

**GRUPPO DI LAVORO  
"INTEGRAZIONE DELLA CSR NELLA  
STRATEGIA AZIENDALE"**

# **LA PIANIFICAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ**

**Report**



**Maggio 2013**

## Sommario

<b>1. Introduzione.....</b>	<b>3</b>
A. Il percorso generale .....	3
B. Lo schema degli incontri .....	3
<b>2. La pianificazione della CSR .....</b>	<b>4</b>
A. Il percorso proposto .....	4
B. Il contesto: le spinte alla pianificazione della sostenibilità .....	5
L'Europa.....	5
I principali standard.....	6
C. Gli aspetti da considerare .....	7
D. Valutare il livello di pianificazione della CSR .....	9
<b>3. Buone pratiche .....</b>	<b>10</b>
A. L'esperienza di Pirelli.....	10
B. Buone pratiche di aziende internazionali .....	12
C. Buone pratiche di aziende socie di Impronta Etica.....	13
<b>4. Conclusione .....</b>	<b>15</b>
<b>5. Appendice.....</b>	<b>16</b>
A. Schede buone pratiche aziende socie .....	16
B. Schede buone pratiche aziende non socie .....	19

## 1. Introduzione

### A. Il percorso generale

Nel 2011 Impronta Etica ha pubblicato il Manifesto “Impronta Etica 2020. Insieme responsabili di un sviluppo sostenibile e competitivo”, una carta degli intenti dei soci di Impronta Etica per i prossimi dieci anni.

Sono state avviate alcune attività volte ad implementare gli obiettivi e le priorità esplicitate nel documento.

Tra queste, è stato avviato nel giugno 2012 il gruppo di lavoro tra soci “Integrazione della CSR nella strategia” che si propone di favorire **l’integrazione della sostenibilità all’interno della strategia aziendale, della governance e dei processi aziendali.**

Nei mesi di luglio/agosto 2012 Impronta Etica ha realizzato una ricognizione, attraverso un questionario compilato tramite interviste singole, all’interno delle aziende socie di Impronta Etica per rilevare lo stato dell’arte e raccogliere bisogni e attese.

Alla luce dei risultati emersi, sono stati definiti tre temi da approfondire nell’ambito del gruppo di lavoro:

- Pianificazione della sostenibilità
- Metriche e misurazioni per la responsabilizzazione
- Diffusione e condivisione interna della sostenibilità

A conclusione del percorso, è previsto un incontro di sintesi, seguito da un monitoraggio sulle azioni che verranno eventualmente intraprese dalle aziende socie che hanno partecipato al gruppo di lavoro.

### B. Lo schema degli incontri

Per ognuno dei temi affrontati si prevedono due incontri. Nella prima parte l’obiettivo è di fornire ai partecipanti le informazioni per inquadrare il tema e alcune indicazioni teoriche e pratiche per avviare una riflessione ed un confronto.

Fra il primo ed il secondo incontro, ai partecipanti viene richiesto di compilare una scheda di analisi interna (vedi [F. Valutare il livello di pianificazione](#)) che vuole essere uno strumento per fotografare la situazione attuale interna e identificare possibili percorsi di miglioramento già in essere o da avviare. La scheda costituisce, inoltre, uno strumento attraverso il quale avviare un monitoraggio, successivo al percorso del gruppo di lavoro, dello stato di implementazione delle azioni identificate.

La seconda parte è volta a presentare le buone pratiche dei soci e alla discussione e al confronto fra i soci sulle esperienze in essere all'interno della propria azienda e su quanto emerso nella scheda di analisi compilata.



## 2. La pianificazione della CSR

### A. Il percorso proposto

Il tema della pianificazione della CSR è risultato essere poco strutturato e, in molti casi, non sono presenti strumenti per la formulazione e la condivisione degli

obiettivi a livello di top management, al pari della formulazione del piano strategico industriale.

Obiettivo dei due incontri di approfondimento su questo tema è stato quello di fornire ai soci alcuni strumenti di riflessione e di analisi al fine di potere avviare un percorso di pianificazione all'interno della propria azienda.

Il confronto fra i soci, che rappresenta un importante valore aggiunto delle attività dell'associazione, si è sviluppato a partire da alcune informazioni di contesto, dalla presentazione di buone pratiche interne ed esterne e da un'analisi delle condizioni, dei vincoli, dei punti di debolezza che è necessario superare e dei punti di forza da potenziare per attivare un efficace percorso di pianificazione della CSR in azienda.

## **B. Il contesto: le spinte alla pianificazione della sostenibilità**

### **L'Europa**

A livello europeo il tema della pianificazione e dell'adozione di un approccio strategico alla CSR sta assumendo sempre maggiore importanza.

Nella recente [comunicazione sulla CSR della Commissione europea, pubblicata a Ottobre 2011](#)<sup>1</sup>, si sottolinea la rilevanza di adottare un approccio strategico e di lungo termine alla CSR al fine di massimizzare la creazione di valore condiviso e migliorare la competitività delle imprese.

