

**Zeitschrift:** Iride : rivista di economia, sanità e sociale  
**Herausgeber:** Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale della SUPSI  
**Band:** - (2024)  
**Heft:** 17

**Artikel:** Decisioni aziendali e sostenibilità : risultati di un'indagine a livello nazionale  
**Autor:** Ureta, Ivan / Blazquez, Victor  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1056169>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 17.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Ivan Ureta e Victor Blazquez

Ivan Ureta è docente-ricercatore senior e Responsabile della Formazione continua SUPSI dell'area Management, risorse umane ed economia.

Ha conseguito un PhD in Storia Economica presso l'Università di Deusto (E) e un PhD in Relazioni Internazionali presso il King's College London (UK).

Victor Blazquez è docente-ricercatore presso il Centro competenze management e imprenditorialità. Ha conseguito un PhD in Business and

Territorial Competitiveness, Innovation, and Sustainability presso l'Università di Deusto (E).

# Decisioni aziendali e sostenibilità: risultati di un'indagine a livello nazionale

La sostenibilità non è più una scelta per le aziende, ma una necessità strategica. Il Swiss Managers Survey 2024, che segue un altro sondaggio elaborato nel 2023 sulla tematica "Competitività ed Incertezza", rivela come le imprese svizzere stiano integrando le pratiche ESG (Environmental, Social, Governance) nelle loro decisioni, affrontando sfide economiche e normative con uno sguardo fiducioso verso un futuro sostenibile.

### Introduzione

L'importanza delle attività ESG è aumentata per molte aziende svizzere. Tuttavia, la maggior parte delle imprese non è preparata per una rendicontazione corrispondente. Solo circa il 40% delle aziende svizzere pubblicherà un rapporto ESG. Negli ultimi tre anni, l'importanza delle questioni ambientali, sociali e di governance è cresciuta per i dirigenti, con gli aspetti ambientali che hanno registrato la crescita più significativa in termini di rilevanza. I dirigenti riconoscono il valore strategico dei dati ESG, ma il loro utilizzo efficace per aumentare il successo aziendale richiede ulteriori sviluppi.

Il presente articolo esplora i risultati di un'indagine condotta a livello nazionale, il Swiss Managers Survey 2024<sup>[1]</sup>, che ha coinvolto oltre 400 manager provenienti da diverse regioni linguistiche e settori economici.

### Panoramica dell'indagine

L'indagine, svolta tra l'8 aprile e il 3 maggio 2024, rappresenta un punto di osservazione privile-

giato sulla percezione e l'implementazione delle pratiche ESG nelle aziende svizzere. Condotta in collaborazione con altre università e camere di commercio, ha raccolto le opinioni di dirigenti di alto livello, inclusi membri di Consigli di Amministrazione, provenienti da piccole e medie imprese (PMI) e grandi multinazionali (MNE).

L'indagine ha esplorato diverse aree di interesse, tra cui l'analisi delle condizioni economiche attuali e previste, la valutazione della competitività delle aziende svizzere rispetto ai concorrenti internazionali e la loro preparazione alla rendicontazione ESG, un aspetto sempre più rilevante nel panorama globale.

Partner di ricerca:

- ZHAW School of Management and Law (ZHAW SML)
- University of Applied Sciences of the Grisons (FH Graubünden)
- Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI)
- Haute École de Gestion Arc (HEG Arc)

Partner di rete:

- Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie (CVCI)
- Handelskammer und Arbeitgebervereinigung Winterthur (HAW)
- Chamber of Commerce Switzerland – Central Europe (SEC)

### Situazione economica: attuale e futura

I risultati dell'indagine mostrano un quadro generalmente positivo dell'economia svizzera. La maggior parte dei rispondenti valuta la situazione economica attuale come "buona" o "molto

[1] Zoller-Rydzek, B., Gurova, S., Vogel, B., Keller, F., Ureta, I., Baschung, L., Anesini, S., & Misselwitz, A. (2024). Swiss Managers Survey 2024: Decisioni aziendali e sostenibilità. Swiss Managers Survey.

ZHAW School of Management and Law, International Management Institute. <https://www.swissmanagers.ch>

buona", con differenze settoriali che evidenziano un ambiente economico leggermente più favorevole per le aziende industriali rispetto a quelle del settore dei servizi. Solo meno del 10% degli intervistati percepisce la situazione come "scarsa" o peggiore, il che riflette un clima di fiducia diffuso tra i dirigenti.

Guardando al futuro, le previsioni restano ottimistiche. La maggioranza dei partecipanti, indipendentemente dal settore di appartenenza, prevedeva prospettive promettenti per i sei mesi successivi, con oltre un terzo che non si aspetta cambiamenti significativi nel clima economico. Tuttavia, è importante notare che circa il 10% dei rispondenti si aspettava un peggioramento delle condizioni economiche, suggerendo una cautela latente che potrebbe influenzare le decisioni strategiche.

Un elemento cruciale emerso dall'indagine è l'andamento dell'Indice del Clima Aziendale (Business Climate Index – BCI –, modellato sulla base del Ifo Business Climate Index<sup>[2]</sup>), che ha subito un calo negli ultimi anni. Nonostante l'indice della situazione attuale sia inferiore rispetto a un anno fa, le aspettative per il futuro sono più ottimistiche rispetto a quanto non lo erano nel 2023, indicando un potenziale cambiamento di tendenza che potrebbe corrispondere a un miglioramento delle condizioni economiche nei prossimi mesi.

