

## Gestire la complessità nella pianificazione di sostenibilità: un'analisi qualitativa

Vincenzo Riso<sup>1</sup>, Silvia Cantele<sup>2</sup>, Silvia Vernizzi<sup>3</sup>

### Abstract

Lo studio analizza come le imprese gestiscono le complessità che emergono nei processi di pianificazione di sostenibilità. Basandosi su sedici interviste qualitative condotte in imprese italiane appartenenti a diversi settori industriali, lo studio esplora come le organizzazioni affrontano le dimensioni di trade-off, tecniche e culturali della complessità identificate da Valcozzena et al. (2025). L'analisi mostra che la pianificazione di sostenibilità non è un processo lineare né puramente tecnico ma una pratica adattiva che consente di bilanciare obiettivi economici, ambientali e sociali, gestire la misurazione dei KPI in contesti normativi in evoluzione e diffondere una cultura condivisa della sostenibilità. Le imprese adottano soluzioni diverse che trasformano la pianificazione in un campo di apprendimento collettivo. I risultati contribuiscono al dibattito sulla sostenibilità d'impresa proponendo una lettura della pianificazione come pratica di gestione della complessità, capace di generare coerenza interna e integrazione strategica. Dal punto di vista manageriale, il lavoro evidenzia l'importanza di approcci incrementali basati su obiettivi progressivi e sul coinvolgimento delle persone. Futuri studi potranno approfondire in chiave longitudinale l'evoluzione delle pratiche di pianificazione sostenibile. L'originalità del lavoro risiede nell'analisi della pianificazione non come output documentale ma come processo di apprendimento organizzativo.

**Parole chiave:** Sostenibilità; pianificazione di sostenibilità; strategia; piano strategico; complessità

### 1. Le complessità emergenti nel processo di pianificazione di sostenibilità

Negli ultimi anni, la sostenibilità è divenuta una componente stabile delle pratiche manageriali, assumendo un ruolo sempre più integrato nei processi di pianificazione e governo dell'impresa. La spinta normativa promossa a livello europeo – in particolare attraverso la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e i nuovi European Sustainability Reporting Standards (ESRS) – ha contribuito a ridefinire le responsabilità delle imprese nel tradurre gli obiettivi di sostenibilità in strategie, azioni e risultati misurabili (Kapplmüller et al., 2025). Inoltre, la crescente attenzione degli investitori, dei clienti e dei mercati finanziari verso le performance ambientali, sociali e di governance (ESG) ha rafforzato l'esigenza di collegare la sostenibilità con i meccanismi di creazione del valore (Lüdeke-Freund et al., 2020).

All'interno di questo scenario, la pianificazione di sostenibilità rappresenta un elemento fondamentale di coordinamento tra gli obiettivi strategici e quelli ESG (Valcozzena et al., 2025). Essa consente alle imprese di definire priorità, allocare risorse e strutturare processi di monitoraggio che permettano di integrare la sostenibilità nel ciclo di gestione. Tuttavia, la pianificazione non è solo un esercizio procedurale: è un processo che implica scelte, interpretazioni e compromessi. Il modo in cui le imprese progettano, formalizzano e implementano i propri piani di sostenibilità riflette infatti il modo in cui interpretano la

---

<sup>1</sup> Ricercatore, ECON-06/A, University of Verona; [vincenzo.riso@univr.it](mailto:vincenzo.riso@univr.it) – corresponding author

<sup>2</sup> Professoressa ordinaria, ECON-06/A, University of Verona; [silvia.cantele@univr.it](mailto:silvia.cantele@univr.it)

<sup>3</sup> Professoressa associata, ECON-06/A, University of Verona; [silvia.vernizzi@univr.it](mailto:silvia.vernizzi@univr.it)

sostenibilità come parte della propria identità organizzativa e della strategia competitiva (Riso et al., 2025).

Diversi studi hanno mostrato come l'integrazione della sostenibilità nella strategia d'impresa generi tensioni e complessità, riconducibili alla coesistenza di logiche diverse e talvolta contraddittorie (Engert et al., 2016; Nguyen & Kanbach, 2023). Tali complessità emergono nel momento in cui la sostenibilità, da tema periferico o reputazionale, diventa parte integrante dei sistemi di pianificazione e controllo (Cantele et al., 2024). L'adozione di strumenti di pianificazione di sostenibilità espone quindi le imprese a nuove sfide di natura strategica, tecnica e organizzativa: definire obiettivi coerenti, individuare indicatori affidabili, coordinare funzioni aziendali con linguaggi e tempi diversi, e mantenere l'allineamento tra valori, obiettivi e risultati.

