

Maria Cristina Zaccone
Matteo Pedrini

Sostenibilità e innovazione: dalla visione all'azione



Giappichelli

**Sostenibilità e innovazione:
dalla visione all'azione**



Maria Cristina Zaccone
Matteo Pedrini

Sostenibilità e innovazione: dalla visione all'azione



© Copyright 2024 - G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO

VIA PO, 21 - TEL. 011-81.53.111

<http://www.giappichelli.it>

ISBN/EAN 979-12-211-5662-1

*Il progetto di ricerca è stato finanziato da Impronta Etica e condotto da Sustainability Makers.
La pubblicazione è stata resa possibile grazie al finanziamento fornito dall'Università Cattolica del
Sacro Cuore.*

Pubblicato nel mese di marzo 2024.

INDICE

Executive summary	2
Obiettivi e metodologia della ricerca	4
Data structure	7
Un modello teorico	12
Le principali evidenze empiriche	14
I fattori abilitanti	14
I progetti di innovazione sostenibile	20
Il ruolo degli agenti di cambiamento	21
Considerazioni conclusive	24
Ringraziamenti	27
Riferimenti bibliografici	28
Indice delle figure	29

EXECUTIVE SUMMARY

All'interno del dinamico contesto aziendale moderno, la sostenibilità sta assumendo un ruolo sempre più determinante. Oggi giorno le aziende sono incoraggiate a innovare i propri prodotti e processi attraverso metodi e soluzioni all'avanguardia. Questo impegno non si limita esclusivamente alla mitigazione dell'impatto negativo sull'ambiente naturale circostante, ma si estende al concetto di ripristino e rigenerazione. Contestualmente, emerge un marcato stimolo verso una responsabilità sociale attiva da parte delle aziende.

Questa evoluzione riflette un cambio di paradigma nell'approccio aziendale, in cui l'innovazione di prodotto e di processo non è più orientata al miglioramento delle prestazioni economiche, ma è indirizzata verso il conseguimento di risultati positivi a livello ambientale e sociale.

Alla luce della crescente importanza delle innovazioni sociali e ambientali nel panorama aziendale, il progetto di ricerca intende indagare le condizioni organizzative che costituiscono il terreno fertile per lo sviluppo di tali innovazioni. Attraverso una ricerca empirica, sono state prese in esame le dinamiche che influenzano questo fenomeno, attingendo a una combinazione di dialoghi dettagliati con i manager della sostenibilità e altri protagonisti chiave del processo di innovazione, unitamente alle risposte raccolte mediante la somministrazione di un questionario.

I risultati emersi in occasione delle interviste evidenziano una serie di elementi cruciali per lo sviluppo di innovazioni sociali e ambientali all'interno delle aziende.

In primo luogo, è emersa l'importanza di **condividere una visione**. Questo aspetto è cruciale per l'orientamento e l'allineamento di tutta l'organizzazione verso obiettivi comuni. Tali obiettivi devono essere comunicati in modo efficace a tutti i livelli dell'organizzazione, garantendo che tutti i dipendenti comprendano la direzione strategica dell'azienda e il ruolo che possono svolgere nel raggiungimento di tali obiettivi.

In secondo luogo, **sbloccare idee interne** si configura come un aspetto cruciale, implicando la necessità di promuovere la generazione interna di idee attraverso un ambiente in cui i manager sono incoraggiati ad esplorare nuove soluzioni.

Parallelamente, le interviste hanno messo in evidenza la necessità di **catturare idee esterne** per arricchire il processo di innovazione sociale e ambientale. In questo contesto, lo scouting di start-up si rivela uno strumento estremamente utile. Attraverso la ricerca attiva e la selezione di start-up promettenti, le aziende possono accedere a un vasto serbatoio di idee fresche, fondamentali per stimolare il progresso e affrontare sfide complesse in modi nuovi ed efficaci.

Un ulteriore elemento in grado di facilitare lo sviluppo di innovazioni sociali e ambientali coincide con la capacità di **ricombinare competenze e risorse**. In particolare, la formazione di gruppi di lavoro inter-funzionali, la collaborazione con partner esterni e la mobilitazione di risorse

finanziarie risultano essere soluzioni chiave in grado di alimentare l'innovazione sociale e ambientale.

I risultati hanno portato alla luce la necessità di creare un ambiente favorevole al processo di innovazione sostenibile, introducendo determinati aspetti in grado di **accelerare il cambiamento**. Ciò comprende la protezione del manager della sostenibilità quale agente di cambiamento, l'istituzione di un hub dedicato all'innovazione e la promozione di una cultura improntata alla delega decisionale.

Le evidenze empiriche in parola si configurano come una preziosa risorsa per coloro che aspirano a guidare e promuovere il cambiamento all'interno delle proprie realtà aziendali.

In aggiunta, i risultati indicano che attualmente nelle aziende persiste un alone di non chiarezza circa il ruolo che dovrebbe assumere il manager della sostenibilità nel processo di innovazione sociale e ambientale. Secondo un terzo dei rispondenti, questa figura dovrebbe fungere da **promotore**; un altro terzo lo concepisce come **facilitatore**, mentre i restanti suggeriscono il ruolo di **regista tecnico**.

Tale varietà di prospettive riflette una crescente consapevolezza del ruolo poliedrico del manager della sostenibilità, il quale deve gestire abilmente le sfide strategiche e, al contempo, orchestrare le competenze tecniche.

Da ultimo, i risultati della ricerca mettono in evidenza la crescente importanza di istituire presidi dedicati ai progetti di innovazione sociale e ambientale. Tali presidi organizzativi rappresentano un punto di riferimento cruciale per garantire una guida strategica e tecnica efficace in un ambito in continua evoluzione.

Allo stesso tempo, è opportuno sottolineare che non tutte le realtà organizzative possono agevolmente implementare la creazione di tali presidi interni. In tali circostanze, emerge l'imperativo di promuovere attivamente una **cultura della sostenibilità** all'interno dell'organizzazione. Tale approccio culturale deve necessariamente coinvolgere tutti i livelli aziendali, al fine di integrare la sostenibilità in modo sinergico in ogni aspetto delle attività aziendali. In particolare, risulta essenziale coinvolgere la leadership aziendale nella definizione di chiari e sfidanti obiettivi di sostenibilità. Questo impegno collettivo è fondamentale per garantire che la sostenibilità diventi una parte intrinseca dell'operato aziendale, contribuendo così a plasmare un futuro più sostenibile per l'azienda stessa e la società nel suo complesso.

OBIETTIVI E METODOLOGIA DELLA RICERCA

L'evolversi del contesto globale ha posto sempre più pressione sulle aziende affinché assumano un ruolo attivo nella riduzione del loro impatto negativo sull'ambiente naturale e contribuiscano positivamente alla società. Questa necessità è divenuta particolarmente urgente alla luce di problemi globali emergenti, come il cambiamento climatico, la riduzione della biodiversità, l'esaurimento delle risorse naturali e la crescente ineguaglianza sociale.

Le sfide globali e locali inerenti all'ambiente naturale e alla società richiedono risposte che siano allo stesso tempo innovative e sostenibili (Cillo et al., 2019). Le aziende sono chiamate ad essere sempre più protagoniste di innovazioni sociali e ambientali, ossia soluzioni progettate per affrontare con creatività le complesse problematiche legate all'ambiente e alla società, nonché prevenire e gestire i rischi per il business che ne derivano.

Le innovazioni sociali sviluppate dalle aziende rappresentano un baluardo contro le sfide sociali contemporanee. Esse si distinguono per la loro capacità di generare nuovi prodotti, servizi o processi, mirando a potenziare l'impatto sociale positivo di un'azienda. Tali innovazioni non solo rispondono alle esigenze del mercato ma portano anche migliorie alla qualità della vita delle persone e un maggiore benessere sociale (Ayob et al., 2016).

Dall'altro lato, le innovazioni ambientali sono orientate a mitigare l'impatto negativo delle attività aziendali sull'ecosistema. Queste soluzioni si distinguono per la loro capacità di concepire nuovi prodotti, servizi o processi che mirano a migliorare in modo significativo l'impatto ambientale di un'azienda. Attraverso l'adozione di pratiche e tecnologie sostenibili, le innovazioni ambientali contribuiscono a preservare le risorse naturali e ridurre le emissioni nocive (Dias Angeo et al., 2012).

Le innovazioni sociali e ambientali rappresentano un veicolo cruciale per l'evoluzione positiva delle aziende, consentendo loro di amplificare gli impatti positivi e ridurre quelli negativi. Questa dinamica genera un beneficio reciproco, favorendo non solo la crescita delle aziende ma anche il benessere della società e la salvaguardia dell'ambiente, promuovendo la creazione di valore condiviso.

Numerose realtà organizzative, consapevoli dell'importanza di adottare pratiche sostenibili, hanno recentemente intrapreso azioni per innovare i propri prodotti e processi. Tuttavia, nonostante questo impegno, persiste un certo grado di non chiarezza riguardo alle condizioni organizzative e ai processi aziendali che permettono all'integrazione delle tematiche sociali e ambientali di esprimere appieno il proprio potenziale in termini di innovazione.

L'obiettivo principale del progetto di ricerca è pertanto rispondere alla seguente domanda di ricerca: "Quali sono le condizioni organizzative che favoriscono lo sviluppo di innovazioni sociali e ambientali all'interno di un'azienda?".

Per comprendere il fenomeno oggetto d'indagine e rispondere alla domanda in parola si è deciso di suddividere la ricerca in due fasi.

