



Sommario

1.	I partner dello studio	5
2.	Perché monitoriamo la relazione tra competitività e sostenibilità?	6
3.	Come abbiamo redatto questo rapporto?	6
4.	Le Aziende intervistate	7
5.	La sostenibilità in tempo di crisi	8
6.	I risultati dell'indagine	12
6.a.	La sostenibilità contribuisce al successo d'impresa?	10
6.b.	Quali sono i temi chiave della sostenibilità?	17
6.c.	Quali sono gli interventi realizzati e i programmi delle aziende?	18
6.c.1.	Quali sono gli interventi più frequenti?	18
6.c.2.	Quali sono gli interventi in programma?	21
6.c.3.	Che relazione esiste tra interventi realizzati e in programma?	23
6.d.	Come evolve il ruolo della funzione Human Resources?	24
6.e.	Come si posiziona l'Italia nell'indice di competitività sostenibile?	25
7.	Conclusioni	32
	Riferimenti bibliografici	33
	Allegato: gli indicatori utilizzati per la costruzione -dell'indice di competitività sostenibile	35



Executive summary

Questo report è la prosecuzione dello studio “Etica o Etichetta? Primo report su responsabilità sociale e competitività” pubblicato da RGA nel 2009. L’obiettivo è monitorare l’evoluzione nel tempo della relazione tra sostenibilità e competitività in Italia confrontando questi risultati con quanto avviene nel resto del mondo. Per condurre l’indagine sono state realizzate, tra marzo e luglio 2012, interviste in profondità ai vertici di più di 50 imprese. Sempre in linea con quanto realizzato nella scorsa edizione del rapporto, i risultati raccolti sono stati confrontati, ove possibile, con ricerche nazionali ed internazionali che hanno indagato gli stessi aspetti trattati nelle interviste da noi condotte.

Dall’indagine emerge che la sostenibilità è un fattore di successo sul mercato sia per le aziende che abbiamo intervistato sia per le imprese coinvolte nelle ricerche internazionali. La sostenibilità contribuisce alla generazione di profitto ed alla creazione di un vantaggio competitivo ma richiede attenzione alla compliance. I nostri intervistati evidenziano, inoltre, come la sostenibilità sia una leva per attrarre talenti e creare consenso. The Economist pone l’accento sull’etica del business, BCG sulla reputazione.

Mercato, ambiente, persone e comunità hanno lo stesso peso per le nostre aziende. A grande distanza segue la governance. Le azioni più significative realizzate dalle nostre aziende riguardano principalmente la tutela dell’ambiente (riduzione di consumi energetici ed emissioni); seguono le persone, la comunità e il mercato. L’approccio delle aziende italiane rispetto a quelle internazionali appare meno integrato con il core business e nei modelli organizzativi. Gli interventi futuri le nostre aziende sono in linea con quelli già realizzati. Lo scenario con cui le aziende si confrontano quotidianamente le pone nella condizione di dover affrontare, con crescente attenzione, i temi relativi alle proprie persone, individuando soluzioni innovative. Le imprese coinvolte nella nostra indagine sono però ancora nella fase iniziale dello sviluppo di progetti su tale tematica.

È inoltre proseguita la mappatura dell’indicatore di competitività sostenibile già proposto nella precedente versione del report. L’indice, basato su 17 indicatori (su 110 circa) utilizzati dal World Economic Forum per la definizione dell’Indice di Competitività Globale, vuole rappresentare sinteticamente la competitività dei singoli Paesi in relazione alle tematiche di sostenibilità. Tale analisi evidenzia che l’Italia, nonostante l’elevato PIL, si posiziona tra i Paesi con un basso livello di competitività sostenibile. Il confronto tra l’indice di competitività e l’indice di competitività sostenibile conferma l’esistenza di una forte correlazione tra sostenibilità e competitività.

1. I partner dello studio



Società di consulenza che propone idee e realizza soluzioni in tema di ambiente, sicurezza e responsabilità sociale. La società si è formata nel 1998 come divisione operativa di una società di consulenza multinazionale e, a seguito di uno spin off, ha dato vita ad un’azienda indipendente che opera in Italia e all’estero, con sedi a Roma e Milano. RGA pubblica da sei anni il proprio Responsibility Report, in cui rendiconta le proprie prestazioni di CSR.



Leader mondiale nelle soluzioni software per il business, fornisce applicazioni e servizi per supportare aziende di qualsiasi dimensione operanti in più di 25 differenti settori di mercato. Con oltre 102.500 aziende clienti in più di 120 Paesi (inclusi i clienti derivanti dall’acquisizione di Business Objects), la società è quotata su diversi listini, tra i quali la Borsa di Francoforte e il listino NYSE.



GreenBusiness è il primo magazine b2b, in Italia, a scegliere la strada della focalizzazione sui temi della Csr e dell’economia sostenibile. A integrazione della rivista cartacea, il sito www.greenbusinessweb.it tiene aggiornati i lettori con news aggiuntive, opinioni autorevoli e altri approfondimenti. GreenBusiness è un periodico di Gruppo Food, casa editrice specializzata in testate professionali quali Food, Bar Business e DolceSalato, nella pubblicazione di libri corporate e nella fornitura di servizi alle imprese quali eventi, convegni e tavole rotonde.

2. Le Aziende intervistate

ABB, Ariston Thermo, Arthur D. Little, Auchan, Banca del Mezzogiorno (Microcredito Centrale), Bolton Alimentari, Bosh, Coca-Cola HBC Italia, Ceva Logistics Italia, Chep Italia, Cremonini, Deloitte, Erg, Etica SGR, Expo 2015, Federazione Trentina della Cooperazione, Generale Conserve, Gruppo Barilla, Gruppo Ferrovie dello Stato, Gucci, Henkel Italia, Gruppo Hera, Intesa Sanpaolo, Intesa Sanpaolo Vita, Juventus, Kraft Foods Europe, Loccioni, Luxottica, Monnalisa, Nordiconad, Pedon, Philips, Pirelli, Protiviti, Publicacque, Raffineria di Milazzo, Riello, Roche Pharmaceuticals, Roche Diagnostics, Sace, Sodexo On Site Solutions, Sodexo Motivation Solutions, Sogin, Sorigenia, Sutter, Technip, TNT Express Italy, Ubi Banca, Unipol, Valsoia, Vocollect, Volkswagen.

Le interviste sono state condotte da Carlo Cici, Danilo Devigili, Laura Gallotti, Riccardo Giovannini, Rossella Zunino (per RGA), Giovanni Marconi, Monica Valle (per SAP), Cristina Botter, Emanuela Taverna, Francesca Zecca (per Business).



3. Perché monitoriamo la relazione tra competitività e sostenibilità?

Sostenibilità vuol dire competitività. Ciò non significa che automaticamente qualsiasi intervento di sostenibilità rafforzi il vantaggio competitivo di un'impresa, ma che determinate azioni possono rafforzare o differenziare un'azienda se consentono di creare valore per gli stakeholder e integrare le attività di business nella società.

In accordo a tale prospettiva, questo report costituisce la prosecuzione dello studio "Etica o Etichetta? Primo report su responsabilità sociale e competitività" pubblicato da RGA nel 2009. L'obiettivo è continuare a indagare come le relazioni tra competitività, tema già di per sé complesso, e sostenibilità, termine utilizzato in questa edizione in sostituzione di "responsabilità sociale" in quanto più direttamente comprensibile, si sono sviluppate nel tempo. Più in particolare, l'obiettivo è comprendere come le aziende italiane declinano il tema della sostenibilità confrontando, inoltre, i comportamenti dei manager italiani con quelli desunti da ricerche svolte a livello internazionale.

4. Come abbiamo redatto questo rapporto?

Il presente rapporto, dopo una prima parte dedicata a illustrare gli obiettivi della ricerca, le aziende intervistate ed i partner dello studio, è così strutturato:

- "La sostenibilità in tempo di crisi" (cap. 5) riporta un'analisi su come alcuni fatti avvenuti negli ultimi 3 anni hanno caratterizzato il percorso verso la sostenibilità;
- "I risultati dell'indagine" (cap. 6) contiene gli esiti della ricerca, confrontandoli con un set di studi internazionali dell'ultimo biennio sulle medesime tematiche; il capitolo è suddiviso in 4 paragrafi, ognuno dedicato ad una delle domande rivolte alle imprese coinvolte nella ricerca. Il capitolo 6 contiene, inoltre, l'indice di competitività sostenibile costruito ricorrendo agli indicatori di proposti dal World Economic Forum per l'anno 2012.

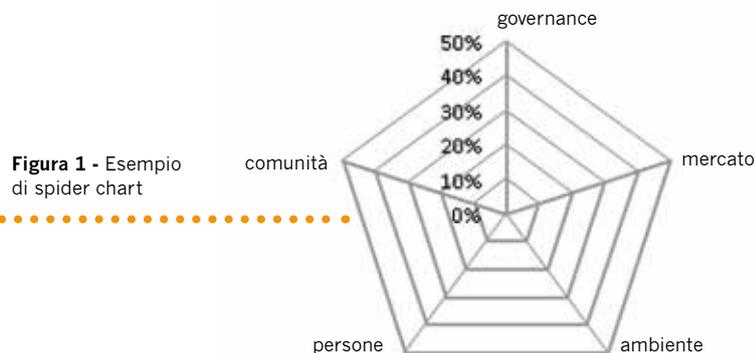
Per condurre l'indagine, tra marzo e luglio 2012 sono state realizzate interviste in profondità ai vertici di più di 50 imprese, attraverso le seguenti domande:

- quali sono per la sua azienda i fattori chiave di successo nel lungo termine?
- tra governance, mercato, risorse umane, comunità e ambiente qual è il tema della sostenibilità che ritiene più significativo per la sua impresa?
- che benefici può generare la sostenibilità per la sua azienda?
- quali sono i principali interventi di sostenibilità realizzati dalla sua azienda negli ultimi anni?
- quali iniziative di sostenibilità sono in programma per i prossimi anni?
- qual è il ruolo della funzione HR nell'ambito della sostenibilità sociale alla luce delle nuove sfide (generazione Y in entrata, pensionamenti più lunghi, innovazione organizzativa, welfare aziendale, etc.)?