Un altro percorso di rilievo che si sta svolgendo a livello europeo è l'integrazione degli aspetti non finanziari nella rendicontazione delle imprese. Su questo tema la Commissione europea sta elaborando una proposta legislativa, con l'obiettivo di lungo termine di promuovere la rendicontazione integrata e la piena integrazione della CSR nella strategia.

L'integrazione della CSR nella governance, nella gestione e nella strategia dell'impresa è anche uno dei focus prioritari di [Impresa 2020](#), l'iniziativa

---

<sup>1</sup> **A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility**; Brussels, 25.10.2011, COM(2011) 681 final

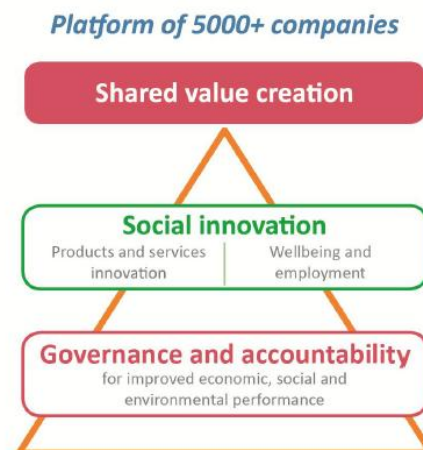
promossa dal CSR Europe come contributo delle imprese all'implementazione della strategia Europa 2020.

La pianificazione e la definizione di obiettivi di CSR rappresenta uno degli elementi fondanti per l'integrazione della stessa nella strategia dell'azienda.

## I principali standard

Il riferimento alla pianificazione della sostenibilità è presente in alcuni dei principali standard e linee guida di riferimento a livello internazionale in merito alla responsabilità sociale d'impresa.

## Enterprise 2020 NEXT STEPS



Standard/Linee guida	Riferimento
<b>Linee guida ISO 26000</b>	“Includere la responsabilità sociale come elemento chiave della strategia dell'organizzazione, mediante la sua integrazione nei sistemi, nelle politiche, nei processi e nei comportamenti relativi ai processi decisionali”
<b>Global reporting Initiative</b>	Strategia e Analisi ( <i>Part. 2 Part 2 - Standard Disclosures</i> ) 1. Strategy and Analysis <ul style="list-style-type: none"> <li>• Commitment del vertice</li> <li>• Priorità strategiche e argomenti principali per il breve e medio periodo in materia di sostenibilità,</li> <li>• le tendenze generali (ad esempio, macroeconomiche o politiche) che interessano l'organizzazione e influenzano le priorità in</li> </ul>

	<p>materia di sostenibilità</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>le prospettive circa gli obiettivi e le sfide principali dell'organizzazione per l'esercizio successivo e gli obiettivi per i prossimi 3-5 esercizi</li> </ul>
<b>IIRC (International Integrated Reporting Council)</b>	<p>Principi per il Report Integrato</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Focus strategico</li> <li>L'orientamento futuro</li> </ul>
<b>AA1000</b>	<p>Fase Planning nel processo CSR – "Definire i valori e gli obiettivi sociali ed etici dell'organizzazione e identificare gli stakeholder"</p>
<b>ISO UNI</b>	<p>Politiche e Riesami delle Direzioni dei Sistemi di Gestione Ambiente-Sicurezza-Qualità</p>

### C. Gli aspetti da considerare

Quando un'azienda avvia un processo di pianificazione della CSR, è importante che tenga in considerazione i principali aspetti connessi alle diverse fasi del processo:



**Visione strategica:**

- Analisi della situazione di partenza (→ perché l'esigenza di programmare e pianificare?)
- Benchmark (pratiche di settore, competitor, player del mercato)
- Impegno del top management; coinvolgimento governance aziendale
- Necessità di azioni preparatorie e di sensibilizzazione
- Coinvolgimento con organismi di pianificazione strategica
- Legame con vision e mission aziendale
- Livello di integrazione, coordinamento, complementarietà con la programmazione strategica aziendale

**Obiettivi e contenuti:**

- Identificare aree-chiave per la strategia di sostenibilità
- Valutare pertinenza, significatività, materialità per individuare gli ambiti specifici di intervento
- Definizione priorità (Come? Coinvolgimento stakeholder per individuare le priorità?)
- Responsabilità cui non è possibile sottrarsi (valutare politiche per favorire rispetto degli impegni)
- Definizione obiettivi specifici, misurabili o verificabili
- Definire piani dettagliati, responsabilità, scadenze, budget, indicatori, ed effetto su altre attività dell'organizzazione
- Darsi dei tempi

**Processo di redazione del piano:**

- Quali persone coinvolgere nella redazione del piano di sostenibilità?
- Utilizzo di risorse interne o supporto di esperti esterni
- Quali strumenti di programmazione e pianificazione già esistenti?
- Quale livello di dettaglio delle informazioni contenute nel piano?
- Quale collegamento/interazione con la funzione responsabile del Piano industriale/strategico?



