

Gruppo di lavoro

Integrazione della CSR nella strategia aziendale



**Presentazione risultati indagine
presso le aziende soci**

Introduzione

- **Obiettivo dei questionari:** mappatura del livello di integrazione della CSR nelle aziende socie di Impronta Etica a livello strategico e gestionale.
- Finalità: non benchmark o analisi statistica e dettagliata dei dati ma lettura delle **tendenze in atto**, al fine di fornire spunti di riflessione e opportunità di miglioramento.

Il processo

- Al primo incontro del gruppo di lavoro hanno partecipato 12 Soci.
- Al questionario hanno risposto **23 soci su 28**.
- Nella quasi totalità dei casi i questionari sono stati compilati tramite **intervista**.
- Le interviste si sono svolte nel periodo **luglio – settembre 2012**.

NOTA: per alcune domande erano possibili più risposte, il totale risulta quindi superiore ai rispondenti.

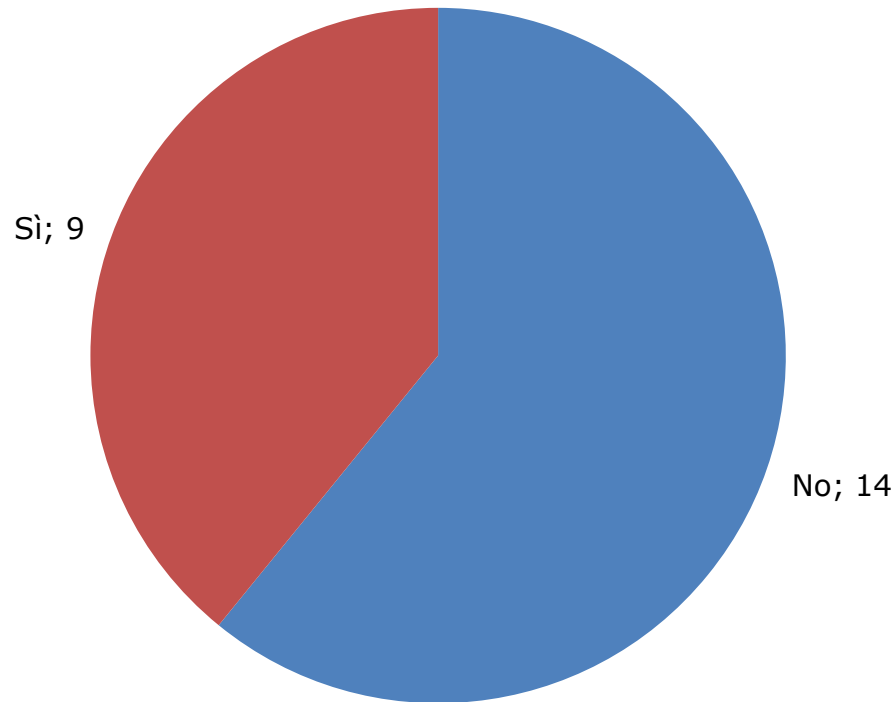
Presentazione dei risultati dei questionari