Recentemente, Valcozzena et al. (2025) hanno proposto un quadro interpretativo delle complessità connesse alla pianificazione della sostenibilità, distinguendo tre principali dimensioni:

- Complessità da trade-off, legate alla difficoltà di conciliare obiettivi economici e sostenibili, e di integrare la sostenibilità nei processi di definizione delle strategie e dei piani industriali;
- Complessità di misurazione, che riguardano la definizione di indicatori significativi e l'allineamento con standard esterni in continuo aggiornamento;
- Complessità organizzative e culturali, riferite ai processi di coinvolgimento delle persone, di sviluppo di competenze e di diffusione della cultura della sostenibilità all'interno dell'impresa.

Queste tre dimensioni delineano un quadro utile per comprendere le sfide che le imprese affrontano nel momento in cui la sostenibilità viene incorporata nella pianificazione strategica e operativa. La pianificazione, in questa prospettiva, diventa un campo di apprendimento organizzativo, nel quale si sperimentano soluzioni di coordinamento, strumenti di controllo e pratiche di comunicazione che consentono di ridurre l'incertezza e gestire la complessità (Riso et al., 2025). Le imprese si trovano così a costruire progressivamente la propria capacità di pianificare la sostenibilità, spesso attraverso percorsi iterativi e adattivi che riflettono la loro storia, le risorse disponibili e il grado di maturità culturale.

Sebbene la letteratura abbia ampiamente riconosciuto l'importanza dell'integrazione tra sostenibilità e strategia (Engert et al., 2016; Baumgartner & Rauter, 2017; Cantele et al., 2024), rimane ancora limitata la conoscenza empirica di come le imprese concretamente gestiscano le complessità che emergono nel processo di pianificazione. In particolare, sono pochi gli studi che analizzano la pianificazione di sostenibilità non come prodotto finale (il piano o il report), ma come processo decisionale e organizzativo in divenire. La ricerca tende spesso a focalizzarsi sugli strumenti o sugli output (KPI, rendicontazione disclosure), trascurando le dinamiche interne, le interazioni tra attori e i meccanismi attraverso cui le imprese apprendono a gestire tensioni e trade-off. Inoltre, la maggior parte degli studi esistenti si concentra su grandi imprese multinazionali (Klewitz & Hansen, 2014), mentre rimane meno esplorata la prospettiva delle imprese di dimensione medio-grande o familiare, che rappresentano una componente fondamentale del tessuto produttivo europeo e italiano. In queste imprese, la pianificazione di sostenibilità assume caratteristiche particolari: è spesso meno formalizzata, ma più flessibile e strettamente legata ai valori e al coinvolgimento diretto della proprietà o del top management. Studiare come tali imprese affrontano la complessità associata alla pianificazione di sostenibilità consente quindi di ampliare la comprensione dei meccanismi di integrazione ESG nella pratica manageriale.

Alla luce di queste considerazioni, il presente lavoro si propone di analizzare come le imprese gestiscono le complessità che emergono nei processi di pianificazione di sostenibilità. L'obiettivo è comprendere in che modo le organizzazioni interpretano e affrontano le dimensioni di trade-off, tecniche e culturali della complessità, e quali pratiche adottano per tradurre gli obiettivi di sostenibilità in azioni e risultati.

La domanda di ricerca che guida lo studio è quindi la seguente: Come le imprese gestiscono le complessità che emergono nei processi di pianificazione di sostenibilità?

Attraverso un approccio qualitativo basato su 16 interviste condotte in imprese appartenenti a diversi settori industriali, la ricerca intende contribuire al dibattito sulla sostenibilità d’impresa offrendo una prospettiva empirica sulle modalità attraverso cui la pianificazione può diventare un dispositivo di coordinamento e di apprendimento. In questa prospettiva, la pianificazione di sostenibilità non rappresenta solo un adempimento normativo o una pratica di disclosure, ma un meccanismo attraverso il quale le imprese costruiscono la propria capacità di affrontare la complessità e di integrare la sostenibilità nella strategia e nei processi organizzativi (Valcozzena et al., 2025; Riso et al., 2025).