### **Implementazione e controllo del processo decisionale:**

- Individuare il responsabile del piano per una verifica periodica dell'avanzamento e per il rendiconto al top management
- Quale integrazione con i sistemi di gestione, le policy e le pratiche aziendali?
- Strumenti di monitoraggio dell'avanzamento; strumenti per apportare modifiche alle priorità e all'approccio
- Mappare le responsabilità per l'implementazione del piano
- Strumenti a supporto delle decisioni in ottica di sostenibilità
- Sistema informativo contabile
- Strumenti di diffusione del piano all'interno dell'azienda
- Valutare la pubblicazione e la diffusione del piano all'esterno e relativi strumenti

### **D. Valutare il livello di pianificazione della CSR**

Il primo passo per avviare un processo di pianificazione e di integrazione della CSR all'interno dell'azienda è di effettuare una analisi interna che consenta di identificare la situazione e le condizioni di partenza, le opportunità, le motivazioni e gli obiettivi attesi. Per facilitare questa fase, Impronta Etica ha realizzato una scheda che mira ad essere uno strumento utile all'azienda per raccogliere le informazioni rilevanti e realizzare una fotografia interna.

Inoltre, se l'azienda ha già attivato un percorso di pianificazione e integrazione della CSR nella strategia aziendale, può essere utile per riflettere su tutti i processi interni attivati per raggiungere il risultato ottenuto.

<b>Elementi da descrivere</b>	<b>Informazioni specifiche (esempi)</b>
<b>(PERCHE') Situazione di partenza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivazioni (reazione alla crisi; pressioni da competitor internazionali; coordinamento ecc.)</li> <li>• Opportunità da cogliere (aumento competitività; miglioramento immagine; innovazione, ecc.)</li> <li>• Problematiche/ostacoli da superare (resistenza top management; barriere culturali; inadeguatezza asset organizzativo interno; scarsa comunicazione, mancanza di competenze ecc.)</li> </ul>
<b>(COSA) Obiettivi e benefici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obiettivi espressi in termini qualitativi e quantitativi che l'azienda vuole raggiungere con il piano della sostenibilità (miglioramento performance aziendali; miglioramento aspetti</li> </ul>

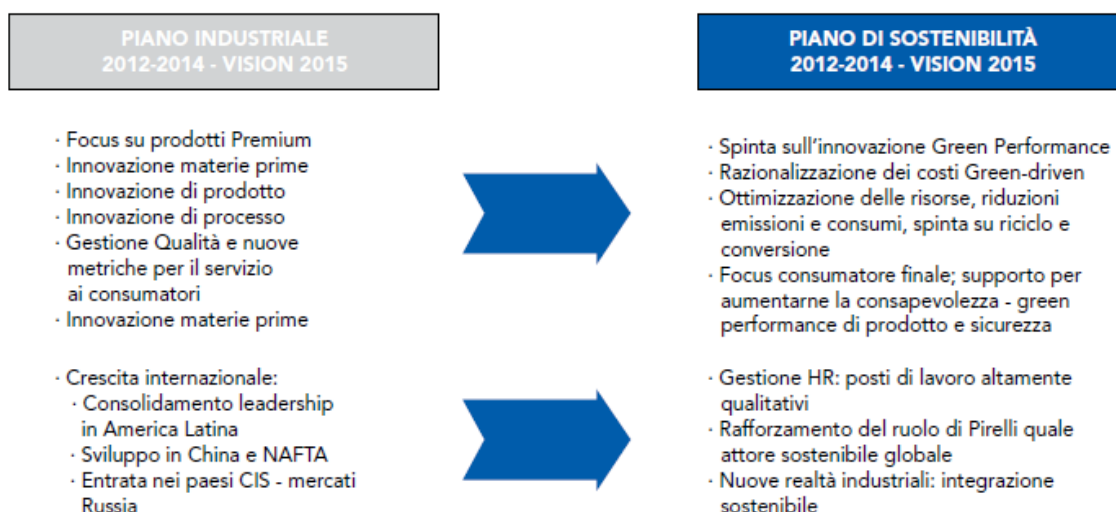
<b>attesi</b>	di processo, miglioramento risposte a aspettative stakeholder, ecc.)
<b>(CHI-COME-QUANDO) Strategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processi attivati ed impatto sull'organizzazione (coinvolgimento del top management; governance; funzioni aziendali attivate, ecc.)</li> <li>• Engagement interno / esterno (gruppi di lavoro, focus group strategici con rappresentanze di stakeholder, ecc)</li> <li>• Ruoli e responsabilità delle funzioni coinvolte (criteri suddivisione ruoli; coordinamento diverse funzioni; ecc.)</li> <li>• Mezzi e strumenti impiegati (tecnologia-sistemi informativi, sistemi di gestione, consulenze, ecc.)</li> <li>• Costi sostenuti</li> <li>• Tempi previsti</li> </ul>

### 3. Buone pratiche

#### A. L'esperienza di Pirelli

Nel primo incontro di approfondimento, la Dott.ssa Eleonora Pessina (Group Sustainability Officer Pirelli & C. SpA) ha presentato la [strategia di crescita sostenibile di Pirelli](#), un percorso che l'azienda ha avviato alcuni anni fa al fine di integrare pienamente la sostenibilità all'interno dell'azienda.

