



## La responsabilità sociale delle Imprese durante la crisi

Dalla crisi ad un percorso di crescita  
sostenibile

**Cagliari, 19 dicembre 2011**

Ing. Monica Palumbo

*Manager Deloitte Responsabile Area Sustainability*



# Indice

Corporate Social Responsibility

Percorso di sostenibilità

Conclusioni

# Corporate Social Responsibility

## Etica e responsabilità in risposta alla crisi

- La **crisi finanziarie ed economica** ha messo in evidenza tutti i **limiti di un modello** di sviluppo e di gestione dell'attività imprenditoriale volto a **massimizzare la redditività sul capitale a breve e brevissimo termine**.
- Le dimensioni e la profondità della crisi e la sua natura sistemica rendono essenziale un ripensamento del **modello di sviluppo su scala globale**, un nuovo modello di fare finanza, economia, impresa che riporti al centro delle sue finalità le **persone e il loro benessere**.
- I mercati non possono funzionare in maniera efficiente senza un **sistema integrato di istituzioni esterne e valori estesi**, in cui gli operatori possano avere **fiducia** gli uni negli altri.
- A tal fine risulta indispensabile affiancare a un sistema di regole una azione profonda e diffusa volta a far **crescere una cultura dell'etica e della responsabilità** che faccia perno sugli individui, sulle imprese, sulle organizzazioni, sulla politica e le istituzioni a tutti i livelli.
- Far crescere la conoscenza e la consapevolezza delle regole e dei comportamenti virtuosi significa **creare fiducia tra l'impresa e i propri portatori di interesse**, fiducia che può essere ulteriormente rafforzata da un **dialogo attivo** e una **comunicazione trasparente** dell'attività d'impresa, basata su **standard e certificazioni** universalmente riconosciuti.



# Corporate Social Responsibility

## Due visioni di Impresa

Impresa come **istituto puramente economico**, finalizzato alla massimizzazione del valore per l'azionista (*shareholder*)

IMPRESA

Impresa come **istituto socio-economico**, finalizzato alla massimizzazione dinamica del valore da esso generato per tutti i suoi portatori di interesse (*stakeholder*)



- Adesione convinta a valori etici (integrità, correttezza gestionale, trasparenza informativa, rispetto nei confronti di tutti gli interlocutori sociali)
- Capacità di coniugare competitività, redditività e istanze sociali
- Orientamento di medio-lungo periodo
- Rapporti coesi con gli interlocutori sociali
- Comunicazione trasparente e bidirezionale verso i diversi stakeholder
- Strumenti quali “missione aziendale, codice etico e bilancio sociale” vivi ed operanti nell’agire d’impresa

# Corporate Social Responsibility

## Benefici della Responsabilità Sociale

- Stimola **processi decisionali più informati** su una miglior comprensione delle aspettative della società, delle opportunità associate alla responsabilità sociale (compresa una migliore gestione dei rischi legali) e dei rischi di non essere socialmente responsabili;
- Migliora la **reputazione dell'organizzazione** e promuove maggior fiducia da parte dell'opinione pubblica;
- Migliora la **competitività dell'organizzazione**, compreso l'accesso ai finanziamenti e lo status di partner privilegiato;
- **Migliora la relazione tra l'organizzazione e i suoi stakeholder**, esponendo allo stesso tempo l'organizzazione a nuove prospettive e al contatto con svariati tipi di stakeholder;
- Aumenta la lealtà, l'impegno, la partecipazione e la motivazione dei **dipendenti**;
- Permette di **realizzare risparmi** associati all'aumentata produttività e all'efficienza delle risorse, al minor consumo energetico e idrico, a una riduzione dei rifiuti e al recupero di prodotti secondari di valore;
- Aumenta **l'affidabilità e la correttezza delle transazioni** tramite un coinvolgimento politico responsabile, competizione leale e assenza di corruzione;
- Evita o riduce potenziali conflitti con i **consumatori** relativi ai propri prodotti o servizi.

