



Seize the change

**Integrare la  
sostenibilità nel  
core business**



**EY**

Building a better  
working world



DNV·GL



**Team di lavoro**

**Carlo Cici, Team Sustainability, EY**  
Executive Director

**Valeria Fazio, DNV GL - Business Assurance**  
Sustainability Services Development Manager, Region Southern Europe & Africa

**Zeno Beltrami, DNV GL - Business Assurance**  
Assessment & Training Manager, Region Southern Europe & Africa

Diana D'Isanto (Team Sustainability, EY)

Roberta Fazi (Team Sustainability, EY)

Costanza Monari (Team Sustainability, EY)

Andrea Zamagna (Team Sustainability, EY)

Antonella Biasco (DNV GL - Business Assurance)

Mauro Crippa (DNV GL - Business Assurance)

Eleonora De Zaiacomo (DNV GL - Business Assurance)

**Progetto grafico**

Cristina Bressanelli, EY

# Presentazione

Siamo cresciuti con le definizioni di sostenibilità delle istituzioni internazionali e con le diverse teorie etiche, politiche e strumentali che si sono succedute negli anni. Siamo stati sedotti dalle lezioni di Michael Porter sullo Shared Value e interessati alle numerose critiche dei suoi detrattori. Siamo stati molto colpiti dall'impatto temporaneo, e in alcuni casi permanente, sul titolo di borsa di scandali centrati su cattive pratiche in materia ambientale o sociale.

Giochiamo ogni giorno la nostra parte nella rendicontazione delle performance non finanziarie, nello sviluppo dei sistemi di gestione e nella definizione di strategie e piani di sostenibilità. E, ancor di più, nel cercare di condividere con i nostri clienti in modo semplice e univoco il significato più profondo e concreto del valore della sostenibilità per il business.

E siamo giunti ad una conclusione.

Parlare di sostenibilità non significa mettere in discussione che la priorità di un'azienda sia garantire la redditività del business nel lungo termine. Anzi, la sostenibilità è uno strumento chiave per sostenere la competitività e la reputazione di un'impresa e quindi la sua redditività. Ciò significa che non deve essere qualcosa che si aggiunge alle attività ordinarie ma che ne diventa parte integrante.

Nell'ottica di un successo duraturo per l'azienda, è quindi sempre più necessario integrare la sostenibilità nel core business: servirsene come di un motore, come premessa ineludibile nella determinazione delle strategie imprenditoriali. Solo così, le aziende potranno modellare la propria strategia e operatività per affrontare il cambiamento, rispondendo alle aspettative e ai bisogni di tutti gli stakeholder, accrescendo, al contempo, la competitività e preservando la redditività.

Ma cosa significa in concreto integrare la sostenibilità nel business?

Per dare una risposta a queste e ad altre domande, abbiamo unito le forze per affrontare insieme un tema troppo grande da poter essere affrontato da una sola delle nostre organizzazioni.

EY nel 2015 ha lanciato l'Osservatorio della sostenibilità nel business, DNV GL da tre anni si confronta periodicamente con i propri clienti di tutto il mondo proponendo dei sondaggi sui temi legati alla performance di business sostenibile. Una community a cui attualmente partecipano più di 8.500 aziende appartenenti a diversi settori merceologici.

Da qui nasce un'inedita alleanza che ha prodotto un risultato di cui andiamo fieri e che mettiamo a vostra disposizione.

E' un primo ma importante passo nella definizione di un percorso strutturato di integrazione della sostenibilità nel business. E' il nostro modo di contribuire al cambiamento e di aiutarvi ad afferrarlo, per trasformare il rischio di farsi travolgere dagli eventi in una grande opportunità di anticipare bisogni inesplorati.

E' quel seize the change che non abbiamo voluto tradurre per preservare tutta la forza dell'espressione originaria.

Buona lettura

**Riccardo Giovannini**  
EY Partner, Climate Change and Sustainability  
Services Mediterranean Leader

**Nicola Privato**  
Regional Manager Southern Europe & Africa  
DNV GL - Business Assurance



# Sommario

Ragioni e obiettivi della ricerca	5
Integrazione della sostenibilità nel core business	6
1. Come la interpretano il mondo accademico e gli addetti ai lavori	6
2. Cosa significa per noi	11
3. Cosa ne pensano le aziende	12
4. Come ci aiutano gli strumenti disponibili	24
Seize the change	39
Lecture	40

# Ragioni e obiettivi della ricerca

Qual è oggi il livello di integrazione della sostenibilità nelle aziende? Quali sono gli strumenti più idonei per integrare la sostenibilità? E, soprattutto, cosa significa in concreto integrare la sostenibilità nel business?

Sappiamo che stiamo toccando un terreno scivoloso, parzialmente sconosciuto anche se in molti ne parlano creando talvolta ancora più confusione, un argomento che ha pochi punti di riferimento certi, tanto nella letteratura quanto nella pratica.

Le domande che ci hanno spinto a metterci in ricerca sono quelle che spesso ci vengono formulate dai nostri clienti e su cui spesso ci confrontiamo con i nostri colleghi del settore.

Più in particolare, ci siamo chiesti:

- ▶ cosa significa davvero integrare la sostenibilità nel business?
- ▶ serve integrare la sostenibilità nel business?
- ▶ qual è il livello di integrazione delle aziende oggi nel mondo?
- ▶ quali sono gli strumenti più idonei per integrare la sostenibilità?
- ▶ quali sono gli approcci all'integrazione esistenti?
- ▶ qual è la soglia che consente di definire che un'azienda ha integrato la sostenibilità?
- ▶ esistono strumenti in grado di misurare il livello di integrazione della sostenibilità nel business?

Pur nella consapevolezza che il nostro non possa che essere uno sforzo parziale e preliminare e che, pertanto, non sia possibile per noi rispondere in modo consistente a tutte le domande, ecco gli obiettivi che ci siamo posti con la nostra ricerca:

1. proporre una definizione di integrazione della sostenibilità nel business anche alla luce della letteratura esistente e delle esperienze sul campo;
2. raccogliere le percezioni delle aziende sul tema a livello internazionale;
3. analizzare il contributo degli strumenti più diffusi in materia di sostenibilità in base al loro impatto a livello di purpose, business model o di processi organizzativi e alla loro capacità di guidare o supportare le organizzazioni nel percorso di integrazione della sostenibilità;
4. porre le basi per identificare i passi chiave per un'integrazione della sostenibilità a supporto della competitività d'impresa e per mettere a punto uno strumento di assessment che consenta di valutare e promuovere il livello di integrazione della sostenibilità nel business.



# Integrazione della sostenibilità nel core business



## 1 Come la interpretano il mondo accademico e gli addetti ai lavori

Che cosa significa integrare la sostenibilità nel business?

Come si mette in pratica?

E quali vantaggi porta alle organizzazioni?

Per trovare una risposta a queste tre domande, abbiamo svolto una ricerca per parole chiave sui principali motori di ricerca web, generalisti e accademici, associando ai termini sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa parole come integrazione, strategia, business, mercato.

Abbiamo trovato circa 100 contributi, pubblicati tra il 2010 e oggi dal mondo accademico e dagli addetti ai lavori (think tank, società di consulenza e associazioni internazionali attive nel mondo della responsabilità sociale): un insieme di fonti eterogeneo che ci ha consentito di mettere a sistema diversi punti di vista e chiavi di lettura.

### Che cosa significa integrare la sostenibilità nel business?

Non esiste una risposta chiara, univoca e condivisa. Non c'è una definizione condivisa di integrazione della sostenibilità nel business né una ricetta consolidata per ottenerla.

E' però chiaro che l'integrazione della sostenibilità rappresenti un'evoluzione delle pratiche aziendali in risposta ad un mondo che cambia, in una logica di evoluzione delle pratiche di responsabilità sociale così come tradizionalmente intese.

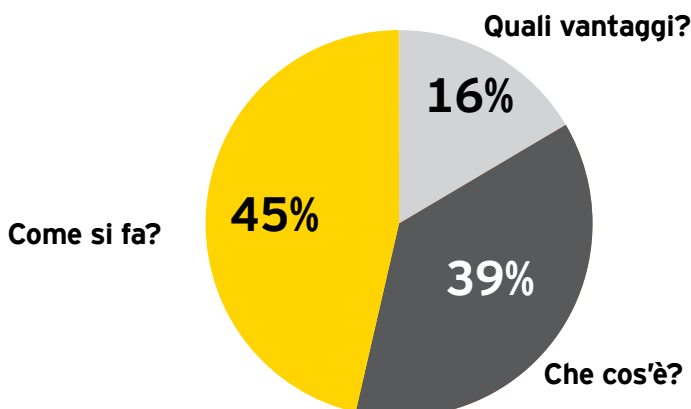
L'integrazione è, in quest'ottica, interpretata come necessità e opportunità di cambiamento in un mercato attraversato da forti dinamiche evolutive, concetto spesso collegato all'idea per cui integrare la sostenibilità sia sinonimo per le imprese di "capacity to endure", di resistere nel tempo.

Un esempio di questa interpretazione - oltre che la stessa teoria di Porter - è il modello sviluppato da Dyllick e Muff (2015). Gli autori sostengono che oggi, staremmo assistendo a un'evoluzione verso un nuovo concetto di sostenibilità 3.0 in cui la risposta alle sfide del mondo esterno, la creazione di valore sociale e la tendenza a percepire la sostenibilità come necessità di risposta a pressioni "outside-in" non controllate dall'azienda - e non più come atto di "good will" legato alle decisioni aziendali - starebbero diventando tendenze fondamentali.

### 105 articoli

dal mondo accademico e dagli addetti ai lavori

### 3 domande chiave





Abbiamo identificato 5 diverse accezioni del concetto di integrazione:

- 1. Spinta all'eccellenza operativa:** integrare la sostenibilità significa potenziare la capacità dei processi di traguardare i risultati attesi, arricchendoli e aggiornandoli attraverso la lente della sostenibilità come, ad esempio, con l'introduzione delle clausole di sostenibilità ambientale e sociale nel processo di selezione/gestione dei fornitori o con l'integrazione dei rischi di sostenibilità nel processo di risk management (Mc Williams e Siegel 2011, Heaton 2012, Daneshpour 2015, Witjes, Vermeulen e Cramer 2015, Global Compact Lead 2016).
- 2. Pensiero integrato:** l'integrazione è un nuovo modo olistico di pensare l'azienda e di concepire la creazione di valore quale risultato dell'interazione tra capitali tangibili e intangibili nello specifico contesto in cui opera (CGMA 2011, EY 2011, IIRC 2013).

- 3. Motore d'innovazione:** con integrazione della sostenibilità ci si riferisce a nuove modalità di innovazione dei prodotti, che includono aspetti ambientali e sociali fin dalla loro concezione (Edgeman, Jacob Kjær Eskildsen 2012, Klewitz e Hansen 2013, Brook e Pagnagnelli 2014, Schaltegger, Florian Lüdeke-Freund, Erik G. Hansen).
- 4. Risposta a un mondo che cambia:** l'integrazione è intesa come la capacità delle aziende di capire e interpretare i cambiamenti sociali, ambientali ed economici in atto, in un percorso di attivazione e anticipazione dei bisogni che può portare a trasformare non solo le pratiche operative (Dyllick e Muff 2015), ma anche la finalità stessa - la cosiddetta purpose - del business (Porter 2011, Visser e Kymal 2014, Pogutz 2015).

- 5. Nuovi modelli di impatto sociale:** si tratta della linea interpretativa più recente. Qui i confini tra sostenibilità e business tradizionale diventano sempre più labili, in concomitanza con l'affermarsi di modelli di business radicalmente nuovi, realmente orientati al bene comune e all'impatto sociale: ne sono un esempio le B Corporations (Network for Business Sustainability 2012, Kendall 2015, Kim, Karlesky, Myers e Schifeling 2016).

Business Sustainability Typology (BST)	Concerns (What?)	Values created (What for?)	Organizational perspective (How?)
Business-as-usual	Economic concerns	Shareholder value	Inside-out
Business Sustainability 1.0	Three-dimensional concerns	Refined shareholders value	Inside-out
Business Sustainability 2.0	Three-dimensional concerns	Triple bottom line	Inside-out
Business Sustainability 3.0	Starting with sustainability challenges	Creating value for the common good	Outside-in
<b>The key shifts involved</b>	<b>First shift: broadening the business concern</b>	<b>Second shift: expanding the value created</b>	<b>Third shift: changing the perspective</b>

## Come si mette in pratica?

Nel mondo accademico abbiamo trovato numerosi riferimenti agli strumenti oggi disponibili per integrare la sostenibilità nel business. Ecco quelli citati più frequentemente:

- ▶ rendicontazione di sostenibilità e reporting integrato (GRI-G4, Accountability, IIRC);
- ▶ rating di sostenibilità delle società quotate in borsa (DJSI, F4GOOD);
- ▶ sistemi di gestione secondo gli standard ISO (qualità, ambiente, energia e sicurezza sul lavoro, ecc.);
- ▶ valutazione degli impatti ambientali (VIA, VAS, VINCA, VALSAT, LCA);
- ▶ coinvolgimento degli stakeholder (AA1000SES);
- ▶ comunicazione ambientale di prodotto (EPD, Ecolabel);
- ▶ calcolo dei ritorni sociali degli investimenti in favore della comunità (SROI, London Benchmarking Group);
- ▶ sviluppo di politiche e obiettivi di sostenibilità (linee guida ISO26000);
- ▶ valutazione e monitoraggio della catena di fornitura e acquisti sostenibili (SA8000, Ecolabel Index);
- ▶ pianificazione di sostenibilità;
- ▶ certificazione B-Corp.

A mancare, con poche eccezioni, è una prospettiva comune su come passare dalla teoria alla pratica a partire dagli strumenti esistenti.

Solo pochi studi tra le fonti analizzate, infatti, mirano ad orientare le aziende e a fare comprendere le modalità pratiche e gli strumenti più idonei all'articolazione di un percorso di progressiva integrazione.