Pirelli ha, infatti, avviato un processo di integrazione tra il Piano industriale e il Piano di sostenibilità, definendo target economici, sociali ed ambientali, sia quantitativi sia qualitativi, e comunicandoli con chiarezza al mercato e agli stakeholder.



Sono diversi gli spunti di riflessione emersi dall'intervento di Pirelli, rispetto agli elementi che possono favorire o piuttosto ostacolare un processo di pianificazione ed integrazione della sostenibilità.

#### *Cosa è importante?*

- Cambiamento del **modello di governance** → da un governo basato sul profitto ad un governo capace di gestire in modo efficace in cui gestione economica, ambientale e sociale sono integrate.
- **Comunicazione interna** per creare consapevolezza e coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali.
- **Capacità strategica di coniugare impatti ambientali, sociali ed economici**, più dell'investimento economico.
- Abituare il management a **ragionare a 360°** → performance di sostenibilità di Pirelli è bilanciata nelle **tre dimensioni** e non concentrata solo su dimensione sociale o ambientale.
- **Monitoraggio**: fare audit, mantenere tavoli di lavoro aperti, sistemi di gestione ambientali o sociali.
- Far sì che **tutti i processi** siano gestiti in modo sostenibile.
- **Engagement interno e comunicazione interna ed esterna.**

#### *Come convincere il top management?*

- Utilizzare **KPIs** e dimostrare necessità di proteggere valore creato ad oggi e opportunità legate a maggiore creazione di valore.
- Contesto europeo ed internazionale si sta muovendo sempre di più verso rendicontazione degli intangibili.
- C'è una richiesta sempre maggiore dei **mercati finanziari** e dei **clienti** di una governance sostenibile.

#### *Alcuni aspetti da considerare:*

- La sostenibilità a differenza della CSR integra anche la **dimensione economica e quella ambientale.**
- È necessario individuare la migliore strategia di attrazione e di creazione di valore a seconda dei singoli stakeholder.
- E' un nuovo modo di vedere la gestione dell'azienda che si integra progressivamente nella cultura aziendale.

- È importante prevenire e cogliere i cambiamenti in atto per cogliere le opportunità esistenti.

#### *Processi e strumenti adottati da Pirelli:*

- Presso Pirelli è presente uno **steering committee** composto da Amministratore Delegato, Presidente e tutti i capi a livello di gruppo di tutte le funzioni. Tutti stakeholder di riferimento sono quindi rappresentati.
- In Pirelli è presente un sistema di **Long Term Incentive** per tutti i dirigenti e anche per il Presidente: benefit su base triennale su target di sostenibilità.
- **Governance sostenibile; commitment Presidente e Board.**
- La funzione sostenibilità e governo dei rischi rappresenta il “centro stella” che comunica con tutte le funzioni.
- Al momento del rinnovo del piano triennale viene effettuata una **analisi delle macro-aree di miglioramento** degli impatti di prodotto e di processo, della qualità della relazione con lo stakeholder, ecc.
- Piano di sostenibilità e piano industriale e finanziario si parlano sempre e non in momenti specifici → reale integrazione (piano di sostenibilità protegge e integra quello industriale).

### **B. Buone pratiche di aziende internazionali**

Impronta Etica ha realizzato una ricerca di buone pratiche di aziende a livello internazionale, al fine di fornire ai partecipanti del gruppo di lavoro alcuni esempi concreti e spunti utili per il confronto e per avviare una riflessione interna.

In molti casi si tratta di piani di sostenibilità e obiettivi di sostenibilità di lungo termine integrati nella strategia, e supportati da specifici target ed indicatori. Ne è un esempio, il **Sustainable Living Plan** di **Unilever** che fissa obiettivi legati alla salute e al benessere delle persone, all’ambiente e all’occupazione al 2020.

Altre esperienze sono quelle di **Hitachi**, che con la Five-Year Roadmap e il 2012 Mid-Term Management Plan ha pianificato ogni politica nel medio termine (ognuna basata sulle strategie di crescita globale ed il rafforzamento della base di management) le relative attività di CSR e i risultati, e quella dell’**Ethical Plan 2012-14** di **The Cooperative Banking Group** che fissa priorità e target in 8 aree chiave per l’azienda.

In altri casi, come quello dell’**Healthy Future 2015** di **Johnson&Johnson**, il processo di pianificazione ha consentito di associare ad ambiti prioritari già

definiti, obiettivi e target sociali determinati come parte integrante della strategia generale di sostenibilità.

**Telecom** ha elaborato un **Piano di Sostenibilità** che si basa sull'individuazione di aree di miglioramento delle performance di sostenibilità e fissa obiettivi e target annuali con riferimento ai singoli stakeholder.