Una parte delle citazioni raccolte durante le interviste sono riportate tra virgolette all'interno del report. I risultati delle interviste sono stati rappresentati attraverso spider chart sui cui assi è riportata la percentuale di preferenze attribuita ad ogni singola categoria per i diversi ambiti analizzati, come mostrato dalla figura 1.

In linea con quanto realizzato nella scorsa edizione del rapporto, i risultati raccolti sono stati confrontati, ove possibile, con ricerche nazionali ed internazionali che hanno indagato gli stessi aspetti trattati nelle interviste da noi condotte.

È inoltre proseguita la mappatura dell'indicatore di competitività sostenibile già proposto nella precedente versione del report. L'indice, basato su 17 indicatori (su 110 circa) utilizzati dal World Economic Forum per la definizione dell'Indice di Competitività Globale, vuole rappresentare sinteticamente la competitività dei singoli Paesi in relazione alle tematiche di sostenibilità. In questa edizione del report è inoltre stato introdotto un nuovo indicatore che pone in relazione l'indice di competitività calcolato dal World Economic Forum con l'indice di competitività sostenibile da noi calcolato; questo confronto è stato realizzato al fine di calcolare il contributo della sostenibilità alla competitività di un Paese.





5. La sostenibilità in tempo di crisi

In the future, only companies that make sustainability a goal will achieve competitive advantage. That means rethinking business models as well as products, technologies, and processes.

(Nidumolu R., Prahalad C.K., Rangaswami M.R., Why sustainability is now the key driver of innovation, Harvard Business Review, 2009).

Tre anni fa si apriva con questa citazione “Etica o Etichetta?” il primo report di RGA su responsabilità sociale e competitività che voleva focalizzare l’attenzione sul contributo che può essere dato dalle strategie di sostenibilità alla competitività aziendale. Questa citazione è condivisibile anche oggi nel bel mezzo di una crisi economica che sta incrinando quelle che ieri ci sembravano certezze incrollabili? Oppure la sostenibilità è solo un lusso che non possiamo più permetterci in tempi di crisi? Del resto anche l’agenda politica internazionale,

e di conseguenza molti governi nazionali, sembrano dedicare sempre meno tempo, risorse e più in generale impegno alla sfida dello sviluppo sostenibile. Barack Obama, ha vinto la campagna elettorale puntando sulla green economy come motore di sviluppo del Paese. Sono parecchie le iniziative ambientali, anche di grande rilievo, che sono rimaste sulla carta: la creazione di un sistema “Cap & Trade” che permettesse di ridurre dell’80% le emissioni di anidride carbonica entro il 2050 e la rendicontazione annuale delle performance energetiche del Paese in uno specifico rapporto, lo “State of our Energy Future”. L’esempio degli Stati Uniti è emblematico in quanto altri governi, europei e non, hanno dovuto rinunciare ad ambiziosi programmi in termini di sostenibilità a causa della crisi e delle elevate pressioni dei mercati hanno spostato l’attenzione su altre priorità. Non si è quindi deciso di intraprendere la strada della sostenibilità come una via strategica per disegnare il futuro, ma di comprimere al minimo gli investimenti con un ritorno non immediato. Il fallimento di Rio +20 costituisce l’ennesima e pesante conferma di defocalizzazione delle politiche pubbliche in materia di sostenibilità. A livello italiano, il caso dell’Ilva di

cronologia

GENNAIO 2009: Barack Obama è presidente degli Stati Uniti

Barack Obama vince le elezioni, spingendo molto sui temi dello sviluppo sostenibile ed in particolare della green economy. Secondo il sito www.politifact.com, non sono state realizzate importanti iniziative.

SETTEMBRE 2009: nuove misure del benessere si affiancano al PIL

Viene pubblicato il rapporto della Commissione creata da Sarkozy e composta dai professori Joseph Stiglitz, Amartya Sen e Jean-Paul Fitoussi per illustrare i limiti del Pil nella misurazione delle performance economiche e sociali di una società. Il rapporto illustra una serie di raccomandazioni per la definizione di un indicatore che tenga conto, oltre che del benessere economico, anche di elementi quali lo sviluppo sostenibile e la qualità della vita.

OTTOBRE 2009: falliscono negli USA 106 istituti di credito

Il bilancio delle banche vittime della crisi si allunga: nel 2009 sono 106 gli istituti di credito falliti negli Usa. Mai dal 1992 si era superata quota 100 fallimenti in un solo anno, testimoniando le difficoltà ancora presenti e legate alla crisi.

MAGGIO 2010:

UE vara un piano anticrisi europeo

Viene convocato un vertice straordinario dell’eurogruppo a Bruxelles per far fronte alla crisi che colpisce la Grecia e mette a rischio l’Euro. Si dà il via libera al fondo da 110 miliardi di euro.

GIUGNO 2010: i CEO credono nel successo della sostenibilità

Viene pubblicato lo studio “A new era of sustainability” condotto da UN Global Compact e Accenture. Il 93% dei 766 CEO intervistati crede che “le tematiche afferenti la sostenibilità saranno un fattore critico di successo per il futuro delle loro attività”.

NOVEMBRE 2010: esce la prima linea guida sulla responsabilità sociale

Viene pubblicata la ISO 26000, linea guida sulla responsabilità sociale volta a “aiutare le organizzazioni a contribuire allo sviluppo sostenibile”. La norma identifica sette distinti core subjects: labour practices, environment, consumer issues, fair operating practices, governance, human rights, community involvement and development.

FEBBRAIO 2011: Porter introduce

il concetto di valore condiviso

Sull’Harvard Business Review appare l’articolo a firma Michael E. Porter e Mark R. Kramer “Creating Shared Value”. I due professori coniano il termine valore condiviso definendolo come quell’insieme di politiche e pratiche che rafforzano la competitività di un’impresa migliorando al contempo le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui l’impresa stessa opera. L’articolo sottolinea come la competitività di un’azienda dipenda anche dal contesto sociale in cui essa opera e identifica proprio nelle connessioni tra impresa e società una serie di opportunità che possono portare crescita, benessere e, più in generale, alla ridefinizione del sistema capitalistico.

LUGLIO 2011: la speculazione colpisce l’Europa

Si avviano manovre di forte speculazione sull’Euro. Spagna e Italia sono i principali soggetti sotto attacco. La parola spread è ormai di dominio pubblico.

OTTOBRE 2011: UE pubblica una nuova definizione di CSR

Una nuova comunicazione della Commissione Europea definisce la strategia dell’UE per il periodo 2011-2014 in materia di Responsabilità Sociale delle imprese. All’interno della comunicazione viene proposta una nuova definizione di Responsabilità Sociale, definita come la “responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”.



Taranto riporta la relazione ambiente e sviluppo alla dinamica di un gioco a somma zero! Chi crede ancora nella sostenibilità come motore di innovazione e sviluppo? Dai primi risultati dell'indagine su sostenibilità e competitività condotta da RGA insieme a SAP e Green Business sono le imprese le gambe della sostenibilità per effetto, presumibilmente, della pressione di consumatori e cittadini. Non tutte le imprese. Una parte sì e una no. Gli indecisi che stanno alla finestra sono sempre meno.

Del resto di questi tempi troppa esitazione può essere fatale. Questa appare la principale differenza di scenario rispetto alla stessa indagine condotta nel 2009. Alcune aziende disinvestono mentre altre aumentano il loro impegno in materia di sostenibilità. Si tratta probabilmente di un nuovo punto del ciclo evolutivo della sostenibilità in cui chi ci crede spinge con maggiore convinzione mentre gli altri si disimpegnano. La crisi, in quest'ottica, è probabilmente un acceleratore di un processo che era già in atto. In altri termini, le aziende che hanno già iniziato ad integrare la sostenibilità nel loro business raccolgono risultati e, pur nella ristrettezza del periodo, continuano ad investire. Viceversa, le imprese

attratte dalla sostenibilità per un effetto moda e che hanno, di conseguenza, concentrato l'attenzione in comunicazione, si sono rese conto che parlare di sostenibilità senza farla è più un costo che un'opportunità. Non si può darle torto. Del resto, in particolare in alcuni settori la sostenibilità non è una condizione necessaria per operare.

Si conferma l'esistenza di una forma di "sustainability divide" tra le aziende con alta e bassa cultura della sostenibilità che, esattamente come il "digital divide", si riflette nelle prestazioni economiche e finanziarie. Così come evidenziato in modo straordinario da Eccles dell'Harvard Business School dopo un'analisi durata 20 anni, le aziende High Sustainability hanno comportamenti profondamente diversi dalle Low Sustainability con impatti rilevanti anche sui risultati d'esercizio. In questo quadro l'indagine realizzata da RGA insieme a SAP e Green Business costituisce un elemento di approfondimento sullo scenario italiano anche attraverso confronti internazionali con l'obiettivo di verificare se in Italia è sempre maggiore la forbice tra aziende che investono in sostenibilità e quelle che, invece, hanno già cominciato la fase di disimpegno.