Tra gli esempi più significativi è possibile citare:

- ▶ **il modello elaborato da Gond<sup>1</sup>**, che identifica 8 possibili configurazioni dell'integrazione della sostenibilità nel business, che si articolano nell'asse tra due poli opposti: "Dormant decoupling" - in cui le aziende gestiscono la sostenibilità e il business in modo parallelo e incoerente - e "Integrated strategy", in cui la sostenibilità è gestita direttamente attraverso le pratiche manageriali e i sistemi gestionali del business tout court. Le configurazioni intermedie identificate si suddividono tra "Low integration" e "High integration". Al primo gruppo, corrispondono i modelli di "Strategy emergence through sustainability", in cui tramite la sua azione sulla sostenibilità, l'azienda comincia un'attivazione delle strategie di business in chiave di integrazione; di "Compliance-driven sustainability strategy" in cui l'organizzazione si pone il problema della strategia di sostenibilità solo a livello di compliance e in cui le prospettive evolutive verso l'integrazione sono più basse, e, infine la configurazione di "Schizoid sustainability strategy", in cui l'azienda presenta livelli di integrazione non uniformi a seconda del tema di riferimento.

Nel gruppo "High integration" Gond identifica invece le configurazioni "Dormant integrated strategy" in cui sostenibilità e business hanno forti elementi di continuità, ma in cui non vi è una mobilitazione organizzativa per realizzare la piena integrazione, "Sustainability driven strategy" in cui la sostenibilità è la ragion d'essere dell'esistenza stessa dell'azienda (es. start up di natura green) ma in cui non vi è una visione di business a questa integrata e "Peripheral sustainability integration" in cui i sistemi di gestione e analisi della sostenibilità sono utilizzati in chiave diagnostica e non strategica per il supporto al business.

Data questa classificazione, Gond, più che tracciare un vero percorso evolutivo, identifica alcune possibili evoluzioni delle configurazioni descritte in base alle peculiarità e alle esigenze delle aziende, incluso il livello di impegno dei vertici aziendali.

1. Gond J.P., Grubnic S., Herzig C., Moon J., 2012. Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. Management Accounting Research, Volume 23, Issue 3, 205-223.

► **L'analisi condotta da Lozano** sulle 16 iniziative di sostenibilità di natura volontaria più diffuse<sup>2</sup>. L'autore analizza gli strumenti selezionati sulla base della loro capacità al contempo di influenzare le attività aziendali fondamentali (Operations & Production, Management & Strategy, Modelli organizzativi interni, Procurement & Marketing, Assessment & Communication) e di rispondere alle 4 dimensioni chiave della sostenibilità: dimensione economica, dimensione ambientale, dimensione sociale e dimensione temporale, elemento quest'ultimo inserito per dare conto dell'orientamento al futuro espresso dal concetto di sostenibilità stesso. Ogni iniziativa è valutata in base al suo potenziale contributo su queste quattro dimensioni, su una scala elaborata a partire dalla copertura - completa, parziale o variabile a seconda dell'uso fatto dello strumento - delle dimensioni valutate. Lozano giunge alla conclusione che nessuno strumento da solo può coprire tutte le dimensioni indicate, esistono solo delle combinazioni potenziali di iniziative che insieme possono coprire tutti gli elementi. In particolare, l'autore sottolinea come la maggior parte delle iniziative analizzate si concentri - lato business - sulle operations aziendali - e, lato sostenibilità, sulla dimensione ambientale: prospettiva che, secondo l'autore, rende necessario per le organizzazioni un allargamento di campo e una riflessione interna sul contesto, gli obiettivi e le peculiarità operative e culturali dell'organizzazione.

Se consideriamo, invece, l'universo degli addetti ai lavori, diverse organizzazioni e think tank hanno elaborato dei framework per offrire alle imprese indicazioni pratiche su come integrare la sostenibilità nella loro operatività. Tra gli esempi di maggior interesse possiamo citare:

- **La Road Map for Integrated Sustainability** del Global Compact che offre alle aziende una guida pratica per integrare la sostenibilità nella strategia, nell'operatività e nella cultura aziendale. In particolare, per ogni funzione chiave dell'organizzazione, la Road Map identifica una serie di modalità di integrazione della sostenibilità nelle sue attività ed evidenzia alcune pratiche operative emergenti.
- **La guida Sustainability incorporated** del think tank inglese SustainAbility che definisce cinque elementi essenziali per l'integrazione quali la comprensione del modello di business, la focalizzazione sui temi materiali, l'inclusione della sostenibilità nello sviluppo di prodotti e servizi, lo sviluppo del pensiero e del reporting integrato e l'analisi degli aspetti della cultura dell'organizzazione che possono essere utili driver di sostenibilità.

► **Il documento Executive Guide: Business Models for Shared Value** elaborato dal Network for Business Sustainability che esplora tre possibili modelli operativi che possono guidare le aziende nell'integrazione della sostenibilità nel business in chiave di valore condiviso: il modello di Hourglass, che può aiutare le aziende a guardare e a valutare in modo integrato e olistico il modello di creazione di valore, la Sustainability Strategy Road Map che identifica un percorso per orientare la strategia dell'organizzazione verso il valore condiviso e il Business Model Thinking Framework, che agisce a supporto delle organizzazioni nella definizione di un nuovo modello di business ispirato al valore condiviso.

Un terzo campo di ricerca interessante per quanto concerne il passaggio dalla teoria alla pratica in fatto di integrazione della sostenibilità riguarda i fattori abilitanti.

Due parole chiave qui si affermano su tutte: engagement del top management e rafforzamento della cultura aziendale; due condizioni fondamentali per consentire alle organizzazioni di adottare un approccio fattivo e condiviso all'integrazione.

2. Lozano Rodrigo, 2012. Towards better embedding sustainability into companies' systems: an analysis of voluntary corporate initiatives. Journal of Cleaner Production, 25:14-26.

## E quali vantaggi porta alle organizzazioni?

Se la letteratura ad oggi non sembra essersi ancora focalizzata su una delimitazione di campo su che cosa significhi integrare la sostenibilità e su come le aziende possano effettivamente raggiungere questo traguardo, i vantaggi della sostenibilità - economici, reputazionali e di attrattività del brand verso clienti e potenziali dipendenti - rappresentano un filone ampiamente esplorato.

I vantaggi generati possono essere ricondotti a tre macro categorie:

### ► **Maggiore attrattività per gli investitori e riduzione dei rischi.**

Diversi studi affermano l'esistenza di una correlazione positiva tra integrazione della sostenibilità e risultati finanziari in termini di rendimenti azionari, ritorni sul capitale e sugli investimenti (Surroca, Tribó, e Waddock, 2010, Perez de Toledo & Bocatto, 2014, Eccles, Ioannou, Serafeim 2014). Questi risultati - stimati in un differenziale di performance tra il 4% e il 6% per le aziende "ad alto contenuto di sostenibilità" rispetto a realtà che non sono strutturate su questi temi - sono spesso correlati alla migliore gestione dei capitali intangibili, alla visione di lungo periodo, alle più forti relazioni con tutti gli stakeholder aziendali e a una maggiore attenzione alla gestione dei rischi.

### ► **Customer commitment e benefici reputazionali.**

Integrare la sostenibilità rafforza il legame con il cliente dal punto di vista commerciale e valoriale. Maggiore fedeltà al brand e differenziazione rispetto ai competitor e benefici reputazionali (Lacey, Kennett-Hensel, & Manolis, 2014, Janney e Gove, 2011) sono tra gli elementi più frequentemente citati in questo senso.

### ► **Migliore gestione delle risorse umane.**

I principali vantaggi dell'integrazione della sostenibilità in quest'ambito sono associati ad un aumento della produttività dei lavoratori, alla maggiore fidelizzazione dei dipendenti e soddisfazione sul posto di lavoro e, infine, alla maggiore attrattività aziendale rispetto ai nuovi talenti (Du, Bhattacharya, e Sen, 2013, Burbano 2).



## 2 Cosa significa per noi



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

Abbiamo provato a formulare una definizione univoca che tenesse insieme le diverse accezioni e chiavi di lettura che si stanno ormai affermando tanto nel mondo accademico quanto in quello degli addetti ai lavori. Colmiamo, così, almeno in parte, la mancanza di riferimenti certi legati al concetto di integrazione facendo affidamento sul fatto che, molto spesso, le teorie di maggior successo in materia di sostenibilità nascono all'interno degli studi di management strategico.

Nella nostra definizione, consapevolmente, abbiamo lasciato da parte le questioni etiche, sebbene condivisibili, perché crediamo sia giusto centrare l'attenzione sulla priorità di tutte le aziende: assicurare la redditività del business nel lungo termine. In questo senso, la parola sostenibilità per noi diventa sinonimo della capacità dell'azienda di resistere nel tempo, di adattarsi ai cambiamenti di scenario, anzi, di anticiparli e sfruttarli al meglio per massimizzare i risultati.

La nostra definizione è coerente con la prospettiva di un nuovo modello di fare impresa in cui la risposta alle sfide del mondo esterno e la creazione di valore sociale diventano tendenze fondamentali.

La capacità di risposta dell'azienda si traduce, innanzitutto, nella disponibilità di adattare ad un mondo che cambia la strategia e, di conseguenza, tutti i processi che determinano l'erogazione del servizio o la realizzazione del prodotto. E lo deve saper fare rapidamente, arrivando a formulare risposte coerenti e centrate su bisogni inediti.

## 3 Cosa ne pensano le aziende

DNV GL - Business Assurance e EY, con il supporto dell'istituto di ricerca internazionale GfK Eurisko, hanno analizzato come aziende di settori diversi si rapportino all'integrazione della sostenibilità nel proprio core business.

Il sondaggio è stato realizzato nel giugno 2016 su un campione di 1.524 professionisti provenienti da aziende di diversi comparti dei settori primario, secondario e terziario in Europa, Nord America, Centro e Sud America e Asia, selezionate tra i clienti di DNV GL - Business Assurance.

Sono 193 le aziende italiane che hanno partecipato all'indagine e che, mediamente, evidenziano comportamenti in linea con il dato medio globale.

Il campione comprende anche 142 aziende classificate come leader, per la maturità loro riconosciuta nel percorso di integrazione della sostenibilità.

I leader credono nell'importanza di integrare la sostenibilità nel proprio core business e hanno una visione chiara su cosa significhi, e sembrano sapere che, se si vuole trasformare il modello economico, occorre una certa capacità di leadership visionaria, che consenta di vedere al di là della situazione contingente.

Sono un passo avanti e, comprensibilmente, ne beneficiano più di altri, soprattutto dal punto di vista del mercato. Riconoscono l'impatto che la sostenibilità avrà sul business nel medio termine e sono pronti a mantenere e persino aumentare il livello degli investimenti.

Non solo. I leader sottolineano quanto sempre più la sostenibilità sia un mezzo per ottenere vantaggi commerciali e finanziari. Integrare la sostenibilità nel core business sta diventando sempre più cruciale per le aziende del mondo. Cruciale per la loro competitività sul mercato e per l'instaurarsi di relazioni forti e durature con i principali stakeholder, a iniziare dai clienti e dai consumatori.

Quasi la metà degli intervistati ha dichiarato che l'azienda sta lavorando per integrare la sostenibilità nella propria strategia di business complessiva.

Un'operazione non semplice: le aziende sembrano essere incalzate da altre priorità, spesso di breve termine. A volte mancano le competenze necessarie per tradurre l'integrazione della sostenibilità in strategia e operatività. Anche la redditività degli investimenti e la mancanza di interesse da parte degli stakeholder possono rappresentare ostacoli all'integrazione.

Non esiste, inoltre, né un'unica ricetta, né un unico strumento per ottenere l'integrazione, che spesso è il risultato di più azioni e più strumenti combinati. Ciò fa probabilmente sì che ai sistemi di gestione sia riconosciuto un potenziale significativo, perché possono fungere da quadro di riferimento.



Il rapporto completo di ricerca Viewpoint è disponibile sul sito <https://www.dnvgl.it/assurance/viewpoint/index.html>

## QUESTION

1

“Che cosa significa integrare la sostenibilità nel business?”

	Totale	Leader	Italia
Misurare e monitorare gli impatti ambientali, sociali ed economici del business	56,4%	68,3%	59,1%
Creare un prodotto sostenibile	38,3%	46,5%	28,5%
Adottare un Sistema di gestione sociale e ambientale	37,8%	52,1%	43,0%
Gestire in modo sostenibile la catena di fornitura	34,8%	43,7%	30,1%
Rispondere a bisogni sociali disattesi	12,0%	18,3%	9,3%
Rendicontare le performance finanziarie e non finanziarie	8,0%	16,9%	2,6%
Altro	3,6%	4,9%	4,7%
Non so	3,0%	0,0%	2,1%

Per più della metà del campione, integrare la sostenibilità nel business significa riuscire a misurare e monitorare gli impatti ambientali, sociali ed economici dell'organizzazione: il dato italiano è assolutamente in linea con il valore totale e si avvicina alla posizione dei leader.

Al contrario, l'Italia si distingue dal resto del mondo per la ridotta importanza riconosciuta alla creazione di un prodotto sostenibile soprattutto se messa a confronto con l'adozione di un sistema di gestione sociale e ambientale.

La distanza maggiore dal leader è riconducibile al tema della disclosure non finanziaria, associata al concetto di integrazione solo dal 2,6% del campione, contro il 16,9% dei leader.

## QUESTION

2

“Fino a che punto ritiene condivisibile la definizione di integrazione della sostenibilità nel business da noi proposta?”