2. Metodologia

Lo studio adotta un approccio qualitativo, finalizzato a comprendere come le imprese gestiscono le complessità che emergono nei processi di pianificazione della sostenibilità. L’obiettivo è analizzare i meccanismi attraverso cui la sostenibilità viene tradotta in pratiche di pianificazione, coordinamento e controllo.

L’approccio qualitativo consente di esplorare in profondità fenomeni complessi e in evoluzione: la pianificazione della sostenibilità, infatti, non è un processo lineare o completamente formalizzato, ma un insieme di pratiche che assumono significati differenti a seconda del contesto aziendale e della maturità organizzativa (Riso et al., 2025; Cantele et al., 2024). La raccolta dei dati si è basata su sedici interviste semi-strutturate condotte tra aprile e settembre 2024 con figure manageriali direttamente coinvolte nella gestione della sostenibilità. Le imprese coinvolte operano in diversi settori industriali – tra cui energia, manifattura, agroalimentare, chimico-farmaceutico, utilities, packaging, elettronica e design – e sono localizzate principalmente nel Nord-Est italiano. La selezione dei casi è avvenuta attraverso campionamento intenzionale e *purposeful sampling* (Patton, 2002), con l’obiettivo di includere organizzazioni eterogenee per dimensione, settore e grado di formalizzazione dei processi ESG, ma accomunate dalla presenza di pratiche strutturate o emergenti di pianificazione della sostenibilità. Gli intervistati ricoprono ruoli di responsabilità quali Sustainability Manager, HSE Manager, Energy Manager, CFO e altre figure di coordinamento ESG, come riportato in tabella 1.

Questa scelta ha permesso di ottenere una visione interna dei processi di pianificazione e di esplorare le interazioni tra funzioni, strumenti e attori organizzativi.

| N. | Settore aziendale                        | Ruolo intervistato                |
|----|------------------------------------------|-----------------------------------|
| 1  | Multiutility                             | Responsabile Sostenibilità        |
| 2  | Produzione cavi elettrici                | Sustainability Manager            |
| 3  | Trattamenti galvanici e finitura metalli | Responsabile HSE e Sostenibilità  |
| 4  | Industria cartaria                       | Sustainability Officer            |
| 5  | Agroalimentare                           | Sustainability Manager / CD       |
| 6  | Vitivinicolo                             | Responsabile Ambiente e Sicurezza |

|    |                                                 |                                    |
|----|-------------------------------------------------|------------------------------------|
| 7  | Componentistica elettrica                       | HSE & Sustainability Manager       |
| 8  | Multiutility                                    | Sustainability Manager             |
| 9  | Tessile e abbigliamento tecnico                 | Responsabile CSR e Compliance      |
| 10 | Chimico-farmaceutico                            | Sustainability Manager             |
| 11 | Produzione tubazioni e soluzioni termoplastiche | Energy Manager                     |
| 12 | Illuminazione pubblica e servizi energetici     | CFO                                |
| 13 | Arredamento e design                            | HR & Sustainability Manager        |
| 14 | Impiantistica per beverage e pharma             | Sustainability Manager             |
| 15 | Packaging farmaceutico                          | Sustainability Manager             |
| 16 | Elettronica e sistemi di energia                | Marketing & Sustainability Manager |

*Tabella 1. Elenco degli intervistati*

Le interviste, della durata compresa tra 40 e 70 minuti, sono state condotte in presenza o da remoto, registrate e trascritte integralmente. Ai partecipanti è stato garantito la riservatezza delle informazioni e l'anonimato dei dati. La traccia di intervista è stata elaborata a partire dalla letteratura sulla pianificazione della sostenibilità e ha guidato la conversazione lungo quattro direttrici principali: l'approccio dell'impresa alla pianificazione e al controllo della sostenibilità, le difficoltà percepite nel processo, le pratiche e gli strumenti adottati per affrontarle, e il ruolo delle diverse funzioni aziendali coinvolte. La struttura semi-strutturata della traccia ha consentito di garantire comparabilità tra i casi, mantenendo al contempo la possibilità di approfondire temi emergenti durante l'intervista.