1. Prima parte: Gestione e governo della sostenibilità

2. Seconda parte: CSR e strategia aziendale

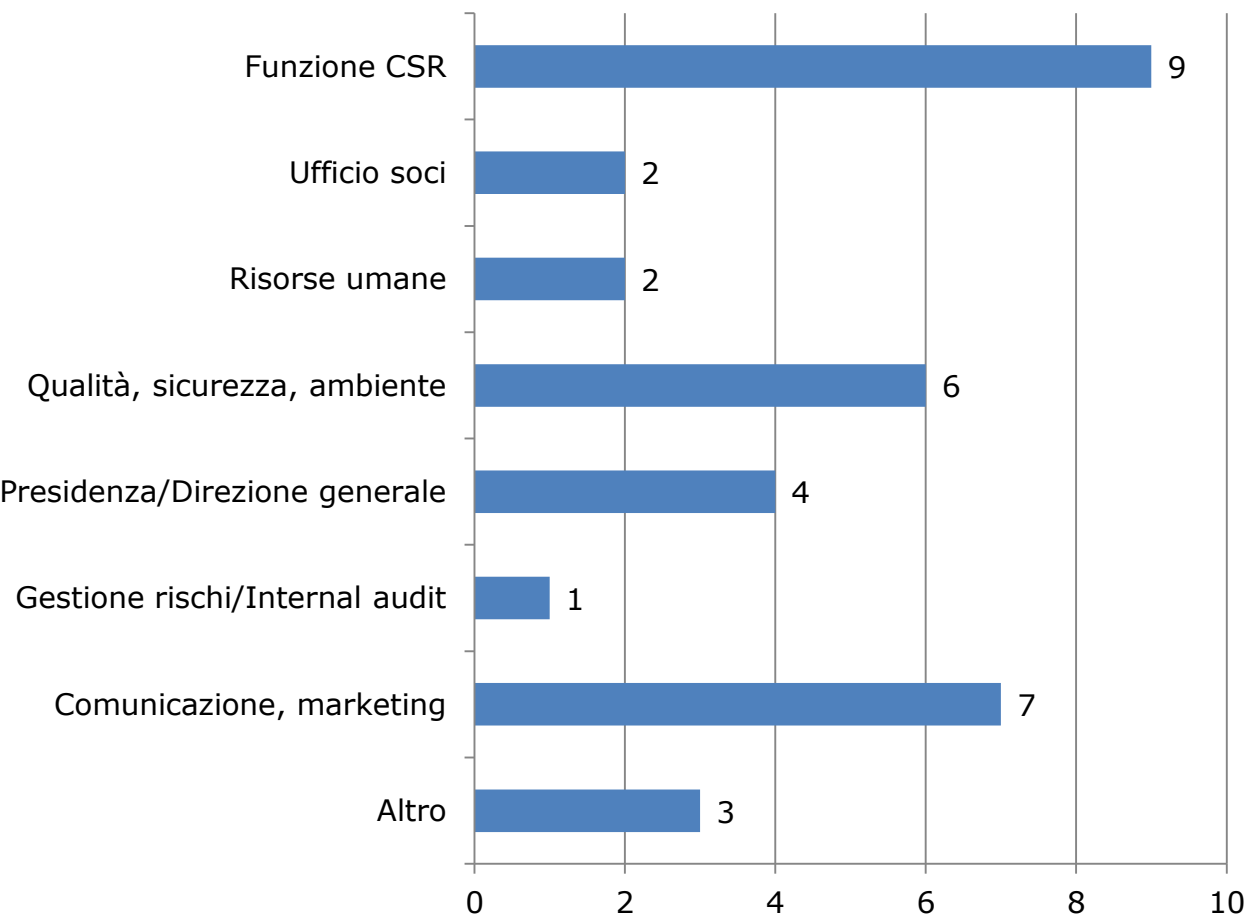
3. Terza parte: Gestione della CSR e integrazione nei processi aziendali

Esiste un' area/funzione specifica che si occupa di CSR nella vostra azienda?



Le 14 aziende che non hanno una funzione CSR, hanno tutte un Organismo di Vigilanza 231. In 10 casi ci sono altri organismi collegati alla CSR.

