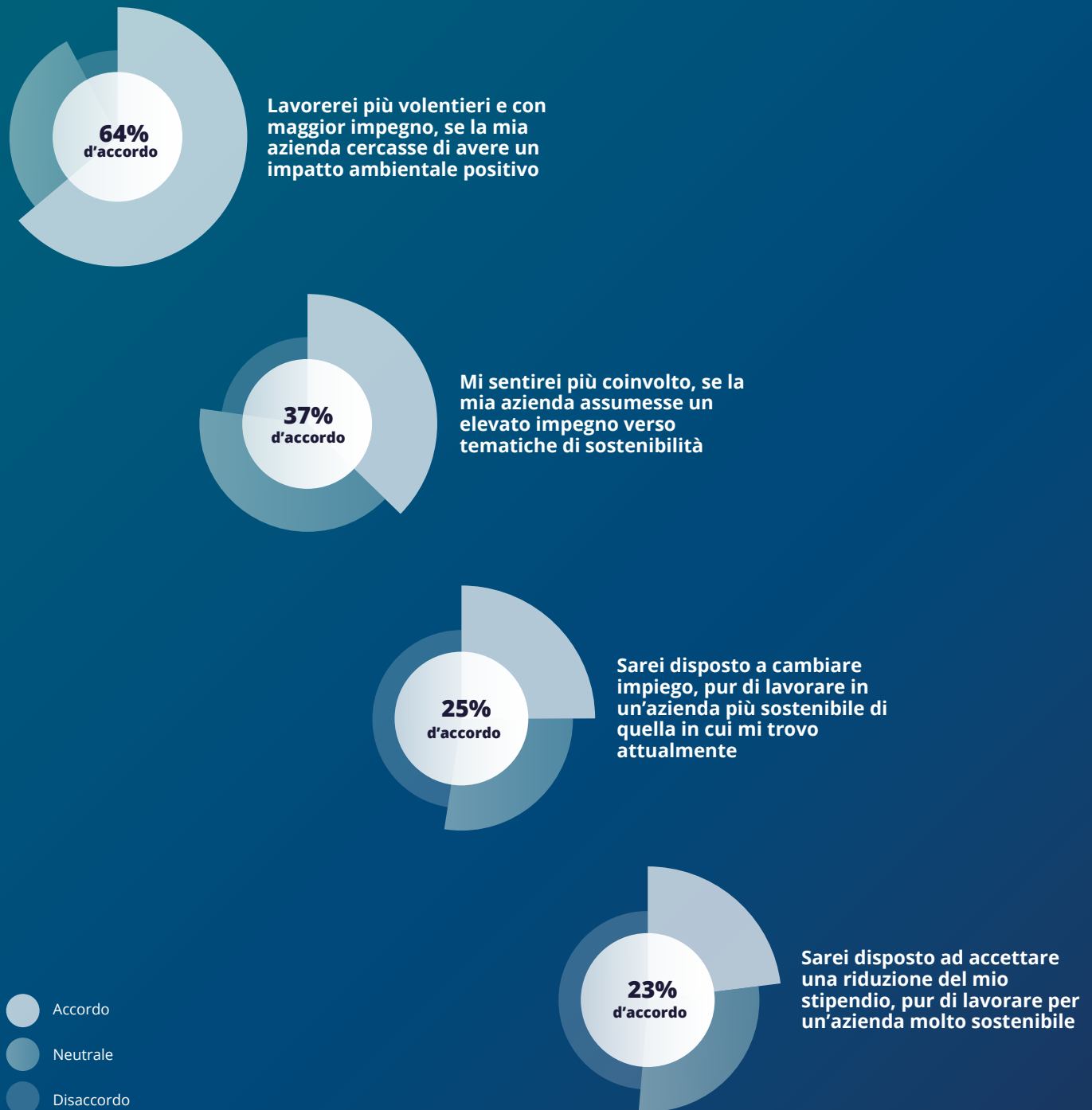
In questo senso, quindi, la sostenibilità oggi è un motore fondamentale per la crescita dell'azienda e del sistema che la circonda in ottica di diffusione dell'innovazione, di generazione di nuove opportunità di business e di riduzione dell'esposizione a rischi climatici, ambientali e anche reputazionali, con un ritorno concreto, sia nell'immediato che nel medio termine. Ampliando e integrando sempre più le strategie aziendali con un percorso di sostenibilità si può incrementare la differenziazione rispetto ai competitor e ottenere vantaggi competitivi in termini di grado di innovazione, penetrazione del mercato, client branding e sviluppo della comunità¹⁰, all'interno e all'esterno del settore di appartenenza. Ma non è tutto.

Abbracciare la sostenibilità da un punto di vista strategico e diventare un'azienda consapevole può generare importanti benefici in termini di maggiore produttività e impegno della forza lavoro, di attrazione dei talenti e di ottimizzazione dei costi del personale.

Se le aziende consapevoli che mirano a creare valore per l'ecosistema in generale sono in grado di migliorare la retention dei propri dipendenti, come sottolineato anche dai "2023 Global Human Capital Trends" di Deloitte, l'Osservatorio "Il Cittadino Consapevole" aggiunge che un impegno attivo delle aziende sui temi della sostenibilità determina anche una maggiore disponibilità e dedizione al lavoro da parte del personale aziendale, come riportato da quasi due terzi degli intervistati. A questo si unisce anche un rafforzamento del legame con l'organizzazione in termini di maggiore coinvolgimento, come indicato da circa 4 italiani su 10. L'impegno e la partecipazione dei dipendenti, infatti, sono elementi essenziali per conseguire obiettivi di sostenibilità sempre più ambiziosi, per il cui raggiungimento è necessario condividere con i dipendenti il proprio *purpose*, una vision improntata al cambiamento e una cultura organizzativa responsabile, consapevole e inclusiva. La sostenibilità, quindi, si presenta come la chiave per creare una forza lavoro produttiva, responsabile e impegnata¹¹.