Nella prima fase, sono state condotte interviste semi-strutturate ai responsabili della sostenibilità di otto aziende associate a Impronta Etica. Inoltre, in collaborazione con i responsabili della sostenibilità si è cercato di identificare e intervistare le altre figure organizzative che in azienda sono coinvolte nel processo di innovazione sociale e ambientale.

La prima fase della ricerca si caratterizza per un approccio metodologico incentrato sulla generazione induttiva di un modello teorico basato sui dati raccolti (Glaser e Strauss, 1967; Strauss e Corbin, 1998). Al centro di tale approccio metodologico vi è l'adozione della metodologia di Gioia, uno strumento consolidato che facilita l'analisi accurata dei dati qualitativi (Gioia et al., 2013; Grodal et al., 2021).

Le fasi chiave di tale metodologia includono la trascrizione accurata delle interviste, la successiva codifica dei concetti emersi e il confronto attento di tali concetti con le teorie esistenti. Una volta elaborati i concetti, si procede con la ricodifica e il miglioramento degli stessi. Il processo di affinamento culmina nello sviluppo di un modello teorico in grado di catturare in modo accurato la complessità del fenomeno in esame.

La trascrizione delle interviste costituisce il fondamento della metodologia, convertendo le retoriche ricche di sfumature in dati analizzabili. La codifica dei concetti emersi rappresenta il cuore del processo, in cui si identificano i temi chiave derivanti dalle risposte fornite dagli intervistati. Il confronto dei concetti emersi con le teorie esistenti costituisce una fase critica che consente di individuare convergenze e divergenze tra i risultati della ricerca e le conoscenze teoriche già disponibili (Locke et al., 2022). La successiva ricodifica e il miglioramento dei concetti emersi rappresentano un processo iterativo, il cui scopo consiste nell'affinare la comprensione del fenomeno. Infine, il culmine del processo è rappresentato dallo sviluppo di un modello teorico (Locke, 2001; Gioia et al., 2013).

Nella seconda fase della ricerca, è stato implementato un approccio metodologico complementare per ottenere una comprensione più approfondita e ampia delle dinamiche inerenti un maggior numero di aziende. In questa seconda fase, è stato somministrato un questionario strutturato contenente domande a risposta chiusa, rivolto specificamente ai responsabili della sostenibilità delle aziende associate a Impronta Etica e Sustainability Makers.

L'obiettivo principale del questionario era raccogliere dati relativamente alla presenza di specifiche condizioni organizzative in grado di facilitare lo sviluppo di innovazioni sociali e ambientali.

Complessivamente, novantadue realtà aziendali hanno fornito una risposta al questionario, contribuendo con una varietà di prospettive e esperienze significative. Il 53,3% delle aziende rispondenti si configura come una realtà organizzativa di grandi dimensioni (avendo 250 dipendenti o

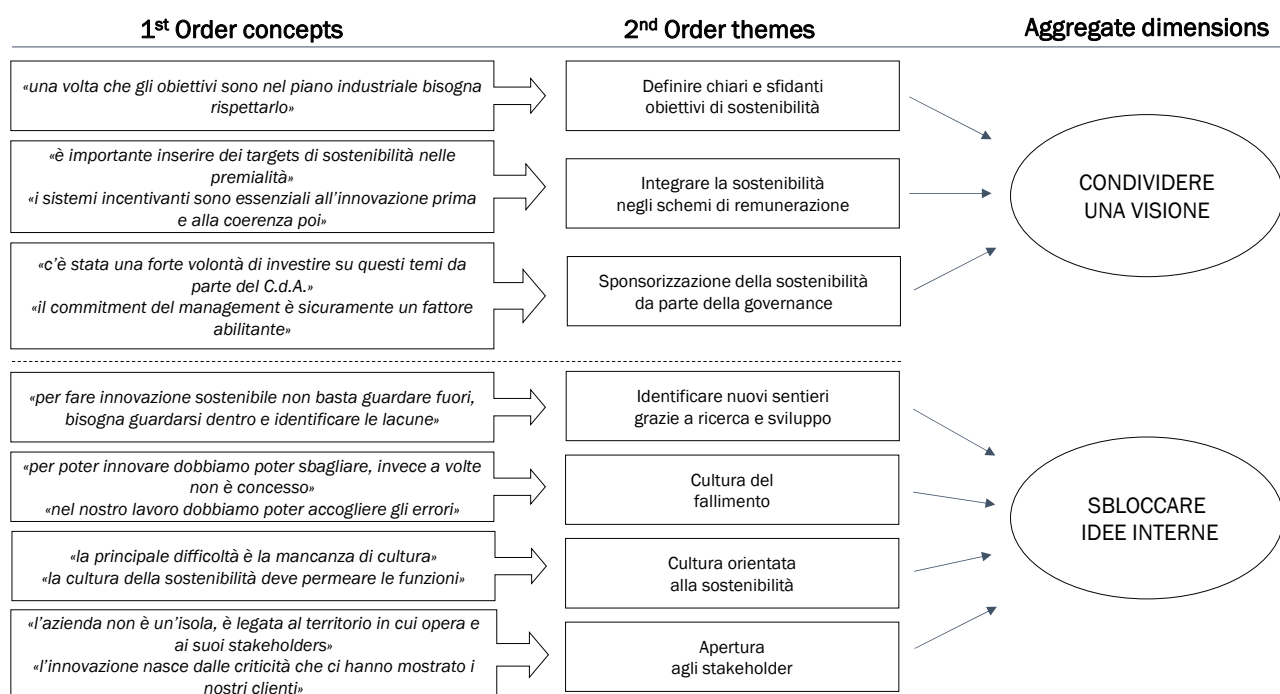
più); il 13,0% del campione è costituito invece da aziende di medie dimensioni (avendo tra i 50 e i 249 dipendenti) e il 33,7% da aziende di piccole dimensioni (avendo meno di 50 dipendenti). Inoltre, il 9,8% delle aziende rispondenti risulta essere quotata in borsa mentre la restante parte non risulta essere quotata sul mercato azionario. Infine, è interessante notare che circa il 12% delle realtà rispondenti risulta essere un'azienda cooperativa, un dato che riflette la varietà del campione in termini di natura giuridica. L'ampia partecipazione delle diverse realtà aziendali ha permesso di ottenere una rappresentazione diversificata della situazione in essere nelle aziende. Le risposte fornite hanno notevolmente arricchito il modello teorico sviluppato in una fase precedente della ricerca, conferendogli una solida base empirica su cui basare le implicazioni emerse dalla ricerca stessa.

Una volta raccolti i dati attraverso il questionario, la fase successiva ha previsto un'analisi di statistica descrittiva. Tali analisi hanno permesso di identificare le tendenze emergenti e delineare un quadro più ricco e sfaccettato delle dinamiche in corso.

DATA STRUCTURE

L'analisi dei dati raccolti tramite intervista ha condotto alla creazione della struttura dati illustrata nelle Figure 1, 2 e 3. Nelle figure, è possibile osservare una disposizione logica dei risultati, articolati in tre sezioni. Sulla parte sinistra della figura, troviamo le citazioni più rappresentative, identificate come *first order concepts*. Tali citazioni costituiscono il punto di partenza, offrendo un'istantanea delle percezioni e delle esperienze raccolte direttamente dalle interviste. Nel segmento centrale della figura, troviamo la sintesi delle citazioni simili fra loro, identificate come *second order themes*. Questa sezione mira a raggruppare concetti affini, evidenziando le similarità e le connessioni tra le diverse prospettive. Infine, sulla parte destra della figura, si presenta l'ulteriore sintesi dei concetti emersi, ossia le *aggregate dimensions*. Tale sezione mira a offrire una visione più ampia e concettuale delle dinamiche in essere, aggregando i temi e le idee raccolte nelle categorie precedenti. Di seguito vengono illustrati i seguenti concetti emersi: (i) definire chiari e sfidanti obiettivi di sostenibilità; (ii) integrare la sostenibilità negli schemi di remunerazione; (iii) sponsorizzazione della sostenibilità da parte della governance; (iv) identificare nuovi sentieri grazie a ricerca e sviluppo; (v) cultura del fallimento; (vi) cultura orientata alla sostenibilità; (vii) apertura agli stakeholder; (viii) processi e competenze nel fare scouting di start-up; (ix)

Figura 1 Struttura dati: parte I



creazione di un'unità dedicata alla cattura di idee; (x) lavoro di squadra inter-funzionale; (xi) cooperare con partner esterni; (xii) mobilitare le risorse finanziarie; (xiii) tutelare i manager della sostenibilità; (xiv) presenza di un hub di innovazione; (xv) cultura delle deleghe.

Definire chiari e sfidanti obiettivi di sostenibilità. Un tema cruciale che emerge dall'analisi è la fondamentale necessità per le aziende di delineare obiettivi chiari e ambiziosi. Tale chiarezza di intenti fornisce una guida per l'azione, incanalando l'energia creativa dei manager verso obiettivi che vanno al di là della mera redditività economica. La definizione di obiettivi chiari e sfidanti agisce come un faro guida, incitando l'intero assetto organizzativo a sviluppare idee innovative che possano non solo rispondere alle sfide attuali, ma anche anticipare le esigenze future.