# Corporate Social Responsibility

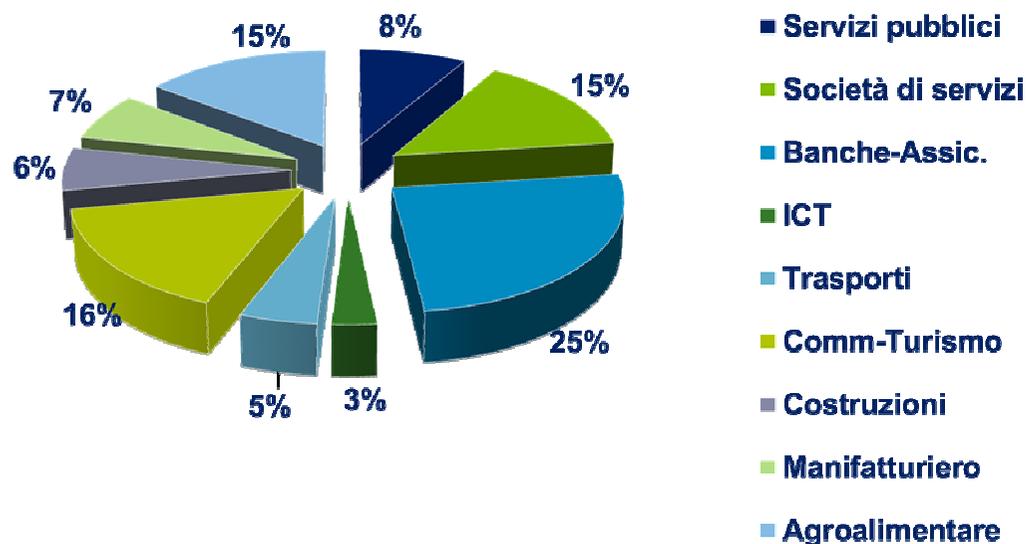
## Le aziende e la sostenibilità

- Si stima che il **42% dei grandi gruppi italiani** pubblici oggi un bilancio di sostenibilità, con un'alta percentuale nei settori dell'energia, del credito e assicurazioni.
- Percentuale non molto alta, soprattutto se confrontata con la media europea, che però aumenta significativamente se si restringe il campo alle società a maggiore capitalizzazione presenti nello scenario italiano **FTSE MIB**.
- A rendere conto di diritti e di ambiente non sono soltanto grandi aziende come Eni, Trenitalia, Enel, Autostrade e FIAT, ma anche PMI, enti locali, come comuni e province, associazioni e cooperative.



- Diventa sempre più importante l'immagine che l'azienda presenta di se all'esterno.

Peso percentuale per settore



# Indice

Corporate Social Responsibility

Percorso di sostenibilità

Conclusioni

# Percorso di sostenibilità

## 8 passi per la sostenibilità



# Percorso di sostenibilità

## 1. Chi sono: Missione, Principi, Valori e Obiettivi strategici



Una strategia sostenibile declina nelle politiche e nei comportamenti di gestione quotidiani gli interessi di tutti gli stakeholder considerando gli impatti che le azioni che la caratterizzano possono avere a livello economico, sociale e ambientale

## Percorso di sostenibilità

### 2. Con chi interagisco: Identificazione e Mappatura degli Stakeholder

- Prima di poter definire la propria strategia di CSR, l'Organizzazione deve identificare i propri stakeholder.

Gli **Stakeholder** sono i portatori di interesse per l'impresa, questi possono essere a vari livelli:

- **Primari**: individui da cui l'impresa dipende per la sua sopravvivenza (azionisti, clienti, dipendenti, fornitori, etc.)
- **Generalisti**: gruppi che possono influenzare o essere influenzati dall'attività di impresa (associazioni imprenditoriali, concorrenti, sindacati, media, etc.)

- Una Strategia di CSR accurata supera la definizione classica di stakeholder cercando di definire una “mappa razionale” degli stessi. Partendo dalla definizione classica occorre infatti **identificare gli stakeholder tipici dell' Organizzazione** definendone i gruppi di dettaglio (es. Stato : Regione Piemonte, Comuni di attività ed amministrazioni locali, Stati esteri di attività, etc.).
- Ciascun stakeholder ha aspettative diverse a seconda del gruppo a cui appartiene e delle interconnessioni che esistono tra i diversi gruppi. Definita la mappa degli stakeholder occorre quindi identificare le attese degli stessi nei confronti dell'Organizzazione (vedi esempio sottostante).

## Percorso di sostenibilità

### 3. Cosa voglio fare: Piano di sostenibilità

- La logica della “**triple bottom line**” amplia il framework tradizionale di riferimento ai concetti di sostenibilità ambientale e sostenibilità sociale. Il successo aziendale non si basa esclusivamente su criteri di performance economica ma anche su criteri che misurano la performance ambientale e sociale.