NOVEMBRE 2011: Mario Monti

è il nuovo Presidente del Consiglio Italiano

Lo spread tra Italia e Germania è a quota 574, il tasso di rendimento dei BTP decennali è del 7,5%. Come conseguenza di questo vortice speculativo il Presidente del Consiglio Silvio Berlusconi rassegna le dimissioni, al suo posto sale Mario Monti, senatore a vita da pochi giorni.

NOVEMBRE 2011: La cultura della sostenibilità "paga"

Robert G. Eccles, Ioannis Ioannou e George Serafeim lavorano a uno studio dal titolo "The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance". Lo studio dimostra come, dal 1992 al 2010, il valore creato dalle imprese caratterizzate da forti elementi di sostenibilità superi di molto quello creato da imprese che presentano scarsi elementi di sostenibilità.

NOVEMBRE 2011: nasce il progetto

Benessere Equo e Sostenibile

Il progetto, realizzato da CNEL e ISTAT, ha come obiettivo principale quello di sviluppare un approccio multidimensionale che integri l'indicatore dell'attività economica, il PIL, con altri indicatori, compresi quelli relativi alle disuguaglianze, al benessere e alla sostenibilità.

2011: WEF cerca di misurare la competitività sostenibile

Il World Economic Forum pubblica l'edizione 2011 2012 del "Global Competitiveness Report". Per la prima volta il WEF tenta di sviluppare il "Sustainable Competitiveness Index", un indice che valuti la competitività dei Paesi anche sulla base delle loro performance di sostenibilità.

MAGGIO 2012: si registra una disoccupazione record in UE

La crisi economica che ha colpito il mondo occidentale nell'ultimo quadriennio non sembra diminuire. In maggio si registrano 48 milioni di disoccupati in Europa. Particolarmente grave la situazione dei giovani disoccupati, in Europa sono 8,3 milioni, in Italia il loro tasso di disoccupazione è del 35,3 per cento.

GIUGNO 2012: nascono i principi per

la sostenibilità ambientale di Confindustria

La Commissione Sviluppo Sostenibile di Confindustria elabora la Carta dei Principi per la Sostenibilità Ambientale. La carta identifica 10 valori/impegni che guideranno l'operato in termini di sostenibilità delle imprese e associazioni facenti parte di Confindustria.

GIUGNO 2012: falliscono i negoziati di RIO +20

La conferenza delle Nazioni Unite sullo sviluppo sostenibile, denominata Rio +20, e svoltasi a Rio de Janeiro tra il 20 ed il 22 giugno si conclude con un nulla di fatto. Il documento finale della conferenza non definisce alcun obbligo vincolante in termini di tutela ambientale.

LUGLIO 2012: si dibatte sul caso ILVA tra ambiente e lavoro

Il 26 luglio 2012 il GIP di Taranto dispone il sequestro senza facoltà d'uso dell'intera area a caldo dello stabilimento siderurgico Ilva. Il Paese intero e la politica si interrogano sugli impatti ambientali dello stabilimento e sui possibili risvolti economici sociali che la sua chiusura causerebbe.

AGOSTO 2012: la siccità mette

a rischio il raccolto dei cereali

La siccità peggiore da 50 anni a oggi sta colpendo gli Stati Uniti. Un sesto del raccolto americano di mais, ed un decimo di quello di soia sono distrutti. Si prevede che questo evento comporterà un forte aumento dei prezzi dei cereali su tutti i mercati mondiali. I prezzi agricoli sono destinati a crescere nel corso dell'autunno e dell'inverno.





6. I risultati dell'indagine

6.a. La sostenibilità contribuisce al successo d'impresa?

La sostenibilità è un fattore di successo sul mercato sia per le aziende che abbiamo intervistato sia per le imprese coinvolte nelle ricerche internazionali. La sostenibilità contribuisce alla generazione di profitto ed alla creazione di un vantaggio competitivo ma richiede attenzione alla compliance. I nostri intervistati evidenziano, inoltre, come la sostenibilità sia una leva per attrarre talenti e creare consenso. The Economist pone l'accento sull'etica del business, BCG sulla reputazione.

“Per vincere sul mercato è essenziale introdurre costantemente innovazioni nei servizi e nelle modalità di erogazione”

“L’offerta deve essere ampia, attenta alle esigenze dei clienti, sia di qualità che conveniente”

“La Sostenibilità è uno strumento per generare business per l’azienda”

“La sostenibilità ci pone in sintonia valoriale con i nostri clienti”

“Nonostante la crisi economica in corso abbiamo aumentato il nostro impegno nei confronti della sostenibilità proprio per fronteggiare il momento di difficoltà”

“La sostenibilità fa bene anche al business, perché è un plus che siamo in grado di offrire ai nostri clienti e che ci differenzia da altri operatori sul mercato”

Per raggiungere il successo nel lungo termine, le aziende da noi intervistate mirano principalmente all'innovazione e alla soddisfazione dei clienti attraverso prodotti e/o servizi di qualità. Seguono con notevole distacco e in ordine decrescente:

- le persone con particolare riferimento alla motivazione e formazione delle risorse, alla comunicazione interna e al lavoro in team;

Figura 2 - I fattori di successo per le aziende nel 2012 e nel 2009

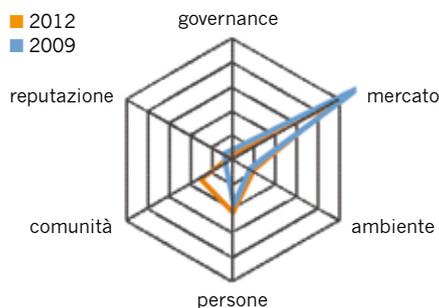
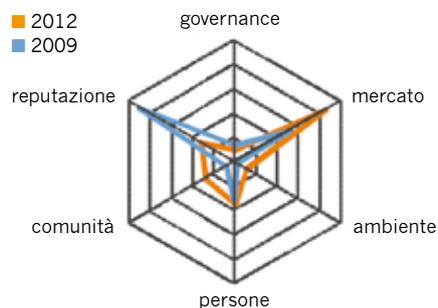


Figura 3 - I benefici della sostenibilità nel 2012 e nel 2009



- la comunità (relazioni con i territori e creazione di valore)
- l'ambiente;
- la governance;
- la reputazione.

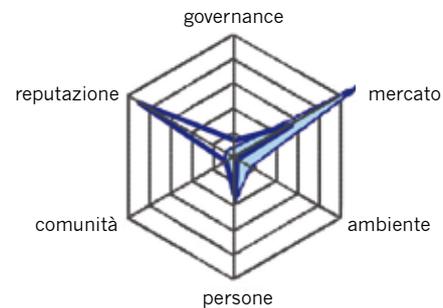
Tali risultati sono sostanzialmente in linea con quanto emerso nel 2009, fatta eccezione per la comunità la cui importanza è aumentata, come mostrato dalla figura 2. I manager nel 2009 riconducevano i benefici della sostenibilità principalmente alla reputazione. Nel corso degli ultimi anni questa opinione si è modificata notevolmente: ad oggi, infatti, il principale beneficio connesso all'adozione di pratiche di sostenibilità è riconducibile al mercato (Figura 3). Approfondendo come, per le nostre aziende, si è modificata dal 2009 al 2012 la relazione tra fattori di successo e benefici della sostenibilità si rileva che:

- in generale, vi è un maggior allineamento tra benefici connessi alla sostenibilità e fattori di successo dell'impresa. Il mercato e le persone risultano infatti rispettivamente al primo e secondo posto sia come fattori di successo dell'impresa, sia come benefici della sostenibilità.
- C'è una maggiore focalizzazione sui temi del mercato e delle persone anche per quanto riguarda i benefici della sostenibilità. Queste tematiche nel 2009 si trovavano rispettivamente al secondo e terzo posto, mentre oggi sono entrambe salite di una posizione.
- La reputazione scende di interesse tanto per fattori di successo e per i benefici della sostenibilità. Nel 2009 tale tematica si trovava infatti al quarto posto come fattore di successo d'impresa e al primo posto come beneficio della sostenibilità; oggi si trova invece al sesto e terzo posto rispettivamente.
- L'ambiente continua ad essere la fonte di benefici attesi meno rilevante della sostenibilità. In entrambe le indagini a tale tema è infatti stato attribuito il sesto posto nella classifica dei benefici della sostenibilità.