Inoltre, la sostenibilità rappresenta un valore aggiunto per le organizzazioni quando si rivolgono al mercato del lavoro e vogliono attrarre nuovi talenti. Circa un lavoratore su 4, infatti, risulta fortemente interessato alle aziende consapevoli, dichiarandosi disponibile a cambiare l'attuale datore di lavoro anche a fronte di una riduzione della retribuzione.

Figura 2 | Sostenibilità e forza lavoro: i vantaggi per le aziende consapevoli



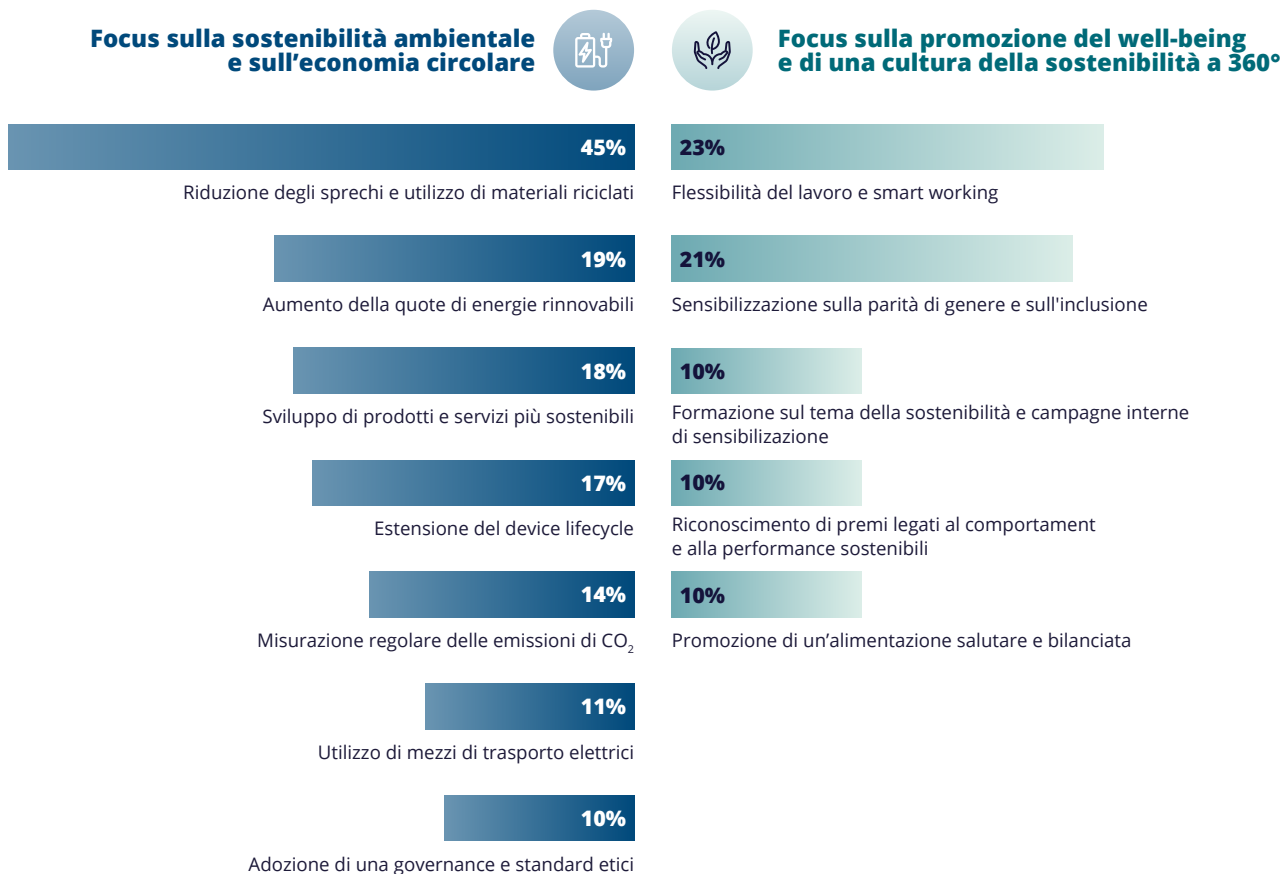
D: Potrebbe indicare quanto si trova d'accordo con ciascuna delle seguenti affermazioni?
 Deloitte, Osservatorio "Il Cittadino Consapevole", 2023

Dal pensiero strategico a quello operativo: le attività svolte dalle aziende a favore della sostenibilità

Le aziende stanno adottando approcci e soluzioni che rispondono, in misura diversa, alle nuove esigenze degli italiani in tema di sostenibilità, e che si inseriscono nel più ampio processo di transizione sostenibile da esse perseguito. Tale percorso, che richiede la ridefinizione dei modelli di business sulla base di una più forte e sinergica interrelazione tra strategia e *purpose* in chiave sostenibile, è già iniziato. Un lavoratore su 3, infatti, dichiara che il proprio datore di lavoro ha già integrato la sostenibilità nella propria *mission* e nella propria strategia.