I **benefici** che possono derivare da un processo di pianificazione della sostenibilità possono essere diversi:

- Aumentare la propria competitività sul mercato e migliorare le proprie performance (Unilver; Coca Cola)
- Aumentare la capacità di innovazione e la capacità di retention (Unilever)
- Migliorare la trasparenza dell'azienda (Hitachi)
- Misurare le attività di CSR (Hitachi)
- Integrare la CSR nella strategia di management (Hitachi)
- Il Piano ha permesso di identificare nuovi metodi e aree di miglioramento (Coca Cola; Telecom)
- Crescente commitment dell'azienda verso la sostenibilità (Johnson&Johnson)
- Maggiore capacità di rispondere alle aspettative degli stakeholder (Johnson&Johnson)
- Valutare le ricadute in termini di sostenibilità delle scelte di investimento (Telecom)

### **C. Buone pratiche di aziende socie di Impronta Etica**

Alcuni soci di Impronta Etica hanno intrapreso dei percorsi di pianificazione della sostenibilità.

Le **motivazioni** che li hanno spinti ad intraprendere tali percorsi sono legate alla volontà di orientare maggiormente alla sostenibilità le scelte di gestione e sviluppo dell'azienda, anche al fine di rispondere alle aspettative di alcuni stakeholder (IGD Siiq); di incrementare l'integrazione della sostenibilità all'interno del piano industriale e, quindi, delle scelte strategiche della azienda (Gruppo Hera), coniugando sostenibilità, efficienza operativa e redditività economica (Gruppo Unipol). Inoltre, un approccio strategico alla CSR può rappresentare la leva per ridefinire l'impianto valoriale dell'azienda e rinnovare i

propri processi organizzativi e produttivi (Gruppo Unipol) mettendo al centro la sostenibilità.

Un aspetto molto importante, sottolineato anche dall'esperienza di Pirelli, è di iniziare facendo un **benchmark** con i propri competitor sia all'interno del proprio settore di attività, sia rispetto a soggetti che su sono leader su questi temi che operano in settori diversi.

L'attivazione di processi di pianificazione può rappresentare il volano per introdurre elementi di innovazione e di maggiore capacità di interpretare gli scenari futuri nell'approccio alla CSR dell'azienda (CMB Carpi).

In tutti i casi, l'elemento centrale è la definizione di obiettivi di sostenibilità di medio-lungo termine, che siano coerenti con gli obiettivi strategici economici e legati a specifici target quantitativi misurabili.

Nell'implementazione del processo di pianificazione risulta di particolare importanza il **coinvolgimento delle altre direzioni aziendali** (Gruppo Hera, IGD Siiq), in particolare della direzione che si occupa della pianificazione strategica, nella definizione dei target e degli indicatori di propria competenza. Questo processo è utile anche al fine di sensibilizzare le altre funzioni sulla sostenibilità e influire sulla loro percezione rispetto a questi temi (Gruppo Hera) e per diffondere la cultura della sostenibilità a tutti i livelli (Gruppo Unipol).

Di fondamentale importanza è attivare un processo di **monitoraggio** successivo (Gruppo Hera, IGD Siiq, CMB Carpi, Gruppo Unipol) per misurare gli obiettivi raggiunti e i risultati dei singoli progetti.

Fra le principali **criticità** emerse, la complessità aziendale, che può rendere difficile la comunicazione e la collaborazione interna (Gruppo Hera), la resistenza al cambiamento e l'assenza di competenze specifiche del personale (Gruppo Unipol).

## 4. Conclusione

Quando un'impresa decide di adottare un approccio strategico ed integrato alla CSR, è necessario un forte coinvolgimento interno di tutte le direzioni aziendali. Tale aspetto può incontrare degli ostacoli e scontrarsi con resistenze interne, tuttavia rappresenta una condizione essenziale per concretizzare tale approccio e pianificare una strategia di sostenibilità.

In questo senso è necessario un mutamento di governance e di gestione interna che siano funzionali a questo processo.

E' fondamentale individuare degli strumenti o delle figure istituzionalizzate che siano in grado di garantire un coordinamento fra le diverse funzioni.

La visione complessiva deve essere declinata in progetti concreti che, a loro volta, devono essere tradotti in target e indicatori quantificabili che consentano di misurarne i risultati. La misurabilità degli obiettivi consente il loro monitoraggio costante, contribuisce a creare una maggiore consapevolezza interna intorno ad essi e rende evidenti i vantaggi, anche economici, per l'azienda.