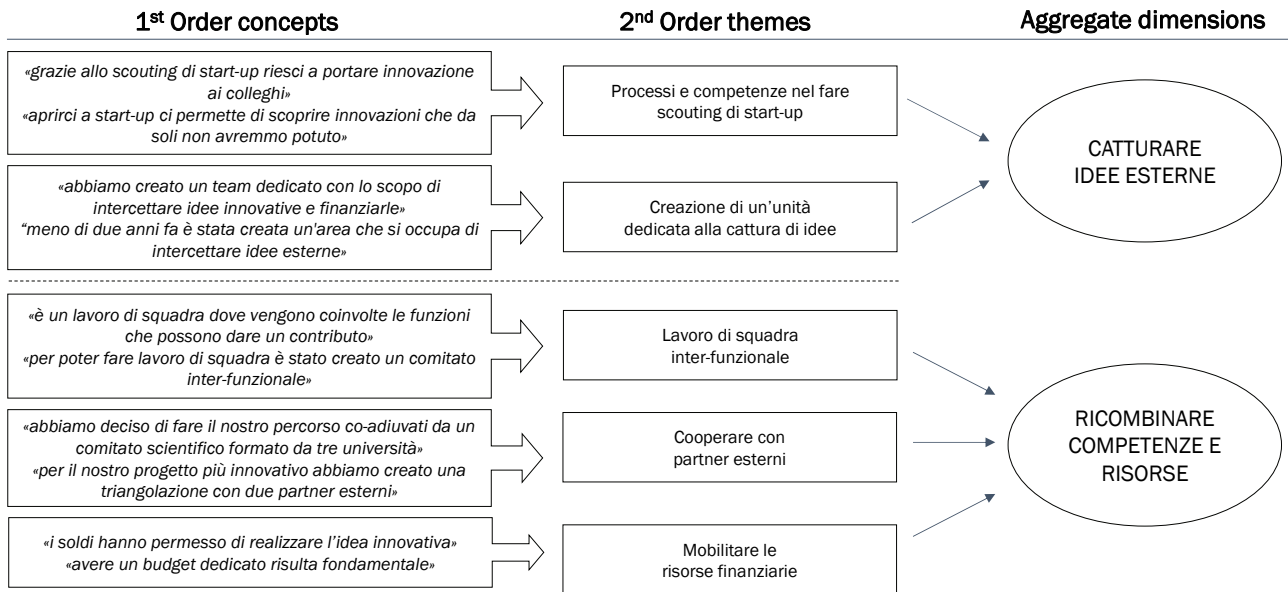
Integrare la sostenibilità negli schemi di remunerazione. Un elemento cruciale per promuovere l'innovazione sociale e ambientale è l'integrazione di obiettivi sociali e ambientali negli schemi di remunerazione aziendale. Tale soluzione trasmette un chiaro messaggio a tutti i livelli dell'organizzazione riguardo all'importanza attribuita agli aspetti sociali e ambientali.

Sponsorizzazione della sostenibilità da parte della governance. La promozione attiva dell'innovazione sociale e ambientale da parte del vertice aziendale riveste un ruolo di straordinaria importanza nell'orientare l'intera organizzazione. Non è sufficiente che la governance aziendale manifesti un interesse passeggero per la sostenibilità. Al contrario, è essenziale che essa si posizioni come un autentico promotore.

Identificare nuovi sentieri di innovazione. Altrettanto cruciale è l'identificazione di possibili sentieri di innovazione attraverso una riflessione approfondita sulle lacune esistenti all'interno dell'azienda. Attraverso una valutazione ponderata delle procedure e delle pratiche operative, l'azienda può individuare le aree in cui sono necessarie migliorie significative. Questo processo non è solo una mera identificazione di criticità, ma costituisce una fase chiave per sviluppare soluzioni innovative e sostenibili.

Cultura del fallimento. Fondamentale per permettere l'innovazione sociale e ambientale è l'adozione di una cultura del fallimento all'interno dell'azienda. Abbracciare una cultura del fallimento significa riconoscere che l'innovazione non è un percorso lineare, ma piuttosto un processo dinamico e sperimentale che comporta inevitabilmente tentativi ed errori. Un clima di tolleranza nei confronti degli errori alimenta la creatività, incoraggiando la messa in discussione dello status quo.

Figura 2 Struttura dati: parte II



Cultura orientata alla sostenibilità. Per promuovere l'innovazione sociale e ambientale, è necessario promuovere una cultura orientata alla sostenibilità tra i collaboratori aziendali. Una cultura orientata alla sostenibilità non si limita a riflettersi solo nelle azioni dirette verso l'ambiente e la società, ma permea anche la mentalità e i valori dei collaboratori aziendali. In questo contesto, la formazione e la sensibilizzazione giocano un ruolo cruciale. Investire nella consapevolezza dei dipendenti riguardo alle tematiche ambientali e sociali non solo favorisce la comprensione dell'importanza della sostenibilità, ma crea anche un senso di responsabilità condivisa.

Apertura agli stakeholder. Un ulteriore aspetto emerso in occasione delle interviste è la necessità di instaurare un dialogo aperto e continuo con gli stakeholder. L'apertura agli stakeholder rappresenta uno strumento in grado di permettere alle aziende di andare oltre la mera comunicazione, trasformandosi in una fonte preziosa di ispirazione, collaborazione e co-creazione di soluzioni innovative. Lo scambio di informazioni non solo amplifica la consapevolezza aziendale rispetto alle istanze dei propri interlocutori, ma costituisce anche un terreno fertile per l'emergere di idee innovative all'interno dell'azienda.

Processi e competenze nel fare scouting di start-up. Altresì essenziale per promuovere l'innovazione sociale e ambientale è lo sviluppo di processi e competenze nel fare scouting di start-

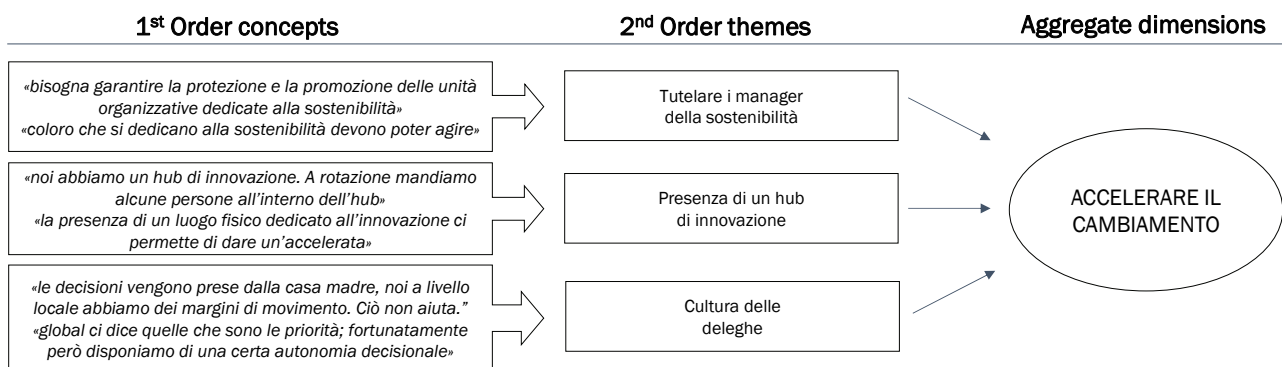
up. Tale soluzione costituisce una fonte inesauribile di ispirazione e innovazione, fornendo un afflusso continuo di prospettive fresche e soluzioni creative. In particolare, lo scouting di start-up diventa un veicolo cruciale per accedere a nuove idee provenienti dall'esterno.

Creazione di un'unità dedicata alla cattura di idee. Fondamentale per promuovere l'innovazione sociale e ambientale è l'istituzione di un'unità organizzativa dedicata alla cattura di idee provenienti dall'esterno. L'obiettivo principale di tale unità è quello di creare un ponte diretto tra l'azienda e il panorama esterno, fungendo da canale centrale per l'acquisizione di idee, tecnologie e metodologie innovative.

Lavoro di squadra inter-funzionale. Un altro elemento cruciale per sviluppare innovazioni sociali e ambientali è il lavoro di squadra inter-funzionale. In questo contesto, la formazione di comitati inter-funzionali emerge come un elemento essenziale, rappresentando uno strumento in grado di permettere il superamento dei confini tra i vari dipartimenti organizzativi. Grazie al lavoro di squadra inter-funzionale è possibile creare sinergie tra le diverse aree di competenza, rompendo silos organizzativi e incoraggiando una collaborazione più stretta. Il lavoro di squadra inter-funzionale diventa terreno fertile per l'incrocio di idee e la fusione di conoscenze.

Cooperare con partner esterni. Altrettanto cruciale è collaborare con partner esterni per facilitare il processo di innovazione sociale e ambientale. Ad esempio, la collaborazione con istituti di ricerca, università e società di consulenza non solo apre un ventaglio di opportunità, ma costituisce un ponte fondamentale per accedere a risorse e competenze supplementari che possono essere decisive nella creazione di soluzioni innovative e sostenibili. La collaborazione con partner

Figura 3 Struttura dati: parte III



esterni può tradursi in sinergie preziose, in cui le idee e le scoperte scientifiche più recenti possono essere integrate in azienda.

Mobilizzare le risorse finanziarie. In occasione delle interviste è emersa, inoltre, l'importanza di avere un budget dedicato per la realizzazione dei progetti di innovazione sociale e ambientale. Mobilizzare le risorse finanziarie risulta infatti una scelta cruciale per autorizzare i manager a esplorare nuove idee senza la costante preoccupazione delle restrizioni finanziarie. La disponibilità di risorse non solo favorisce la sperimentazione ma crea anche un ambiente favorevole alla concretizzazione di soluzioni innovative. Inoltre, l'allocazione di un budget non solo abilita l'innovazione, ma permette di dar vita a un cambiamento con la necessaria rapidità ed efficacia.

Tutelare i manager della sostenibilità. Per accelerare il processo di innovazione sociale e ambientale è necessario tutelare gli agenti di cambiamento, in particolar modo i manager della sostenibilità. La creazione di un ambiente che valorizzi e sostenga questi professionisti è fondamentale per garantire che possano operare efficacemente. Ciò implica il riconoscimento formale del loro ruolo strategico.