Gli italiani enfatizzano l'attuazione di una serie di attività e iniziative da parte delle aziende per cui lavorano, testimonianza della crescente evoluzione dei modelli di business lungo 2 direzioni principali: quella improntata al *green* e all'economia circolare, da una parte, e quella ispirata al well-being e alla cultura della sostenibilità a 360°, dall'altra.

Figura 3 | Attività svolte dalle aziende in favore della sostenibilità



D: Per raggiungere il successo sostenibile, quali tra le seguenti attività a favore della sostenibilità dovrebbero essere introdotte o svolte con maggiore intensità dall'azienda per cui lavora?

Deloitte, Osservatorio "Il Cittadino Consapevole", 2023

Il primo ambito, ovvero quello basato sull'attenzione all'ambiente, comprende tutte le attività necessarie per riorganizzare i processi e favorire l'evoluzione del modello di business in un'ottica sempre più responsabile grazie all'adozione di approcci circolari.

La limitatezza e il rapido esaurimento delle risorse naturali, la grande quantità di sprechi e l'enorme produzione di rifiuti da trattare, gestire e smaltire stanno spingendo le aziende ad abbandonare i modelli produttivi lineari. Per questo motivo, quasi una organizzazione su due sta implementando approcci circolari con l'obiettivo di minimizzare gli sprechi e utilizzare materiali riciclabili nei propri processi produttivi. Inoltre, molte organizzazioni, stanno concentrando i loro sforzi sull'ottimizzazione ed estensione del ciclo di vita dei dispositivi in dotazione ai dipendenti (17%). Il passaggio a modelli produttivi più sostenibili, oltre a ridurre la pressione sull'ambiente, può offrire diversi vantaggi, tra cui una maggiore sicurezza nell'approvvigionamento di materie prime, un deciso stimolo all'innovazione e un contributo alla crescita dell'economia e dell'occupazione¹². A questo proposito, Deloitte stima che la transizione verso un'economia a zero emissioni nette dovrebbe portare nel 2070 un beneficio netto positivo previsto pari a un differenziale positivo del PIL annuo del 3,3% (115 miliardi di euro) per l'Italia e una crescita dell'occupazione di 470 mila lavoratori¹³.

Sul tema della decarbonizzazione, invece, un quinto delle aziende sta abbracciando con maggiore convinzione le energie rinnovabili, perseguendo gli obiettivi di decarbonizzazione sia attraverso la cogenerazione^c sia attraverso la rinegoziazione dei contratti di fornitura di energia elettrica "100% rinnovabile" con il proprio fornitore. Oltre a questi due aspetti, la forza lavoro intervistata testimonia che le aziende stanno anche ridefinendo la propria offerta attraverso programmi d'innovazione per lo sviluppo di prodotti o servizi a basso impatto ambientale e la migliore gestione del trade-off tra prezzo, performance e sostenibilità (18%). Altre attività che vengono attualmente messe in atto dalle organizzazioni in questo ambito includono un concreto supporto alla mobilità sostenibile (11%) – ad esempio, attraverso l'elettrificazione del parco auto e la predisposizione di incentivi all'uso dei mezzi pubblici o poco inquinanti – e l'adozione di modelli di governance e standard etici (10%).

Nel secondo ambito, focalizzato sulla promozione del well-being e sulla diffusione di una cultura della sostenibilità a 360°, invece, rientrano tutte quelle attività *human-centered* e con una forte attenzione al sociale, coerentemente con quanto già dichiarato rispetto ai nuovi stili di vita e comportamenti consapevoli. Muovendosi in questa direzione, le aziende si impegnano a migliorare l'esperienza lavorativa dei dipendenti e creare un ambiente di lavoro sempre più inclusivo, – coerentemente con il proprio *purpose* –, nel quale ogni individuo possa sentirsi bene e trovi le giuste condizioni per crescere sia come professionista che come persona.

Per promuovere il benessere e l'affermazione dei valori di sostenibilità all'interno dell'organizzazione, più di un quinto delle attività avviate con elevata frequenza dai datori di lavoro sono dirette alla promozione del lavoro da remoto, da un lato, e della parità di genere e dell'inclusione, dall'altro. In Italia, a seguito della pandemia, il numero dei lavoratori a distanza ha superato i 7 milioni – circa un terzo del totale – a fronte di soli 2,5 milioni nel 2019¹⁴. Lavorare a distanza garantisce vantaggi sia per i datori di lavoro in termini di costi – in quanto permette di risparmiare su numerose spese, fra cui quelle legate all'utilizzo di strutture fisiche – sia per i dipendenti in termini di flessibilità e well-being – in quanto consente la gestione della propria quotidianità scegliendo il luogo e la modalità preferita con cui lavorare.

La promozione della parità di genere e dell'inclusione, indicata dal 21%, consente invece la diffusione di una cultura organizzativa che incoraggia la condivisione di idee, prospettive ed esperienze e che rispetta e valorizza le differenze individuali, in modo da permettere la crescita degli individui. Dai dati emergono, infine, altre tipologie di attività e iniziative che le aziende adoperano nella diffusione di una cultura a favore della sostenibilità tra i dipendenti. Tra queste figurano, ad esempio, l'erogazione di corsi di formazione sul tema della sostenibilità insieme a campagne interne di sensibilizzazione (10%) e la promozione di una alimentazione salutare e bilanciata (10%). Le aziende, infatti, cercano di educare i propri dipendenti e di sensibilizzarli sull'importanza di agire in modo sostenibile in ogni aspetto della loro vita quotidiana, sia programmando momenti dedicati ad accrescere la conoscenza dei singoli sull'argomento, sia favorendo l'educazione alimentare sul posto di lavoro.