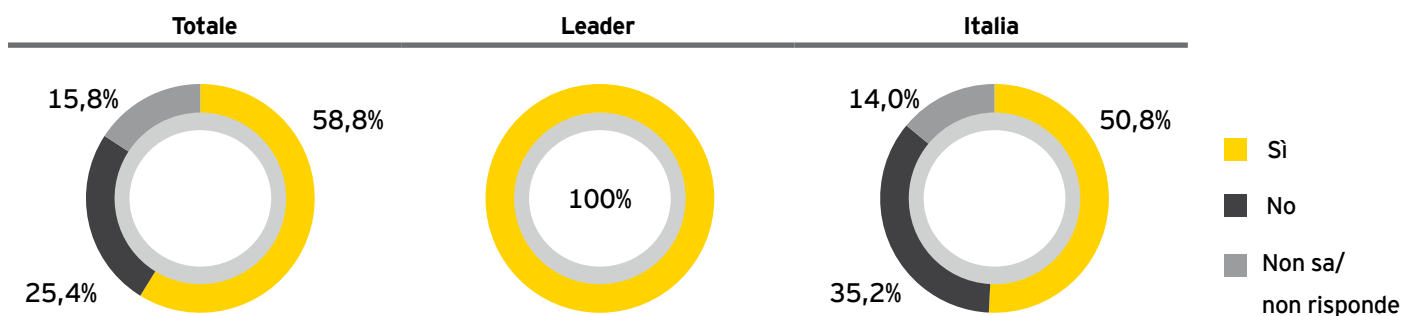
	Totale	Leader	Italia
Molto	33,0%	50,7%	38,3%
Abbastanza	53,8%	47,2%	52,3%
Totale risposte 1 e 2	86,8%	100%	90,6%
Non del tutto	3,6%	0,0%	4,1%
Per niente	0,7%	0,0%	1,6%
Non sa/non risponde	8,9%	0,0%	3,7%

Le imprese italiane condividono quasi all'unanimità (91%) la definizione di integrazione della sostenibilità che abbiamo proposto.

**QUESTION**

**3**

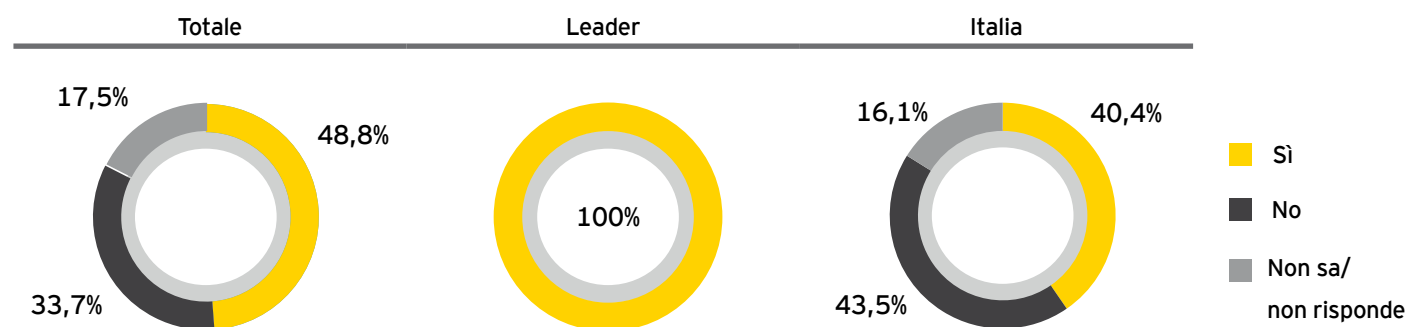
“La sua azienda ha adottato una strategia/politica di sostenibilità?”



**QUESTION**

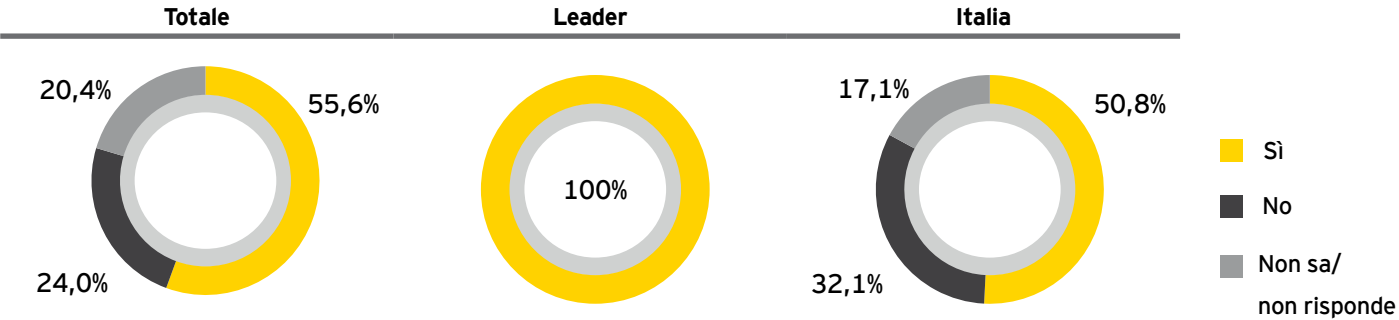
**4**

“La sua azienda ha definito obiettivi misurabili per l’integrazione della sostenibilità?”



**QUESTION 5**

“La sua azienda ha investito in iniziative di integrazione della sostenibilità negli ultimi 3 anni?”



## QUESTION

6

“Quale delle seguenti iniziative per l'integrazione della sostenibilità ha intrapreso la sua azienda?”

	Totale	Leader	Italia
Definire politiche per la riduzione degli impatti ambientali	31,5%	61,3%	35,2%
Definire e implementare strategie di sostenibilità	29,6%	80,3%	13,5%
Sviluppare prodotti sostenibili	23,1%	54,9%	17,6%
Diffondere la cultura della sostenibilità all'interno e all'esterno dell'organizzazione	22,6%	53,5%	28,5%
Gestire in modo sostenibile la catena di fornitura	22,2%	56,3%	8,3%
Promuovere iniziative di stakeholder engagement	21,7%	50,0%	19,2%
Definire una metodologia per l'assessment e la gestione di rischi/opportunità in un'ottica di sostenibilità	19,5%	43,0%	12,4%
Effettuare un'analisi di materialità (un processo che porta ad identificare i temi chiave per il core business)	17,6%	44,4%	9,8%
Valutare l'impatto sociale	16,3%	42,3%	10,9%
Effettuare un'analisi del ciclo di vita di un prodotto	15,7%	39,4%	8,3%
Pubblicare un bilancio di sostenibilità o un bilancio annuale integrato con informazioni non finanziarie	14,5%	37,3%	7,8%
Implementare un piano specifico per la business continuity	12,9%	31,7%	4,7%
Definire e attuare dei controlli su temi di sostenibilità	11,1%	31,0%	5,2%
Sviluppare iniziative di shared value	8,9%	28,9%	7,8%
Altro	4,5%	4,9%	4,1%

In tema di integrazione della sostenibilità, le azioni più comunemente intraprese dalle aziende italiane sono: la creazione di policy per la riduzione dell'impatto (35%), la diffusione della cultura della sostenibilità (29%; +6% vs. media) e lo stakeholder engagement (19%).

Particolarmente inferiori rispetto al resto del mondo, i valori per la definizione e attuazione di strategie sostenibili (14%; -16% vs. media) e per la gestione sostenibile della supply chain (8%; -14% vs. media).

## QUESTION

7

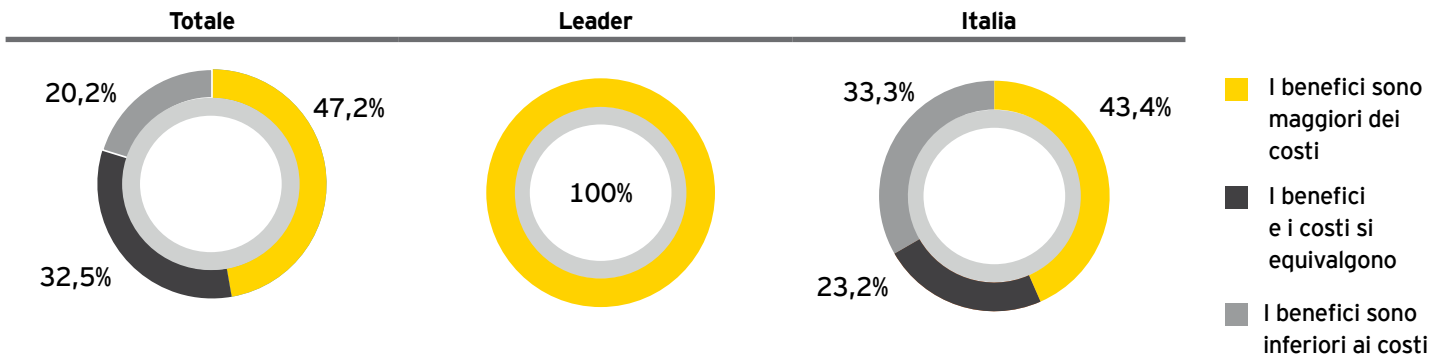
“Quali benefici la sua azienda ha ottenuto grazie alle azioni intraprese?”

	Totale	Leader	Italia
Compliance normativa	32,5%	71,1%	29,5%
Miglioramento delle relazioni con clienti/ consumatori	29,0%	67,6%	17,6%
Vantaggio competitivo/aumento della brand reputation	28,3%	76,8%	20,2%
Miglioramento delle relazioni con gli altri stakeholder	20,5%	56,3%	16,1%
Innovazione di processo e di prodotto	18,4%	48,6%	10,9%
Riduzione dei costi	17,0%	41,5%	10,4%
Differenziazione del mercato	16,9%	35,2%	13,5%
Miglioramento delle relazioni con gli investitori	10,0%	29,6%	4,7%
Sviluppo di partnership efficaci con i fornitori	14,2%	47,9%	8,8%
Salvaguardia degli asset	12,4%	32,4%	6,7%
Altri benefici	5,1%	10,6%	2,6%
Nessun beneficio	0,4%	0,0%	0,0%
Non so	2,2%	0,7%	1,0%

**QUESTION**

**8**

“Come valuta nel complesso il rapporto tra costi e benefici in relazione alle azioni intraprese?”



Come accade per il resto del mondo, anche la maggioranza delle aziende italiane ha tratto benefici dalle iniziative di integrazione della sostenibilità e quasi nessuna ha riferito di non averne ottenuti.

Un terzo delle aziende italiane ha segnalato vantaggi in termini di compliance normativa (30%). Il 20% (-8% vs. media) delle aziende italiane ha valorizzato la reputazione di marca e il 18% (-11% vs. media) ha migliorato le relazioni con i clienti. Il 16% (-5% vs. media) ha migliorato le relazioni con gli altri stakeholder e il 14% si è differenziato rispetto al mercato. In misura inferiore di 7 punti percentuali rispetto alla media, solo il 10% degli intervistati italiani ha ritenuto di aver beneficiato in termini di risparmi.

Oltre il 40% degli intervistati italiani ritiene che i benefici derivanti dalle iniziative di integrazione di sostenibilità superino i costi.

## QUESTION

9

“Quali fattori possono aver ostacolato la sua azienda nel fare ancora più progressi nell'integrazione della sostenibilità nel business?”

	Totale	Leader	Italia
Altre priorità	35,6%	28,2%	48,7%
Focalizzazione su risultati a breve termine	26,4%	21,1%	23,3%
Mancanza di consapevolezza da parte del management	24,1%	13,4%	26,4%
Mancanza di competenze dello staff	22,4%	17,6%	12,4%
Costi di implementazione e mantenimento troppo alti	21,9%	21,1%	19,2%
Mancanza di un ritorno degli investimenti	18,4%	18,3%	19,2%
Mancanza di un interesse forte da parte degli stakeholder	18,4%	16,2%	11,9%
Mancanza di consenso sulle azioni da intraprendere	17,3%	12,7%	9,3%
Complessità del processo di implementazione	15,7%	18,3%	10,9%
Mancanza di strumenti teorici utili	12,1%	12,0%	6,2%
Altro	5,6%	9,2%	3,6%
Nessun ostacolo percepito	7,7%	25,4%	9,8%
Non so	7,9%	1,4%	5,7%

La barriera principale al progresso in termini di integrazione di sostenibilità sono le altre priorità. Gli intervistati italiani ritengono, infatti, che il principale ostacolo ai progressi nell'integrazione della sostenibilità sia rappresentato dalle priorità concorrenti (49%; +13% vs. media). Il 26% considera una barriera la scarsa consapevolezza da parte del management, mentre il 23% la necessità di focalizzarsi sui risultati di breve termine. I costi di realizzazione e mantenimento, insieme alla mancanza di ritorno sull'investimento fanno da deterrenti per circa il 19% dei rispondenti italiani.

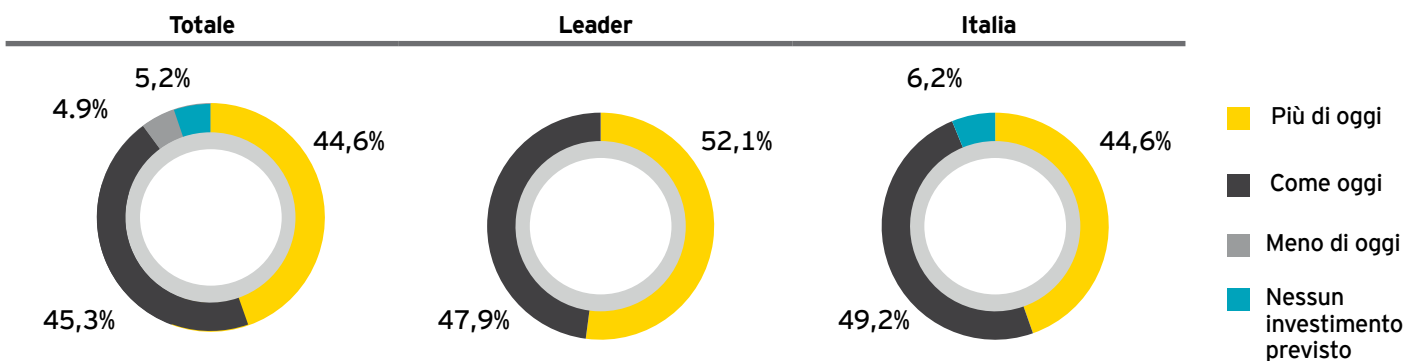
**QUESTION 10**

“Negli ultimi 3 anni, la sua azienda ha intrapreso alcune delle seguenti azioni per promuovere la consapevolezza sul processo di integrazione della sostenibilità?”