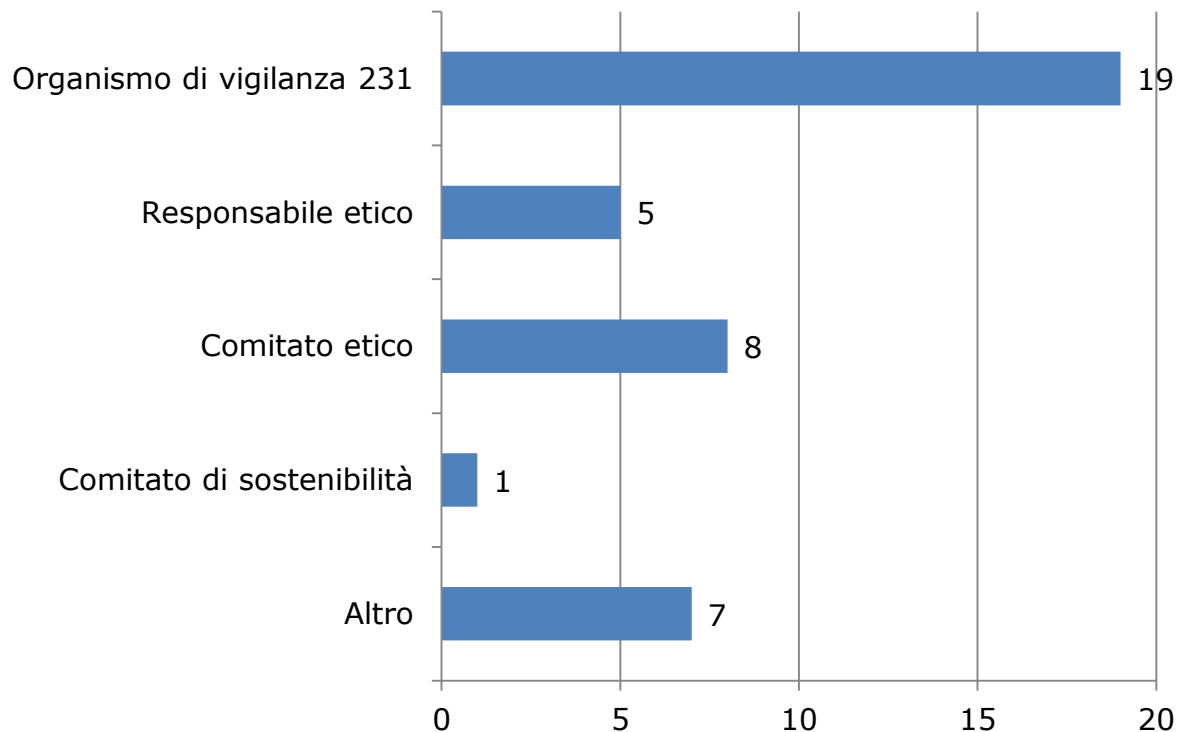
Quale funzione si occupa di CSR?



In 9 casi è presente una funzione CSR. Nei casi in cui non è presente, generalmente si occupa di CSR la **funzione Comunicazione/Marketing** o la **funzione Qualità, sicurezza, ambiente**.

In alcune aziende la CSR viene gestita da più di una funzione.

E' presente un organismo aziendale collegato alla CSR? Se sì, quale?