Con questi modelli di business, in cui approccio strategico e *purpose* sostenibili si incontrano, le aziende creano l'ambiente ideale per la realizzazione di iniziative di lungo periodo finalizzate alla promozione del benessere non solo per la società e l'ambiente, quanto per l'impresa stessa e le sue persone.

^c Si pensi, ad esempio, all'installazione di pannelli solari (termici o fotovoltaici) o d'impianti minieolici.

Soddisfatti ma non appagati: i lavoratori italiani evidenziano alcune aree d'intervento per raggiungere il successo sostenibile

Le organizzazioni che si stanno impegnando a sviluppare le proprie strategie e il proprio agire quotidiano partendo da un ideale profondo di sostenibilità, consapevole e *purpose-driven*, e cercando di tenere sempre a mente il "Why" alla base di ciò che fanno, riescono ad essere più innovative di altre e a rispondere alle sfide odierne con maggiore successo, raccogliendo anche il favore non solo dei propri stakeholder – dipendenti in primis – ma anche della società in senso lato.

Più di un dipendente italiano su 3, infatti, riferisce che il proprio datore di lavoro sta mettendo a disposizione del proprio personale risorse per favorire l'adozione di comportamenti virtuosi sul posto di lavoro e si dichiara soddisfatto dell'impegno assunto dalla propria azienda in ambito sostenibilità.

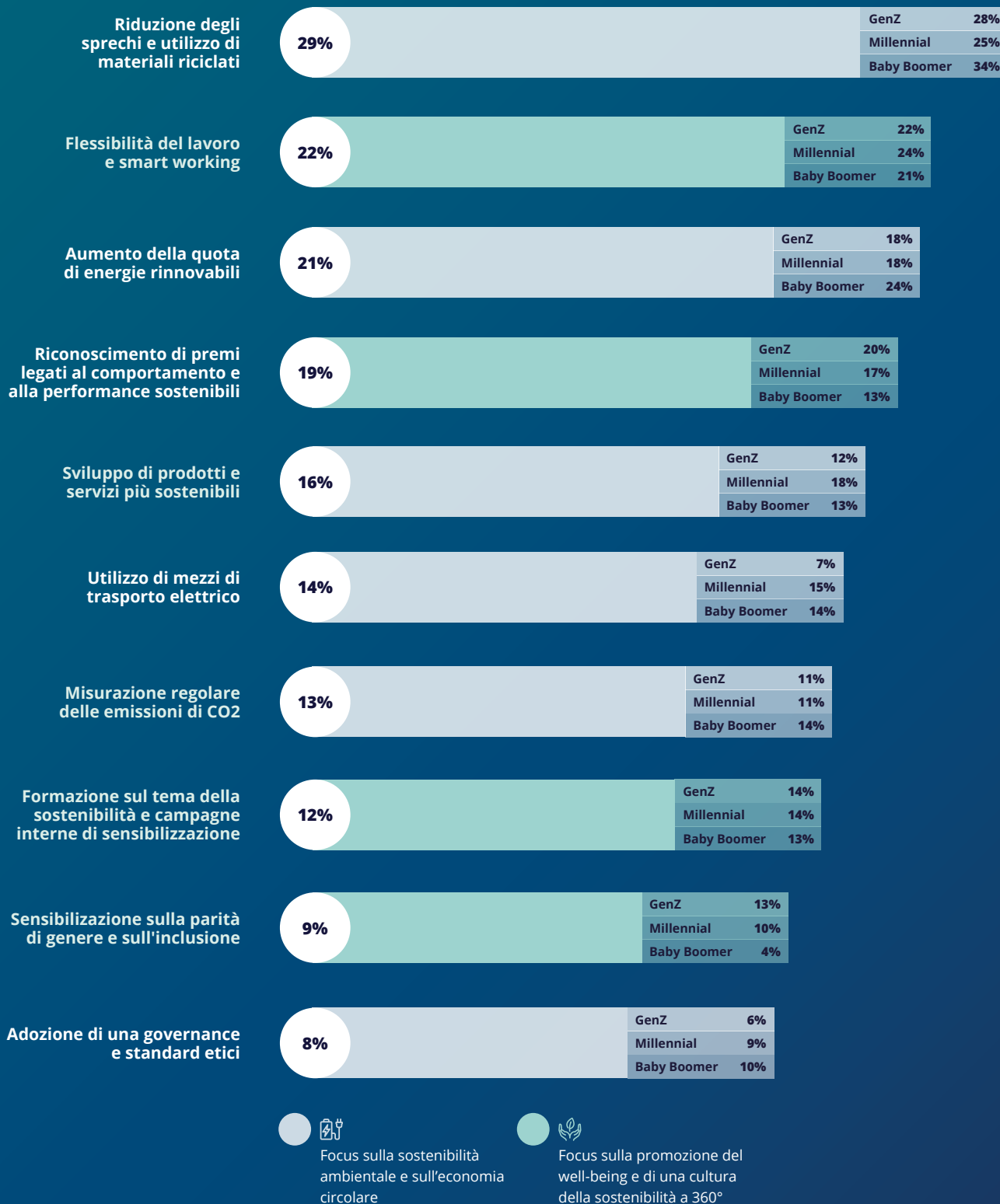
Pertanto, non solo i lavoratori sono consapevoli dell'impegno delle loro aziende verso l'evoluzione dei modelli di business in chiave sostenibile, ma percepiscono anche con piacere che queste si riconoscano come potenziali "change maker", cioè organizzazioni portatrici di cambiamento e innovazione, che promuovono attivamente una cultura aziendale all'insegna della sostenibilità e guidano la società verso un mondo sempre più consapevole. Un convincimento che si rafforza alla luce delle iniziative di valore che le organizzazioni propongono, ritenute dai lavoratori non solo in grado di fare la differenza, ma anche "genuine" e prive di secondi fini (41%). Infatti, il giudizio dei lavoratori rispetto al tema del greenwashing⁴ è decisamente positivo: se il 75% dei cittadini italiani ha già sperimentato nella sua quotidianità almeno un caso di greenwashing¹⁵, solo un dipendente su 3 si dice preoccupato che la propria azienda stia praticando forme di ambientalismo di facciata. Una buona parte di essi (37%), infatti, si dichiara soddisfatta del processo di comunicazione interna a tutti i livelli relativo al percorso intrapreso dall'azienda verso un mondo più sostenibile.