## 5. Appendice

### A. Schede buone pratiche aziende socie

<b>Integrazione aspetti di sostenibilità nel piano industriale</b>	
<b>Azienda</b>	Gruppo Hera
<b>Settore</b>	Multiservizi
<b>Obiettivi</b>	Sviluppo di un modello di impresa capace di innovazione e di forte radicamento territoriale, nel rispetto dell'ambiente. I principali argomenti di CSR riguardano la riduzione degli impatti ambientali, l'incremento della qualità e sicurezza del servizio, il dialogo con gli stakeholder e la trasparenza, il coinvolgimento e la valorizzazione dei lavoratori, la promozione della politica Qualità, Sicurezza e Ambiente e la sostenibilità nella catena di fornitura
<b>Strumenti</b>	Ogni anno nel Bilancio di sostenibilità vengono dichiarati i risultati raggiunti e gli obiettivi futuri, in modo trasparente (avevamo detto di fare, abbiamo fatto, faremo ...), per ogni categoria di stakeholder.  Questi obiettivi sono presenti e integrati all'interno del Piano Industriale.
<b>Risultati/ Benefici</b>	L'impegno in ambito di Responsabilità Sociale d'Impresa si traduce in alcuni numeri chiave di performance economica, sociale e ambientale e nella distribuzione del Valore Aggiunto



## Comitato Sostenibilità

<b>Azienda</b>	IGD Siiq
<b>Composizione</b>	<p>Composto da quattro membri permanenti, appartenenti a diverse aree aziendali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• il Direttore Generale alla Gestione</li> <li>• il Responsabile del servizio pianificazione, controllo ed investor relations</li> <li>• il Responsabile analisi e pianificazione investimenti</li> <li>• l'analista Marketing e Responsabilità Sociale</li> </ul>
<b>Ruolo</b>	<p>Formula proposte di <b>strategie, obiettivi e indicatori di CSR</b> da sottoporre alla Direzione Operativa, che è composta dall'Amministratore Delegato, dal Direttore Generale alla gestione e dai responsabili delle diverse Direzioni. Nel processo di definizione delle politiche di sostenibilità la Direzione Operativa riveste un ruolo centrale: valutate le proposte del Comitato e, individuati gli indicatori chiave per le performance, indica <b>le linee-guida di CSR</b>. Il Comitato è inoltre responsabile della gestione delle attività di reportistica delle performance di CSR</p>
<b>Funzionamento</b>	<p>Il Comitato Sostenibilità può coinvolgere nei propri lavori altre figure interne ed esterne, in modo mirato rispetto ai temi da sviluppare. Costituito a metà ottobre 2011, da quel momento a fine anno 2012 il Comitato si è riunito 4 volte</p>

## Programma di Responsabilità Sociale 2009-2011

**Azienda** CMB Carpi

**Settore** Edilizio

**Obiettivi** Al Programma sono affidate due direttrici-obiettivo:

- la necessità, alla ripartenza della fase di espansione del ciclo economico, di ritrovarsi in condizione di non essere colti impreparati dai mutamenti di mercato e poter invece essere pronti ad affrontare "un altro secolo" con rinnovate capacità competitive.
- fortificare i saperi d'impresa e concentrarli sull'efficienza di funzionamento e di uso dei mezzi propri e di terzi, materiali e immateriali

Inoltre, il programma mira ad aprire una nuova frontiera sullo sviluppo sostenibile del territorio, facilitare il coordinamento dei comportamenti messi in campo da tutti i soggetti e non solo dalle imprese, in modo da superare effetti mediatico-riduttivi derivanti dalla centralità dell'impresa rispetto ai differenziati bisogni identitari espressi dagli stakeholder.

**Strumenti** Il Programma si compone di alcuni obiettivi chiave e di diversi progetti corporate:

Il movimento cooperativo; Eureka e l'estero; Risorse umane, tra difesa dell'occupazione e sviluppo dei saperi; L'integrazione dei Sistemi di Gestione; Il progetto Linneo; Progetti sociali e di promozione della RSI.

Il Programma consente di definire lo scenario e la visione futura di RSI, e l'impegno di CMB nella realizzazione di progetti in grado di sviluppare una responsabilità sociale nei confronti del territorio e di poterla attendibilmente misurare.

**Risultati/  
Benefici** Nella sfida aperta dalla crisi in atto, ha proposto nuovi scenari in cui collocare i rapporti tra etica, finanza e contributo che il modello cooperativo può assegnare al sistema socio-economico, trovando un modo nuovo di inquadrare in termini più ampi il tema della responsabilità

## B. Schede buone pratiche aziende non socie

<b>Sustainable Living Plan (2010)</b>	
<b>Azienda</b>	Unilever
<b>Settore</b>	Produzione beni di largo consumo
<b>Obiettivi</b>	Raggiungere le ambizioni di crescita e raddoppiare il business, riducendo l'impatto ambientale. Per il 2020 raggiungere obiettivi legati alla salute e al benessere delle persone, all'ambiente e all'occupazione.
<b>Strumenti</b>	Sustainable Living Plan → Piano di Sostenibilità che si prefigge 7 scopi per i tre obiettivi da raggiungere, supportati da relativi target (più di 50). Il Sustainable Living Plan si applica lungo tutta la catena del valore: Unilever si prende la responsabilità non solo delle proprie operazioni dirette, ma anche delle azioni dei suoi fornitori, dei distributori e di come i consumatori usano il marchio Unilever.
<b>Risultati/ Benefici</b>	Il Sustainable Living Plan ha portato diversi benefici per l'azienda: Unilever ha conquistato maggiore mercato, con un aumento delle vendite del 6.5% nel 2011, abbassando anche i costi.  Inoltre, è aumentata la retention dei dipendenti e la capacità di attrarre nuovi clienti, grazie all'attenzione verso i temi della sostenibilità; infine ha creato un ambiente fertile per l'innovazione.
<b>Maggiori informazioni</b>	<a href="http://www.unilever.com/sustainable-living/uslp">http://www.unilever.com/sustainable-living/uslp</a>