Le trascrizioni sono state successivamente analizzate attraverso un processo di codifica tematica che combina l'approccio induttivo della metodologia di Gioia et al. (2013) con un quadro interpretativo derivato dal framework di Valcozzena et al. (2025). In una prima fase, le interviste sono state lette e annotate indipendentemente dai ricercatori per identificare concetti di primo ordine espressi nel linguaggio degli intervistati, relativi alle pratiche di pianificazione, agli strumenti utilizzati, ai conflitti tra obiettivi o alle difficoltà incontrate. In una seconda fase, tali concetti sono stati confrontati e aggregati in categorie interpretative coerenti con le dimensioni di complessità proposte da Valcozzena et al. (2025): la dimensione strategica, relativa al trade-off tra obiettivi economici e di sostenibilità; la dimensione tecnica, legata alla definizione e misurazione dei risultati; e la dimensione organizzativa e culturale, che riguarda i processi di coordinamento e diffusione della cultura della sostenibilità all'interno dell'impresa.

Il processo di analisi è stato di natura iterativa e abduktiva, con continui passaggi tra i dati empirici e la riflessione teorica. Le categorie emergenti sono state discusse e validate all'interno del gruppo di ricerca per ridurre il rischio di interpretazioni soggettive e per assicurare coerenza concettuale (De Villiers et al., 2019).

### 3. Risultati

Dall'analisi delle interviste emerge che la pianificazione di sostenibilità rappresenta per la maggior parte delle imprese un processo in evoluzione, che si colloca tra la necessità di conformarsi a un quadro regolatorio sempre più stringente e la volontà di costruire una strategia capace di integrare obiettivi economici, ambientali e sociali. Le imprese analizzate si trovano in fasi differenti di maturità: alcune hanno sviluppato sistemi di pianificazione formalizzati, altre operano ancora in una logica sperimentale o basata sull'iniziativa di singoli manager. In generale, la sostenibilità viene percepita come un percorso di apprendimento continuo, in cui la pianificazione assume un ruolo di coordinamento e di traduzione tra diverse logiche organizzative.

Una prima dimensione rilevante riguarda le complessità strategiche legate al trade-off e allineamento tra obiettivi di sostenibilità e obiettivi economici nella strategia d'impresa. Molte imprese riconoscono la difficoltà di conciliare obiettivi di breve periodo, orientati al risultato economico, con finalità di lungo periodo proprie della sostenibilità. Un intervistato sottolinea come “bisogna guardare il medio-lungo periodo. Questo vuol dire che ci sono obiettivi che necessariamente devono avere un respiro più lungo e quindi in qualche maniera sequenziale, conseguenti a un piano industriale, ma non abbastanza. Un piano industriale non può essere abbastanza” (intervistato 10). Questa discrepanza temporale è percepita come una fonte costante di tensione e richiede una rinegoziazione continua delle priorità strategiche. In modo analogo, un altro manager osserva che “il business plan ha una vita propria, la sostenibilità segue un'altra strada, non sempre si incontrano” (intervistato 13), esprimendo la difficoltà nel coordinare i due livelli di pianificazione. Alcune realtà hanno cercato di ridurre questa distanza attraverso un'integrazione progressiva dei due piani. Un sustainability manager racconta che “il piano industriale prevede obiettivi ESG integrati, ma il tema vero è collegare la strategia ai risultati economici concreti” (intervistato 15). Anche in contesti più strutturati, come nel caso di grandi gruppi industriali o multinazionali, la pianificazione di sostenibilità resta un processo fluido, che evolve con il cambiamento del contesto organizzativo: “ogni anno lavoriamo per integrare nuovi obiettivi, ma è un piano in movimento, perché il gruppo cambia continuamente” (intervistato 14).

Accanto alla dimensione strategica, emerge con forza la complessità tecnica della pianificazione, legata alla definizione, misurazione e monitoraggio delle performance di sostenibilità. Molti intervistati riconoscono la difficoltà di individuare indicatori adeguati e di allineare la misurazione interna agli standard esterni. Ad esempio, una delle difficoltà per un'azienda intervistata è legata agli indicatori dello standard GRI “inizialmente era un argomento che non conosceamo” (intervistato 7). L'incertezza normativa e la molteplicità dei riferimenti (CSRD, ESRS, IFRS) generano spesso un sovraccarico informativo e richiedono competenze specifiche non sempre presenti in azienda. In alcuni casi, la definizione dei KPI avviene in modo iterativo e sperimentale: “il piano di sostenibilità ha venti obiettivi. All'inizio per la pianificazione delle attività usavamo un documentone che era un file Excel infinito. Uno per ogni pillar, ma non era minimamente agevole. L'abbiamo dovuto usare all'inizio anche per creare consapevolezza nei team di lavoro, poi ci siamo resi conto che non era proprio sostenibile come approccio. Quindi una volta che le varie iniziative e attività sono partite, noi usiamo quelle tabelle, che pubblichiamo nel report, come condivisione anche verso gli stakeholders ma anche i nostri colleghi durante gli ESG committee” (intervistato 14). Questa osservazione evidenzia come la misurazione della sostenibilità non sia solo una questione tecnica, ma anche organizzativa, poiché implica la costruzione di nuove routine e la diffusione di linguaggi condivisi. Altre imprese ammettono che gli obiettivi vengono definiti in modo qualitativo, più che quantitativo: “ci sono ambizioni qualitativamente definite, più che obiettivi misurati” (intervistato 10). In questo senso, la pianificazione diventa anche uno spazio per l'interpretazione e la negoziazione di significati, dove la formalizzazione è spesso parziale ma funzionale al contesto.