	Totale	Leader	Italia
Comunicazione istituzionale (ad es. social networks, eventi, public relations)	28,1%	71,8%	17,6%
Pubblicazione di informazioni sulle performance di Sostenibilità (ad es. nel bilancio annuale)	24,1%	54,2%	16,6%
Utilizzo di un certificato/assurance esterni	23,6%	57,7%	25,4%
Dichiarazioni/comunicazioni nell'ambito del marketing (ad es. pubblicità)	19,2%	44,4%	14,5%
Attestazioni della sostenibilità del prodotto	6,9%	14,1%	2,6%
Altre azioni	8,1%	22,5%	5,2%
Nessuna azione	4,8%	2,8%	6,2%
Non so	2,2%	2,1%	0,5%

**QUESTION 11**

“La sua azienda investirà nell'integrazione della sostenibilità nei prossimi 3 anni?”



Per fare opera di sensibilizzazione sull'impegno per l'integrazione della sostenibilità nel proprio core business, un quarto delle aziende italiane ha fatto riferimento a certificazioni riconosciute/accreditate. Il 18% (-10% vs. media) ha portato avanti iniziative di comunicazione aziendale.

Il 17% degli intervistati (-7% vs. media) ha indicato di pubblicare informazioni sulle performance in materia di sostenibilità, mentre il 15% ha sfruttato claim nelle attività di marketing. Solo il 3% è ricorso a dichiarazioni di verifica di sostenibilità del prodotto.

Il 94% circa degli intervistati in Italia continuerà a investire per l'integrazione della sostenibilità (+4% vs. media). Il 45% è pronto a investire anche più di oggi.

**QUESTION****12**

“Quanto il tema dell'integrazione della sostenibilità condiziona il business della sua azienda nei prossimi 3 anni?”

	<b>Totale</b>	<b>Leader</b>	<b>Italia</b>
1. per niente	3,6%	4,2%	3,6%
2.	11,0%	2,8%	14,5%
3.	31,6%	16,9%	32,1%
4.	22,9%	35,9%	22,8%
5. moltissimo	12,5%	40,1%	6,2%
Totale risposte 4 e 5	35,4%	76,0%	29,0%
Non sa/non risponde	18,4%	0,1%	20,8%

## QUESTION

13

“Quali strumenti, pratiche, iniziative avranno secondo lei il maggior potenziale per l'integrazione della sostenibilità nel business nei prossimi 3 anni?”

	Totale	Leader	Italia
Adozione dei sistemi di gestione (ad es. ISO 9001, 14001, 18001)	52,7%	63,4%	57,5%
Stakeholder engagement	33,8%	44,4%	31,1%
Innovazione sostenibile dei prodotti	29,5%	40,1%	30,1%
Impronta ambientale dei prodotti (ad es. carbon footprint, water footprint)	22,7%	29,6%	16,1%
Definizione di un codice etico	20,5%	34,5%	33,2%
Strumenti per misurare l'impatto sociale	20,3%	28,2%	33,7%
Pubblicazione di un bilancio di sostenibilità/di un bilancio annuale integrato	19,4%	35,2%	19,7%
Impronta ambientale dell'organizzazione (ad es. carbon disclosure project, ecovadis)	17,1%	26,8%	15,5%
Sviluppo di iniziative di shared value	15,2%	28,9%	19,2%
Sviluppo della ISO 26000	11,9%	12,7%	11,4%
Adozione di politiche sui diritti umani	11,5%	23,2%	12,4%
Adozione degli SDG (Sustainable Development Goals)	9,1%	16,9%	9,3%
Certificato B Corporation	1,6%	2,1%	0,5%
Altro	5,3%	6,3%	4,1%
Non so	10,0%	2,8%	7,8%

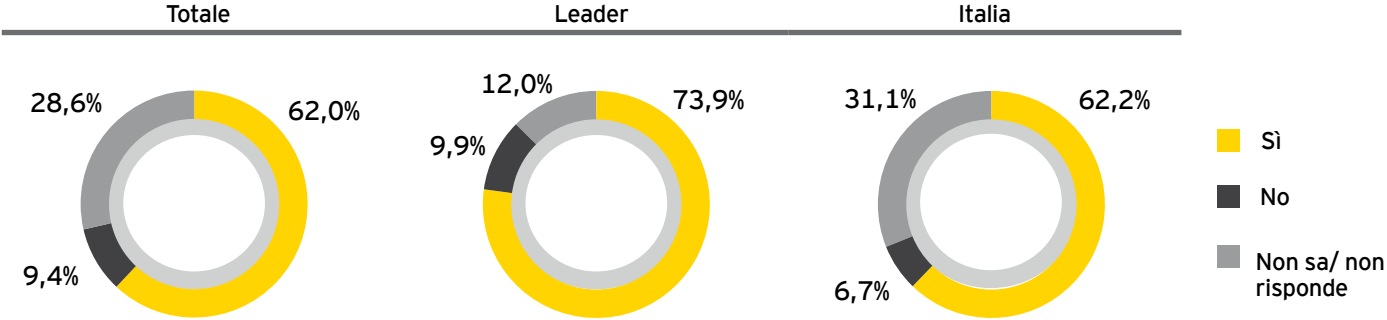
In linea col resto del mondo, circa un terzo delle aziende italiane crede che l'integrazione della sostenibilità avrà un effetto significativo sul proprio core business (29%; -5% vs. media e -47% vs. leader).

Ancor più che nel resto del mondo, per le aziende italiane il maggior potenziale di integrazione della sostenibilità nei prossimi tre anni verrà soprattutto dall'adozione di sistemi di gestione (58%; +5% vs. media). Il modo in cui evolvono i sistemi di gestione, così come la revisione dei principali standard internazionali, sempre più focalizzati sul contesto in cui operano le aziende, contribuiscono a farne uno strumento di management efficace. Aiutano le aziende a integrare strategie, policy, procedure e sistemi di misura per costruire una performance sostenibile, anziché essere sfruttati solo a fini di compliance.

Seguono l'utilizzo di strumenti per la misurazione dell'impatto sociale (34%; +14% vs. media) e la definizione di un codice etico (33%; +12% vs. media). Alla misurazione dell'impronta ambientale dei prodotti, invece, non viene riconosciuto un potenziale significativo (16%; -7% vs. media).

**QUESTION 14**

“Riterrebbe utile uno strumento dedicato per valutare fino a che punto oggi la sostenibilità è integrata nella sua azienda?”



In linea con la media mondiale, anche la maggioranza degli intervistati italiani (62%) riterrebbe utile avere a disposizione uno strumento di assessment per misurare il grado di integrazione della sostenibilità nel core business dell'azienda.



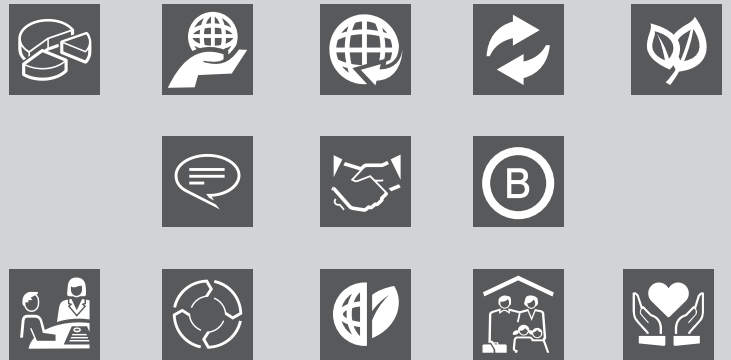


## 4 Come ci aiutano gli strumenti disponibili

### Strumenti analizzati

Abbiamo cercato di capire come gli strumenti oggi disponibili consentano alle aziende di integrare la sostenibilità nel business sia in una logica di supporto alla gestione delle attività che, in modo più incisivo, in termini di guida alla ridefinizione della strategia e in che misura siano in grado di determinare cambiamenti significativi sugli elementi chiave di un'organizzazione.

Siamo, quindi, partiti dalla selezione degli strumenti di sostenibilità su cui focalizzare l'analisi. Tenendo conto dei risultati dell'analisi bibliografica e dell'esperienza maturata nel settore, ne abbiamo identificati 13 che, in modi diversi, concorrono all'integrazione della sostenibilità nel business.





## Sistemi di Gestione

I Sistemi di Gestione sono modelli organizzativi implementati

con riferimento ai requisiti espressi da una serie di norme internazionali, create dall'International Organization for Standardization (ISO) e riguardanti diverse aree dell'organizzazione aziendale. L'applicazione di tali norme è fondata su un approccio sistemico ai processi dell'organizzazione e sul coinvolgimento del management e di tutti i settori dell'azienda coinvolti, attraverso la definizione e formalizzazione di regole e l'armonizzazione di dati e informazioni disponibili.

Abbiamo preso in considerazione i tre schemi più utilizzati dalle aziende e più strumentali all'integrazione della sostenibilità nei processi aziendali:

- ▶ ISO 9001:2015 per i Sistemi di Gestione della Qualità;
- ▶ ISO 14000:2015 per i Sistemi di Gestione Ambientale;
- ▶ OHSAS 18001:2015 per i Sistemi di Gestione della Sicurezza e della Salute nei luoghi di lavoro.



## ISO 26000

La ISO 26000 è uno standard internazionale che fornisce una

guida operativa per migliorare l'impegno delle organizzazioni nella responsabilità sociale e quindi contribuire ad uno sviluppo sostenibile. E' stata pubblicata nel 2010 dopo 5 anni di lavoro da parte del più grande working group mai attivato nella storia della normazione tecnica: oltre 400 esperti provenienti da 99 Paesi nel mondo e rappresentativi delle diverse categorie di stakeholder (consumatori, governi, imprenditoria, lavoratori, organizzazioni non governative, ricerca, accademici ed altri ancora).

L'aspetto più rilevante della ISO 26000 è senza dubbio la classificazione dei temi della responsabilità sociale in 7 core subjects (governance, human rights, labour practices, environment, fair operating practices, consumer issues, community involvement and development) e l'identificazione, per ciascuno dei temi, di relative issues ed action required che, così definite, costituiscono una guida operativa per l'implementazione della responsabilità sociale.



## GRI G4

Il Global Reporting Initiative (GRI) Reporting Framework è

lo standard internazionale di riferimento per la rendicontazione non finanziaria. Tutte le organizzazioni possono utilizzarlo, indipendentemente da dimensione, settore di attività o paese.

Nel 2013 il GRI ha presentato G4, una nuova versione delle linee guida di rendicontazione, frutto di un lungo processo di consultazione multi-stakeholder durato 2 anni, che ha coinvolto 120 esperti di diversi paesi. Le Linee Guida GRI-G4 segnano un cambiamento importante rispetto alle precedenti versioni prevedendo una maggiore enfasi sull'importanza per le organizzazioni di focalizzare il proprio reporting di sostenibilità sugli aspetti materiali, ovvero su quei temi che davvero contano per l'organizzazione e per i suoi stakeholder. Con il termine materialità ci si riferisce all'identificazione di quegli aspetti che riflettono gli impatti economici, ambientali e sociali significativi per l'organizzazione e che, nello stesso tempo, influenzano in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder.

L'ultima release degli standard GRI, rilasciata nell'ottobre 2016, ha mantenuto invariati gli elementi di innovazione introdotti dal G4.



## IR Framework

L'International Integrated Reporting Council (IIRC) è un ente globale composto da organismi regolatori, investitori, aziende, enti normativi, professionisti operanti nel settore della contabilità e ONG. L'Integrated Reporting (<IR>) Framework ha l'obiettivo di:

- ▶ migliorare la qualità delle informazioni trasmesse ai fornitori di capitale finanziario, al fine di consentire un'allocazione di capitale più efficiente e produttiva;
- ▶ promuovere un approccio più coeso ed efficiente al reporting aziendale, facendo sì che attinga a diversi elementi di reportistica e che trasmetta una vasta gamma di fattori che influiscono significativamente sulla capacità di un'organizzazione di produrre valore nel tempo;
- ▶ rafforzare l'accountability e la responsabilità di gestione delle diverse forme di capitale (finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale, relazionale e naturale) e indirizzare la comprensione dell'interdipendenza tra esse;
- ▶ sostenere il 'pensare integrato', il processo decisionale e le azioni mirate alla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine.

Più un'organizzazione è in grado di incorporare il pensare integrato nelle proprie attività, più risulterà naturale applicare il concetto di connettività delle informazioni nel reporting direzionale, nelle analisi e nel processo decisionale.



## Rating di sostenibilità

Il rating di sostenibilità è una misurazione che nasce con lo scopo di fornire una valutazione a livello qualitativo dell'organizzazione, in riferimento a temi diversi dalle tradizionali dimensioni finanziarie. Si tratta di un'evoluzione operativa, nata nel mondo della finanza, della dottrina della responsabilità sociale d'impresa.

I rating sono elaborati sulla base di informazioni pubbliche e di questionari inviati alle imprese, talvolta con la richiesta di accesso a documenti aziendali. La trasparenza aziendale nella comunicazione delle performance ESG (Environmental, Social, Governance) è pertanto un requisito indispensabile per rientrare nell'universo investibile degli investitori socialmente responsabili (ISR).

I rating di sostenibilità offrono uno strumento prezioso per valutare la capacità di un'organizzazione di anticipare e gestire i rischi che possono minare la sua competitività a lungo termine, la sua reputazione e la sua capacità di operare nel mercato. I rating suggeriscono anche importanti indicazioni riguardanti la capacità della strategia aziendale di identificare e creare nuovi mercati per beni e servizi e la sua capacità di innovare.



**SDGs**

*"Il nostro scopo è chiaro. La nostra missione è possibile. E il punto di arrivo è di fronte ai nostri occhi: porre fine alla povertà estrema entro il 2030, garantire una vita in pace e dignità per tutti [...] Quando restiamo uniti, non ci sono limiti a ciò che possiamo ottenere"*

(Ban Ki-moon, Segretario Generale dell'ONU. Dal discorso alla 70° Sessione dell'Assemblea Generale dell'ONU chiamata ad approvare gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile 2016-2030).

Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals - SDG), sono 17 e coprono tutte le aree dello sviluppo umano. Approvati dall'Assemblea Generale dell'ONU il 25 settembre 2015 e inquadrati nella Agenda globale per lo sviluppo post-2015 rappresentano la sfida più ambiziosa della e per la comunità internazionale per i prossimi 15 anni.

Gli obiettivi sono suddivisi a loro volta in 169 traguardi specifici e fanno seguito agli Obiettivi di Sviluppo del Millennio (MDG) che hanno guidato l'azione di molti protagonisti della cooperazione internazionale allo sviluppo.



Image source: globalcitizen.org



### Creating Shared Value

Il Creating Shared Value (CSV) si può definire come l'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali della comunità in cui essa opera.

Il concetto di shared value si sviluppa tra il 2007 e 2011 in una serie di articoli apparsi sull'Harvard Business Review a firma di Michael E. Porter, direttore dell'Institute for Strategy and Competitiveness dell'Harvard Business School, e di Mark R. Kramer, ricercatore senior alla Harvard Business School e co-fondatore e amministratore delegato di FSG, studio di consulenza nonprofit specializzato in strategia, valutazione e ricerca.

E' una nuova strategia di business basata sul riconoscimento di una stretta interdipendenza tra la competitività delle aziende e il benessere delle comunità circostanti. Secondo Porter e Kramer le aziende possono creare valore condiviso in tre modi:

- ▶ **ripensando prodotti e mercati:** le aziende possono soddisfare i bisogni della società servendo meglio i mercati esistenti, accedendo al tempo stesso a sbocchi nuovi e abbassando i costi attraverso l'innovazione;

- ▶ **ridefinendo la produttività lungo la catena del valore:** le aziende possono migliorare la qualità, la quantità, il costo e l'affidabilità degli input e della distribuzione, agendo contemporaneamente da amministratori attenti delle risorse naturali essenziali e promuovendo lo sviluppo socio-economico;
- ▶ **favorendo lo sviluppo di distretti locali:** le aziende non operano in isolamento dalla realtà circostante. Per competere e riuscire bene, ad esempio, servono fornitori locali affidabili, un'infrastruttura viaria e telematica funzionante, l'accesso ai talenti e un ordinamento giuridico efficace e prevedibile.

L'approccio dello shared value riconosce un nuovo ruolo per le organizzazioni superando i modelli tradizionali della responsabilità sociale d'impresa. Infatti, piuttosto che concentrarsi sulla mitigazione dei danni provocati dalle operazioni delle organizzazioni, le strategie di shared value coinvolgono le opportunità d'innovazione dell'organizzazione per il progresso sociale.



### B Corporation

La B Corporation è una certificazione privata rilasciata ad aziende da B Lab, un ente nonprofit fondato nel 2007 negli Stati Uniti da un gruppo di imprenditori sociali. B Lab certifica gli alti standard di sostenibilità ad aziende che vogliono distinguersi come imprese for-benefit, anche dove non è presente una legislazione ad hoc.

Le B Corporation sono aziende che, adottando un modello di business ibrido, tentano di superare la classica dicotomia tra aziende for-profit e aziende nonprofit, ricercando il raggiungimento di un impatto sociale in qualità di aziende for-benefit. La valutazione di B Lab avviene attraverso la somministrazione di un questionario che mira a valutare la performance delle imprese in relazione a best practices selezionate su temi riguardanti le condizioni di lavoro e l'impatto sociale ed ambientale.

Ad oggi sono 30 le B-Corp registrate in Italia.



## Stakeholder engagement

Per stakeholder engagement si intendono tutte le attività di informazione, dialogo e consultazione dei portatori d'interesse realizzate da un'organizzazione. Le iniziative di coinvolgimento degli stakeholder possono variare in funzione della profondità del coinvolgimento e dell'ampiezza dei temi trattati, passando da iniziative di informazione in cui si trasferisce un messaggio da una fonte a un destinatario, fino alla progettazione partecipata in cui azienda e stakeholder decidono insieme.

Il livello di coinvolgimento viene valutato in funzione della natura e della dimensione dell'organizzazione, del contesto, delle risorse, degli obiettivi specifici che si desiderano raggiungere, della complessità e della natura dei temi trattati, potendo fare riferimento ad un ampio ventaglio di strumenti oggi disponibili in letteratura.

Per essere efficace, il coinvolgimento degli stakeholder dovrebbe essere un processo di apprendimento continuo in grado di coinvolgere tutta l'organizzazione aziendale, dai livelli direttivi più alti a tutti i dipendenti; un momento di confronto per verificare le aspettative dei soggetti (interni ed esterni) che si relazionano con l'impresa, anticipandone le esigenze future; infine, un'opportunità per impostare o rivedere politiche e strategie aziendali di lungo termine, migliorando la qualità, l'efficacia ed efficienza delle decisioni aziendali.



## Economia circolare

L'economia circolare definisce un sistema industriale progettuamente rigenerativo basato su un virtuoso e sinergico riutilizzo di tutte le risorse (materie prime, energia, spazio, momento di consumo, ecc.) che rialimentano, in un processo rinnovabile, il ciclo produzione-consumo, con evidenti impatti positivi dal punto di vista ambientale, sociale ed economico.

L'economia circolare sostituisce il concetto di fine vita con quello di rigenerazione, si sposta verso l'utilizzo delle energie rinnovabili, elimina l'uso di sostanze chimiche tossiche, che ostacolano il riutilizzo e mira all'eliminazione dei rifiuti attraverso una progettazione innovativa di alto livello di materiali, prodotti, sistemi, ed anche dei modelli di business.

Il modello preso in considerazione per l'analisi è quello presentato da Accenture, che identifica cinque modelli di economia circolare:

1. **filiera circolare:** il modello prevede di approvvigionarsi da fonti rinnovabili o ricorrere all'utilizzo di risorse biodegradabili o riciclabili, abbattendo esternalità e riducendo i rifiuti (diffuso soprattutto tra aziende che producono generando un forte impatto ambientale);
2. **recupero e riciclo:** il modello prevede di recuperare il valore intrinseco di un prodotto prima che arrivi al fine vita privilegiando cicli produttivi corti e multipli;
3. **estensione della vita del prodotto:** il modello incentiva le aziende ad estendere la vita utile dei prodotti migliorandone le performance nel tempo;
4. **piattaforma di condivisione:** il modello promuove l'utilizzo di forme di collaborazione tra utenti di prodotti attraverso piattaforme proprietarie;
5. **prodotto come servizio:** il modello rappresenta un'alternativa alla 'buy and own'. I prodotti sono usati da uno o più consumatori attraverso un sistema di leasing o pay-for-use (diffuso in caso di prodotti con alti costi di produzione).



### Valutazione impatto ambientale

Le certificazioni d'impronta ambientale di prodotto (PEF) o d'organizzazione (OEF) sono state sviluppate nel contesto della strategia Europa 2020: "Un'Europa efficiente sotto il profilo delle risorse".

Le due metodologie forniscono un metodo per misurare gli impatti ambientali dei flussi di materiale/energia delle emissioni e dei canali di spreco associati a un prodotto o a un'organizzazione in tutto il suo ciclo di vita. Entrambe le certificazioni offrono un approccio di analisi del ciclo di vita per quantificare l'impatto ambientale. Mentre il metodo PEF è specifico per i beni individuali o i servizi, il metodo OEF si riferisce alle attività delle organizzazioni nel loro insieme - in altre parole, a tutte le attività associate ai beni e/o servizi che l'organizzazione fornisca, a partire dalla catena di approvvigionamento (dall'estrazione di materie prime, attraverso l'uso, fino alle scelte di gestione dei rifiuti).

Le certificazioni d'impronta ambientale di prodotto o d'organizzazione possono perciò essere viste come attività complementari, ognuna intrapresa a supporto di specifiche applicazioni.



### Valutazione impatto sociale

La valutazione degli impatti sociali prevede la misurazione dell'effetto sociale che ogni intervento genera sulla collettività o su specifiche categorie di soggetti beneficiari. Ne è un esempio la Social Footprint Product Social Identity, prima certificazione nata dalla collaborazione di un Gruppo di Lavoro di cui fanno parte i principali Organismi di Certificazione (Bureau Veritas, Certiquality e DNV GL). Fondata su un set di indicatori attraverso cui stimare l'impronta sociale associata alla filiera di produzione di un prodotto, la Social Footprint ha l'obiettivo di valutare l'impatto etico-sociale di un prodotto, valorizzandone la territorialità, le persone e la filiera.

Più in generale, gli strumenti di valutazione degli impatti sociali consentono alle aziende di comunicare in modo trasparente al mercato il proprio impegno etico-sociale, l'origine e l'impatto dei prodotti e di creare uno strumento trasparente di comunicazione per il coinvolgimento del consumatore nelle scelte di acquisto. Occorre dimostrare in modo trasparente e verificabile come l'azione messa in campo abbia modificato concretamente la vita delle persone, l'area di intervento o il sistema di welfare nel quale la nostra realtà ha investito tempo, risorse e finanziamenti.



### Social Return on Investment

Il Social Return on Investment (SROI) è un approccio, nato nel mondo anglosassone, per la misurazione e rendicontazione di un più ampio concetto di valore con l'obiettivo di ridurre la disuguaglianza e la degradazione ambientale, di migliorare il benessere, integrando nell'analisi i costi ed i benefici sociali, economici ed ambientali. Lo SROI misura il cambiamento secondo modalità rilevanti per le persone e le organizzazioni che lo sperimentano o vi contribuiscono.

Esistono due modelli di SROI:

- ▶ SROI Valutativo: un'analisi a valle volta a misurare i risultati effettivi che una determinata attività ha contribuito a generare. Lo SROI Valutativo viene generalmente utilizzato per valutare le performance della attività studiata e misurarne i progressi ottenuti nel tempo;
- ▶ SROI Preventivo: un'analisi di previsione volta ad individuare, a monte, le possibili conseguenze di una attività. Sulla base degli obiettivi che l'attività si è preposta di raggiungere, lo SROI Preventivo è utilizzato per ipotizzare i possibili scenari futuri.

## Metodologia

Il processo di analisi dei **13 strumenti selezionati** è stato articolato su **due differenti livelli**.

### Impatto

Abbiamo valutato la capacità potenziale di ciascuno strumento di determinare un impatto all'interno di un'organizzazione in relazione a quattro aree:

- ▶ **Purpose:** è la ragione fondamentale per cui un'organizzazione esiste e al tempo stesso ciò che la contraddistingue da tutte le altre. La definizione delle purpose permette all'organizzazione di concentrarsi sui processi primari del business e prendere decisioni basandosi sul fatto che queste possano aiutarla a raggiungere o meno la missione preposta;
- ▶ **Business Model:** descrive la logica con cui un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore e rappresenta l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa acquisisce un vantaggio competitivo;
- ▶ **Processi primari:** sono quelli che influiscono in modo rilevante sul business aziendale in quanto hanno un impatto diretto e determinante sulla capacità di soddisfacimento dei requisiti del cliente e che, una volta ottimizzati, creano un maggior valore direttamente percepito dal cliente;
- ▶ **Processi di supporto:** sono quei processi che non creano direttamente valore per il cliente in quanto influiscono solo indirettamente sulla qualità del prodotto/servizio ma che sono necessari per lo svolgimento dei processi primari. Alcuni esempi di processi di supporto sono le attività o funzioni che si occupano di salute e sicurezza, contabilità, supporto tecnico, manutenzione.

### Scala dei punteggi attribuiti:

- 0:** l'implementazione dello strumento non determina nessun impatto sull'area considerata;
- 1:** l'implementazione dello strumento prevede solo il coinvolgimento degli attori che presidiano l'area ma non modifica in modo sostanziale gli elementi che la caratterizzano;
- 2:** l'implementazione dello strumento determina un aggiornamento e una revisione dell'area, ovvero ne perfeziona i contenuti e fornisce all'organizzazione spunti utili a modifiche operative, senza alterarne gli elementi caratterizzanti;
- 3:** l'implementazione dello strumento prevede potenzialmente un cambiamento o una modifica sostanziale dell'area.

## Driving vs Supportive

Abbiamo cercato di capire se e come gli strumenti disponibili forniscono una guida o supportano l'organizzazione nell'integrazione della sostenibilità nei processi di business, analizzando i seguenti aspetti.