Ridefinire i modelli di business sulla base di una più forte e sinergica interrelazione tra strategia e *purpose* in chiave sostenibile, quindi, garantisce una maggiore soddisfazione dei dipendenti. Quando le aziende ripensano al proprio *purpose* in chiave sostenibile, infatti, forniscono a sé stesse e alle loro persone una bussola che orienta le strategie e le azioni quotidiane, rendendo visibili gli ideali e i valori sostenibili, sia all'interno che all'esterno. In questo modo, i dipendenti si sentono sì motivati e realizzati, ma anche desiderosi di impegnarsi sempre di più per prendere decisioni corrette. Sono essi stessi, infatti, a chiedere che gli attuali sforzi aumentino, attraverso una serie di suggerimenti che forniscono diversi indizi sulle aree di intervento che più di tutte dovrebbero essere prese in considerazione per promuovere in maniera più efficace possibile comportamenti consapevoli e responsabili anche sul posto di lavoro.

Oltre a indirizzare gli sforzi verso le attività di riduzione degli sprechi e utilizzo di materiali riciclati (29%) e di promozione di forme di lavoro flessibili (22%), i dipendenti credono che le aziende dovrebbero iniziare a concedere maggiore spazio ad altre iniziative. Fra queste, si ricorda l'attenzione alla decarbonizzazione attraverso l'impiego di energia elettrica da fonti rinnovabili (21%), l'incentivazione e il riconoscimento di premi ai dipendenti correlati sia all'adozione di stili di vita e modelli di consumo etici e sostenibili sia al raggiungimento di obiettivi rispettosi dei parametri ESG (19%) e la definizione di una value proposition costruita sempre di più attorno alla sostenibilità (16%).

⁴ Con questo termine si vogliono indicare tutte quelle situazioni in cui un'azienda attua una strategia di comunicazione volta a dare un'immagine virtuosa sotto il profilo dell'impatto ecologico anche se poi a quanto riportato non corrispondono totalmente o parzialmente azioni di pari valore in termini di sostenibilità, visto anche la difficoltà da parte dei consumatori finali di verificare in prima persona tali promesse. Tali comportamenti sono sovente posti in essere da parte delle aziende al fine di attirare nuovi clienti, migliorare la propria reputazione e, in ultima analisi, registrare una migliore performance sul mercato.

Figura 4 | Il successo sostenibile: principali aree di focus per le aziende



D: Per raggiungere il successo sostenibile, quali tra le seguenti attività a favore della sostenibilità dovrebbero essere introdotte o svolte con maggiore intensità dall'azienda per cui lavora?

Deloitte, Osservatorio "Il Cittadino Consapevole", 2023

Come accade per le caratteristiche prese in considerazione nella scelta di un lavoro, il fattore età influenza le posizioni delle persone sulle future direzioni che le aziende dovrebbero intraprendere per accelerare la transizione verso un modello di business più sostenibile e consapevole.

I lavoratori appartenenti alla Gen Z desiderano un maggior impegno da parte delle aziende nell'adozione di pratiche di well-being e nella promozione della cultura della sostenibilità, ponendo l'enfasi soprattutto sulla necessità di accompagnare i dipendenti in un percorso verso l'adozione di comportamenti virtuosi a 360°.

I più giovani, infatti, chiedono alle aziende di garantire loro incentivi che migliorino le performance individuali, legandole ad obiettivi di sostenibilità (20%). Ma non solo. Essi, infatti, sono interessati anche alla predisposizione e all'erogazione, da parte delle organizzazioni, di corsi di formazione adeguata sul tema della sostenibilità (14%). La promozione di campagne informative a tutti i livelli dell'organizzazione diventa fondamentale in questo scenario di cambiamento in cui le competenze assumono un'importanza cruciale per facilitare la transizione verso un'economia ad emissioni zero nette e agevolare la creazione di percorsi occupazionali coerenti con i requisiti del nuovo mondo del lavoro¹⁶. Accanto a ciò, i giovani dipendenti italiani chiedono che sia dato ampio spazio anche al tema sociale dell'uguaglianza e inclusione di genere (13%).

Dal punto di vista dei Baby Boomer, invece, la transizione verso un mondo del lavoro sempre più consapevole passa soprattutto per la transizione ad un modello di business improntato al *green* e alla circolarità.