Figura 4 - I fattori di successo per le aziende e i benefici della sostenibilità nel 2009 e nel 2012

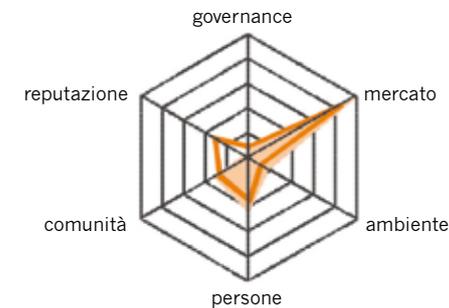
2009

- fattori di successo
- benefici della sostenibilità



2012

- fattori di successo
- benefici della sostenibilità





Anche secondo "The Economist" i principali benefici determinati dalle pratiche di sostenibilità sono fortemente collegati a tematiche di mercato, quali il conseguimento di profitti nel lungo termine, la compliance con standard e regolamenti e l'innovazione di prodotti e processi. È inoltre presente in modo rilevante, a differenza di quanto emerge dalle risposte fornite dalle nostre imprese, il tema etico, secondo il quale le azioni di sostenibilità vengono intraprese in quanto sono la cosa giusta da fare. Tali benefici economici generati dalla sostenibilità, secondo i manager intervistati dal "The Economist" si collegano prioritariamente nel lungo termine come conseguenza di una relazione ritenuta forte tra sostenibilità e competitività. I manager che ritengono, invece, che i benefici economici della sostenibilità possano essere registrati già nel medio periodo si ripartiscono in modo identico tra coloro che considerano la relazione forte e coloro che la vedono debole. BCG conferma la relazione tra sostenibilità e prestazioni economico finanziaria dell'azienda, riconducendola a: riduzione dei costi attraverso interventi di efficienza energetica, incremento del vantaggio competitivo, riduzione dei costi associati alle materie prime ed ai rifiuti, accesso a nuovi mercati, aumento dei margini o delle quote di mercato, innovazione di prodotto/servizi, innovazione di modelli di business e processi. Un ulteriore beneficio è la reputazione aziendale che ha raccolto, in valore assoluto, la maggior preferenza tra le risposte. I rettangoli riportati nella figura 7 raggruppano i

Figura 5 - Quali sono le principali motivazioni (o gli obiettivi più importanti) che spingono la sua organizzazione a promuovere politiche di sostenibilità ambientale, sociale e relative alla governance nei prossimi tre anni? (scegliere al massimo 3 risposte; grafico espresso in percentuale)

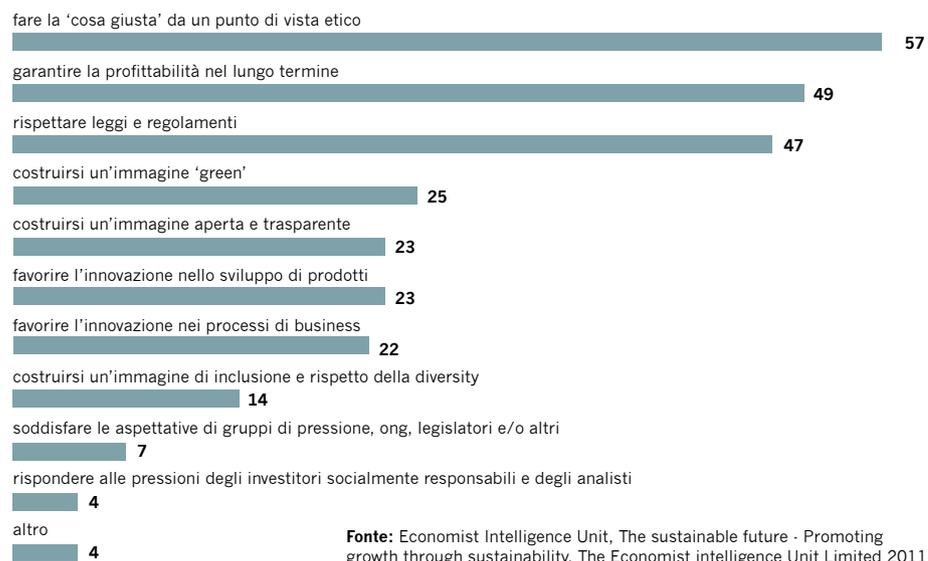


Figura 6 - Secondo lei quanto è forte, se esiste, la relazione tra le performance economiche-finanziarie della sua azienda e la sua propensione al raggiungimento di obiettivi ambientali, sociali e di governance nel breve, medio e lungo termine? (grafico espresso in percentuale)

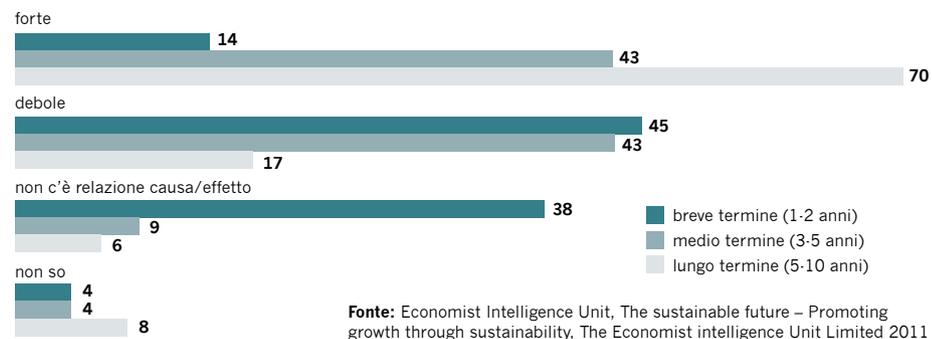


Figura 7 - Quali sono i principali benefici della sostenibilità per la sua azienda? (grafico espresso in percentuale) (scegliere al massimo 3 risposte)

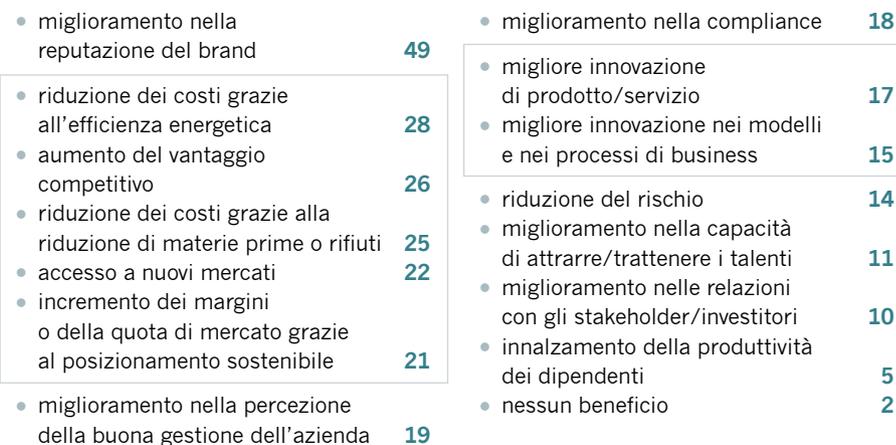


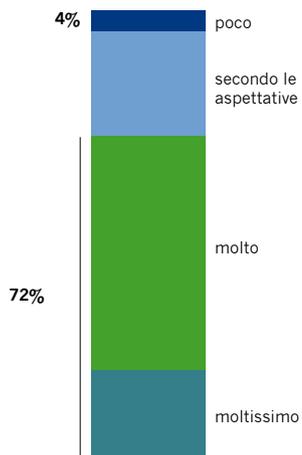


Figura 8 - Pensando all'esperienza della Vostra Azienda, quale dei seguenti vantaggi l'impegno nella sostenibilità ha prodotto?



Fonte: GFK EURISKO, Le imprese e la sostenibilità, GFK EURISKO, 14 Maggio 2012

Figura 9 - Quanto i benefici della sostenibilità hanno soddisfatto le sue aspettative?



Fonte: Accenture, Decision Maker Attitudes and Approaches Towards Sustainability in Business in 2011, www.accenture.com/sustainability24, 2012

benefici individuati dagli intervistati riconducibili alla sfera delle performance economiche; questo raggruppamento permette di evincere come la somma dei benefici economici, tra cui ad esempio l'aumento di efficienza o la riduzione di materiali utilizzati, siano maggiori rispetto agli altri fattori proposti, ad esempio la reputazione aziendale o il miglioramento della compliance legislativa.

Eurisko, che ha coinvolto nella sua indagine un panel di aziende, enti ed associazioni italiane, ha focalizzato l'attenzione sui vantaggi economici legati alla sostenibilità. I risultati di tale studio rispecchiano in buona parte quanto emerge dalla ricerca condotta da BCG; le imprese italiane intervistate da Eurisko, così come le aziende coinvolte nella nostra indagine, identificano infatti tra i principali benefici dell'impegno nella sostenibilità lo stimolo all'innovazione, sia essa di prodotto/servizio o di processo, o la riduzione dei costi derivante da interventi di efficientamento energetico o da un utilizzo più efficiente delle risorse. Infine dall'indagine condotta da Accenture nel

2011 intervistando 247 top manager in Nord America, Gran Bretagna e Cina, emerge come nella maggior parte dei casi i risultati delle iniziative in tema di sostenibilità siano sottostimati. Ben il 72% degli intervistati ritiene infatti che i benefici derivanti dalle azioni di sostenibilità siano stati maggiori, o molto maggiori, rispetto alle aspettative (Figura 9).

6.b. Quali sono i temi chiave della sostenibilità?

Mercato, ambiente, persone e comunità hanno lo stesso peso per le nostre aziende. A grande distanza segue la governance.