### Lo strumento consente di...

Guidare l'organizzazione	Intercettare i driver del cambiamento nel contesto in cui opera l'organizzazione	Interrogarsi sulle sfide emergenti nel contesto di riferimento
		Identificare i bisogni e le aspettative della società e del mercato
		Coinvolgere gli stakeholder all'interno e all'esterno dell'organizzazione per validarne i bisogni e le sfide
	Creare una connessione tra il business e la società	Vedere i punti di contatto tra i bisogni della società, le sfide emergenti e le attività core dell'organizzazione
		Comprendere l'impatto generato dalle attività dell'organizzazione in relazione ai bisogni della società e alle sfide emergenti
		Identificare i rischi e le opportunità per il business associati agli impatti
	Ripensare la strategia dell'organizzazione e la sua purpose	Ridefinire strategia dell'organizzazione e della sua purpose
		Ripensare in modo innovativo e strategico i prodotti e i servizi in modo da intercettare le sfide e i bisogni, anticipandoli
		Promuovere la creazione di partnership con attori chiave lungo la catena del valore per generare cambiamenti nel sistema



## Lo strumento consente di...

Supportare l'organizzazione	Concentrarsi sui temi che davvero contano per l'organizzazione	Identificare i temi di sostenibilità materiali su cui intervenire in via prioritaria
		Valutare lo stato di fatto rispetto ai temi chiave identificati
		Definire obiettivi di medio-lungo periodo sui temi chiave
	Offrire un filtro per ripensare prodotti e servizi	Definire una baseline rispetto alla quale valutare la sostenibilità dei prodotti e dei servizi e definire di conseguenza degli obiettivi di miglioramento
		Adattare i prodotti e i servizi, anche attraverso l'applicazione di specifici tool, per rispondere alle pressioni di sostenibilità e/o per rendere più efficiente il processo
		Promuovere azioni lungo la catena del valore per rispondere a specifiche pressioni di sostenibilità
	Aumentare la trasparenza aziendale	Attivare un percorso di misurazione dei temi di sostenibilità e di definizione dei relativi obiettivi
		Supportare la comunicazione (internamente ed esternamente) dei temi di sostenibilità (performance e obiettivi)
	Determinare un cambiamento culturale	Promuovere il dialogo e il confronto con gli stakeholder (interni ed esterni) su temi e obiettivi
		Misurare il livello di cultura di sostenibilità all'interno dell'organizzazione
		Elevare il livello di cultura della sostenibilità all'interno dell'organizzazione in termini di contenuti e strumenti
		Promuovere la cultura della sostenibilità all'esterno dell'organizzazione

**Scala dei punteggi attribuiti:**

**1:** generalmente nelle applicazioni concrete e/o nelle linee guida di riferimento quanto è previsto dalla domanda si verifica e/o è esplicitamente richiesto;

**0,5:** nelle applicazioni concrete e/o nelle linee guida di riferimento quanto è previsto dalla domanda si verifica parzialmente e/o è implicito nell'adozione delle linee guida stesse;

**0:** nelle applicazioni concrete e/o nelle linee guida di riferimento quanto è previsto dalla domanda non si verifica e/o non è richiesto esplicitamente.



## Risultati

Lo strumento principe per guidare l'azienda nel processo di integrazione della sostenibilità nel business è lo Shared Value che è anche lo strumento in grado più degli altri di determinare gli impatti più significativi sulla purpose, sul business model e su tutti i processi dell'organizzazione. Segue l'approccio dell'economia circolare, anch'esso caratterizzato da una significativa capacità di impatto e, quindi, il reporting integrato, complice anche l'orientamento al 'pensare integrato' che ne sta alla base.

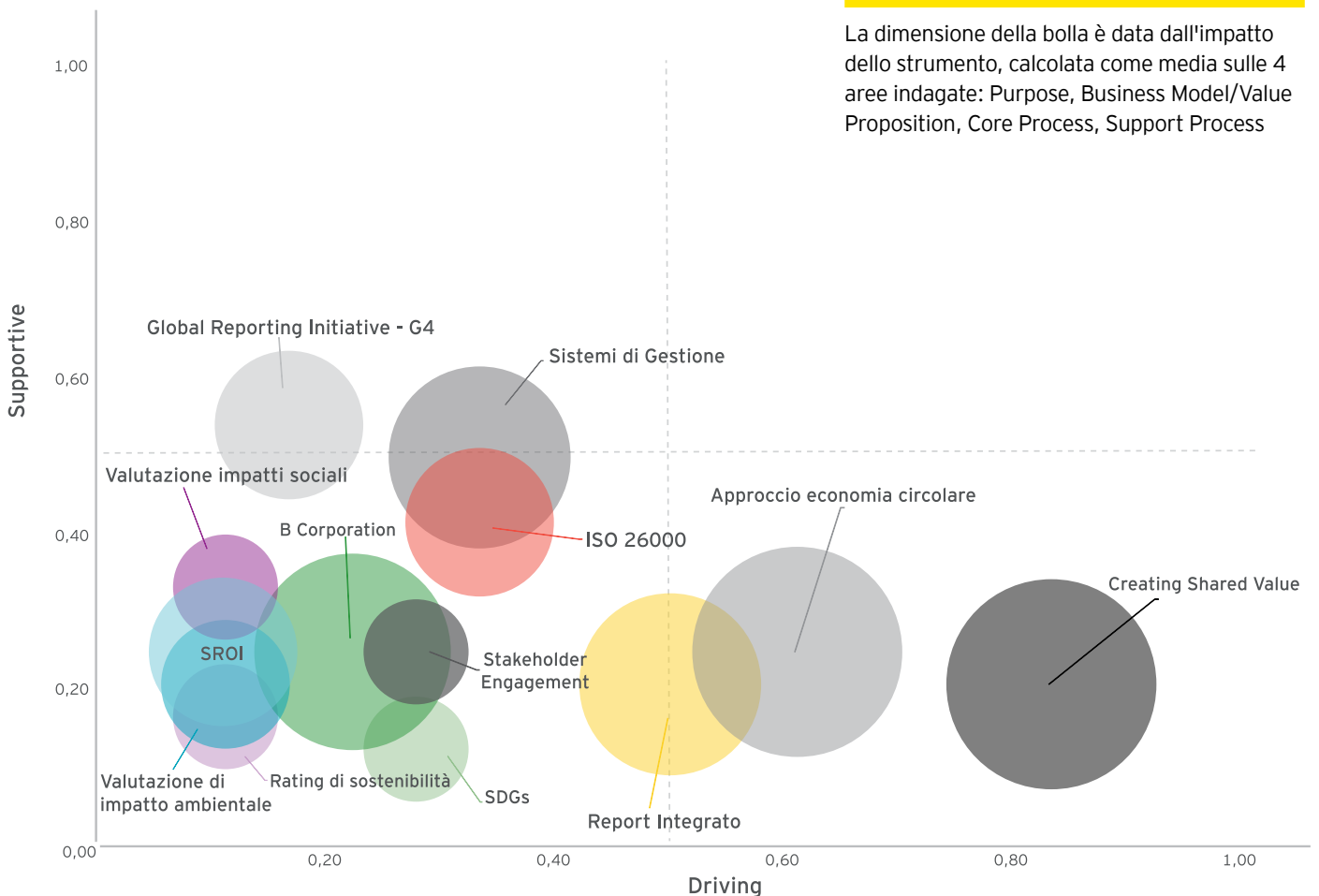
Tutti gli altri strumenti analizzati sono caratterizzati da una bassa capacità di guidare l'organizzazione nel cambiamento.

Al contempo, non esistono strumenti in grado di supportare a 360° le aziende lungo tutte le dimensioni che abbiamo identificato nell'area del 'supporto' (focalizzazione sui temi chiave, lente per ripensare prodotti e servizi, trasparenza, cultura della sostenibilità).

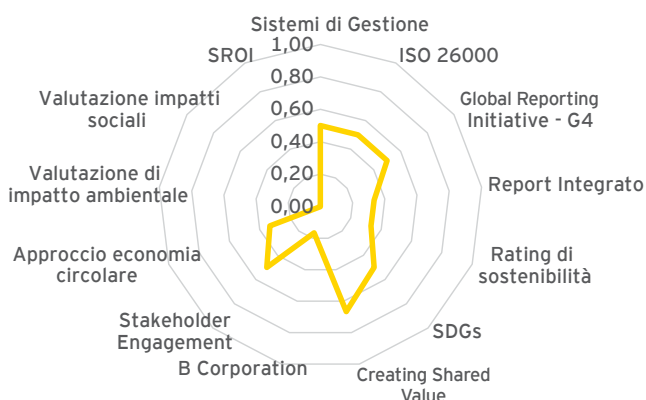
Gli strumenti che supportano in modo più completo le aziende sono i Sistemi di Gestione, il reporting secondo il framework del GRI e la ISO 26000.

E' interessante notare come, nella maggior parte dei casi, quanto più uno strumento guida l'organizzazione, tanto meno la supporta operativamente nell'integrazione della sostenibilità.

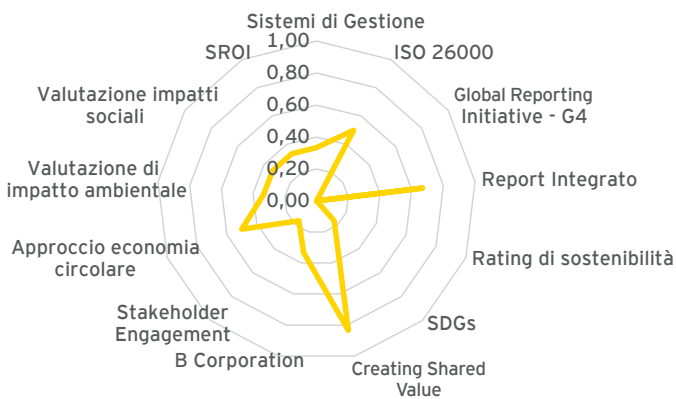
Se consideriamo l'impatto, gli strumenti più incisivi per l'integrazione sono lo shared value, l'approccio dell'economia circolare, le B-Corp e il reporting integrato. Immediatamente a seguire, troviamo i Sistemi di Gestione, lo SROI, la ISO 26000 e il GRI.



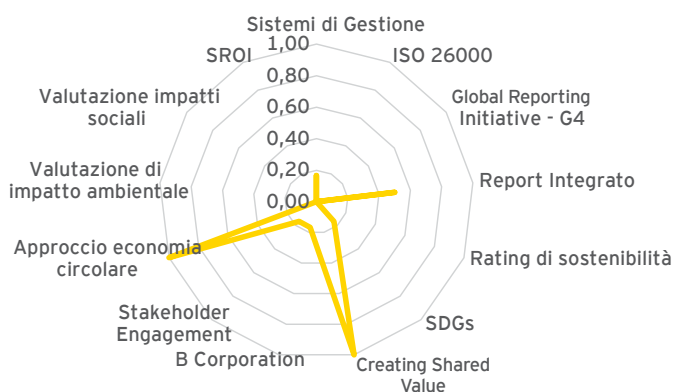
### Intercettare i driver del cambiamento



### Creare una connessione con la società



### Ripensare la strategia e la purpose



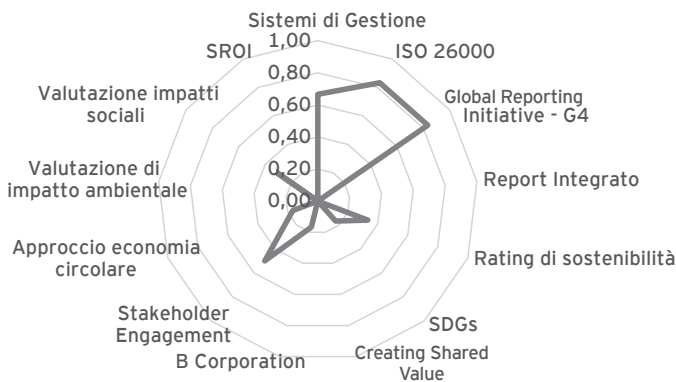
Se analizziamo nel dettaglio il contributo degli strumenti alle diverse dimensioni della capacità di guidare l'organizzazione, emerge quanto segue:

- ▶ non esistono strumenti forti ed efficaci in grado di intercettare in modo completo i driver del cambiamento per quanto quasi tutti pongano un elemento di attenzione su questo tema;
- ▶ nella connessione con la società, sono lo Shared Value e il reporting integrato a prevalere perché richiamano in modo esplicito la necessità e l'opportunità di comprendere gli impatti generati dall'organizzazione nella società e viceversa;
- ▶ la differenza tra gli strumenti è massima se consideriamo il modo in cui essi consentono o favoriscono il ripensamento radicale della strategia e della purpose di un'organizzazione: l'economia circolare e lo Shared Value, in questo senso, svettano su tutti gli altri strumenti.

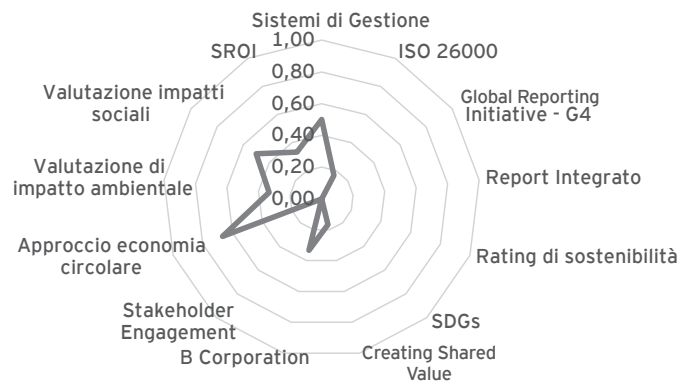
In relazione alle dimensioni della capacità di supporto, possiamo osservare quanto segue:

- ▶ la focalizzazione sui temi chiave è massima per il G4, in virtù del principio di materialità, quindi per la ISO 26000, che propone un percorso di analisi della pertinenza e della rilevanza dei temi chiave; infine, per lo stakeholder engagement, che prevede la messa a fuoco dei temi che davvero contano per gli stakeholder;
- ▶ gli strumenti che meglio offrono un "filtro di sostenibilità" per ripensare in modo mirato prodotti e servizi sono quelli connessi alla valutazione dell'impatto ambientale e sociale e, naturalmente, l'approccio dell'economia circolare;
- ▶ il G4, per sua natura, è lo strumento principe per la trasparenza aziendale, seguito dal reporting integrato il cui interlocutore privilegiato è l'analista finanziario;
- ▶ il cambiamento culturale è l'aspetto dove meno gli strumenti analizzati riescono ad incidere: in modo particolare pesa per tutti il fatto di non offrire alle aziende modalità per misurare il livello di cultura della sostenibilità dentro e fuori l'organizzazione, un passaggio chiave per promuovere iniziative di sviluppo e monitorarne l'efficacia.