### Competitività delle aziende svizzere

Le aziende svizzere continuano a godere di un'elevata competitività internazionale, grazie principalmente alle loro capacità innovative e all'alta qualità dei prodotti offerti. Tuttavia, la struttura dei costi rappresenta una significativa vulnerabilità, con oltre il 60% delle aziende che deve affrontare spese più elevate rispetto ai propri concorrenti internazionali. Questo aspetto rappresenta una sfida cruciale, poiché riduce la capacità delle aziende di competere sui prezzi, un fattore che il 45% dei rispondenti ha indicato come problematico.

Interessante è il confronto con l'anno precedente: sebbene i costi siano diventati un problema maggiore, l'importanza della qualità come vantaggio competitivo è aumentata. Questo suggerisce che, nonostante le difficoltà, le aziende svizzere continuano a puntare sulla superiorità dei loro prodotti come elemento differenziante nel mercato globale.

[2] <https://www.ifo.de/en/survey/ifo-business-climate-index-germany>

### L'ascesa dell'ESG: priorità e sfide

Uno dei risultati più significativi dell'indagine riguarda l'evoluzione delle pratiche ESG all'interno delle aziende svizzere. Dal 2022 al 2024, si è registrato un notevole aumento della consapevolezza e dell'importanza attribuita alle questioni ambientali, con oltre un terzo dei dirigenti che ora considera queste tematiche più rilevanti rispetto a due anni fa. Questo cambiamento riflette una crescente urgenza nel rispondere alle sfide ambientali, spinta non solo dalle normative sempre più stringenti, ma anche dalle crescenti aspettative dei consumatori e degli investitori.

Le questioni sociali, pur avendo visto un aumento meno marcato, restano comunque centrali nel dibattito ESG. Tuttavia, la governance ha mostrato un'evoluzione meno significativa, con lievi miglioramenti rispetto al 2022. Questo può essere interpretato come un riflesso delle già solide pratiche di governance adottate dalle aziende svizzere, storicamente note per la loro trasparenza e responsabilità.

### Implementazione e rendicontazione ESG

L'implementazione delle pratiche ESG è influenzata da una serie di fattori, sia interni che esterni. Tra i principali motori del cambiamento individuati dall'indagine, la conformità ai requisiti legali e le richieste dei clienti emergono come i più influenti. Questi elementi esterni, combinati con l'impegno della leadership aziendale e il ruolo attivo dei dipendenti, stanno spingendo le aziende verso una maggiore adozione delle pratiche ESG.

Nonostante questi progressi, la rendicontazione ESG rappresenta ancora una sfida significativa. Sebbene quasi il 43% delle aziende preveda di pubblicare un rapporto ESG nel 2024, il 38% non ha pianificato alcuna rendicontazione. Inoltre, un allarmante 20% dei manager rimane incerto sui piani della propria azienda, suggerendo che c'è ancora molta strada da fare per raggiungere una piena consapevolezza e preparazione.

Le differenze regionali sono particolarmente evidenti in questo contesto. Mentre oltre il 46% delle aziende nel Ticino riporterà sugli argomenti ESG nel 2024, le regioni di lingua francese mostrano un notevole ritardo, con un tasso di adozione della segnalazione ESG significativamente inferiore rispetto alla media nazionale. Questo divario po-

trebbe essere imputabile all'importante lavoro di sensibilizzazione su questi temi svolto nel nostro cantone durante gli ultimi anni.

### Sfide nella preparazione e nell'utilizzo dei dati ESG

Un altro aspetto critico emerso dall'indagine riguarda la preparazione alla rendicontazione ESG. Circa il 20% dei manager intervistati ha evidenziato una significativa mancanza di competenze in tale ambito in aree chiave come le risorse umane e le risorse tecniche, suggerendo che la qualità dei rapporti ESG nel 2024 potrebbe non essere uniforme. Questa disparità potrebbe influenzare non solo la trasparenza delle aziende, ma anche la loro capacità di utilizzare i dati ESG in modo efficace.

L'utilizzo dei dati ESG nella pratica manageriale è ancora limitato, con la maggior parte delle aziende che li impiega principalmente per lo sviluppo del prodotto e per attività di marketing. Tuttavia, c'è ancora un ritardo nell'applicazione di questi dati nelle decisioni strategiche, nella gestione del rischio e nella gestione della catena di approvvigionamento. Questo impiego limitato rappresenta un'opportunità mancata, poiché l'integrazione dei dati ESG nelle decisioni aziendali potrebbe migliorare significativamente la resilienza e la competitività delle aziende.

### Conclusioni

L'indagine Swiss Managers Survey 2024 evidenzia che le aziende svizzere stanno compiendo progressi significativi nell'integrazione delle pratiche ESG, ma anche che è ancora necessario affrontare diverse sfide, specialmente riguardanti la rendicontazione e l'uso strategico dei dati ESG. Sebbene la qualità e l'innovazione continuino a sostenere la competitività internazionale svizzera, le crescenti pressioni sui costi e le nuove esigenze normative richiedono un maggiore impegno da parte delle aziende.

La strada verso una piena integrazione delle pratiche ESG è ancora lunga, ma i risultati finanziari positivi che queste attività stanno generando rappresentano un forte incentivo per le aziende a intensificare i loro sforzi. In un contesto globale in continua evoluzione, la sostenibilità non è solo un obbligo, ma un'opportunità strategica che potrebbe determinare il successo futuro delle aziende.

Le aziende svizzere sono sulla buona strada, ma devono intensificare i loro sforzi non solo per adottare pratiche sostenibili, ma anche per comunicarle efficacemente e sfruttare i dati raccolti al fine di prendere decisioni strategiche informate. In un contesto globale sempre più competitivo, fare del bene e parlarne potrebbe rappresentare la chiave per garantire la prosperità a lungo termine.

[Fig.1] Immagine generata con l'ausilio di ChatGPT