La terza dimensione di complessità, di natura organizzativa e culturale, emerge in modo trasversale a tutti i casi analizzati. Le imprese riconoscono che la sostenibilità non può essere imposta come un processo tecnico, ma richiede un cambiamento culturale diffuso. “Non ci può

essere nessun tipo di certificazione o di bollino se non c'è cultura e pianificazione della sostenibilità" (intervistato 13). In molte realtà, il ruolo del sustainability manager si configura come un vero e proprio ponte tra funzioni aziendali, con compiti di traduzione e sensibilizzazione. "Quando arriva una persona nuova, dedico un'ora per spiegare salute, sicurezza e sostenibilità; dico sempre attenzione al fumo, perché molte aziende fanno vedere, ma manca la sostanza" (intervistato 7). Le resistenze organizzative sono una costante, soprattutto nelle fasi iniziali, quando la sostenibilità viene percepita come un adempimento o un carico aggiuntivo. Come spiega l'intervistato 14, le persone all'inizio dell'implementazione dei progetti di sostenibilità tendevano a percepire gli obiettivi ESG come extra lavoro e si è dovuto lavorare molto sul coinvolgimento e sulla consapevolezza. In altri casi, la sfida è di tipo comunicativo, allineando i linguaggi tra chi si occupa di aspetti tecnici e chi di sostenibilità, perché non sempre coincidono, come spiegato dall'intervistato 11, che dice "ci sono ancora linguaggi diversi tra chi lavora sull'efficienza energetica e chi segue la sostenibilità in senso ampio. L'obiettivo è farli convergere, perché se non ci si capisce, si rischia di duplicare gli sforzi".

La diffusione della cultura della sostenibilità, quindi, si realizza attraverso iniziative di formazione, comunicazione interna e partecipazione diffusa. In alcune imprese di grandi dimensioni, questi processi sono stati formalizzati in programmi aziendali strutturati, mentre in altri contesti, più piccoli o familiari, il coinvolgimento avviene attraverso la leadership diretta dell'imprenditore o del top management. Come spiega l'intervistato 14, "non tutti avevano la stessa percezione del tema. Per alcuni la sostenibilità era un adempimento, un obbligo da rispettare, non un progetto aziendale. Abbiamo dovuto lavorare molto sul coinvolgimento e spiegare perché certe cose non erano solo burocrazia".

Dall'analisi complessiva dei casi emerge che le imprese affrontano la pianificazione di sostenibilità come un processo di apprendimento continuo, attraverso cui si confrontano con diverse forme di complessità — di trade-off, tecniche e culturali — coerentemente con quanto individuato da Valcozzena et al. (2025).

Come riportato nei sotto-paragrafi che seguiranno, le soluzioni adottate non eliminano la complessità, ma ne consentono la gestione attraverso strumenti, ruoli e pratiche che favoriscono nel tempo la coerenza e l'allineamento con il contesto.

### ***3.1. La gestione del trade-off tra business e sostenibilità***

Una prima area di complessità riguarda l'allineamento tra obiettivi economici e obiettivi ESG, spesso caratterizzati da orizzonti temporali e metriche differenti. Le imprese riconoscono che la sostenibilità non può essere confinata in un piano separato, ma deve essere progressivamente integrata nella pianificazione strategica. In alcune realtà questo processo si traduce nella costruzione di strumenti formali di coordinamento, come il "Gantt della sostenibilità", che consente di pianificare azioni e tempistiche per area tematica, garantendo una visione temporale di medio-lungo periodo (intervistato 13). Altre imprese hanno introdotto sistemi di pillar ownership, che assegnano la responsabilità dei diversi ambiti ESG a referenti interni, favorendo un presidio trasversale e l'allineamento fra le dimensioni economiche e non economiche (intervistato 14).