Pur concordando con le generazioni più giovani nel riconoscere la necessità di una continua formazione sul tema come un elemento rilevante (13%), le generazioni più anziane percepiscono in maniera meno impellente la necessità di essere premiati o incentivati da parte dell'azienda nell'adozione di comportamenti e stili di vita consapevoli (13%). Piuttosto, pongono ancora più enfasi sulla necessità che l'azienda riveda il proprio modello operativo in ottica ecosostenibile e circolare, minimizzando la produzione di scarti e impiegando materie prime e semilavorati da materiali di recupero (34%), enfatizzando l'importanza delle fonti rinnovabili nel mix energetico dell'azienda (24%), e, in misura meno marcata ma pur sempre degna di nota rispetto alla Gen Z, per l'incentivazione verso forme di mobilità sostenibile (14%), l'utilizzo di un sistema di monitoraggio e reporting delle emissioni più efficiente e preciso (14%) e l'adozione di un modello di governance etico (10%).

Infine, i Millennial mostrano un atteggiamento più flessibile che combina le aree e le attività di entrambi gli approcci, indicando così che il successo sostenibile potrebbe essere raggiunto favorendo la transizione verso un business model più ibrido.

Innanzitutto, essi condividono la necessità di continuare a privilegiare la riduzione degli sprechi, l'uso di materiali riciclati e la promozione del lavoro a distanza rispetto ad altre iniziative; tuttavia, mentre i Baby Boomer e la Gen Z propendono maggiormente per uno dei due aspetti, i Millennial li valutano quasi alla pari (rispettivamente 25% e 24%). A differenza delle altre generazioni, inoltre, si polarizzano meno, dimostrando di essere più equilibrati nella valutazione dell'essenzialità di altre attività, come lo sviluppo di prodotti e servizi più sostenibili (18%), l'aumento della quota di energia rinnovabile (18%) e il riconoscimento dei premi legati a comportamenti e prestazioni sostenibili (17%). Quanto alle iniziative meno richieste, a volte si avvicinano ai Baby Boomer - ad esempio nella promozione della mobilità sostenibile (15%) e nell'adozione di standard etici e di governance (9%) - mentre altre volte si accostano alla Gen Z - ad esempio nell'incoraggiare la promozione dell'uguaglianza e dell'inclusione di genere (10%). Si posizionano, infine, più o meno allo stesso livello degli altri sui temi della formazione sulla sostenibilità e delle campagne di sensibilizzazione interna (14%) e della misurazione regolare delle emissioni di CO₂ (11%).



L'importanza dell'ecosistema di business e delle istituzioni a sostegno della transizione sostenibile

L'indagine condotta dall'Osservatorio Deloitte delinea una situazione nella quale le aziende appaiono mediamente già pronte o comunque disposte ad abbracciare la sostenibilità. Tuttavia, i dipendenti italiani – in linea con quanto espresso anche dai dirigenti aziendali¹⁷ – confermano che l'evoluzione del modello di sviluppo della propria azienda in ottica sostenibile e responsabile è legata, oltre che alla dinamica della situazione economica esterna – rilevante per un intervistato su 5 – alle richieste e alle pressioni di molteplici soggetti, sia interni che esterni all'azienda.

Guardando all'interno dell'azienda, i soggetti che possono influenzare positivamente e favorire l'adozione di strategie responsabili ed etiche includono in ordine d'importanza: il management e i vertici aziendali (22%), i dipendenti (19%) e gli azionisti (17%).

Come evidenziato da altri studi, nelle discussioni dei CdA continua ad aumentare l'attenzione verso le tematiche ambientali, sociali e di governance, che ormai fanno spesso parte del piano industriale delle aziende sulla via del successo sostenibile nel tempo. È proprio il CdA che si deve fare promotore e garante sia verso il management (e di conseguenza verso i dipendenti), sia verso gli investitori dell'adozione di tutte le azioni necessarie per il raggiungimento degli obiettivi legati alla sostenibilità e la creazione di valore di lungo periodo¹⁸.

Tuttavia, la riuscita di tale evoluzione trascende i confini della singola organizzazione e richiede il coinvolgimento e l'allineamento di molteplici stakeholder esterni, espressione del mondo pubblico e privato, in chiave d'ecosistema.

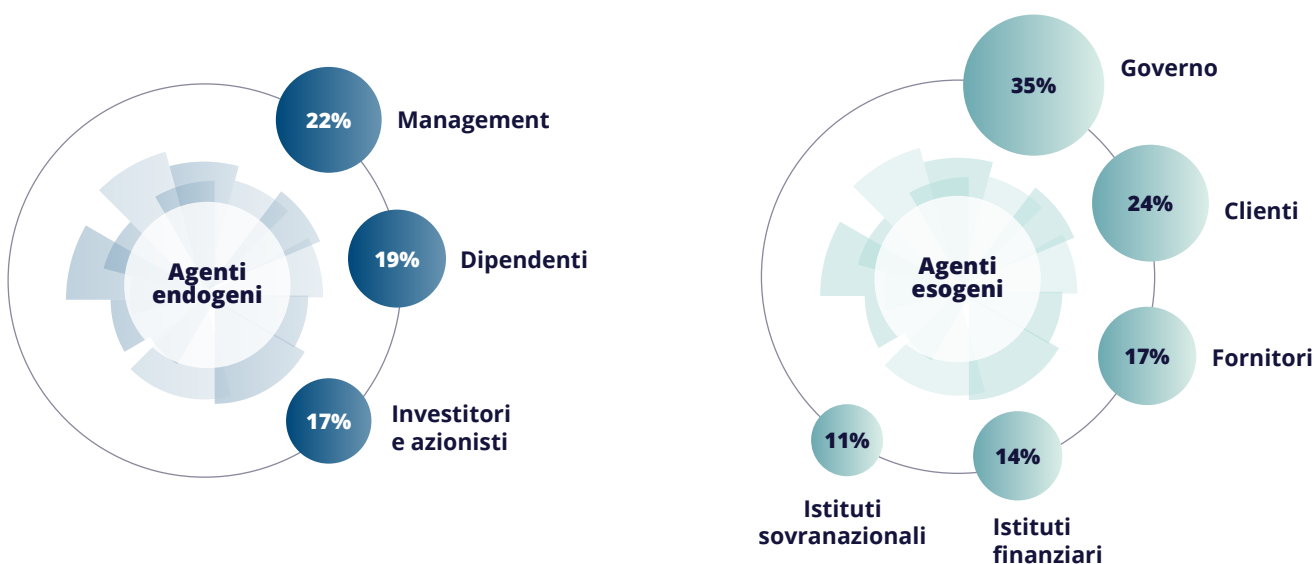
Secondo oltre un terzo del campione intervistato e in particolare per i Baby Boomer (46%), un ruolo di prim'ordine deve essere svolto dal Governo, che è chiamato a definire un quadro amministrativo, normativo, autorizzativo e tariffario che incentivi le aziende a innovare e implementare modelli di business sempre più responsabili. Ne sono un esempio gli incentivi e le agevolazioni finanziarie previste dal Green New Deal⁹ italiano a sostegno della realizzazione di progetti di ricerca, sviluppo e innovazione nell'ambito delle finalità di transizione ecologica e circolare¹⁹.