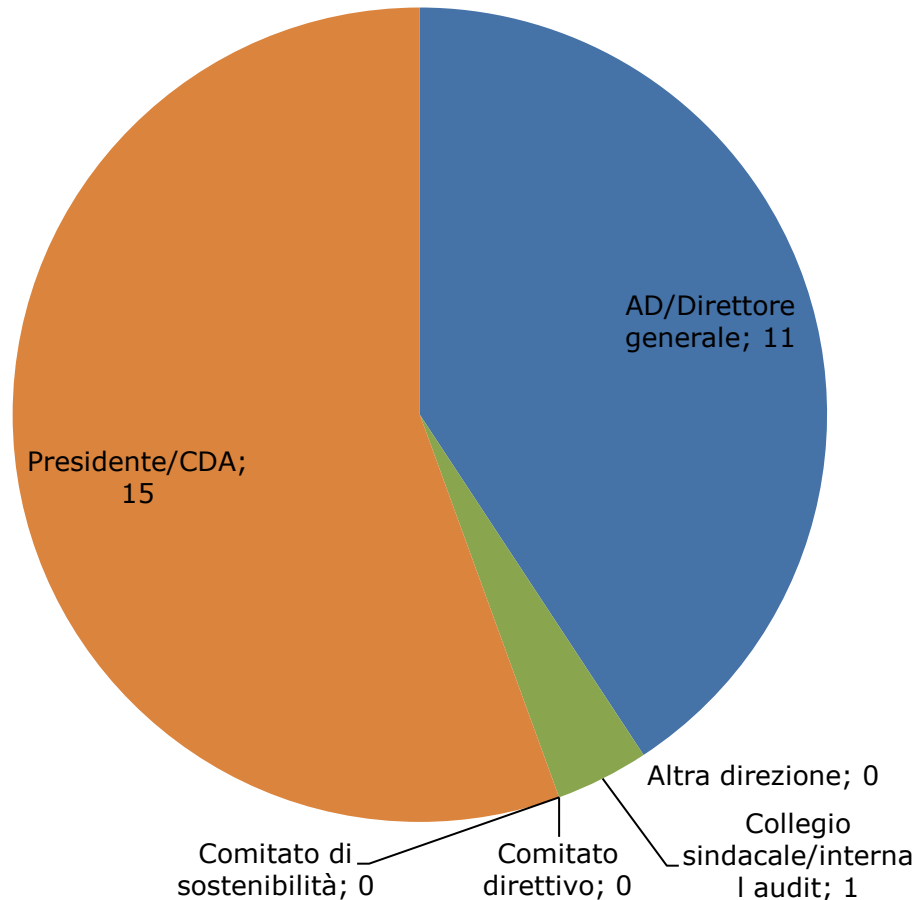


Riflettere su quanti e quali di questi organismi sono realmente attivi nella pratica.

Nella voce "Altro" rientrano:
Commissione/Comitato Bilancio sociale;
Commissione Valori e Regole;
Comitato Qualità, sicurezza, ambiente, Vigilanza Cooperativa.

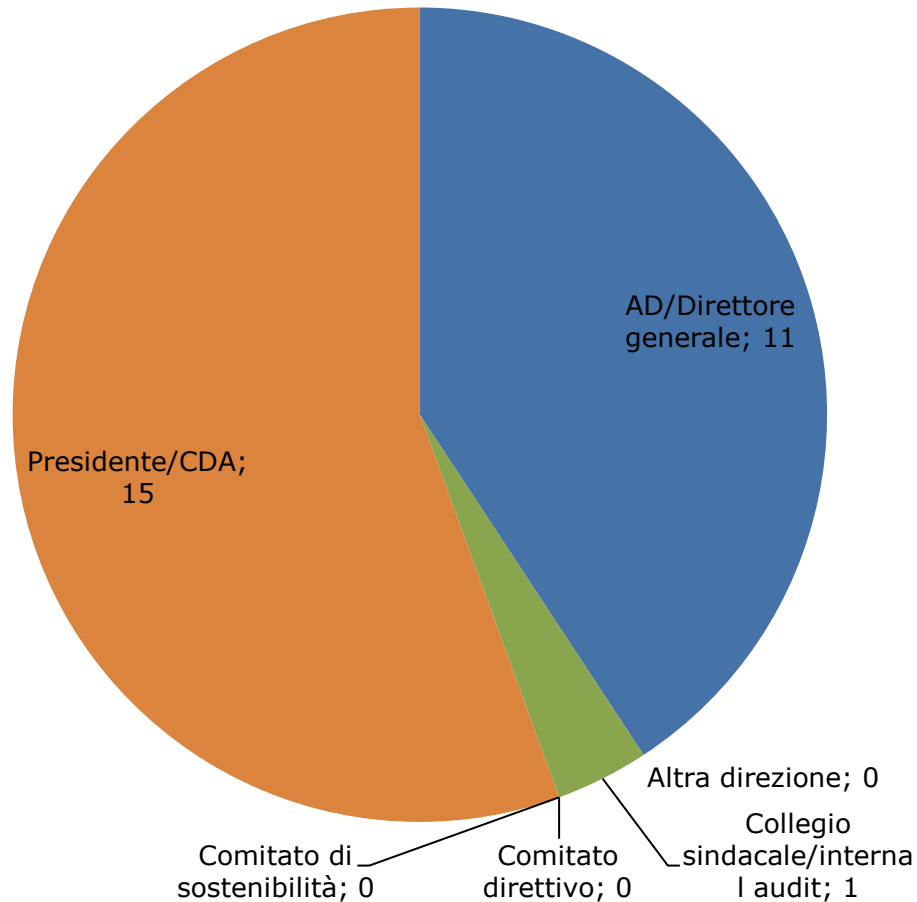
Nella quasi totalità dei casi è presente **l' Organismo di Vigilanza 231**. Solo un socio ha un **Comitato di sostenibilità**.