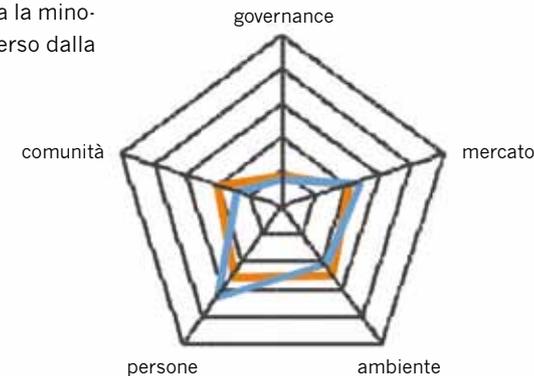
“La responsabilità di lavorare per uno dei brand più amati al mondo ci impone la massima attenzione ad ogni aspetto della sostenibilità”

“Il nostro percorso verso la sostenibilità è volto a garantire un migliore equilibrio tra tutte le componenti economiche, sociali, ambientali connesse alle nostre attività”

“Promuoviamo la ricerca di un ‘valore sostenibile’ che sia alla base e informi le politiche gestionali e i comportamenti aziendali a 360 gradi”

Gli intervistati attribuiscono sostanzialmente un peso molto simile ai cinque temi della sostenibilità a differenza di quanto rilevato nel 2009 in cui si registrava un maggior peso alle persone, per effetto dell'evoluzione normativa in tema di salute e sicurezza (TU n 81 del 9 aprile 2008). La governance rimane il tema a cui viene attribuita la minore rilevanza, così come era già emerso dalla precedente edizione (Figura 10).

Figura 10 - Tema più significativo della sostenibilità nel 2009 e nel 2012





6.c. Quali sono gli interventi realizzati e i programmi delle aziende?

Le azioni più significative realizzate dalle nostre aziende riguardano principalmente la tutela dell'ambiente (riduzione di consumi energetici ed emissioni); seguono le persone, la comunità e il mercato. L'approccio delle aziende italiane rispetto a quelle internazionali appare meno integrato con il core business e nei modelli organizzativi. Gli interventi futuri le nostre aziende sono in linea con quelli già realizzati.

6.c.1. Quali sono gli interventi più frequenti?

La sostenibilità è un fattore di successo sul mercato sia per le aziende che abbiamo intervistato sia per le imprese coinvolte nelle ricerche internazionali. La sostenibilità contribuisce alla generazione di profitto ed alla creazione di un vantaggio competitivo ma richiede attenzione alla compliance. I nostri intervistati evidenziano, inoltre, come la sostenibilità sia una leva per attrarre talenti e creare consenso. The Economist pone l'accento sull'etica del business, BCG sulla reputazione.

“Abbiamo ridotto sostanzialmente il nostro utilizzo di energia, di acqua, di materiali per imballaggi. Abbiamo ridotto le emissioni di CO2 e i rifiuti generati”

“Abbiamo individuato Politiche di prevenzione della salute dei dipendenti, inserendo un check-up gratuito per tutti. Paghiamo inoltre l'abbonamento annuale al bike sharing a tutti i dipendenti”

“Abbiamo istituito la Giornata di volontariato 'impact day', dedicando una giornata di lavoro a scopo sociale. Devolviamo inoltre una percentuale dei profitti a iniziative no profit con l'obiettivo di dare un contributo alla comunità in cui operiamo”

“Svolgiamo un'analisi di customer satisfaction continuativa, includendo anche i temi della Responsabilità Sociale”

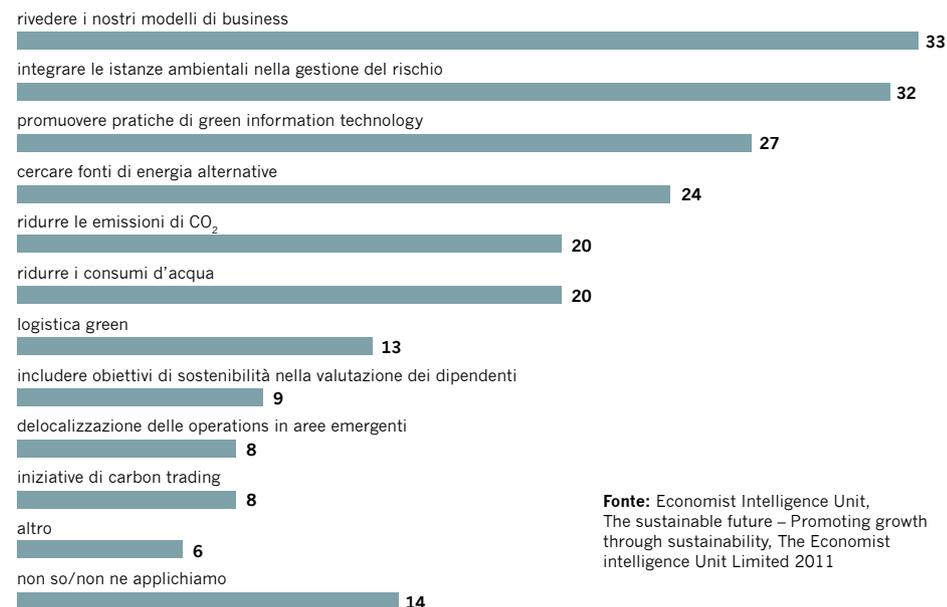
Gli interventi più significativi delle nostre aziende sono dedicati principalmente all'ambiente: tutela dell'ambiente, riduzione dei consumi energetici, riduzione delle emissioni, aumento dell'utilizzo di energie rinnovabili. Seguono:

- le persone: formazione e sviluppo, salute e sicurezza, attenzione verso i dipendenti, piano e azioni sulla diversità;
- la comunità: iniziative a contenuto sociale, beneficenza, azioni di engagement con le istituzioni locali, volontariato professionale;
- il mercato: soddisfazione dei clienti, attenzione al rapporto con i clienti e con tutti gli stakeholder, ricerca e innovazione.

L'insero di The Economist ha evidenziato, in maniera puntuale, le iniziative realizzate in ambito ambientale, sociale e di governance. Dal confronto tra i risultati emersi dalla nostra indagine e le iniziative realizzate in ambito internazionale è possibile notare che le nostre aziende perseguono un approccio più progettuale rispetto ai concorrenti stranieri che privilegiano un approccio di sistema integrando la sostenibilità nel modello organizzativo aziendale. Come riportato in figura 11, la revisione dei modelli e l'inclusione delle issue ambientali nel risk management costituiscono gli interventi più frequenti per promuovere la sostenibilità ambientale presso le aziende coinvolte dal “The Economist”.

In ambito sociale si registra un allineamento tra quanto emerso dalla nostra indagine e quanto riportato dal “The Economist”. Resta da segnalare che, tra le risposte previste nelle survey internazionale non ci sia la formazione delle risorse umane che, nel caso delle nostre aziende risulta, invece, essere il principale intervento realizzato negli ultimi anni. Anche in tema di governance sono molto simili gli interventi realizzati dalle nostre aziende e quelli realizzati in ambito internazionale: codici etici e politiche specifiche sulla sostenibilità.

Figura 11 - Quali, se ci sono, delle seguenti attività sono una pratica di business corrente all'interno della sua azienda volta a promuovere la sostenibilità ambientale? (sceglierne al massimo 3; grafico espresso in percentuale)



Fonte: Economist Intelligence Unit, The sustainable future – Promoting growth through sustainability, The Economist Intelligence Unit Limited 2011

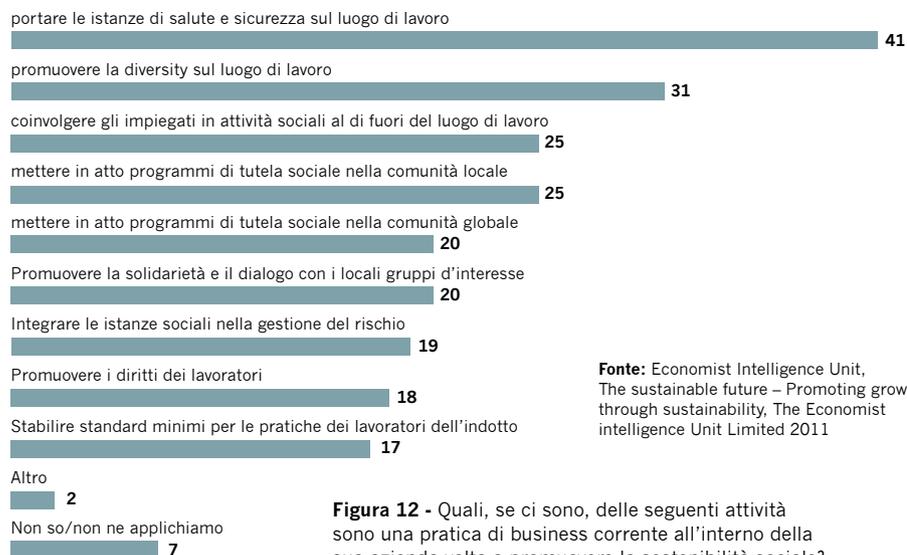


Figura 12 - Quali, se ci sono, delle seguenti attività sono una pratica di business corrente all'interno della sua azienda volta a promuovere la sostenibilità sociale? (sceglierne al massimo 3; grafico espresso in percentuale)

Fonte: Economist Intelligence Unit, The sustainable future – Promoting growth through sustainability, The Economist intelligence Unit Limited 2011



Figura 13 - Quali, se ci sono, delle seguenti attività sono una pratica di business corrente all'interno della sua azienda volta a migliorare la struttura di governance della sua azienda? (Sceglierne al massimo 3; grafico espresso in percentuale)