In secondo luogo, vi sono i consumatori finali (24%), oggi più che mai veri protagonisti della transizione e già pronti a fare la propria parte nella lotta ai cambiamenti climatici rendendo il proprio stile di vita e il consumo di prodotti e servizi quanto più sostenibile possibile²⁰.

In terzo luogo, vi sono i fornitori (17%). In questo caso, le aziende sono sempre più alla ricerca di partner (lungo tutta la value chain) che condividano la vision e gli obiettivi di sostenibilità dell'azienda nell'ottica di un procurement sostenibile – un aspetto, questo, particolarmente apprezzato dalla Gen Z (23%).

Infine, a completare l'elenco dei soggetti esterni coinvolti nell'ampio ecosistema di business sono le istituzioni finanziarie (14%) e quelle sovranazionali (11%). Il loro operato, pur essendo percepito come meno prioritario nel loro impatto sulle strategie della singola azienda, è molto rilevante: ad esempio, guardando al solo contesto finanziario, infatti, si stima che la quota dei prestiti ad aziende italiane soggette a rischi climatici è del 65%²¹.

Figura 5 | Soggetti coinvolti nell'ecosistema di business



D: Quali dei seguenti stakeholder influenzano maggiormente l'adozione di un modello di business sostenibile da parte dell'azienda per cui lavora?
 Deloitte, Osservatorio "Il Cittadino Consapevole", 2023

⁹ Piano di riforme promulgato dal governo per incentivare progetti di ricerca, sviluppo e innovazione per la transizione ecologica, energetica e circolare nei vari ambiti, al fine di attivare uno sviluppo sostenibile, perseguendo i 17 obiettivi ONU, dando una risposta netta alla lotta al cambiamento climatico e supportando le imprese e l'industria nella sua crescita e competitività attraverso leve di sostenibilità ed efficienza.



Conclusioni

Oggi i cittadini italiani hanno maggiore consapevolezza e desiderano vivere la quotidianità in modo più ponderato seguendo il proprio *purpose*, nel pieno rispetto dell'ambiente e della società, tanto nella vita privata quanto sul posto di lavoro.

Questa attenzione si sta traducendo in una crescente rilevanza della sostenibilità, oltre che in altri aspetti più tradizionali, anche nella scelta del proprio lavoro. Un "buon lavoro", oggi, si distingue per essere caratterizzato da un approccio olistico che, ponendo in primo piano la salute, la sicurezza e il benessere del lavoratore, rende il lavoro stesso uno degli elementi essenziali per la creazione di un contesto sostenibile. Al fine di non perdere opportunità di crescita e di avere sempre il miglior pool di talenti a disposizione, le aziende devono evolvere il proprio approccio alla gestione delle risorse umane in chiave innovativa mettendo al centro la sostenibilità, non solo ambientale ma anche economica, sociale e "umana". Infatti, è solo attribuendo rilevanza alla sostenibilità in tutte le sue sfaccettature che le organizzazioni potranno registrare benefici rilevanti sia in termini di maggiore produttività della forza lavoro, che di facilità di attrazione dei talenti.

Per questo motivo, le aziende italiane hanno iniziato un percorso di transizione attraverso la ridefinizione dei modelli di business sulla base di una più forte e sinergica interrelazione tra strategia e *purpose* in chiave sostenibile. Così facendo, le imprese creano l'ambiente ideale per pensare e realizzare iniziative che siano allineate con gli obiettivi sostenibili di lungo periodo e che siano in grado di generare un impatto positivo fuori e dentro di esse.

Sviluppare le proprie strategie e il proprio agire quotidiano partendo da un ideale profondo di sostenibilità, inoltre, garantisce una maggiore soddisfazione dei dipendenti. Quando le aziende ripensano al proprio *purpose* in chiave sostenibile, infatti, forniscono a sé stesse e alle loro persone una bussola che orienta le strategie e le azioni quotidiane, rendendo visibili gli ideali e i valori sostenibili. In questo modo, i dipendenti si sentono sì motivati e realizzati, ma anche desiderosi di impegnarsi sempre di più per prendere scelte corrette. Tuttavia, l'attuale livello di soddisfazione non deve indurre le organizzazioni a frenare o interrompere il processo di transizione verso un modello di business più responsabile. A tal proposito, le aziende sono chiamate a continuare il processo di ottimizzazione del proprio modello di business in chiave sostenibile attraverso l'adozione di modelli sempre più circolari e fondati sulle energie rinnovabili, e, in parallelo, a promuovere la diffusione di una cultura del well-being attraverso cui far sbocciare il potenziale dei singoli individui.