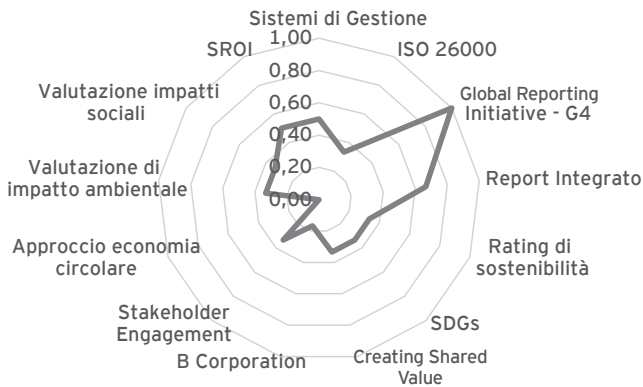
Concentrarsi sui temi importanti per l'organizzazione



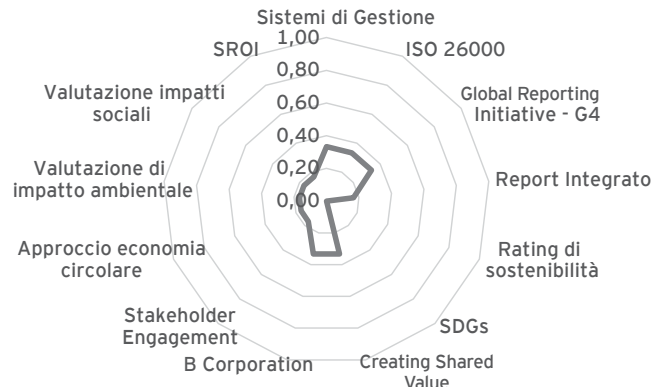
Ripensare i prodotti e i servizi



Aumentare la trasparenza aziendale



Determinare un cambiamento culturale



Se ci concentriamo sulla capacità degli strumenti di incidere in modo significativo sugli elementi costitutivi di un'organizzazione, in altre parole sulla loro capacità di impatto, emerge quanto segue:

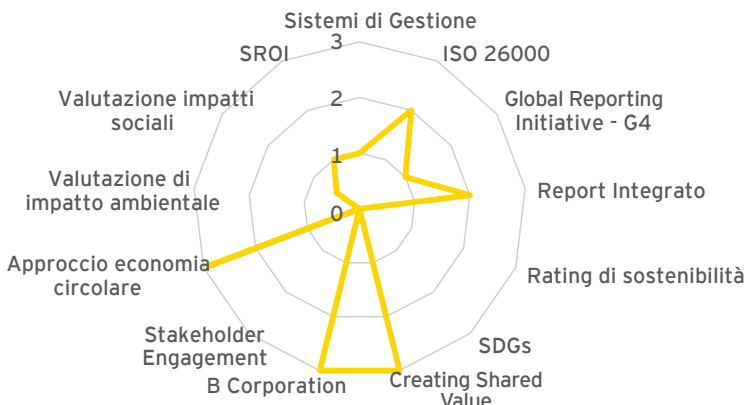
- ▶ solo due strumenti potenzialmente possono incidere sulla purpose: lo shared value e il reporting integrato;
- ▶ shared value, economia circolare e B-Corp sono gli strumenti che registrano il massimo impatto in relazione al business model, subito seguiti dal reporting integrato e dalla ISO 26000;

- ▶ l'economia circolare è lo strumento cui abbiamo riconosciuto la massima capacità di incidere sui processi core di un'organizzazione, subito seguito dai sistemi di gestione;
- ▶ per i processi di supporto, sono i Sistemi di Gestione a giocare un ruolo decisivo.

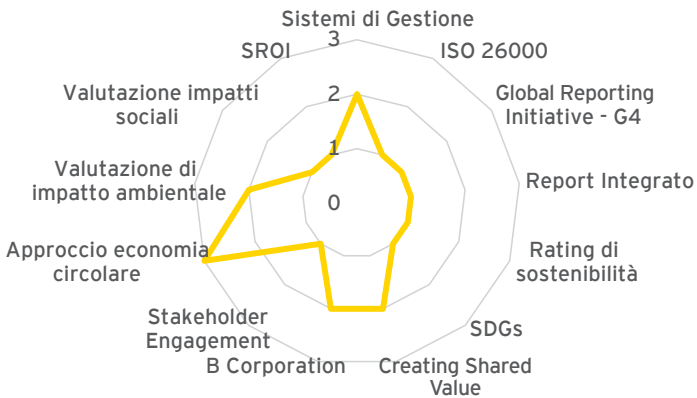
Purpose



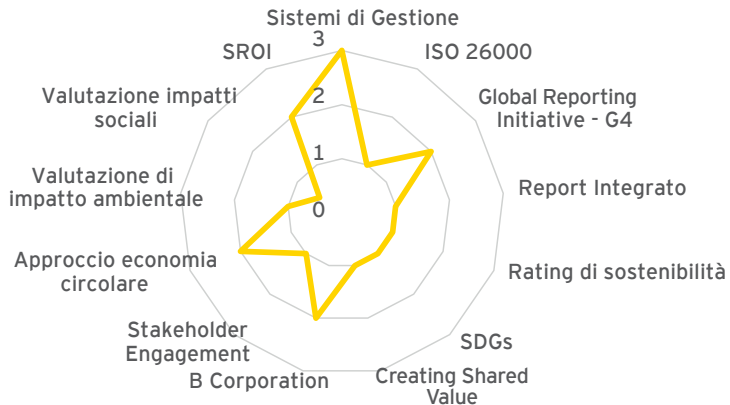
Business Model/Value Proposition



Core Process



Support Process





# Seize the change

---

L'integrazione della sostenibilità nel business a livello strategico e nei diversi processi operativi è una leva in grado di aiutare le aziende a raggiungere gli obiettivi di redditività di lungo termine, accrescendone la competitività e sostenendo la reputazione.

1. Lo Shared Value è l'approccio vincente per guidare le organizzazioni nell'integrazione della sostenibilità nel business. In estrema sintesi, l'azienda è chiamata a focalizzare tempo e denaro su iniziative in grado di massimizzare i benefici per la comunità e per il business nella piena convinzione che la competitività del contesto di riferimento e delle imprese siano interdipendenti.
2. Esistono molteplici strumenti in grado di supportare le organizzazioni nell'integrazione della sostenibilità anche se non esiste uno strumento principe o una combinazione di strumenti ideali per raggiungere il risultato. I Sistemi di Gestione, il reporting e la ISO 26000 sono, tra tutti, gli strumenti cui abbiamo riconosciuto la migliore capacità di supporto.
3. Non esiste oggi uno strumento in grado di misurare il livello di integrazione della sostenibilità nel business, né un percorso chiaro e condiviso di evoluzione.
4. Le aziende sono consapevoli dei benefici associati all'integrazione della sostenibilità nel business e per questo motivo continueranno a investire nella sostenibilità.

5. La mancanza di una cultura della sostenibilità dentro e fuori l'organizzazione rappresenta il principale ostacolo nel processo di integrazione perché è quella che determina talvolta il prevalere di priorità di breve termine o la mancanza di competenze forti, sia sulla strategia che sui processi. E non esiste oggi uno strumento in grado di misurare il livello di cultura della sostenibilità.

Nell'attesa di potervi fornire sempre più elementi per guidarvi e supportarvi nel percorso di integrazione della sostenibilità, vogliamo riprendere i suggerimenti che chiudono il rapporto di ricerca Viewpoint perché, a nostro avviso, rappresentano un punto di partenza nel cambiamento:

- ▶ pensare fuori dagli schemi: fare piazza pulita di ogni preconcetto, senza limitare la visione della sostenibilità e riconoscendo all'impresa la capacità di determinare impatti positivi nel territorio che la circonda;
- ▶ equilibrio tra analisi e sintesi: per identificare i motori del cambiamento sia nella società che nel mercato mediante strumenti quali i big data, gli analytics e il coinvolgimento degli stakeholder;
- ▶ coraggio di sperimentare soluzioni che soddisfino le esigenze della società e del mercato;
- ▶ scalabilità: è necessario verificare la scalabilità delle soluzioni più efficaci tra quelle sperimentate;
- ▶ gestione del cambiamento: le imprese devono prepararsi ad affrontare un percorso di cambiamento che porti a un possibile riesame della purpose in modo da acquisire davvero ciò che si è imparato.

Siamo giunti alla fine di questo primo rapporto di ricerca sull'integrazione della sostenibilità nel business.

Come è giusto che sia, in alcuni casi abbiamo trovato una conferma alle nostre aspettative e in altri siamo stati sorpresi dal risultato. In particolare, ci ha piacevolmente colpito il pieno riconoscimento da parte delle aziende dell'importanza di una strategia integrata di sostenibilità. Visto il nostro ruolo siamo chiamati a fornire una risposta chiara e univoca, inventando nuovi strumenti e soluzioni.

Abbiamo fatto un primo passo in questa direzione. Andremo avanti perché l'integrazione della sostenibilità è l'unica strada possibile per la sostenibilità delle imprese, che noi traduciamo in senso letterale con la loro capacità di durare nel tempo.

Seize the change è il nostro invito ad 'afferrare' il cambiamento, a non farsi trascinare dagli eventi ma, anzi, ad intercettare i segnali per anticiparli, a farsi trovare pronti, a saper innovare e seguire le proprie intuizioni.

Perché in un mondo che cambia velocemente, il non fare pesa tanto quanto il fare.

# Lecture

- Abid K., 2013. Integration of Corporate sustainability with Business Processes and its Impact on Corporate Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*; 4(9).
- Aguinis H., Glavas A., 2012. What We Know and Do not Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*; 38:932.
- AICPA, CICA and CIMA, 2010. Evolution of corporate sustainability practices. Perspectives from the UK, US and Canada.
- Ainsbury R.E., 2015. Embedding Sustainable Business Practice: a Better Business Model. *Journal of Positive Management* 6(2):72-87.
- Alhaddi H., 2014. The Influence of Triple Bottom Line on Strategic Positioning: An Exploratory Case Study on Differentiation through Image. *Journal of Management and Strategy*, 5(1).
- Amini Mehdi, Bienstock Carol C., 2014. Corporate sustainability: an Integrative Definition and framework to evaluate corporate practice and guide academic research. *Journal of Cleaner Production*, 76:12-19.
- Amit R., Zott C., 2010. Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change. IESE Business School-University of Navarra Working Paper WP-870.
- Arru B, Ruggieri M. 2016. I Benefici della Corporate Social Responsibility nella Creazione di Valore Sostenibile: il Ruolo delle Risorse di Competenza e del Capitale Reputazionale. *Economia Aziendale Online*, 7(1/2016):17-41.
- Aston J., Anca C., 2011. Socially Responsible Small and Medium Enterprises (SMEs): Guide on Integrating Social Responsibility Into Core Business. The Road to Competitive and Sustainable Development.
- Barile S., Gatti C., Saviano M., Calabrese M., 2014. Alla Ricerca di un Possibile Principio Evolutivo della Teoria e della Pratica d'Impresa. Verso una Formalizzazione. XXVI Convegno annuale di Sinergie, 13-14 novembre 2014, Università di Cassino e del Lazio Meridionale.
- Baron R., 2014. The Evolution of Corporate Reporting for Integrated Performance. OECD Background paper for the 30th Round Table on Sustainable Development, 25 June 2014.
- Dr. Bateh J., Broadbent A., Fish D., 2014. Towards A Theoretical Integration of Sustainability: A Literature Review and Suggested Way Forward. *Journal of Sustainability Management*, 2(1).
- Baumgartner R.J., 2014. Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management Journal*, 21:258-271.
- Bocken N.M.P., Short S.W., Rana P., Evans S., 2014. A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65: 42-56.
- Bonini S., Gorner S., 2011. The business of sustainability: Putting it into practice. McKinsey & Company, Sustainability and Resource Productivity Practice Working Paper.
- Boons F., Lüdeke-Freund F., 2013. Business Models for Sustainable Innovation: State of the Art and Steps Towards a Research Agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45:9-19.
- Brook Jacques W., Pagnanelli F., 2014. Integrating sustainability into Innovation Project Portfolio Management - A strategic perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 34:46-62.
- Browne J., Nuttall R., 2013. Beyond Corporate social responsibility: Integrated external engagement. McKinsey & Company.
- Calabrese A., Costa R., Menichini T., Rosati F., Sanfelice G., 2013. Turning Corporate Social Responsibility-driven Opportunities in Competitive Advantages: a Two-dimensional Model. *Knowledge and Process Management Review*, 20(1):50-58.
- Chartered Global Management Accountants (CGMA), 2014. Integrated Thinking. The Next Step in Integrated Reporting.
- Chartered Accountants Australia and New Zealand, 2011. Integrating sustainability into business practices: a case study approach.
- Christopher M., Gaudenzi B., 2015. Managing Risks in Sustainable Supply Chains. *Sinergie - Italian Journal of Management*; 33 (96).
- CPA Australia, KPMG Australia & GRI Focal Point Australia, 2014. From Tactical to Strategic: How Australian businesses create value from sustainability.
- Danciu V., 2013. The Sustainable Company: New Challenges and Strategies for More Sustainability. *Theoretical and Applied Economics*; vol. XX No.9 (586):7-26.
- Daneshpour H., 2015. Integrating Sustainability into Management of Projects. *International Journal of Environmental Science and Development*; 6(4).
- Dyllick T., Muff K., 2014. The Business Sustainability Typology. A briefing for organizational leaders and academic scholars. Disponibile sul sito: <https://ssrn.com/abstract=2368735> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2368735>.
- Dyllick T., Muff K., 2015. Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology from Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization & Environment*; forthcoming.
- Eccles, G. R., Ioannou I., Serafeim G., 2014. The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11):2835-2857.
- Edgeman R. L., Eskildsen J.K., 2012. Viral Innovation: Integration via Sustainability & Enterprise Excellence. *Journal of Innovation & Business Best Practice*; Volume 13.
- Epstein M. J., 2009. Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts. Greenfield Publishing, Sheffield, UK.
- Eskildsen J., Edgeman R., 2012. Continuous Relevance & Responsibility: Integration of Sustainability & Excellence via Innovation. *Journal of Positive Management*, 3(1):67-81.
- EY, 2014. Integrated reporting. Elevating value
- EY, 2010. The sustainability journey: from compliance, to opportunity, to integration.
- Fairfield K., Harmon J., Behson S., 2011. Influences on the Organizational Implementation of Sustainability: An Integrative Model. *Organization Management Journal*; 1-17.
- Fallender S. (interviewed by Kruschwitz Nina), 2012. Integrating Sustainability into Strategy, Governance and Employee Engagement. *Harvard Business Review* April 2012.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO Commission) e EY, 2013. Demystifying Sustainability Risk. Integrating the Triple Bottom Line into an Enterprise Risk Management Program.
- Gallego-Álvarez I., Prado. L.J.M., Garcia-Sanchez I.M., 2011. Corporate Social Responsibility and Innovation: a Resource-Based Theory. *Management Decision*, 49(10):1709-1727.