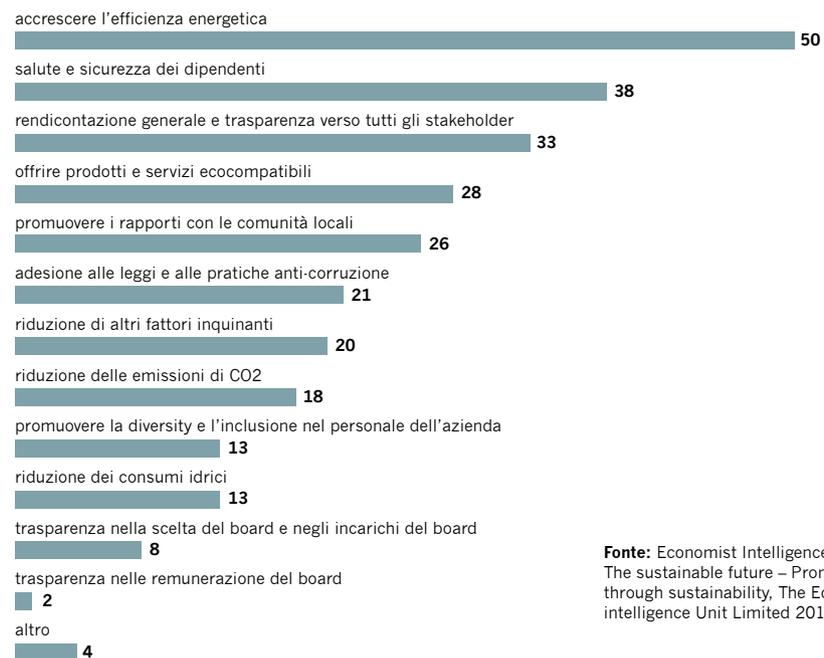
Fonte: Economist Intelligence Unit, The sustainable future – Promoting growth through sustainability, The Economist intelligence Unit Limited 2011

6.c.2. Quali sono gli interventi in programma?

“Intendiamo continuare nel processo di riduzione del nostro impatto ambientale, riducendo gli sprechi e lavorando sulla logistica, i trasporti, gli imballaggi e implementando nuovi sistemi per la produzione di energie pulite, come l’installazione di pannelli fotovoltaici”
“Il nostro obiettivo è quello di migliorare costantemente i livelli di salute e sicurezza sul lavoro; eliminare o minimizzare i rischi per i dipendenti, i clienti e i fornitori”
“Raggiungere e informare i nostri stakeholder in modo sempre più completo, tempestivo e trasparente”

Nei prossimi anni le nostre aziende realizzeranno interventi in ambito principalmente ambientale, con forti impatti sulla riduzione dei costi, seguiti da interventi su persone, mercato e comunità. È interessante sottolineare che la tipologia di intervento programmato è la stessa degli interventi già realizzati; questo indica una continuità nei programmi aziendali del campione intervistato e una coerenza nella definizione dei programmi di sostenibilità.

Figura 14 - Pensando agli obiettivi che la sua azienda si è prefissata per i prossimi tre anni in ambito ambientale, sociale e di governance, quali dei seguenti hanno maggiore priorità? (sceglierne al massimo 3; grafico espresso in percentuale)



Fonte: Economist Intelligence Unit, The sustainable future – Promoting growth through sustainability, The Economist intelligence Unit Limited 2011



Dal grafico seguente è possibile notare come la prospettiva individuata dalle nostre aziende sia confermata, in parte, a livello internazionale, grazie ai risultati pubblicati da The Economist. Anche per le nostre imprese, infatti, troviamo tra le principali azioni da realizzare l'efficiamento energetico e la riduzione dei consumi, in termini di mercato vengono invece citate azioni di trasparenza nei confronti dei clienti. Al contrario, con riferimento alle persone, le nostre imprese investono meno su salute e sicurezza, ponendo maggiormente l'accento su programmi di bilanciamento vita privata – vita lavorativa, progetti di tutela della diversità e progetti di formazione dei dipendenti.

6.c.3. Che relazione esiste tra interventi realizzati e in programma?

Gli interventi passati e quelli futuri, dichiarati dalle nostre aziende nel corso del 2012, sono distribuiti in modo pressochè uniforme tra quattro aree di intervento: ambiente, persone, comunità e mercato. La coerenza tra gli interventi realizzati e gli interventi programmati, vedi tabella seguente, è riscontrabile sia per le aree d'azione che delle singole iniziative. Tale situazione può essere letta in un'ottica di continuità e coerenza o, alternativamente, come un limitato grado di innovatività.

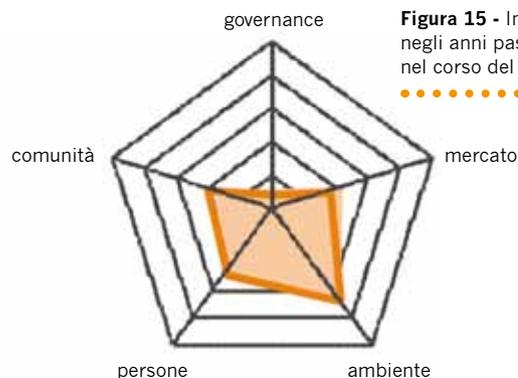


Figura 15 - Interventi realizzati negli anni passati e programmati nel corso del 2012

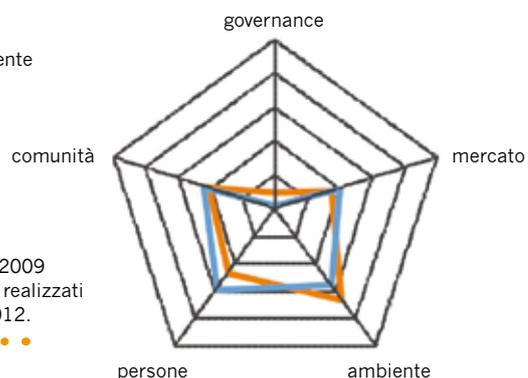


Figura 16 - Confronto tra gli interventi dichiarati nel 2009 per il futuro e gli interventi realizzati in passato dichiarati nel 2012.

tematica (in ordine di priorità)

	interventi REALIZZATI	interventi IN PROGRAMMA
ambiente	<ul style="list-style-type: none"> tutela ambientale riduzione dei consumi energetici riduzione delle emissioni utilizzo di energie rinnovabili 	<ul style="list-style-type: none"> tutela ambientale riduzione degli impatti ambientali riduzione dei consumi utilizzo di energie rinnovabili
persone	<ul style="list-style-type: none"> formazione e sviluppo salute e sicurezza dei lavoratori attenzione verso i dipendenti piano e azioni sulla diversità 	<ul style="list-style-type: none"> diversity formazione attenzione verso i dipendenti bilanciamento vita privata-vita lavorativa salute e sicurezza sul lavoro
comunità	<ul style="list-style-type: none"> iniziative a contenuto sociale beneficenza azioni di engagement con le istituzioni locali volontariato professionale 	<ul style="list-style-type: none"> iniziative per la comunità confronto con associazioni locali beneficenza volontariato professionale
mercato	<ul style="list-style-type: none"> soddisfazione dei clienti attenzione al rapporto con i clienti e con tutti gli stakeholder ricerca e innovazione 	<ul style="list-style-type: none"> trasparenza attenzione ai clienti e a tutti gli stakeholder ricerca e innovazione
governance	<ul style="list-style-type: none"> certificazione SA8000 codice etico e politiche ad hoc 	<ul style="list-style-type: none"> assessment interni certificazione SA8000

Confrontando le previsioni espresse nel 2009 dal panel di imprese da noi intervistate, con gli interventi registrati nel 2012, si rileva in generale che le aziende hanno effettivamente realizzato quanto preventivato. Gli unici scostamenti riguardano le persone per le quali si è fatto meno di quanto promesso e l'ambiente per cui si è verificato il fenomeno contrario.



6.d. Come evolve il ruolo della funzione Human Resources?

Lo scenario con cui le aziende si confrontano quotidianamente le pone nella condizione di dover affrontare, con crescente attenzione, i temi relativi alle proprie persone, individuando soluzioni innovative. Le imprese coinvolte nella nostra indagine sono però ancora nella fase iniziale dello sviluppo di progetti su tale tematica.

“Nella logica di assicurare un elevato standard di qualità della vita ai lavoratori, si applicano soluzioni di work life balance ed è attivo un programma di welfare aziendale”
“Grande attenzione viene prestata al mondo dei giovani, in particolare ai progetti di valorizzazione, realizzati con la collaborazione le principali Università e Business School.
“Abbiamo anche avviato percorsi di crescita “personalizzati” dedicati ai giovani ed ai talenti presenti in azienda”
“Motivazione individuale e valorizzazione della diversità sono due driver importanti per la crescita del patrimonio “risorse umane” presente in azienda”

Lo scenario con cui le aziende si confrontano quotidianamente le pone nella condizione di dover affrontare, con crescente attenzione, i temi relativi le proprie persone. L'aumento dell'età pensionabile, il necessario contenimento dei costi, la nascita di iniziative di welfare aziendale che si affianchino al tradizionale sistema di welfare proposto dallo Stato e la gestione dell'entrata della generazione Y (tutti i dipendenti con un'età inferiore ai 30 anni) all'interno delle organizzazioni, impone alle aziende, ed in particolare alle funzioni che si occupano della gestione delle risorse umane, la necessità di individuare soluzioni innovative. Proprio in quest'ottica, per questa edizione del report, abbiamo richiesto alle aziende intervistate quale siano le principali iniziative realizzate in tale ambito.