È compito dei CdA delle aziende orientare le scelte strategiche verso il business responsabile e il successo sostenibile e fare da garante dell'adozione di tutte le azioni necessarie per il raggiungimento degli obiettivi legati alla sostenibilità e la creazione di valore di lungo periodo. Tuttavia, le organizzazioni non possono prescindere dall'operato di tutti gli altri attori dell'ecosistema a tutti i livelli: istituzioni, clienti e fornitori.

L'Osservatorio "Il cittadino consapevole": le precedenti pubblicazioni



Comportamenti sostenibili per guidare strategie innovative a sostegno di una rapida transizione ecologica

Il primo report dell'Osservatorio "Il Cittadino Consapevole" svolge un'analisi completa sulla percezione dell'emergenza climatica da parte popolazione italiana, sulle pratiche messe in atto nel quotidiano per contrastarla, sul ruolo di imprese e istituzioni nella transizione ecologica e sull'innovazione come fattore cruciale per la sostenibilità.



Comportamenti virtuosi, tecnologie digitali e fonti rinnovabili per risolvere la crisi energetica

Il secondo report dell'Osservatorio "Il Cittadino Consapevole" presenta un'analisi su come i cittadini italiani stanno agendo al fine di contenere gli effetti negativi della crisi energetica sulla propria quotidianità. In particolare, l'attenzione dell'analisi si concentra su tre ambiti: l'adozione di comportamenti e modelli di consumo più virtuosi e sostenibili, il ruolo delle tecnologie digitali, specialmente nell'ambito domestico, e l'attenzione alle fonti rinnovabili.

Nota metodologica

I dati presentati in questo report fanno riferimento all'Osservatorio di Deloitte su "Il Cittadino Consapevole". L'obiettivo generale della ricerca è stato quello di esplorare e monitorare il sentiment e le opinioni della popolazione italiana sul tema della sostenibilità, per interpretarne l'evoluzione e valutare concretamente diffusione ed entità delle pratiche innovative e sostenibili adottate.

Il campione analizzato si compone di 2.000 casi intervistati con metodologia CAWI. Più nel dettaglio, il target è composto da individui maggiorenni residenti in Italia di età compresa tra i 18 e i 75 anni, a cui sono state impostate quote – secondo ISTAT – per area geografica, sesso e fasce d'età.

Autori

Andrea Poggi

Senior Partner

Innovation Leader Deloitte

apoggi@deloitte.it

Gianluca Di Cicco

Senior Partner

Human Capital, Workforce Transformation Leader Deloitte Central Mediterranean

gdicicco@deloitte.it

Research & Editorial

Luca Bonacina

Manager

DCM Growth – Eminence & Market Insights

lbbonacina@deloitte.it

Marzia Casale

Manager

DCM Growth – Eminence & Market Insights

mcasale@deloitte.it

Alberto Andria

Analyst

DCM Growth – Eminence & Market Insights

aandria@deloitte.it

Bibliografia

¹ Deloitte, "[Il Cittadino Consapevole | Comportamenti sostenibili per guidare strategie innovative a sostegno di una rapida transizione ecologica](#)", dicembre 2022.

² OECD, "[Average usual weekly hours worked on the main job](#)", settembre 2022.

³ Deloitte, "[Deloitte 2023 CxO Sustainability Report | Accelerating the Green Transition - Italy](#)", gennaio 2023.

⁴ Si veda la nota 3.

⁵ Si veda la nota 3.

⁶ Si veda la nota 3.

⁷ Deloitte Insights, "[Advancing the human element of sustainability](#)", gennaio 2023.

⁸ Deloitte Insights, "[2023 Global Human Capital Trends](#)", 2023.

⁹ Forbes, "[Sustainability And Values For A Competitive Advantage](#)", ottobre 2021.

¹⁰ Forbes, "[Transforming Sustainability Into A Competitive Advantage](#)", settembre 2020.

¹¹ World Economic Forum, "[Climate Change | 4 ways to help engage employees during the climate crisis](#)", febbraio 2022.

¹² Parlamento Europeo, "[Circular economy: definition, importance and benefits](#)", dicembre 2022.

¹³ Deloitte, "[Italy's turning point | Accelerating new growth on the path to net-zero](#)", novembre 2021.

¹⁴ Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche pubbliche, "[Rapporto INAPP 2022. Lavoro e formazione: l'Italia di fronte alle sfide del futuro](#)", gennaio 2022.

¹⁵ Si veda la nota 1.

¹⁶ Deloitte, "[Work toward net zero | The rise of the Green Collar workforce in a just transition](#)", novembre 2022.

¹⁷ Si veda la nota 3.

¹⁸ Deloitte, "[The Board of the Future | Le sfide del Board nel definire l'evoluzione della Governance del futuro](#)", giugno 2022.

¹⁹ Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MISE), "[Green New Deal](#)", 2022

²⁰ Si veda la nota 1.

²¹ Banca d'Italia, "[Qualche cifra per l'Italia: il credito alle imprese esposte ai rischi climatici](#)", 2020.



La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.