- L'Organizzazione deve quindi definire le proprie **linee guida strategiche** in ambito economico, ambientale e sociale, identificando le proprie priorità ed elaborando un piano di sostenibilità.
- Il **piano di sostenibilità** declina le linee guida strategiche identificando la strategia e gli obiettivi in ambito CSR a medio termine (3-5 anni).
- A sua volta il piano di sostenibilità deve essere declinato in **obiettivi a breve termine** e quindi azioni concrete (vedi slide 9).



## Percorso di sostenibilità

### 4. Come lo voglio fare: Principi di Comportamento

- I **Principi di comportamento** sono guide di giudizio per le decisioni organizzative e, quindi, sono utili supporti alla costruzione e relativa diffusione del valore allargato dell'impresa.

Principi		Principi	
1. Non-danno:	Evitare danni alle persone e all' ambiente naturale	5. Beneficio:	Esaminare e Valutare Costi e Benefici
2. Trasparenza:	Favorire scelte libere e consapevoli, attraverso un 'informazione manifesta e corretta	6. Integrità:	Perseguire l' onestà intellettuale e la rettitudine nelle iterazioni
3. Voce:	Sollecitare una maggiore rappresentanza degli stakeholders	7. Libertà:	Scoraggiare coercizioni e favoritismi
4. Equità:	Promuovere l' equità nei rapporti	8. Cautela:	Difendere e promuovere diritti positivi



#### Alcuni standard internazionali

- The United Nations (UN) Global Compact”
- Social Accountability (SA) 8000
- Business Social Compliance Initiative (BSCI) Code of Conduct
- International Labor Organization (ILO) – Fundamental Rights Principles
- Fair Labor Association (FLA) Code of Conduct
- International Standards Organization (ISO) 26000

## Percorso di sostenibilità

### 5. Con quali strumenti: Governance e Sistemi di Gestione

- Per gestire la sostenibilità all' interno dell' Organizzazione, occorre definire:

#### Specifici meccanismi di Governance

- **Comitato Etico/ di CSR**, responsabile della definizione di linee guida, degli obiettivi e delle azioni di CSR;
- **Funzione CSR** svolge il ruolo di coordinatore dei piani di implementazione della strategia di CSR e di responsabile della redazione del rapporto di sostenibilità.

#### Sistemi di Gestione e Controllo

- Per ogni aspetto del piano di sostenibilità occorre definire **ruoli e responsabilità, politiche organizzative e approcci gestionali**.

#### Standard e normative per l'implementazione di sistemi di gestione

- **ISO 26000 ISO 26000:2010 - Guidance on social responsibility**: lo standard, pubblicato il 1 novembre 2010, il cui intento è quello di “aiutare le organizzazioni a contribuire allo sviluppo sostenibile, di incoraggiarle e di promuovere una comprensione comune nel campo della responsabilità sociale e di integrare altri strumenti e iniziative per la responsabilità sociale”.
- **Social Accountability (SA8000)**: Standard internazionale per il miglioramento delle condizioni di lavoro nel mondo. Basato sui principi dell' Organizzazione internazionale dei diritti umani e sugli standard ILO tratta temi come : lavoro minorile, lavoro forzato, Salute e sicurezza, Liberta di associazione e discriminazione.
- **ISO 9001, ISO14001, HOSAS18001**

# Percorso di sostenibilità

## 6. Le mie azioni concrete: Iniziative di CSR

- Gli obiettivi di CSR a medio termine contenuti nel piano di sostenibilità devono essere declinati in **iniziative concrete**.