Dalle interviste è emerso come gli interventi realizzati dalle imprese per la gestione delle nuove sfide seguano principalmente 4 assi: motivazione e sviluppo della cultura aziendale, formazione e percorsi di carriera personalizzati, welfare aziendale, azioni rivolte all'equilibrio tra vita privata e vita lavorativa. È importante sottolineare il fatto che le aziende hanno risposto a questa domanda rendicontando le iniziative che stanno realizzando in questi mesi facendo molta fatica a proiettarsi nei prossimi anni probabilmente anche per effetto della novità dell'argomento.

6.e. Come si posiziona l'Italia nell'indice di competitività sostenibile?

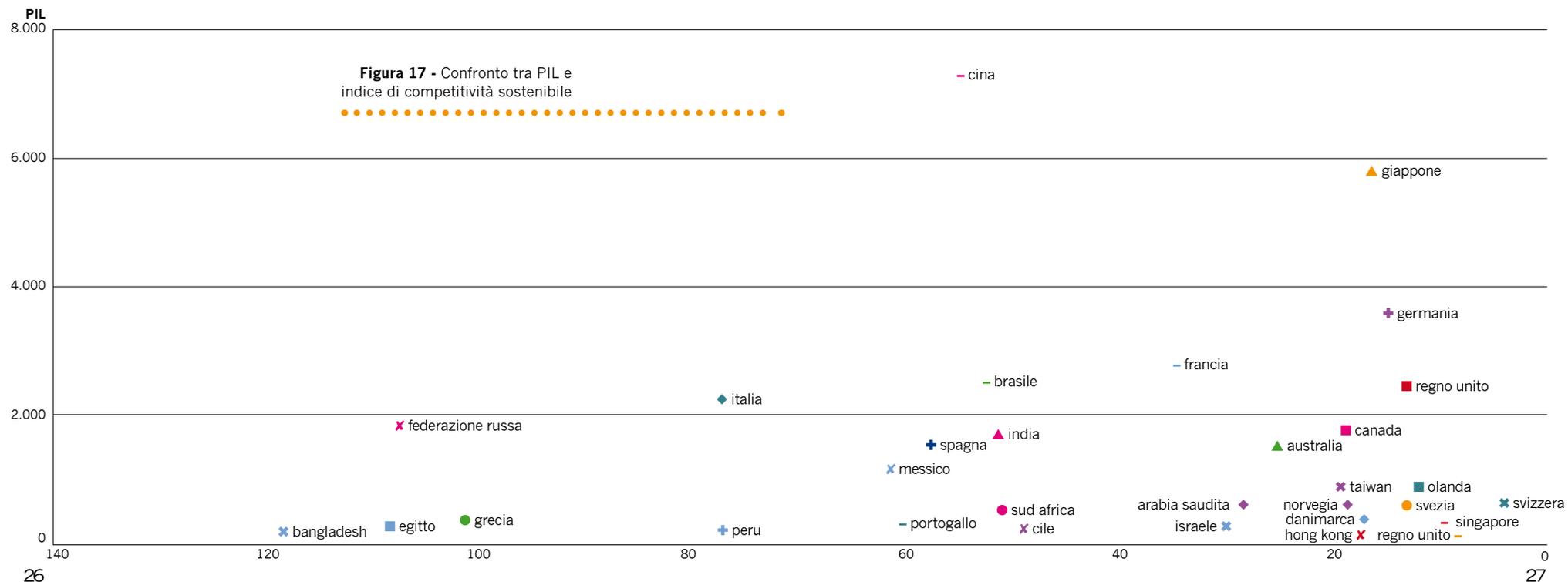
Nonostante abbia un PIL tra i primi 10 Paesi oggetto di analisi, l'Italia si posiziona tra i Paesi con un basso livello di competitività sostenibile. Il confronto tra l'indice di competitività e l'indice di competitività sostenibile conferma l'esistenza di una forte relazione tra sostenibilità e competitività.

L'indice di competitività sostenibile è stato elaborato da RGA, in occasione della ricerca condotta nel 2009, al fine di classificare i Paesi sulla base dello loro impegno nei confronti della sostenibilità. Per costruire l'indice erano stati selezionati, all'interno della base dati del World Economic Forum, gli indicatori che più si avvicinavano ai fattori di successo d'impresa e ai benefici della sostenibilità individuati dalle aziende intervistate. Erano dunque stati scelti indicatori del WEF che rappresentassero le aree relative il mercato, le persone e la reputazione. La scelta degli indicatori è stata confermata anche in questa indagine, non solo per garantire la possibilità di un confronto con quanto emerso dall'indagine del 2009, ma soprattutto perché il mercato è stato individuato dagli intervistati come primo fattore di successo e primo beneficio della sostenibilità, le persone sia come secondo fattore di successo che secondo beneficio della sostenibilità e la reputazione come terzo beneficio della sostenibilità. L'indice di competitività sostenibile è stato calcolato per gli stessi 31 Paesi individuati durante l'indagine precedente, inserendo anche la Russia, al fine di avere, oltre ad un rappresentante per i cinque stadi dello sviluppo e alla più ampia rappresentanza dei Paesi sviluppati come l'Italia, anche tutti i Paesi BRICS.



Dall'analisi del grafico presente nella pagina precedente è possibile osservare come gli Stati Uniti d'America e il Giappone abbiano un elevato PIL e un buon posizionamento in termini di sostenibilità; si evidenzia poi un raggruppamento dei paesi Occidentali (Germania, Gran Bretagna, Francia, Canada) con un valore del PIL confrontabile con quello dell'Italia, ma con un posizionamento in termini di sostenibilità migliore rispetto a quello del nostro Paese. È interessante notare che i Paesi BRICS (Brasile, Russia, India, Cina, Sud Africa), caratterizzati da un'elevata popolazione, un vasto territorio, abbondanti risorse naturali e una forte crescita del PIL, hanno, ad eccezione della Russia, un posizionamento in termini di sostenibilità simile tra loro; in particolare la Russia registra performance peggiori rispetto alle altre quattro nazioni in tutte le aree che compongono l'indice di competitività. Nel grafico si può inoltre notare che, tra le Nazioni con un basso PIL, i Paesi Sviluppati hanno un elevato posizionamento in termini di sostenibilità. L'Italia si posiziona quindi tra i Paesi con un basso livello di competitività responsabile, ancor più basso dei BRICS, avendo comunque un PIL tra i primi 10 dei Paesi oggetto d'analisi.

Analizzando nel dettaglio la situazione dell'Italia emerge che nel corso del triennio il nostro Paese, rispetto al panel di Paesi considerati, ha perso una posizione. Alla luce del fatto che il numero di Paesi inseriti nel report dal WEF nel 2009 è minore rispetto al numero di Paesi considerati all'interno del report 2012, non è possibile individuare con esattezza le cause della discesa dell'Italia in questa classifica. Tuttavia, analizzando le differenze dei posizionamenti dell'Italia tra il 2009 e il 2012 per ciascuno dei 17 indicatori considerati, emerge che è fortemente aumentata l'intensità della competitività all'interno del mercato nazionale, sono aumentati in maniera minore, ma comunque significativa, la qualità delle "management school" e la meritocrazia nei processi di selezione dei manager. È inoltre importante sottolineare come nonostante le imprese italiane abbiano aumentato i loro investimenti in ricerca e sviluppo rispetto al 2009, si registri una forte diminuzione per quel che concerne la capacità delle imprese di ricorrere all'utilizzo le nuove tecnologie.





Nella seguente tabella è riportato il ranking di competitività responsabile. Il posizionamento riportato nella tabella non è quello definito dal World Economic Forum, ma è quello dei 32 Paesi considerati all'interno della nostra indagine

Figura 7 - Confronto tra PIL e indice di competitività sostenibile

posizionamento 2012	NAZIONE		posizionamento 2009
1	Svizzera	=	1
2	Singapore	↑	3
3	Finlandia	↑↑	7
4	Svezia	↑	5
5	Paesi Bassi	↑↑	9
6	Gran Bretagna	↑↑	13
7	Germania	↓	6
8	Giappone	=	8
9	Danimarca	↓↓	2
10	Norvegia	=	10
11	Stati Uniti d'America	↓↓	4
12	Hong Kong	↑	15
13	Canada	↓	12
14	Taiwan	↓	11
15	Australia	↓	14
16	Arabia Saudita	↑	19
17	Israele	=	17
18	Francia	↓	16
19	Cile	↑	20
20	Sud Africa	↑↑	24
21	India	↓	18
22	Brasile	↓	25
23	Cina	↓	21
24	Portogallo	↑	23
25	Spagna	↓	22
26	Messico	↑	27
27	Italia	↓	26
28	Perù	=	28
29	Grecia	↑	30
30	Russia	n.a.	n.a.
31	Egitto	↓	29
32	Bangladesh	↓	31

* La doppia freccia rappresenta i casi in cui la posizione della Nazione interessata è cresciuta o diminuita di un numero di posizioni maggiori o uguali a 4



Figura 18 - Relazione tra competitività e sostenibilità

Al fine di verificare l'esistenza di un legame tra sostenibilità e competitività è stato confrontato, per ogni Paese, l'indice di competitività globale, calcolato dal World Economic Forum, con l'indice di competitività sostenibile da noi calcolato. Il risultato di tale confronto, riportato in figura 18, mette in evidenza come questo legame esista e sia molto forte. Tuttavia non è possibile stabilire se sia la sostenibilità a generare un forte impatto sulla competitività, oppure se sia la competitività a determinare la sostenibilità.