La gestione del trade-off è resa possibile anche attraverso la leadership strategica, capace di dare coerenza e direzione. Come sottolinea un intervistato: "non abbiamo fatto sostenibilità per moda o per obbligo, ma perché rappresenta un modo di pensare, una visione diversa del lavoro e delle responsabilità" (intervistato 3). Questa visione valoriale consente di riconciliare gli obiettivi economici con quelli di impatto sociale e ambientale, riducendo la percezione di conflitto tra le due dimensioni e rendendo la sostenibilità parte integrante del disegno strategico.

### ***3.2. La gestione della complessità di monitoraggio dei KPI di sostenibilità***

La seconda forma di complessità riguarda la misurazione e il monitoraggio delle performance ESG. Le imprese evidenziano le difficoltà derivanti dall'eterogeneità degli standard, dall'evoluzione normativa e dalla mancanza di dati consolidati. Come osserva un sustainability manager "ho dovuto caricare i dati dentro il portale Ecovadis, lì mi ci è voluta una settimana solo per mettere dentro tutto, perché ogni voce va documentata" (intervistato 7). Questa testimonianza mostra come la gestione tecnica dei dati richieda un notevole investimento organizzativo e di competenze.

Alcune imprese hanno risposto introducendo pratiche di monitoraggio interno e di feedback continuo, trasformando la raccolta e l'analisi dei dati da mero adempimento a strumento di apprendimento. Le procedure di autovalutazione e le revisioni periodiche permettono di individuare aree di miglioramento e di adattare progressivamente il sistema di misurazione. In altre realtà, la difficoltà di quantificare gli obiettivi porta a definire ambizioni più qualitative, ma comunque orientate a costruire senso e direzione condivisa nel tempo. Queste pratiche confermano come la pianificazione sostenibile si sviluppi in un equilibrio dinamico tra formalizzazione e flessibilità, in cui la misurazione diventa anche un'occasione di riflessione strategica.

### ***3.3. La gestione della complessità culturale e organizzativa***

La terza dimensione di complessità, riconducibile all'ambito organizzativo e culturale, riguarda la necessità di diffondere una sensibilità condivisa alla sostenibilità, superando logiche funzionali e resistenze interne. In molte imprese, il percorso iniziale è stato segnato da difficoltà di coinvolgimento, legate alla percezione della sostenibilità come un compito aggiuntivo. Come afferma un intervistato: "ci siamo accorti che per molti la sostenibilità era un compito aggiuntivo, qualcosa in più da fare. Abbiamo dovuto spiegare che non era un altro lavoro, ma un modo diverso di fare il nostro" (intervistato 14).

La costruzione di una cultura organizzativa sostenibile avviene quindi attraverso pratiche di comunicazione, formazione e partecipazione diffusa, che trasformano la sostenibilità in parte integrante del lavoro quotidiano. In alcune realtà, la leadership imprenditoriale svolge un ruolo chiave nel dare legittimità e direzione a questo cambiamento. Come dichiara l'intervistato 13, "la nostra è una società benefit perché crediamo che il nostro modo di produrre debba essere coerente con quello che siamo. Non possiamo parlare di sostenibilità se prima non la viviamo come valore nostro". La diffusione della cultura sostenibile non è dunque un processo lineare, ma un apprendimento collettivo che richiede tempo e continua traduzione tra linguaggi differenti.

## **4. Discussione e riflessioni conclusive**

L'analisi delle interviste mette in evidenza che la pianificazione di sostenibilità rappresenta per le imprese un processo dinamico e adattivo, che si configura come spazio di traduzione tra logiche differenti. I risultati confermano quanto osservato da Valcozzena et al. (2025) sui benefici derivanti dal processo di pianificazione e ne estendono la comprensione: la sostenibilità non può essere pienamente compresa se separata dai meccanismi organizzativi che la sostengono. Le imprese, nel tentativo di integrare gli obiettivi di sostenibilità nella strategia, si confrontano con una pluralità di complessità di natura strategica, tecnica e culturale, che rendono la pianificazione un campo di apprendimento e negoziazione più che uno strumento di controllo lineare. I risultati mostrano, infatti, che la pianificazione di sostenibilità non è un atto tecnico, ma un processo di costruzione organizzativa che attraversa almeno le tre forme di complessità delineate. Nei casi analizzati, le imprese sviluppano progressivamente capacità di governo della complessità attraverso strumenti di pianificazione (Gantt, pillar ownership), pratiche di misurazione e feedback (reporting ESG, standard, revisione interna) e processi di apprendimento culturale (formazione, comunicazione, leadership valoriale). Queste dimensioni non si presentano come