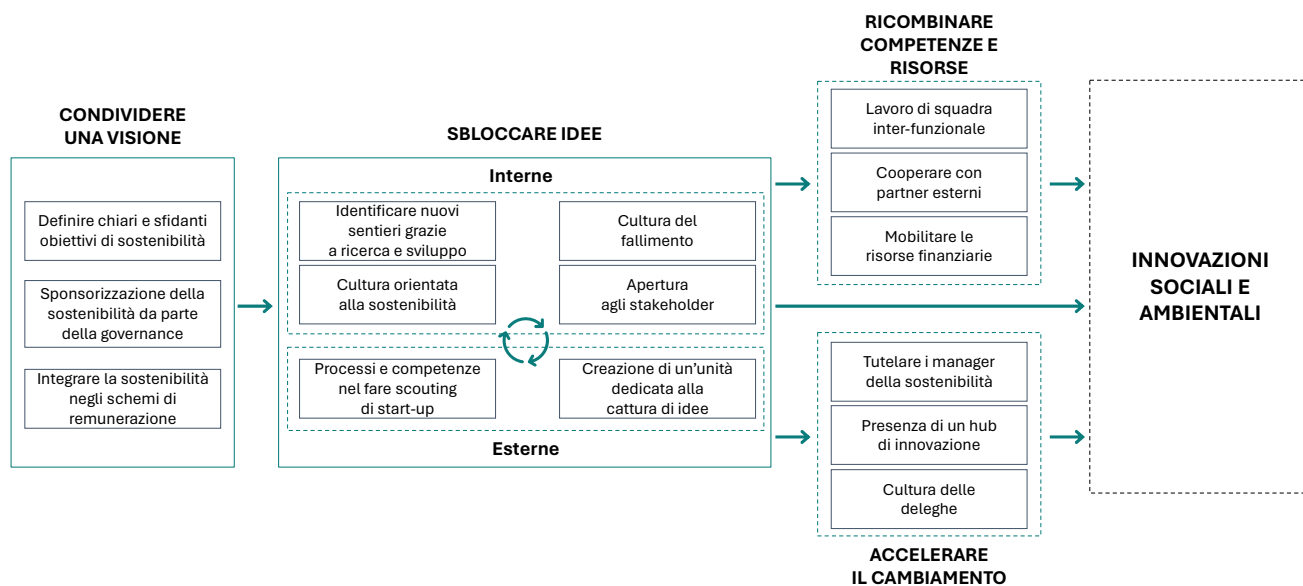
Presenza di un hub di innovazione. La creazione di un hub di innovazione, che sia fisico o virtuale, emerge come elemento fondamentale per accelerare il processo di innovazione sociale e ambientale. Tale luogo di innovazione funge da epicentro per lo scambio di idee e conoscenze fra diverse realtà aziendali, profit e no-profit. La sinergia derivante dalla collaborazione tra più aziende all'interno dell'hub dà vita a un ecosistema in grado di accelerare la diffusione di approcci innovativi e ad alto impatto socio-ambientale.

Cultura delle deleghe. Infine, la cultura delle deleghe si configura come di primaria importanza per accelerare il processo di innovazione sociale e ambientale. Tale cultura favorisce la creatività a livello locale, permettendo alle filiali di rispondere in modo flessibile alle esigenze della comunità circostante e di generare soluzioni innovative in linea con i contesti locali. La decentralizzazione decisionale consente alle filiali di sperimentare progetti di innovazione sostenibile in modo rapido ed efficiente.

UN MODELLO TEORICO

Nella Figura 4 viene presentato il modello teorico che emerge dalle analisi condotte sui dati raccolti attraverso le interviste. Le condizioni organizzative che svolgono un ruolo cruciale nello sviluppo di innovazioni sociali e ambientali all'interno di un'azienda sono molteplici e delineano un quadro completo. Per favorire con successo questo sviluppo, è essenziale adottare un approccio strategico fondato sui seguenti principi chiave: la condivisione di una visione; la libera circolazione delle idee; la ricombinazione di competenze e risorse; la capacità di accelerare il cambiamento organizzativo.

Figura 4 Un modello teorico



In primo luogo, la condivisione di una visione comune rappresenta il fondamento cruciale per l'innovazione sostenibile. In questo contesto, l'azienda dovrebbe fissare obiettivi ambiziosi, anche se il percorso completo verso la sostenibilità non è ancora delineato. Tale sfida agisce da catalizzatore per la creatività e l'innovazione, spingendo l'organizzazione a perseguire risultati significativi. Inoltre, gli obiettivi di sostenibilità dovrebbero essere integrati negli schemi di remunerazione del vertice aziendale. Solo così facendo sarà possibile allineare gli incentivi ai progetti di innovazione sociale e ambientale. La governance aziendale, in particolare il C.d.A. e l'A.D., deve sostenere attivamente i progetti di innovazione sociale e ambientale.

In secondo luogo, è necessario sbloccare idee innovative internamente ed esternamente. Per

sbloccare idee internamente, l'azienda dovrebbe investire nella ricerca e sviluppo per individuare nuovi sentieri in grado di migliorare gli impatti sociali e ambientali attraverso l'innovazione di prodotto e processo. Inoltre, per sbloccare idee internamente l'azienda dovrà creare un ambiente che favorisca la cultura del fallimento, accettando la possibilità di fallire e facendo in modo che i progetti senza successo fungano da trampolino di lancio per iniziative innovative, promuovendo così la sperimentazione e l'apprendimento continuo. Per sbloccare idee internamente l'azienda dovrà anche promuovere attivamente una cultura orientata alla sostenibilità, sottolineando l'importanza di perseguire pratiche aziendali che contribuiscano alla sostenibilità. L'azienda dovrà inoltre collaborare con gli stakeholder esterni per identificare possibili percorsi di innovazione, includendo le loro prospettive e istanze nelle decisioni aziendali.

Oltre a sbloccare idee internamente, l'azienda dovrà catturare idee provenienti dall'esterno. A tal proposito, le competenze nello scouting di start-up è essenziale poiché permette di individuare e collaborare con soluzioni innovative nel campo della sostenibilità. L'azienda, inoltre, dovrebbe allocare risorse umane specifiche per raccogliere idee finalizzate al miglioramento dei prodotti, servizi e processi aziendali.

La ricombinazione di competenze e risorse costituisce un ulteriore tassello fondamentale per l'innovazione sociale e ambientale. In particolare, l'azienda dovrà promuovere il lavoro di squadra inter-funzionale facendo collaborare tra loro differenti dipartimenti e funzioni aziendali. Inoltre, è auspicabile che l'azienda dia vita a partenariati strategici con enti esterni di varia natura. Infine, l'azienda dovrà necessariamente disporre di un budget sufficiente per implementare i progetti di innovazione sociale e ambientale.

Accelerare il cambiamento rappresenta l'ultimo, ma non meno importante, tassello del modello per trasformare con successo le aspirazioni di sostenibilità in azioni concrete e impatti significativi. A tal proposito, la creazione di un ambiente favorevole per i manager della sostenibilità è essenziale, poiché permette di valorizzare il loro ruolo chiave nel promuovere un cambiamento in azienda. Inoltre, dotarsi di un hub di innovazione stimola la creatività, la ricerca e lo sviluppo di nuove idee, prodotti e servizi a favore della sostenibilità. Infine, l'azienda dovrebbe essere in grado di delegare responsabilità, consentendo una maggiore flessibilità nell'adattare progetti innovativi e a forte impatto socio-ambientale alle esigenze specifiche del contesto in cui opera.

LE PRINCIPALI EVIDENZE EMPIRICHE

I fattori abilitanti

Al fine di approfondire e valutare la pervasività delle evidenze emerse durante le interviste, è stata condotta un'ulteriore fase di indagine attraverso la somministrazione di un questionario. Il questionario è stato progettato con attenzione per esplorare in modo più ampio le percezioni, le opinioni e le pratiche all'interno delle aziende.

I risultati della ricerca evidenziano una consapevolezza diffusa tra le aziende italiane riguardo alla necessità di definire obiettivi di sostenibilità chiari e ambiziosi. Come riportato in Figura 5, l'83,7% dei rispondenti ha confermato di aver stabilito tali obiettivi, dimostrando un impegno tangibile nel perseguire pratiche aziendali sostenibili. Questo rappresenta un passo significativo verso una gestione più responsabile e orientata verso l'innovazione sostenibile. Tuttavia, emerge un dato rilevante: nonostante l'ampia adozione di obiettivi di sostenibilità, il 46,7% dei partecipanti ha dichiarato di non aver ancora integrato la sostenibilità negli schemi di remunerazione aziendali (Figura 6). Questo dato sottolinea una possibile disparità tra l'ambizione dichiarata di sostenibilità e le pratiche di incentivazione salariale all'interno delle aziende.