A quale funzione rendiconta la funzione CSR?



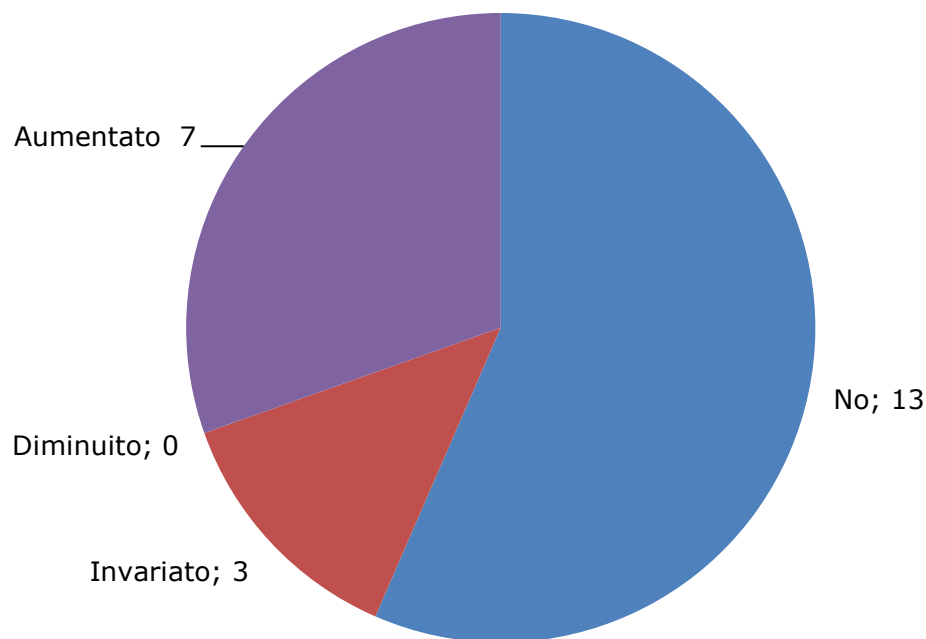
Nella maggior parte dei casi la funzione CSR rendiconta al Presidente/Consiglio di amministrazione, all' Amministratore Delegato o Direttore Generale. Sembra dunque essere presente nella maggior parte dei casi un **rapporto diretto con il top management aziendale.**

A quale funzione rendiconta la funzione CSR?



Nella maggior parte dei casi la funzione CSR rendiconta al Presidente/Consiglio di amministrazione, all' Amministratore Delegato o Direttore Generale. Sembra dunque essere presente nella maggior parte dei casi un **rapporto diretto con il top management aziendale.**

Esiste un budget dedicato specificatamente alle attività di CSR? Se sì, nel corso degli ultimi 3-5 anni come è evoluto il budget dedicato alle attività di CSR?