ambiti distinti, ma come aspetti interdipendenti di un unico percorso di integrazione, in cui la sostenibilità diventa una lente attraverso cui ripensare la strategia, i tempi decisionali e i criteri di responsabilità.

Dal punto di vista strategico, la pianificazione si rivela un meccanismo di allineamento imperfetto (poiché genera trade-off) ma necessario. I risultati mostrano che, anche nei contesti più strutturati, la sostenibilità rimane spesso un piano parallelo rispetto alla strategia industriale, come osservato anche da Engert et al. (2016). Tuttavia, questo disallineamento non implica inefficacia, ma piuttosto riflette la fase di transizione in cui molte imprese si trovano. La coesistenza di due piani distinti – industriale e di sostenibilità – consente di preservare la flessibilità decisionale, permettendo all'organizzazione di sperimentare linguaggi, obiettivi e metriche. Così la pianificazione di sostenibilità assume un carattere trasformativo: non solo orienta le azioni, ma contribuisce a ridefinire i criteri di valutazione della performance e i confini della strategia.

La complessità tecnica, connessa alla misurazione e al reporting, si manifesta come uno dei principali fattori di tensione organizzativa. Gli intervistati segnalano la difficoltà di individuare indicatori coerenti, di interpretare standard in continua evoluzione e di tradurre principi generali in metriche operative. Questa sfida conferma le riflessioni di Cantele et al. (2024), secondo cui la costruzione di sistemi di controllo della sostenibilità richiede un processo di apprendimento collettivo, più che l'applicazione di modelli precostituiti. Nelle imprese analizzate, il piano di sostenibilità non è tanto un documento di conformità, quanto un luogo di sperimentazione e di costruzione di senso. La definizione di obiettivi "imperfetti" o qualitativi non rappresenta una carenza, ma un passaggio necessario verso una maggiore consapevolezza interna e un graduale processo di formalizzazione. In questa prospettiva, la pianificazione appare come una pratica riflessiva, in cui l'azione e la misurazione si co-costruiscono nel tempo.

Sul piano organizzativo e culturale, la sostenibilità diventa una lente attraverso cui ripensare il funzionamento dell'impresa. Le interviste mostrano come la diffusione della cultura della sostenibilità richieda la costruzione di linguaggi comuni e la presenza di figure di mediazione capaci di tradurre i principi ESG nelle logiche operative. Ciò è coerente con quanto osservato da Riso et al. (2025), che evidenziano il ruolo dei manager come "traduttori" tra obiettivi di sostenibilità e pratiche quotidiane. La pianificazione funge quindi da meccanismo di coordinamento tra funzioni, ruoli e competenze, in un contesto in cui la sostenibilità attraversa confini organizzativi tradizionali. In molte imprese, la figura del sustainability manager emerge come nodo centrale di connessione e apprendimento collettivo, ma la responsabilità della sostenibilità tende progressivamente a diffondersi, assumendo forme distribuite e partecipative. Questa dinamica suggerisce un'evoluzione da un modello accentrato a uno diffuso, in cui la pianificazione agisce come strumento di comunicazione utile all'integrazione.

Nel complesso, i risultati confermano che la pianificazione di sostenibilità non è soltanto un dispositivo tecnico e normativo, ma una pratica organizzativa complessa che contribuisce alla costruzione della capacità strategica dell'impresa. Essa svolge una duplice funzione: da un lato, consente di rispondere a pressioni esterne e di legittimarsi nei confronti degli stakeholder; dall'altro, favorisce l'apprendimento interno e la costruzione di coerenza tra visione, azione e rendicontazione. In questa prospettiva, la pianificazione diventa un meccanismo di "sensemaking" (Valcozzena et al., 2025), che aiuta le imprese a interpretare la sostenibilità come parte integrante della propria identità organizzativa.