Tra le aziende che hanno integrato la sostenibilità negli schemi di remunerazione, emerge una suddivisione: da un lato, vi sono quelle che hanno adottato schemi di remunerazione al cui

Figura 5
La presenza di obiettivi di sostenibilità

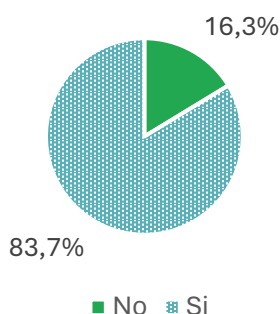
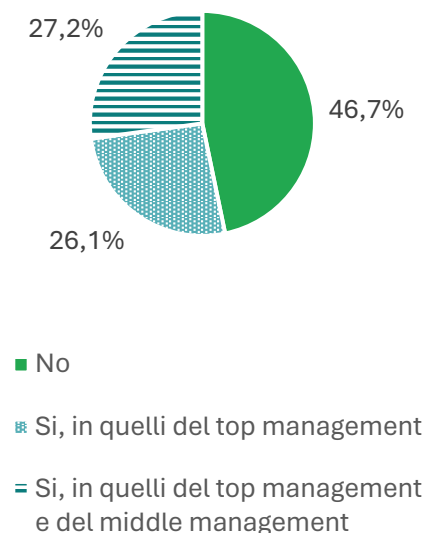


Figura 6
L'integrazione della sostenibilità negli schemi di remunerazione



interno vi sono obiettivi di natura socio-ambientale, limitandoli al top management (26,1%); dall'altro, un gruppo ha esteso tali schemi a entrambi i livelli gerarchici, coinvolgendo sia il top management che il middle management (27,2%).

I risultati della ricerca evidenziano, inoltre, un impegno significativo delle aziende italiane nel promuovere l'innovazione sostenibile attraverso la creazione di gruppi di lavoro inter-funzionali. Come riportato in Figura 7, l'83,7% dei partecipanti ha confermato l'esistenza di tali gruppi, sottolineando un approccio collaborativo e integrato per affrontare le sfide legate alla sostenibilità. Di questi, il 51,1% dei rispondenti ha optato per la creazione di gruppi di lavoro permanenti, indicando un impegno a lungo termine nella promozione dell'innovazione sostenibile all'interno dell'azienda. Invece, il 32,6% ha preferito creare gruppi di lavoro temporanei. Questa modalità può riflettere una strategia più flessibile, adattandosi a esigenze specifiche di progetti o iniziative particolari.

I risultati della ricerca sottolineano una tendenza significativa tra le aziende italiane a promuovere l'innovazione sostenibile attraverso la collaborazione esterna (Figura 8). Il 70,7% dei partecipanti ha confermato che la propria azienda ha avviato partnership con enti esterni per supportare l'innovazione sostenibile. Questo dato riflette un approccio aperto e collaborativo delle imprese nei confronti di attori esterni, quali altre aziende, istituti di ricerca, università e organizzazioni non profit. Tali partnership offrono numerosi vantaggi, tra cui l'accesso a conoscenze specializzate, risorse complementari e prospettive diversificate. In particolare, in un ambiente come quello delle piccole e medie imprese dove le risorse sono spesso limitate, l'alleanza con partner esterni emerge come un elemento cruciale per l'innovazione sociale e ambientale.

Inoltre, la condivisione di risorse e conoscenze tra le aziende e i loro partner esterni può amplificare l'impatto dei progetti di innovazione socio-ambientale, consentendo un approccio più sinergico e globale alla risoluzione delle sfide ambientali e sociali.

Figura 7
L'esistenza di gruppi di lavoro inter-funzionali

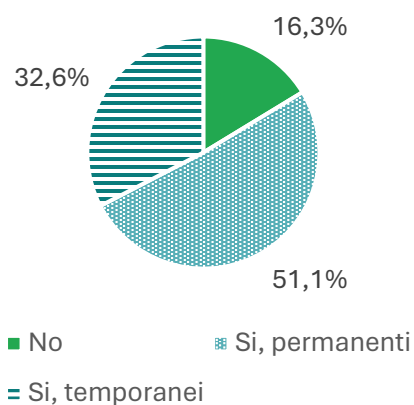


Figura 8
La creazione di partnership con enti esterni

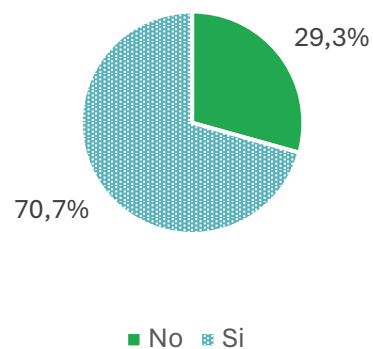
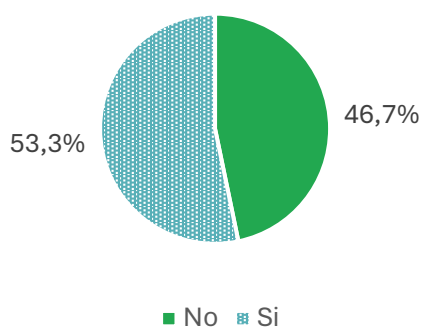


Figura 9
L'allocazione di un budget dedicato



Come evidenziato in Figura 9, il 53,3% dei partecipanti ha riferito che l'azienda in cui operano ha destinato un budget specifico per sostenere i progetti di innovazione sostenibile. La disponibilità di risorse finanziarie adeguate è essenziale per superare le sfide legate alla riprogettazione dei prodotti e sostenere un cambiamento significativo nelle operazioni aziendali. Questo impegno finanziario fornisce alle aziende la capacità di investire nei progetti di innovazione più promettenti e contribuire alla creazione di un impatto positivo sul pianeta e sulla società.

L'analisi dei dati rivela inoltre che il 56,5% dei partecipanti ha dichiarato l'esistenza di un'unità organizzativa specificamente dedicata alla ricerca e allo sviluppo di idee innovative di sostenibilità (Figura 10). La sua esistenza indica un impegno specifico verso la promozione di pratiche sostenibili, fornendo una struttura organizzativa dedicata alla generazione e all'implementazione di iniziative innovative.

I risultati della ricerca indicano che una significativa percentuale (76,1%) dei partecipanti ha confermato di avere a disposizione una struttura o un ambiente aziendale che facilita e promuove l'innovazione attraverso la collaborazione, la condivisione di risorse e l'interazione tra diverse organizzazioni (Figura 11). La condivisione di risorse è un elemento chiave. Aziende che incorag-

Figura 10
La presenza di un'unità dedicata alla ricerca e sviluppo di idee innovative

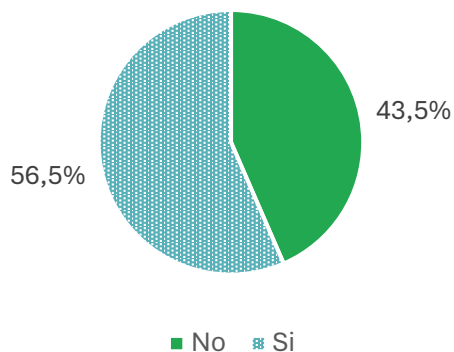
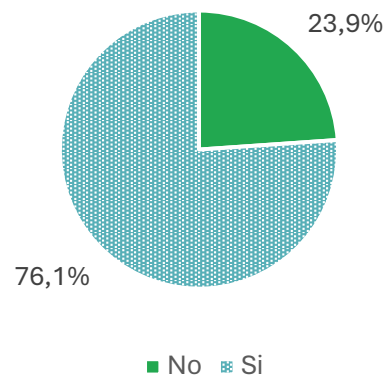


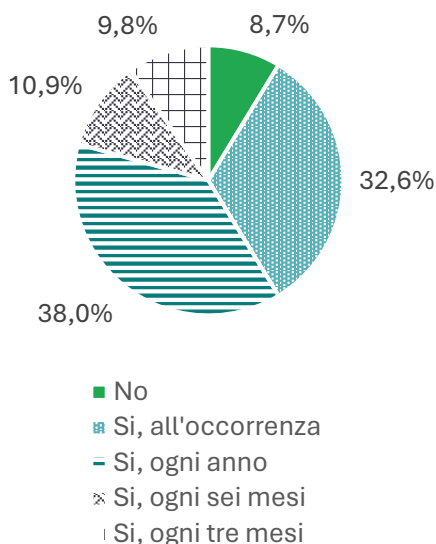
Figura 11
La presenza di un ambiente che facilita e promuove l'innovazione



giano la condivisione di risorse, sia materiali che intellettuali, creano un terreno fertile per l'effervescenza di nuove idee e progetti.

Dai dati raccolti emerge inoltre che la quasi totalità dei partecipanti (91,3%) identifica periodicamente le lacune presenti nelle proprie organizzazioni (Figura 12). L'analisi periodica delle lacune esistenti consente di monitorare i progressi, apportare modifiche e adattarsi a cambiamenti significativi nel contesto aziendale.

Figura 12
L'identificazione periodica delle lacune esistenti in azienda



L'enfasi posta dal vertice aziendale attorno alla necessità di dar vita a innovazioni sostenibili emerge come un ulteriore fattore determinante. I risultati della ricerca indicano che oltre la metà dei partecipanti (66,3%) ritiene che il sostegno e l'impegno da parte del vertice siano di fondamentale importanza per promuovere l'innovazione sociale e ambientale (Figura 14). Il coinvolgimento del vertice aziendale può assumere diverse forme, dalle dichiarazioni di intenti alla definizione di obiettivi di sostenibilità ambiziosi.

L'interazione periodica con start-up, che spesso sono fucine di creatività e nuove idee, rappresenta un ulteriore elemento cruciale per quelle aziende che intendono promuovere l'innovazione sociale e ambientale. Dall'analisi emerge che la maggioranza dei partecipanti (72,8%) ha riconosciuto l'importanza di tali iniziative (Figura 13). Eppure, il 27,2% dei rispondenti ha dichiarato di non svolgere alcuna iniziativa di dialogo con le start-up. Ciò suggerisce che alcune aziende non stanno sfruttando appieno il potenziale di collaborazione con le start-up.