<b>Five-Year Roadmap (2010) e 2012 Mid-Term Management Plan</b>	
<b>Azienda</b>	Hitachi
<b>Settore</b>	Elettronico
<b>Obiettivi</b>	Pianificazione della CSR nel medio termine per rafforzare la base di management, misurare le attività di CSR, migliorare la trasparenza, risolvere questioni globali fondamentali; dimostrare una leadership nell'essere una vera impresa globale.
<b>Strumenti</b>	Il 2012 Mid-Term Management Plan (basato sulla Five-Year Roadmap) presenta per ogni politica di medio termine (ognuna basata sulle strategie di crescita globale ed il rafforzamento della base di management) le relative attività di CSR e i risultati. Questo strumento consente a Hitachi di perseguire la crescita sostenibile integrando la CSR nella strategia manageriale.
<b>Risultati/ Benefici</b>	La Five-Year Roadmap ha consentito di pianificare e misurare le attività di CSR e di migliorare la trasparenza dell'azienda. Attraverso le attività del 2012 Mid-Term Management Plan, Hitachi integra la strategia di management con la CSR e crea valore sociale e per l'impresa, realizzando un management e una società sostenibili.
<b>Maggiori informazioni</b>	<a href="http://www.hitachi.com/csr/management/">www.hitachi.com/csr/management/</a>

<b>Ethical Plan 2012-14</b>	
<b>Azienda</b>	The Cooperative Banking Group
<b>Settore</b>	Servizi Finanziari
<b>Obiettivi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fissare il commitment di lungo termine alla CSR</li> <li>• Realizzare l'ambizione di essere riconosciuta come il business più responsabile dell'Inghilterra e assicurare la strada verso un ulteriore sviluppo della CSR in Inghilterra</li> <li>• Supportare le cooperative, dato che un settore cooperativo solido è essenziale per la progressione costante dell'uguaglianza e della qualità della vita</li> </ul>
<b>Strumenti</b>	Dopo l'innovativo Ethical Plan 2011, la Co-operative Banking Group ha lanciato l'Ethical Plan 2012-2014, che fissa priorità e target in 8 aree chiave: controllo democratico, supporto alle cooperative, mantenere fiorenti le comunità, ispirare i giovani, affrontare la povertà, proteggere l'ambiente, finanza responsabile e dettaglianti responsabili.
<b>Risultati/ Benefici</b>	Nel breve periodo, da quando è stato lanciato il Piano, molti dei target fissati sono stati già raggiunti. I risultati dal punto di vista ambientale, hanno anche portato ad una riduzione dei costi di più di £50m all'anno.
<b>Maggiori informazioni</b>	<a href="http://www.co-operative.coop/Corporate/CSR/Our_Ethical_Plan_2012-2014.pdf">http://www.co-operative.coop/Corporate/CSR/Our Ethical Plan 2012-2014.pdf</a>

<b>Deliver for Today Inspire for Tomorrow (2011)</b>	
<b>Azienda</b>	Coca Cola Enterprises
<b>Settore</b>	Alimentare
<b>Obiettivi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commitment e target di CSR più ambiziosi</li> <li>• Guidare l'industria, guidare il cambiamento e ispirare gli altri</li> <li>• Collaborazioni per il futuro per arrivare a nuove possibilità e soluzioni che portino innovazione</li> </ul>
<b>Strumenti</b>	Deliver for Today Inspire for Tomorrow → Piano di Sostenibilità con cui Coca Cola si è prefissata sette impegni, supportati da indicatori e da target, in generale fissati per il 2020: Energia e Cambiamento Climatico, Riciclaggio e imballaggio sostenibile, Gestione dell'acqua, Portfolio dei prodotti, Invecchiamento attivo, Comunità, Ambiente di lavoro.
<b>Risultati/ Benefici</b>	CCE ha incrementato il suo business, mantenendo gli impegni e rispettando i target di sostenibilità che si è prefissata. Il Piano ha permesso di identificare nuovi metodi e aree di miglioramento. Lo sviluppo di una strategia di CSR, quindi, ha beneficiato sia l'azienda che la società in generale.
<b>Maggiori informazioni</b>	<a href="http://www.ccesustainabilityplan.com/assets/downloads/">www.ccesustainabilityplan.com/_assets/downloads/</a>