Da un punto di vista teorico, la ricerca contribuisce a estendere la letteratura sulla sostenibilità aziendale offrendo una lettura della pianificazione come processo di gestione della complessità. Mentre molti studi si sono concentrati sulla definizione di strumenti o modelli di reporting (Kapplmüller et al., 2025), i risultati presentati suggeriscono di considerare la pianificazione come una pratica evolutiva, in cui le imprese apprendono a gestire la pluralità di obiettivi, tempi e linguaggi. In particolare, lo studio evidenzia che la capacità di pianificare la sostenibilità dipende dalla possibilità di mantenere un equilibrio tra formalizzazione e flessibilità,

tra strutture di controllo e spazi di apprendimento. Tale equilibrio rappresenta un elemento chiave per comprendere come le imprese sviluppino resilienza organizzativa di fronte a contesti istituzionali in rapida trasformazione, come ad esempio attualmente nel contesto europeo.

Dal punto di vista pratico, i risultati offrono alcune implicazioni rilevanti per le imprese: mostrano che la pianificazione di sostenibilità può essere utilizzata non solo per adempiere a obblighi normativi (es. la pianificazione richiesta dalla CSRD), ma come strumento di integrazione interna, capace di favorire dialogo e coordinamento tra funzioni. Inoltre, l'analisi evidenzia l'importanza di investire in competenze manageriali trasversali e in processi di formazione diffusi, che permettano di superare le barriere culturali e comunicative. Lo studio presenta naturalmente alcune limitazioni. La ricerca si basa su un campione di imprese italiane, e le conclusioni non possono essere generalizzate a tutti i settori. Tuttavia, proprio questa delimitazione consente di cogliere la varietà delle esperienze e di porre le basi per futuri approfondimenti. Le prospettive di ricerca successive potrebbero esplorare l'evoluzione dei piani di sostenibilità nel tempo, analizzando come le imprese trasformano le proprie pratiche di pianificazione man mano che maturano la loro strategia ESG. Un'estensione longitudinale permetterebbe di comprendere meglio i meccanismi di apprendimento e di istituzionalizzazione delle pratiche, contribuendo a chiarire in che modo la pianificazione diventi, nel lungo periodo, una competenza organizzativa stabile.

## Bibliografia

- Baumgartner, RJ, Rauter, R, 2017. Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production* 140, 81–92.
- Cantele, S, Landi, S, Vernizzi, S, 2024. Measuring corporate sustainability in its multidimensionality: A formative approach to integrate ESG and triple bottom line approaches. *Business Strategy and the Environment* 33(7), 7383–7408.
- Cantele, S, Riso, V, Vernizzi, S, 2024. Multisided collaboration and double stakeholder approach coexistence in restaurants: From Corporate Social Responsibility practices to partnerships for the goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 31(6), 6275–6289.
- Cantele, S, Valcozzena, S, Campedelli, B, de' Stefani, C, De Luca, M, 2024. The Interaction of Sustainability Governance Structure and Sustainability Management Control Systems: An Italian Case Study. *Management Control* 2024/2 Suppl.
- De Villiers, C, Dumay, J, Maroun, W, 2019. Qualitative accounting research: Dispelling myths and developing a new research agenda. *Accounting & Finance* 59(3), 1459–1487.
- Engert, S, Rauter, R, Baumgartner, RJ, 2016. Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review. *Journal of Cleaner Production* 112(4), 2833–2850.
- Gioia, DA, Corley, KG, Hamilton, AL, 2013. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods* 16(1), 15–31.
- Klewitz, J, Hansen, EG, 2014. Sustainability-oriented innovation of SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production* 65, 57–75.
- Lüdeke-Freund, F, Rauter, R, Pedersen, ERG, Nielsen, C, 2020. Sustainable value creation through business models: The what, the who and the how. *Journal of Business Models* 8(3), 62–90.
- Nguyen, HL, Kanbach, DK, 2024. Toward a view of integrating corporate sustainability into strategy: A systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 31(2), 962–976.
- Patton, MQ, 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods*, 3rd ed. Sage, Thousand Oaks, CA.

- Riso, V, Valcozzena, S, Cantele, S, Vernizzi, S, Campedelli, B, 2025. The role of sustainability planning in addressing the tensions of ESG and corporate strategy integration, in: Global Challenges–Local Responses: Scaling Up Local Sustainability Innovations and Business Models to Address the SDGs, pp. 673–684.
- Valcozzena, S, Riso, V, Cantele, S, 2025. Managing firm sustainability planning process: Insights on strategic integration complexity. Management Decision.