Figura 13
L'interazione periodica con le start-up

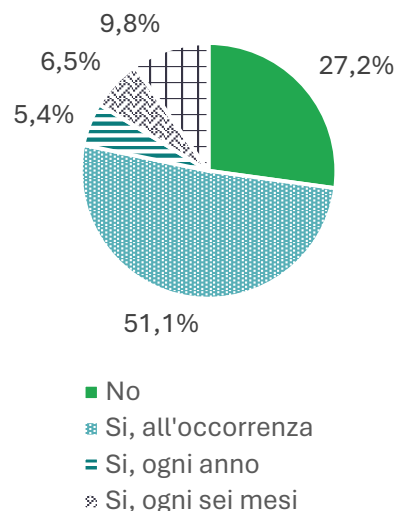
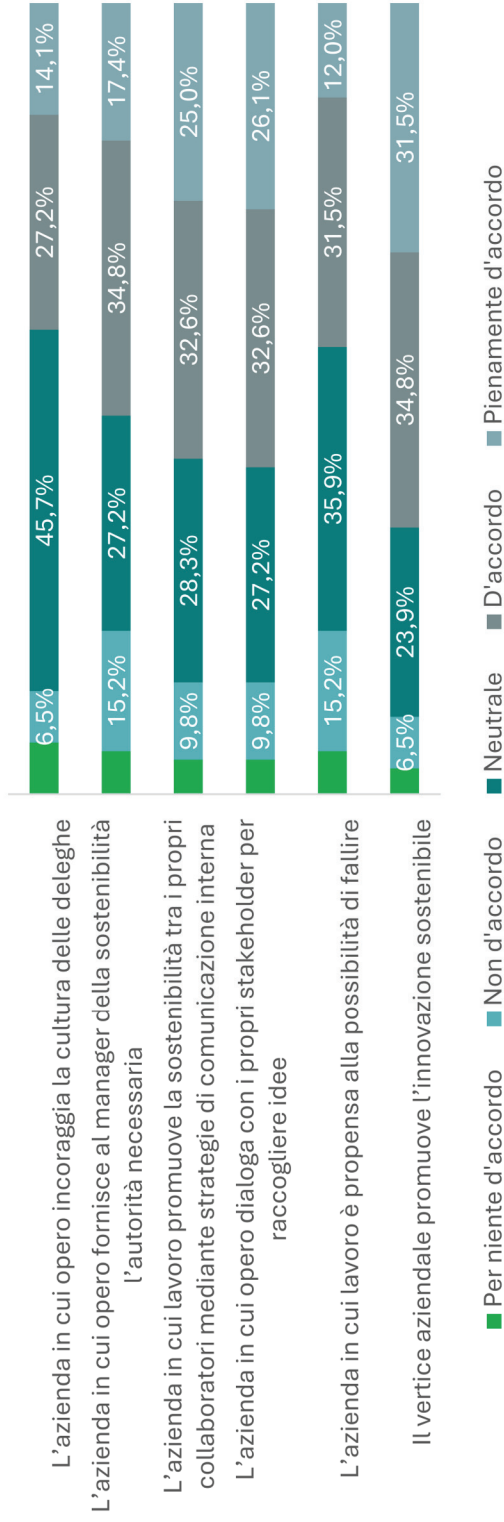


Figura 14
Le condizioni organizzative presenti nelle aziende rispondenti



Dalle risposte raccolte, risulta che poco meno della metà dei partecipanti (43,5%) percepisce la propria azienda come propensa a considerare il fallimento come una possibilità intrinseca nell'affrontare progetti e iniziative (Figura 14). Le aziende che riconoscono la possibilità di fallire sono spesso più inclini a sperimentare, innovare e adottare approcci non convenzionali per affrontare sfide complesse, compresa quella della sostenibilità. Le aziende che abbracciano la possibilità di fallire spesso promuovono un ambiente in cui i dipendenti non sono penalizzati per gli insuccessi, ma sono invece incoraggiati a imparare dagli errori. Questo contribuisce a creare una cultura del fallimento costruttivo, in cui gli insuccessi diventano opportunità di crescita e miglioramento.

Il dialogo con gli stakeholder rappresenta un ulteriore approccio chiave per la raccolta di idee, prospettive e feedback da parte di soggetti esterni all'azienda, inclusi clienti, comunità locali, organizzazioni non governative e altri attori rilevanti. A tal proposito, oltre la metà dei rispondenti (58,7%) dichiara di impegnarsi attivamente nel dialogo con gli stakeholder (Figura 14). Questo processo non solo favorisce la trasparenza e la condivisione delle informazioni, ma permette anche di identificare costantemente nuove opportunità di miglioramento.

La promozione della sostenibilità tra i collaboratori attraverso strategie di comunicazione interna emerge come un fattore abilitante di notevole rilevanza, con oltre la metà dei rispondenti (57,6%) impegnati attivamente in questa pratica (Figura 14). Le strategie di comunicazione interna mirate alla promozione della sostenibilità possono assumere molteplici forme, tra cui eventi aziendali dedicati, newsletter periodiche, incontri formativi e utilizzo di piattaforme digitali.

I dati mostrano anche l'esistenza di una maggiore consapevolezza circa l'importanza di conferire al responsabile della sostenibilità il potere e l'autorità necessaria per implementare efficacemente i progetti di sostenibili.

A tal proposito, il 52,2% dei rispondenti ha dichiarato di lavorare in un'azienda che fornisce l'autorità necessaria al manager della sostenibilità. L'autorità conferita al responsabile della sostenibilità è spesso legata alla sua posizione all'interno della struttura aziendale. Un posizionamento strategico, ad esempio a livello di vertice o con un diretto riporto alla leadership aziendale, può conferire al manager della sostenibilità una maggiore influenza.

Tuttavia, solo il 41,3% dei partecipanti ha dichiarato che la propria azienda incoraggia attivamente una cultura delle deleghe. La cultura delle deleghe è un approccio gestionale che si basa sulla fiducia nei confronti dei dipendenti e sul riconoscimento della loro autonomia e competenza. Tale cultura implica la capacità di concedere ai manager della sostenibilità un adeguato margine di manovra e responsabilità decisionale.

La mancanza di una cultura delle deleghe può portare a una centralizzazione delle decisioni, limitando il potenziale innovativo. Viceversa, nelle aziende in cui viene promossa attivamente una

cultura delle deleghe, i manager della sostenibilità insieme agli altri collaboratori aziendali si sentono più liberi di esprimere idee, intraprendere iniziative e partecipare attivamente al processo di innovazione.

I progetti di innovazione sostenibile

I risultati della ricerca rivelano con chiarezza un impegno considerevole delle aziende italiane nel campo dell'innovazione sostenibile. La maggioranza dei partecipanti, rappresentata dal 79,3%, ha affermato di aver implementato innovazioni negli ultimi tre anni, focalizzate sul miglioramento degli impatti sociali e ambientali delle proprie attività (Figura 15). Questa tendenza non solo rispecchia la crescente attenzione delle imprese nei confronti delle aspettative sociali, ma dimostra anche un'adesione alle richieste sempre più pressanti di responsabilità ambientale.

Inoltre, degno di nota è che il 53,7% delle aziende intervistate dichiara che le innovazioni implementate interessano sia i prodotti sia i processi interni (Figura 16). Questo approccio olistico sottolinea l'ambizione delle aziende ad adottare misure sostenibili a vari livelli, cercando di generare un impatto positivo sia attraverso il prodotto finale sia nelle attività quotidiane interne. Questa doppia dimensione di intervento evidenzia una strategia integrata, mirata non solo a consegnare prodotti e servizi sostenibili al mercato, ma anche a ristrutturare e ottimizzare le proprie pratiche aziendali interne.

Figura 15
Lo sviluppo di innovazioni in grado di migliorare gli impatti

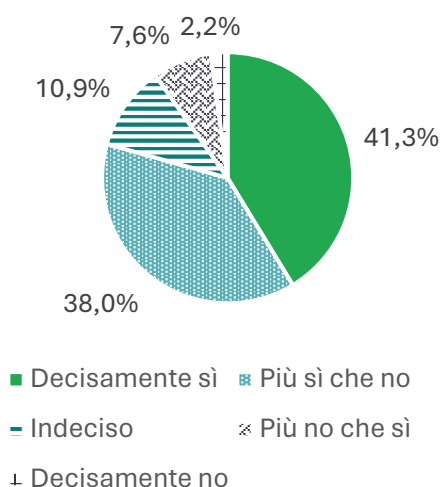
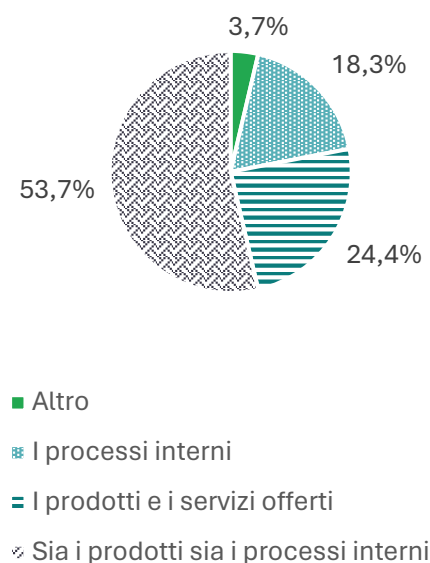


Figura 16
L'ambito delle innovazioni socio-ambientali sviluppate dalle aziende



Infine, un aspetto chiave emerso dalle analisi riguarda il ruolo rilevante della governance aziendale nel promuovere l'innovazione sostenibile. Il 49,4% delle innovazioni ha avuto origine direttamente dalle idee del vertice aziendale (Figura 18). Ciò sottolinea la centralità della leadership nell'orientare la visione e stimolare iniziative che abbraccino la sostenibilità. Tale evidenza empirica conferma l'importanza di un impegno chiaro e deciso da parte del vertice nel dare una visione, influenzando positivamente la cultura organizzativa e guidando il cambiamento.