<b>Healthy Future 2015 (2010)</b>	
<b>Azienda</b>	Johnson&Johnson
<b>Settore</b>	Farmaceutico
<b>Obiettivi</b>	Definire priorità e obiettivi per assicurare alle generazioni future un futuro sostenibile e sano.
<b>Strumenti</b>	<p>Healthy Future 2015 → piano quinquennale che consiste in sette priorità strategiche, supportate da 15 obiettivi e target corrispondenti.</p> <p>Il Piano viene costruito sui precedenti obiettivi ambientali, incorporando anche priorità sociali che gli stakeholder si aspettano dall'azienda. Questi vanno dalla sostenibilità ambientale e la gestione della catena di fornitura, alla maggiore trasparenza e commitment verso le malattie nei paesi in via di sviluppo, aree nelle quali JnJ può dare un significativo contributo. Non sono nuove priorità, ma è la prima volta che vengono fissati obiettivi e target sociali come parte della strategia generale di sostenibilità.</p>
<b>Risultati/ Benefici</b>	Il Piano esprime il crescente commitment dell'azienda verso il miglioramento della salute globale, la salvaguardia del pianeta, la sostenibilità dei fornitori e la trasparenza. Priorità che rispondono alle richieste e alle aspettative degli stakeholder.
<b>Maggiori informazioni</b>	<a href="http://www.jnj.com/wps/wcm/connect/4e46cb00478d76498f29ff0353e3f777/HF2015-Backgrounder.pdf?MOD=AJPERES">www.jnj.com/wps/wcm/connect/4e46cb00478d76498f29ff0353e3f777/HF2015-Backgrounder.pdf?MOD=AJPERES</a>

<b>Obiettivi di sostenibilità per il 2015</b>	
<b>Azienda</b>	Dow Chemical Company
<b>Settore</b>	Chimico
<b>Obiettivi</b>	<p>Dow si è data degli obiettivi di sostenibilità più ambiziosi, incentrati su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miglioramento delle relazioni con le comunità in cui opera</li> <li>• Gestione e innovazione dei prodotti</li> <li>• Riduzione dell'impronta ambientale</li> </ul>
<b>Strumenti</b>	<p>Il Report di Sostenibilità fissa 7 Obiettivi per il 2015 con relativi target. Dow ha implementato dei cambiamenti per indirizzare i bisogni del pianeta in maniera sostenibile, essendo sempre più consapevole delle tendenze che stanno impattando sull'economia. Con questi obiettivi l'azienda intende sviluppare soluzioni per migliorare il pianeta per le future generazioni e allo stesso momento assumersi la responsabilità degli obiettivi economici, ambientali e sociali che persegue.</p>
<b>Risultati/ Benefici</b>	<p>Molti dei target fissati sono già stati raggiunti o sono stati ottenuti risultati anche migliori. Il raggiungimento degli obiettivi del Piano giova sia al pianeta, sia al business dell'azienda, poichè viene favorita l'innovazione.</p>
<b>Maggiori informazioni</b>	<p><a href="http://www.dow.com/sustainability/pdf/23489-Sustainability-Report-Summary.pdf">www.dow.com/sustainability/pdf/23489-Sustainability-Report-Summary.pdf</a></p>



## Piano di Sostenibilità 2011

<b>Azienda</b>	Telecom Italia
<b>Settore</b>	Telecomunicazioni
<b>Obiettivi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuazione delle aree di miglioramento della performance di sostenibilità</li> <li>• Confronto tra le aree di miglioramento e i progetti di investimento che l'azienda prevede di effettuare per finalità di business</li> <li>• Definizione di azioni mirate sulle aree di miglioramento per le quali non sono stati previsti progetti o per le quali i progetti programmati non hanno sufficiente impatto positivo in termini di sostenibilità</li> <li>• Monitoraggio delle aree che occorre presidiare per mantenere il livello di performance raggiunto</li> </ul>
<b>Strumenti</b>	Il Piano di Sostenibilità fissa obiettivi annuali con relativi target riferiti a Clienti, Fornitori, Ambiente, Comunità e Risorse umane. Tutto questo viene fatto perché un'impresa sostenibile è un'impresa che mette in primo piano l'impatto su tutto il sistema con il quale si confronta, in ogni singola decisione aziendale.
<b>Risultati/ Benefici</b>	Le indicazioni del Piano di Sostenibilità sono prese in considerazione nell'ambito del processo decisionale che porta all'approvazione degli investimenti e forniscono un utile strumento di sintesi per valutare le ricadute in termini di sostenibilità delle scelte di investimento.
<b>Maggiori informazioni</b>	<a href="http://www.telecomitalia.com/content/dam/telecomitalia/it/archivio/documenti/Sostenibilita/Report_di_sostenibilita/2011/BilancioSostenibilitaITA.pdf">www.telecomitalia.com/content/dam/telecomitalia/it/archivio/documenti/Sostenibilita/Report di sostenibilita/2011/BilancioSostenibilitaITA.pdf</a>