**ESEMPIO**

Governance	Ambiente	Personale	Prodotti e servizi	Collettività
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carta dei valori e Codice Etico</li> <li>• Attribuzione di ruoli e responsabilità nell'ambito della sostenibilità</li> <li>• Definizione di un Comitato per la CSR</li> <li>• Etica aziendale</li> <li>• Codici di condotta</li> <li>• Compliance normativa</li> <li>• Policy sostenibili</li> <li>• Reporting che copra tutte le aree della sostenibilità (economica, sociale e ambientale)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficienza energetica: sostituzione degli infissi per un miglior isolamento termico, lampadine a risparmio energetico, etc.</li> <li>• Fonti di energia rinnovabile</li> <li>• Mobilità sostenibile</li> <li>• Gestione dei rifiuti</li> <li>• Gestione delle risorse idriche</li> <li>• Politiche di approvvigionamento sostenibile</li> <li>• Riduzione dell'utilizzo di carta, materiale d'ufficio e apparecchiature informatiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benessere, salute e sicurezza sul lavoro</li> <li>• Cultura aziendale: mappatura delle competenze, formazione, etc.</li> <li>• Recruiting, retention, formazione e sviluppo</li> <li>• Percorsi di carriera</li> <li>• MBO legati ad obiettivi di sostenibilità</li> <li>• Diversità: progetti per migliorare le condizioni di lavoro delle persone disabili, progetti di conciliazione vita-lavoro</li> <li>• Tutela dei diritti umani su tutta la supply chain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criteri sostenibili per gli investimenti ed i prestiti</li> <li>• Prodotti e servizi che supportino le famiglie, le imprese, le categorie disagiate e la collettività</li> <li>• Fondi etici e asset sottoposti a screening ambientale e sociale</li> <li>• Finanziamenti di progetti 'green'</li> <li>• Trasparenza dell'informativa e della comunicazione relativa ai prodotti</li> <li>• Sviluppo di prodotti 'equi'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesso alla formazione finanziaria</li> <li>• Istituzione e/o partecipazione a fondazioni finalizzate alla promozione di iniziative socialmente utili</li> <li>• Contributi e sponsorizzazioni ad organizzazioni/ associazioni ed eventi che promuovono attività sportive</li> <li>• Volontariato dei dipendenti</li> <li>• Promozione di attività di sensibilizzazioni verso temi sul rispetto dell'ambiente</li> </ul>

## Percorso di sostenibilità

### 7. Come controllo: Rendicontazione e Monitoraggio

#### Strumento di comunicazione

- Strumento di comunicazione trasparente utilizzato verso gli stakeholder
- Favorisce la partecipazione e il dialogo tra l'impresa ed i suoi stakeholder



#### Strumento di verifica istituzionale

- Misura la coerenza tra input iniziali, ossia la missione e gli obiettivi, ed i risultati di gestione
- Migliora la coesione sociale e permette la lettura della realtà istituzionale dell'impresa

#### Strumento di gestione

- Fornisce indicazioni gestionali e strategiche che possono contribuire nelle scelte aziendali
- Permette al personale di conoscere gli obiettivi e i valori dell'Organizzazione, rafforzando la motivazione e il senso di appartenenza, migliorando il clima aziendale e gli aspetti partecipativi della gestione dell'impresa

La **revisione esterna del Rapporto di sostenibilità** permette di:

- Migliorare la fiducia e aumentare la credibilità sui processi, i sistemi, la struttura e le procedure dell'Organizzazione;
- Rafforzare l'opinione, comprovata da terze parti, che il documento ed i processi aziendali rispondano agli standard dichiarati.

# Percorso di sostenibilità

## 8. Come comunico: Processo di Comunicazione e Stakeholder Engagement

- Ad un'Organizzazione che sviluppa una strategia di Sostenibilità è richiesta una **maggiore trasparenza e disclosure** nei confronti del mercato finanziario e di tutti i suoi stakeholder.
- E' necessario implementare un **piano di comunicazione** integrata che si rivolga a tutti gli stakeholder e tenga conto delle loro diverse aspettative.
- L'Organizzazione deve implementare una **strategia di stakeholder engagement**, definendone il contesto, gli obiettivi e le finalità.
- **Principi del processo di Stakeholder Engagement:**
  - **Rilevanza:** richiede la conoscenza degli stakeholder e delle loro concrete aspettative.
  - **Completezza:** prevede la comprensione delle aspettative degli stakeholder, dei loro punti di vista, bisogni e percezioni associati a tematiche concrete.
  - **Rispondenza:** fa sì che si risponda coerentemente alle aspettative e preoccupazioni concrete espresse dagli stakeholder.



# Indice

Corporate Social Responsibility

Percorso di sostenibilità

Conclusioni

## Conclusioni

### ▬ Percorso di sviluppo della Responsabilità Sociale di Impresa ▬

- I mercati finanziari hanno compreso che **le sole informazioni finanziarie non sono esaustive nel descrivere la situazione di un'impresa**, in quanto esiste un interesse generale che si manifesta non solo come somma delle aspettative delle singole persone che con l'azienda intrattengono rapporti diretti, ma anche come **interesse della collettività** nel suo insieme.
- Le **variabili non finanziarie** che influenzano l'evoluzione di un'impresa possono **determinare il successo o la perdita di competitività della stessa**.
- **Le aziende**, pertanto, **devono adottare una politica di comunicazione ampia, diffusa e trasparente**, in grado di soddisfare una domanda crescente di informazioni che riguardano, da un lato, i **risultati reddituali e competitivi della gestione** e, dall'altro, gli **effetti sociali e ambientali connessi allo svolgimento dell'attività**.



**Deloitte.**