Il ruolo degli agenti di cambiamento

Sebbene emergano chiaramente i fattori abilitanti chiave per l'innovazione sostenibile, è altrettanto evidente una certa opacità riguardo al ruolo specifico dei vari agenti di cambiamento. La varietà di prospettive esprime un quadro dinamico e sfaccettato delle aspettative nei confronti dei principali attori coinvolti. In base alle risposte fornite, il top management è ampiamente riconosciuto come il principale promotore dei progetti di innovazione sostenibile, con il 72,8% dei partecipanti che ne identifica questo ruolo (Figura 19).

Allo stesso tempo, emerge una diversità di opinioni sul ruolo del manager della sostenibilità (Figura 20). Nel 34,8% dei casi, dovrebbe assumere il ruolo di promotore, nel 33,7% dei casi dovrebbe agire come facilitatore e nel

Figura 17
Il tipo di impatti presi in considerazione

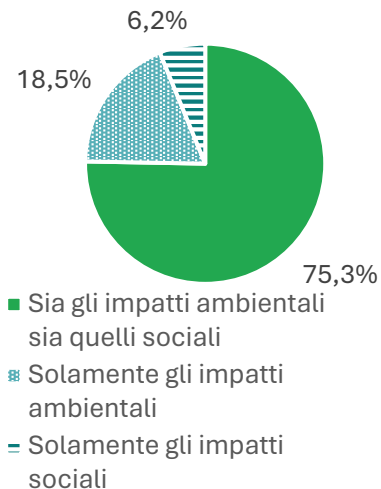
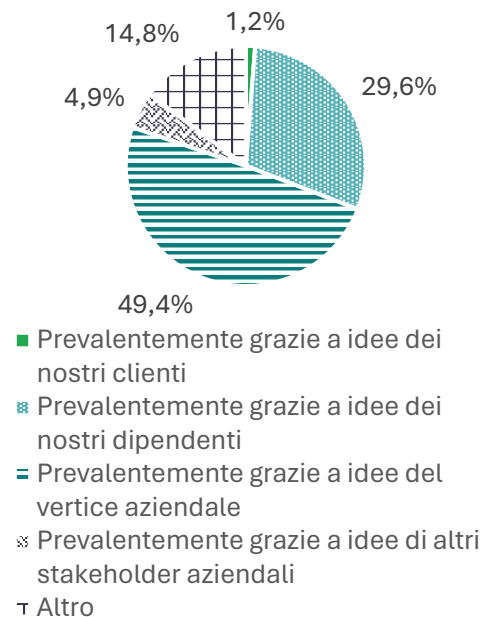


Figura 18
L'origine delle innovazioni realizzate



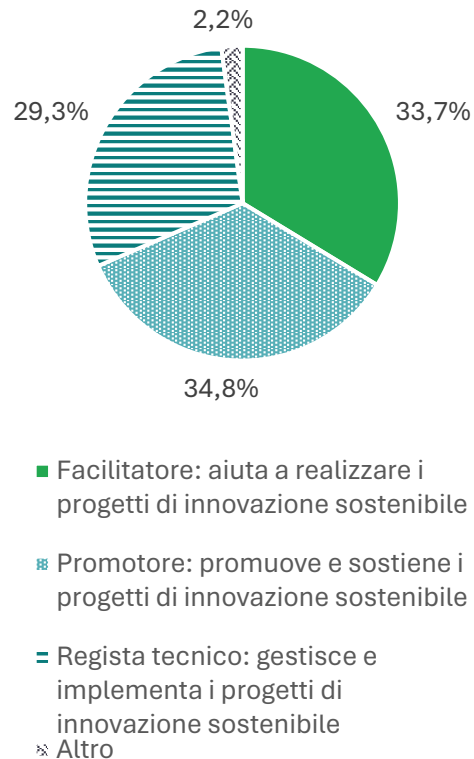
29,3% dei casi dovrebbe svolgere la funzione di regista tecnico. Questa varietà di aspettative riflette la crescente consapevolezza del ruolo chiave del manager della sostenibilità, che deve essere in grado di navigare tra le sfide strategiche, di facilitare il coinvolgimento e di coordinare le componenti tecniche. In aggiunta, è cruciale sottolineare il carattere poliedrico del manager della sostenibilità, una figura capace di adattarsi fluidamente nei ruoli di promotore, facilitatore o regista tecnico in base alle circostanze.

Anche il ruolo del manager dell'innovazione è oggetto di diverse interpretazioni (Figura 21). Secondo il 48,9% dei partecipanti, dovrebbe agire come regista tecnico, mentre il 26,1% lo

Figura 19
Il ruolo del top management



Figura 20
Il ruolo del manager della sostenibilità



vede come facilitatore e il 25% come promotore. Questi dati sottolineano la necessità di una figura capace di bilanciare la direzione tecnica con la promozione dell'innovazione. Il quadro attuale della governance relativa ai progetti di innovazione sociale e ambientale presenta un panorama di varietà e complessità nelle dinamiche decisionali.

Da ultimo, dalle risposte fornite emerge una notevole ambiguità riguardo a chi, tra i diversi attori aziendali, detenga oggi giorno l'autorità di approvare i progetti di innovazione sostenibile (Figura 22). Il 37% dei partecipanti dichiara di

Figura 21
Il ruolo del manager dell'innovazione

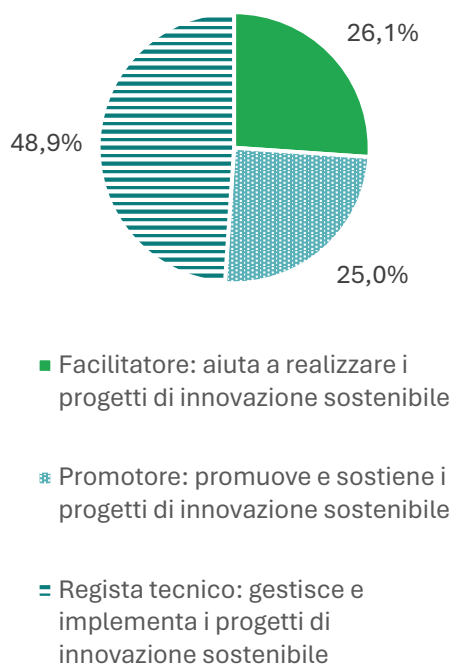
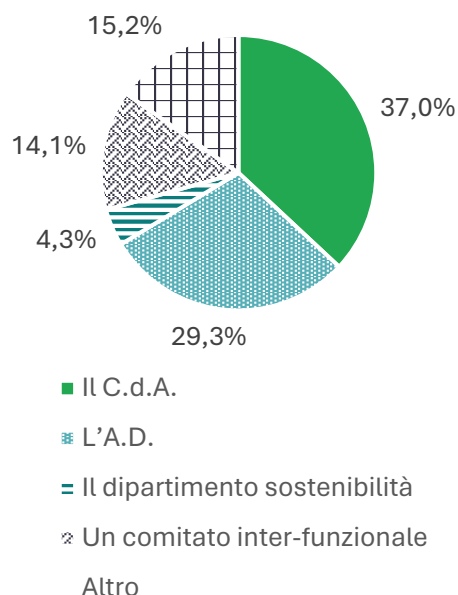


Figura 22
Il soggetto che oggi approva i progetti di innovazione sostenibile



avere come soggetto preposto all'approvazione dei progetti di innovazione sostenibile il Consiglio di Amministrazione. Allo stesso tempo, un significativo 29% indica che attualmente questa responsabilità spetti all'Amministratore Delegato. Il 14,1% dei partecipanti colloca il ruolo decisionale presso il comitato inter-funzionale. Il 4,3% attribuisce tale ruolo decisionale al dipartimento di sostenibilità. Tale distribuzione mostra un coinvolgimento limitato del dipartimento dedicato alla sostenibilità nelle decisioni finali, segnalando un'opportunità di rafforzare ulteriormente il ruolo strategico di tale unità organizzativa.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

La ricerca condotta ha permesso in un primo momento di identificare le principali condizioni organizzative in grado di favorire lo sviluppo di innovazioni sociali e ambientali. Dall'analisi è emerso un insieme di elementi chiave: la cruciale importanza di condividere una visione comune all'interno dell'organizzazione, l'abilità di sbloccare e valorizzare idee sia interne che esterne, e la capacità di ricombinare competenze e risorse in modi nuovi ed efficaci. Le interviste hanno inoltre evidenziato l'importanza di sviluppare un ambiente favorevole all'innovazione sociale e ambientale, implementando specifiche misure che possano accelerare la trasformazione. Tali misure includono il riconoscimento e la valorizzazione del ruolo del manager della sostenibilità come catalizzatore del cambiamento, la creazione di un hub di innovazione e l'adozione di una cultura aziendale che favorisca la delega decisionale.

Grazie alla somministrazione di un questionario è stato invece possibile comprendere la pervasività delle condizioni organizzative, identificate in precedenza, all'interno di un più ampio numero di aziende operanti in Italia. Complessivamente, i risultati hanno offerto una panoramica dettagliata della realtà aziendale attuale, evidenziando sia le aree di forza che quelle di potenziale miglioramento.