- Gao J., Bansal P., 2013. Instrumental and Integrative Logics in Business Sustainability. *Journal of Business Ethics*; 112:241-255.
- Global Compact LEAD, 2015. Roadmap for Integrated Sustainability. Disponibile sul sito: <https://www.unglobalcompact.org/take-action/leadership/integrate-sustainability/roadmap>.
- Gomis A.J., Bañón, P.M.G., Hoffman M., Mc Nulty R., 2011. Rethinking the Concept of Sustainability. *Business and Society Review*, 116(2): 171-191.
- Grayson D., 2011. Embedding corporate responsibility and sustainability: Marks & Spencer". *Journal of Management Development*, Vol. 30:10, 1017 - 1026.
- Gupta S., Rudd J., Lee N., 2014. Business sustainability through successful integration of marketing and operations. *Industrial Marketing Management*, 43:3-5.
- Knut H., David M., Jeremy J., Subramanian R., 2013. Making Sustainability Profitable. *Harvard Business Review*. March 2013 Issue.
- Hahn T., Figge F., Aragón-Correa J. A., Sharma S., 2015. Advancing Research on Corporate Sustainability: Off to Pastures New or Back to the Roots? *Business & Society*, 1-31.
- Hahn T., Pinkse J., Preuss Lutz, Figge Frank. Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*; 127:297-316.
- Hall J., Wagner M., 2012. Integrating Sustainability into Firms' Processes: Performance Effects and the Moderating Role of Business Models and Innovation. *Business Strategy and the Environment*, 21:183-196.
- Hasan I., Kobeissi N., Liu L., Wang H., 2016, Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance: The Mediating Role of Productivity. *Bank of Finland Research Issue* 7.
- Hawn O., Ioannou I., 2015. Redefining the Strategy Field in the Age of Sustainability. Paper disponibile sul sito: [http://papers.ssrn.com/sol3/Papers.cfm?abstract\\_id=2429870](http://papers.ssrn.com/sol3/Papers.cfm?abstract_id=2429870).
- Heaton D., 2012. Business in the Big Picture: Managing for Sustainability. *Business and Hotel Management Journal*, 1:2.
- Hildebrand D., Sen S., Bhattacharya C.B., 2011. Corporate social responsibility: a corporate marketing perspective. *European Journal of Marketing*, Vol. 45 Issue 9/10, pp.1353-1364.
- Hockerts K., 2015. A Cognitive Perspective on the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 24:102-122.
- Hurth V., Peck J., Jackman D., Wensing E., 2015. Reforming Marketing for Sustainability: Towards A Framework for Evolved Marketing. Institute for Sustainability Solutions Research paper.
- Ioannou I., Serafeim G., 2014. The Impact of Corporate Social Responsibility on Investment Recommendations: Analysts' Perceptions and Shifting Institutional Logics. *Journal of Cleaner Production* 2014, 65: 57-75.
- Izzo M.F., 2014. Bringing theory to practice: how to extract value from corporate social responsibility. *Journal of Global Responsibility*; 5(1):22-44.
- J.Gond et al. 2012. Configuring management control systems: theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3):205-223.
- Kaul A., Luo J., 2015. The Economic Case for CSR: The Comparative Efficiency of For-Profit Firms in The Market For Social Goods. Paper disponibile al sito: <http://corporate-sustainability.org/wp-content/uploads/The-Economic-Case-for-CSR.pdf>.
- Kendall L. D., Pavez I., Bao L., 2015. The Business Sector Path towards a Civilization of Oneness with Diversity. Documento disponibile al sito: [https://www.researchgate.net/publication/272826001\\_The\\_Business\\_Sector\\_Path\\_Towards\\_a\\_Civilization\\_of\\_Oneness\\_with\\_Diversity\\_Research\\_Study\\_for\\_the\\_Goi\\_Peace\\_Foundation\\_in\\_conjunction\\_with\\_the\\_Fowler\\_Center\\_for\\_Sustainable\\_Value\\_at\\_the\\_Weatherhead\\_Sch](https://www.researchgate.net/publication/272826001_The_Business_Sector_Path_Towards_a_Civilization_of_Oneness_with_Diversity_Research_Study_for_the_Goi_Peace_Foundation_in_conjunction_with_the_Fowler_Center_for_Sustainable_Value_at_the_Weatherhead_Sch).
- Klettner A., Clarke T., Boersma M., 2014. The Governance of Corporate Sustainability: Empirical Insights into the Development, Leadership and Implementation of Responsible Business Strategy. *Journal of Business Ethics*, 122:145-165.
- Klewitz J., Hansen Erik G., Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. *Journal of Cleaner Production* Volume 65, 57-75.
- Krechovská M., Procházková P. T., 2014. Sustainability and its Integration into Corporate Governance Focusing on Corporate Performance Management and Reporting. *Procedia Engineering* 2014; 69:1144-1151.
- Kumar V., Christodouloupoulou A., 2014. Sustainability and branding: An integrated perspective. *Industrial Marketing Management* 43.6-15.
- Laszlo C., Zhexembayeva N. 2011. Embedded Sustainability: A strategy for market leaders. *The European Financial Review*; 38-41.
- Le Roux C., Pretorius M., 2016. Conceptualizing the Limiting Issues Inhibiting Sustainability Embeddedness. *Sustainability* 2016; 8(4):364.
- Lozano Rodrigo, 2012. Towards better embedding sustainability into companies' systems: an analysis of voluntary corporate initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 25:14-26.
- Lozano R., Carpenter A., Huisingh D., 2014. A review of 'theories of the firm' and their contributions to Corporate Sustainability. *Journal of Cleaner Production*, volume 106, pp. 430 - 44.
- Lozano, R., 2015. A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Volume 22, Issue 1 January/February, 32-44.
- Maffini G. C., Kneipp J. M., Kruglianskas I., Rosa L.A., Bichueti R., 2015. Management for sustainability: An analysis of the key practices according to the business size. *Ecological Indicators*, 52:116-127.
- McWilliams A., Siegel D. S., 2011. Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*; 37(5): 1480-1495.
- Mefford R.N., Johnston, P., 2016. The Evolution of Sustainability in a Global Firm and Its Supply Chain. *Journal of Management and Sustainability*; 6(2).
- Mirvis, P., Googins, B., & Kinnicut, S., 2010. Vision, Mission, Values: Guideposts to Sustainability. *Organizational Dynamics*, 39, 316-324.
- Moon J., Grubnic S., Herzog C., Gond J.P., 2011. Management control for sustainability strategy. *Research executive summary series* Vol. 7, Issue 12.
- Network for Business Innovation and Sustainability, 2012. B. Corporations, Benefit Corporations and Social Purpose Corporations: Launching a New Hera of Impact-Driven Companies.
- Network for Business Sustainability, 2010. Embedding sustainability in organizational culture.
- Network for Business Sustainability, 2012. Innovating for Sustainability: A Systematic Review of the Body of Knowledge.
- Nidumolu R., Prahalad C.K., Rangaswami M.R., 2009. Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. *Harvard Business Review*, September Issue.
- Nidumolu Ram, Simmons P.J., Yosie T. F., 2015. Sustainability and the CFO: Challenges, Opportunities and Next Practices.

- Osburg T., Schmidpeter R., 2013. Social Innovation, Solutions for a Sustainable Future. CSR, Sustainability, Ethics & Governance.
- Pavez Ignacio, Kendall Lori D., 2015. The Arc of Interconnectedness: a Theory of the Evolution of Business towards Flourishing. 7th Annual ARCS Research Conference.
- Perrini F., Tencati A., 2011. La responsabilità sociale d'impresa: strategia per l'impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità. Sinergie Journal n. 77/08.
- Petrini M., Pozzebon M., 2010. Integrating Sustainability into Business Practices: Learning from Brazilian Firms. Brazilian Administration Review, 7(4):362-378.
- Porteous A., Rammohan S., 2013. Integration, Incentives and Innovation Nike's Strategy to Improve Social and Environmental Conditions in its Global Supply Chain. Stanford Initiative for the Study of Supply Chain Responsibility.
- Porter M. E., Kramer M. R., 2011. Creating Shared Value. Harvard Business Review, January-February Issue.
- Rahardjo H., Idrus M. S., Hadiwidjojo D., Aisjah S., 2013. Factors that Determine the Success of Corporate Sustainability Management. Journal of Management Research, 5(2).
- Rangan V. K., Chase L., Karim S., 2015. The Truth about CSR. Harvard Business Review. January-February Issue.
- Rego A., Pina A. C., 2015. Corporate Sustainability: A View from the Top. Journal of Business Ethics, p. 1-25.
- Rochlin S., Bliss R., Jordan S., Kise C. Y., 2015. Project ROI: Defining the Competitive and Financial Advantages of Corporate Responsibility and Sustainability. Babson College e IO Sustainability Working Paper.
- Roux C., Pretorius M., 2016. Navigating Sustainability Embeddedness in Management Decision-Making. Sustainability, 8-444.
- Saeed B., Wang W., 2014. Sustainability Embedded Organizational Diagnostic Model. Modern Economy 2014; 5:424-431.
- Schaltegger S., Lüdeke-Freund F., Hansen E. G., 2012. Business Cases for Sustainability and the Role of Business Model Innovation: Developing a Conceptual Framework. International Journal of Innovation and Sustainable Development, 6(2):95-119.
- Scroggins R., 2015. Strategic Management Theories. Global Journal of Computer Science and Technology, 15(1).
- Shiroyama H., Yarime M., Matsuo M., Schroeder H., Schol R., Ulrich A. E., 2012. Governance for Sustainability: Knowledge Integration and Multi-actor Dimensions in Risk Management. Sustainability Science, 7:45-55.
- Stead J. G., Stead W. E., 2013. The Coevolution of Sustainable Strategic Management in the Global Marketplace. Organization & Environment, 26(2):162-183.
- Stratos Inc., 2007. Sustainability Integration into Business Processes. A Study of Leading Canadian and International Companies. Sustainability Integration into Business Processes.
- Suntae K., Karlesky M., Myers C. G., 2016. Why Companies Are Becoming B Corporations. Harvard Business Review, June Issue.
- Tarkkonen E., 2015. Sustainability ROI Measurement: Towards a more comprehensive model on sustainability investment decision-making - A case study. Master of Arts thesis abstract.
- Tencati A., Pogutz S., 2015. Recognizing the limits: Sustainable development, corporate sustainability and the need for innovative business paradigms. Italian Journal of Management; 33 (96).
- The Economist Intelligence Unit, 2010. Managing for sustainability.
- Visser W., Kymal C., 2015. Creating Integrated Value: Beyond CSR and CIV to CIV. Kaleidoscope Futures Paper Series, N.3.
- Wagner, M., 2015. Limitations of sustainability integration. Journal of Business Research, 68:1306-1317.
- Wagner M., 2015. The Link of Environmental and Economic Performance: Drivers and Limitations. Journal of Business Research, Volume 68, Issue 6: 1306-1317.
- Wirtenberg J., 2007. HR's Role in Building a Sustainable Enterprise: Insights from Some of the World's Best Companies. Human Resource Planning 30.1.
- Witjes I. S., Vermeulen W.J., Cramer J., 2012. Corporate Sustainability integration; development of a framework to map supporting approaches. Conference Paper: 21st Annual International Sustainable Development Research Society Conference, At Geelong, Australia.



## EY

EY è leader mondiale nei servizi professionali di revisione e organizzazione contabile, assistenza fiscale e legale, transaction e consulenza. La nostra conoscenza e la qualità dei nostri servizi contribuiscono a costruire la fiducia nei mercati finanziari e nelle economie di tutto il mondo. I nostri professionisti si distinguono per la loro capacità di lavorare insieme per assistere i nostri stakeholder al raggiungimento dei loro obiettivi. Così facendo, svolgiamo un ruolo fondamentale nel costruire un mondo professionale migliore per le nostre persone, i nostri clienti e la comunità in cui operiamo.

Il team Sustainability di EY propone idee e soluzioni volte a sostenere la competitività e la reputazione dei nostri clienti, integrando i principi della sostenibilità nelle strategie di business. Al centro del nostro approccio c'è il cliente, che supportiamo in modo completo nelle aree assurance, compliance, processi, strategia, misurazione e reporting, aiutandolo a cogliere le opportunità nell'ambito della sostenibilità economica, sociale e ambientale.

[www.ey.com/it](http://www.ey.com/it)

## DNV GL

Con l'obiettivo di salvaguardare la vita, la proprietà e l'ambiente, DNV GL consente alle organizzazioni di incrementare la sicurezza e la sostenibilità delle proprie attività. Leader per i servizi di classificazione, certificazione, verifica e formazione, DNV GL opera oggi a livello globale. Con origini nel 1864 è presente in oltre 100 Paesi con 15.000 professionisti impegnati ad aiutare i propri clienti a rendere il mondo più sicuro, più intelligente e più verde.

DNV GL - Business Assurance è uno dei principali enti di certificazione a livello mondiale. Presente in Italia con 10 sedi sul territorio e oltre 280 professionisti, lavora con le aziende di ogni settore per assicurarne la qualità dei prodotti e dei servizi e l'efficienza dell'organizzazione e dei processi. Dalla certificazione dei sistemi di gestione alla certificazione di prodotto, agli interventi in materia di salute, sicurezza e ambiente, affianca le aziende interessate a crescere responsabilmente.

[www.dnvgl.it/assurance](http://www.dnvgl.it/assurance)

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

[ey.com/it](http://ey.com/it)

DNV GL - Business Assurance

[dnvgl.it/assurance](http://dnvgl.it/assurance)