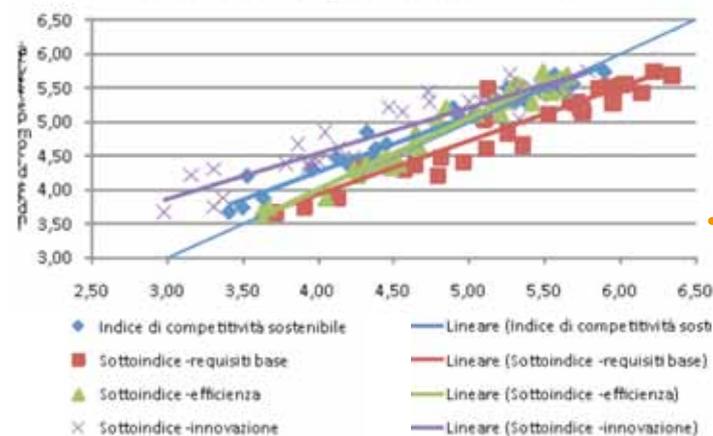


Figura 19 - Relazione tra competitività e sottoindici

L'indice di competitività è costituito da tre sottoindici che rappresentano i requisiti base (stabilità macroeconomica, sviluppo istituzionale, sanitario e infrastrutturale), l'efficienza (sistema educativo, efficienza e sviluppo del mercato, dei beni, finanziari e del lavoro) e l'innovazione per ogni Paese. Dalla figura 19, che rappresenta l'influenza che ogni sottoindice ha nei confronti dell'indice di competitività globale, si evince come la competitività sostenibile sia il fattore che, dopo l'innovazione, influenza maggiormente la competitività di un Paese.



7. Conclusioni

La responsabilità sociale è etica o etichetta? Nel 2009 avevamo concluso che l'Italia si poneva decisamente sul versante dell'etichetta. Ora possiamo dire che qualcosa è cambiato. E' emerso, infatti, che per le imprese intervistate è il mercato, e non più la reputazione, la principale area che beneficia della sostenibilità. Rimane comunque da segnalare che le tipologie di iniziative implementate dalle aziende italiane afferiscono in primo luogo all'ambiente, alle persone e alla comunità e, solo in ultimo, al mercato. Nella situazione odierna è quindi molto difficile, e forse continuerà ad esserlo, identificare una "ricetta magica" che delinei un set di azioni e investimenti volti a sfruttare al meglio le potenzialità, in termini di successo sul mercato, delle azioni di sostenibilità.

Che fare dunque? Alla luce dello scenario emerso, che vede un aumento della forbice tra le aziende che continuano i propri percorsi di sostenibilità e quelle che abbandonano il campo, crediamo che esista una soluzione win-win, un investimento che indipendentemente dal contesto e dal settore in cui si opera si ripaga nel tempo. Tale tipologia di investimento è identificata da Eccles dell'Harvard Business School nella cultura della sostenibilità, che la riconosce come il principale fattore che ha permesso alle aziende "High Sustainability" di eccellere sul mercato, raggiungendo performance economiche e finanziarie migliori rispetto alle imprese Low Sustainability.

Possiamo quindi affermare che la cultura della sostenibilità paga, in ogni caso: sia per quelle imprese che ancora investono nella sostenibilità, preparando il terreno interno per ottenere il massimo dei risultati dalle azioni implementate, sia per quelle imprese ancora alla finestra, in cui questo tipo di interventi contribuiscono possono contribuire ad aumentare il commitment e la motivazione dei dipendenti.

Come Einstein suggeriva "non si possono risolvere i problemi con lo stesso modo di pensare che li ha generati", investire nella cultura della sostenibilità può quindi essere un primo passo per la costruzione di fondamenta comuni a tutta l'azienda, condizione essenziale per integrare la sostenibilità nel core business aziendale, evitando iniziative calate dall'alto la cui efficacia è a rischio sin dalla loro nascita.

Riferimenti bibliografici

- Accenture, Report on the Accenture 2011 Global Risk Management Study, 2011
- Accenture, Business at its Best: Driving Sustainable Value Creation, Accenture, 2011
- Accenture, Decision Maker Attitudes and Approaches Towards Sustainability in Business in 2011, www.accenture.com/sustainability24, 2012
- Deloitte, Sustainable Finance. The risks and opportunities that (some) CFOs are overlooking, Deloitte Global Service, 2011
- Graceann Bennett, Freya Williams, Mainstream Green: The red paper, Ogilvy & Mather, 2011
- BSR, Globscan, State of Sustainable Business Poll 2011, Novembre 2011
- Economist Intelligence Unit, The sustainable future – Promoting growth through sustainability, The Economist intelligence Unit Limited 2011
- Ernst & Young, GreenBiz group, Six growing trends in corporate sustainability, Ernst & Young, 2012
- FTSE, 10 years of impact and investment, FTSE, 2011
- GfK EURISKO, Le imprese e la sostenibilità, GfK EURISKO, 14 Maggio 2012
- Aon Hewitt, Trends in Global Employee Engagement, Aon Hewitt, 2011
- KPMG, Corporate Sustainability, A progress Report, KPMG International, 2011
- KPMG, KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011, KPMG International, 2011
- KPMG, Expect the Unexpected: Building business value in a changing world, KPMG International, 2012
- Peter Lacy, Tim Cooper, Rob Hayward, Lisa Neuberger, A New Era of Sustainability, Accenture, Giugno 2010
- McKinsey&Company, The business of sustainability, 2011
- MIT Sloan Management Review, The Boston Consulting Group, Sustainability: The 'Embracers' Seize Advantage, 2011
- Amy O'Connor, Michelle Shumate, The Communication Patterns of Corporate Social Responsibility within and across Industries, The Conference Board, 2012
- Oekom, Corporate Responsibility Review 2012, Oekom research, 2012
- PwC, Annual corporate director survey 2011 findings, PwC, 2011
- PwC, 15th Annual Global CEO Survey 2012, www.pwc.com/ceosurvey, 2012
- Klaus Schwab, The Global Competitiveness Report 2012-2013, World Economic Forum, Settembre 2012
- Society for Human Resource Management, BSR, Aurosoorya, Advancing Sustainability: HR's Role, SHRM, 2011
- Sodalitas, Working Age. La valorizzazione delle diverse età in azienda, Fondazione Sodalitas, Ottobre 2011
- Sodalitas, RGA, La road map della CSR – L'evoluzione della Responsabilità Sociale vista attraverso dieci edizioni del Sodalitas Social Awards, Maggio 2012
- SolAbility, The Global Sustainable Competitiveness Index, SolAbility, Aprile 2012
- SustainAbility, Globescan, The Sustainability Survey 2011, Globescan, Settembre 2011
- The World Business Council for Sustainable Development, HRH The Prince of Wales's Business & the Environment Programme, The University of Cambridge Programme for Industry, Human resources and sustainable development



Allegato: gli indicatori utilizzati per la costruzione dell'indice di competitività sostenibile

Reputation

Ethical behavior of firms (1.18)

How would you compare the corporate ethics (ethical behavior in interactions with public officials, politicians, and other enterprises) of firms in your country with those of other countries in the world? [1 = among the worst in the world; 7 = among the best in the world]

Reliance on professional management (7.06)

In your country, who holds senior management positions? [1 = usually relatives or friends without regard to merit; 7 = mostly professional managers chosen for merit and qualifications]

Workplace

Quality of the educational system (5.03)

How well does the educational system in your country meet the needs of a competitive economy? [1 = not well at all; 7 = very well]

Quality of management schools (5.05)

How would you assess the quality of management or business schools in your country? [1 = poor; 7 = excellent – among the best in the world]

Availability of research and training services (5.07)

In your country, to what extent are high-quality, specialized training services available? [1 = not available; 7 = widely available]

Extent of staff training (5.08)

To what extent do companies in your country invest in training and employee development? [1 = hardly at all; 7 = to a great extent]

Cooperation in labor-employer relations (7.01)

How would you characterize labor-employer relations in your country? [1 = generally confrontational; 7 = generally cooperative]

Pay and productivity (7.05)

To what extent is pay in your country related to productivity? [1 = not related to worker productivity; 7 = strongly related to worker productivity]

Quality

Intensity of local competition (6.01)

How would you assess the intensity of competition in the local markets in your country? [1 = limited in most industries; 7 = intense in most industries]

Degree of customer orientation (6.15)

How do companies in your country treat customers? [1 = generally treat their customers badly; 7 = are highly responsive to customers and customer retention]

Local supplier quality (11.02)

How would you assess the quality of local suppliers in your country? [1 = very poor; 7 = very good]

Nature of competitive advantage (11.04)

What is the nature of competitive advantage of your country's companies in international markets based upon? [1 = low-cost or natural resources; 7 = unique products and processes]

Production process sophistication (11.07)

In your country, how sophisticated are production processes? [1 = not at all – labor-intensive methods or previous generations of process technology prevail; 7 = highly – the world's best and most efficient process technology prevails]

R&D

Firm-level technology absorption (9.02)

To what extent do businesses in your country absorb new technology? [1 = not at all; 7 = aggressively absorb]

Capacity for innovation (12.01)

In your country, how do companies obtain technology? [1 = exclusively from licensing or imitating foreign companies; 7 = by conducting formal research and pioneering their own new products and processes]

Company spending on R&D (12.03)

To what extent do companies in your country spend on R&D? [1 = do not spend on R&D; 7 = spend heavily on R&D]

University-industry collaboration in R&D (12.04)

To what extent do business and universities collaborate on research and development (R&D) in your country? [1 = do not collaborate at all; 7 = collaborate extensively]