In primo luogo, la maggior parte delle aziende rispondenti risulta oggi aver adottato obiettivi di sostenibilità chiari e sfidanti, segnando un passo importante verso un impegno ambientale e sociale più profondo. Questi obiettivi, spesso ambiziosi, riflettono un crescente riconoscimento dell'importanza della sostenibilità nel mondo aziendale moderno. Tuttavia, si nota che soltanto un esiguo numero di queste aziende ha fatto il passo successivo, integrando tali obiettivi negli schemi di remunerazione aziendale. Questa integrazione è cruciale, in quanto collegare direttamente la sostenibilità ai sistemi di incentivazione può notevolmente potenziare l'efficacia di queste iniziative, allineando gli interessi dei collaboratori aziendali con gli obiettivi a lungo termine dell'azienda.

In secondo luogo, i risultati rivelano che molte aziende hanno adottato un approccio proattivo formando gruppi di lavoro inter-funzionali e stabilendo partnership con enti esterni. Tali scelte strategiche hanno permesso di combinare competenze e prospettive diverse, arricchendo così il panorama di idee e soluzioni disponibili. La collaborazione tra diversi dipartimenti all'interno delle aziende ha stimolato un pensiero innovativo, fondamentale per affrontare le complesse sfide della sostenibilità. Tuttavia, nonostante i benefici di tale approccio collaborativo, emerge un limite significativo: un numero esiguo di aziende ha destinato un budget specifico ai progetti di innovazione sostenibile. Tale evidenza risulta essere un possibile campanello d'allarme, poiché in assenza di un adeguato investimento finanziario, le idee di valore e le iniziative promettenti rischiano di non concretizzarsi o di non sviluppare appieno il loro potenziale.

In terzo luogo, i risultati mostrano che l'identificazione di nuove idee attraverso la collaborazione con start-up è un'altra pratica diffusa tra le aziende. La collaborazione con le start-up può rivelarsi un metodo efficace per iniettare freschezza e creatività nei processi aziendali. Tuttavia, si osserva che tali collaborazioni tendono a verificarsi più su base occasionale che come parte di una strategia aziendale continua e integrata. Questo approccio reattivo può costituire una barriera sostanziale all'innovazione socio-ambientale: l'assenza di una collaborazione sistematica potrebbe impedire alle aziende di cogliere completamente l'opportunità di accedere costantemente a un flusso di idee fresche e innovative.

In aggiunta, i risultati rivelano un numero ridotto di aziende che oggi promuove attivamente una cultura delle deleghe, un aspetto che può rallentare notevolmente il processo di innovazione socio-ambientale. La centralizzazione delle decisioni può infatti compromettere l'agilità e la flessibilità aziendale. Al contrario, favorire una cultura delle deleghe permette di accelerare il processo decisionale, consentendo ai collaboratori di assumersi maggiori responsabilità e di agire con autonomia. Si apre quindi la possibilità per le organizzazioni desiderose di accelerare il cambiamento di sviluppare strutture organizzative agili, promuovendo un ambiente lavorativo che non solo accetti ma incoraggi l'iniziativa personale.

Infine, la ricerca sottolinea l'importanza vitale di alcuni attori chiave all'interno dell'ambiente aziendale: il top management, il manager dell'innovazione e il manager della sostenibilità. Il top management si rivela come il motore principale per guidare e promuovere l'innovazione sociale e ambientale. Il top management gioca un ruolo fondamentale nel delineare obiettivi strategici chiari e nell'incoraggiare una cultura aziendale impegnata verso pratiche sostenibili e responsabili.

Parallelamente, il manager dell'innovazione, nel ruolo di regista tecnico, assume un'importanza fondamentale nell'allineare le innovazioni tecnologiche con le esigenze aziendali. Tale figura risulta cruciale nella conversione delle sfide tecnologiche in opportunità di crescita, assicurando che l'innovazione diventi un effettivo motore di sviluppo e cambiamento positivo per l'azienda.

Infine, la ricerca ha rivelato un'ampia varietà di opinioni e aspettative relative al ruolo del manager della sostenibilità. Alcuni rispondenti percepiscono tale figura come un promotore; altri lo vedono come un facilitatore; altri ancora lo considerano un regista tecnico. Tali ruoli differenti riflettono la necessità per il manager della sostenibilità di possedere una notevole flessibilità e capacità di adattamento alle specifiche esigenze e sfide dell'azienda in cui si trova a operare.

Complessivamente, molteplici risultano essere le condizioni organizzative da mettere in atto per favorire lo sviluppo di innovazioni sociali e ambientali. A seconda delle dimensioni aziendali, la creazione di tali condizioni organizzative può variare in termini di complessità e fattibilità. Ad esempio, nelle aziende di maggiori dimensioni, potrebbe risultare più agevole istituire presidi

dedicati alla sostenibilità, così come allocare un budget specifico per i progetti di innovazione sostenibile.

Nelle realtà aziendali di minori dimensioni, dove le risorse possono essere limitate, potrebbe risultare più complesso dar vita a tali soluzioni. Tuttavia, ciò non deve scoraggiare l'impegno verso la sostenibilità. In queste circostanze, è di primaria importanza promuovere una cultura della sostenibilità. In particolare, il vertice aziendale è chiamato ad assumere un ruolo centrale nel promuovere la sostenibilità, fungendo da esempio tangibile di impegno e responsabilità nei confronti dell'ambiente e della società. Ciò contribuirà a costruire un futuro in cui la sostenibilità non sia solo un'opzione, ma il fondamento su cui si basano le decisioni e le azioni aziendali.

RINGRAZIAMENTI

Desideriamo esprimere la nostra profonda gratitudine alle aziende associate a Impronta Etica che hanno generosamente dedicato il loro prezioso tempo per partecipare alle interviste. In particolare, rivolgiamo un sentito ringraziamento ai referenti aziendali di Hera, CAMST, Granarolo, Philip Morris Italia, Emil Banca Credito Cooperativo, BPER, CMB e TPER, il cui impegno e collaborazione sono stati fondamentali per la riuscita dello studio. Un apprezzamento speciale va altresì a tutti i referenti aziendali delle aziende associate a Impronta Etica e Sustainability Makers che hanno volontariamente condiviso le loro prospettive rispondendo alle domande presenti nel questionario. Senza la loro partecipazione, non avremmo potuto ottenere una comprensione approfondita del fenomeno oggetto di indagine.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Ayob, N., Teasdale, S., & Fagan, K. (2016). How social innovation 'came to be': Tracing the evolution of a contested concept. *Journal of Social Policy*, 45(4), 635-653.
- Cillo, V., Petruzzelli, A. M., Ardito, L., & Del Giudice, M. (2019). Understanding sustainable innovation: A systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(5), 1012-1025.
- Dias Angelo, F., Jose Chiappetta Jabbour, C., & Vasconcellos Galina, S. (2012). Environmental innovation: in search of a meaning. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 8(2/3), 113-121.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative theory*. New Brunswick: Aldine Transaction.
- Grodal, S., Anteby, M., & Holm, A. L. (2021). Achieving rigor in qualitative analysis: The role of active categorization in theory building. *Academy of Management Review*, 46(3), 591-612.
- Locke, K. (2001). *Grounded theory in management research*. London: SAGE.
- Locke, K., Feldman, M., & Golden-Biddle, K. (2022). Coding practices and iterativity: Beyond templates for analyzing qualitative data. *Organizational research methods*, 25(2), 262-284.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1 Struttura dati: parte I	7
Figura 2 Struttura dati: parte II	9
Figura 3 Struttura dati: parte III	10
Figura 4 Un modello teorico	12
Figura 5 La presenza di obiettivi di sostenibilità	14
Figura 6 L'integrazione della sostenibilità negli schemi di remunerazione	14
Figura 7 L'esistenza di gruppi di lavoro inter-funzionali	15
Figura 8 La creazione di partnership con enti esterni	15
Figura 9 L'allocazione di un budget dedicato.....	16
Figura 10 La presenza di un'unità dedicata alla ricerca e sviluppo di idee innovative.....	16
Figura 11 La presenza di un ambiente che facilita e promuove l'innovazione	16
Figura 12 L'identificazione periodica delle lacune esistenti in azienda	17
Figura 13 L'interazione periodica con le start-up	17
Figura 14 Le condizioni organizzative presenti nelle aziende rispondenti	18
Figura 15 Lo sviluppo di innovazioni in grado di migliorare gli impatti.....	20
Figura 16 L'ambito delle innovazioni socio-ambientali sviluppate dalle aziende	20
Figura 17 Il tipo di impatti presi in considerazione	21
Figura 18 L'origine delle innovazioni realizzate	21
Figura 19 Il ruolo del top management.....	22
Figura 20 Il ruolo del manager della sostenibilità	22
Figura 21 Il ruolo del manager dell'innovazione	23
Figura 22 Il soggetto che oggi approva i progetti di innovazione sostenibile.....	23

Autori

Maria Cristina Zaccone

Maria Cristina Zaccone è assegnista di ricerca presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Nel medesimo ateneo collabora dal 2017 con ALTIS Graduate School of Sustainable Management, in qualità di ricercatrice e docente in master e corsi post-laurea. Dal 2021 collabora in qualità di ricercatrice con Sustainability Makers, l'associazione che riunisce i manager e i professionisti della sostenibilità. È coinvolta in progetti di ricerca internazionali e i suoi interessi riguardano il management e la governance sostenibile.

Matteo Pedrini

Matteo Pedrini è professore ordinario di Corporate Strategy presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore. È Direttore di ALTIS-Graduate School of Sustainable Management della medesima università. È coinvolto e ha diretto numerosi progetti di ricerca sulla responsabilità sociale d'impresa, la social entrepreneurship, la rendicontazione di sostenibilità e la gestione strategica delle imprese. Insegna economia aziendale, corporate strategy e corporate social responsibility in master e corsi post-laurea. È direttore scientifico di Sustainability Makers-The professional network, l'associazione italiana dei manager della sostenibilità.