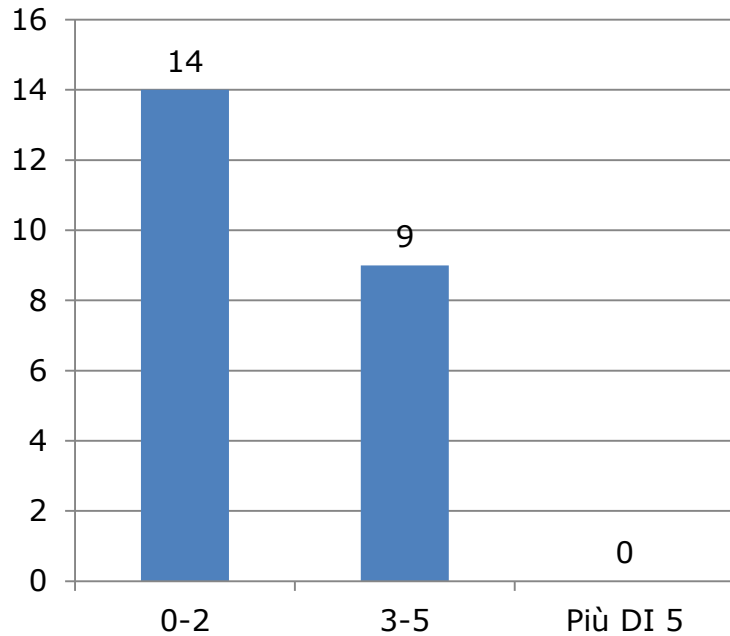


In molti casi **non esiste** una voce di budget destinata in modo specifico alla CSR.

Nei casi in cui è presente, si trova all'interno del budget della funzione che si occupa di CSR.

In 7 casi sui 10 in cui è presente una voce di budget dedicata alla CSR, questa è **umentata**.

Quante persone si occupano specificamente di CSR?

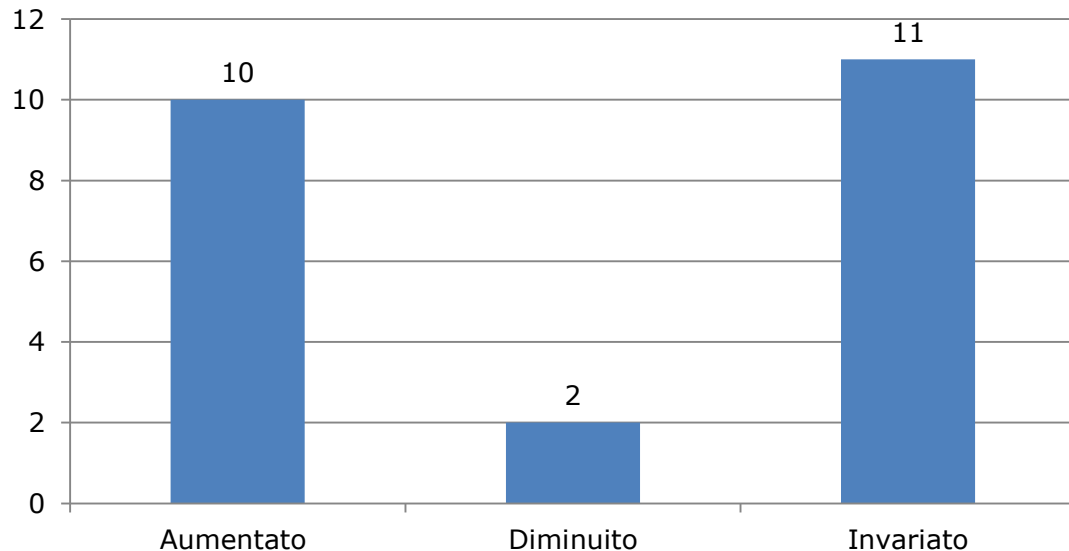


Delle 14 aziende che hanno fra 0 e 2 risorse, 8 le hanno totalmente part-time, mentre 3 le hanno a tempo pieno.

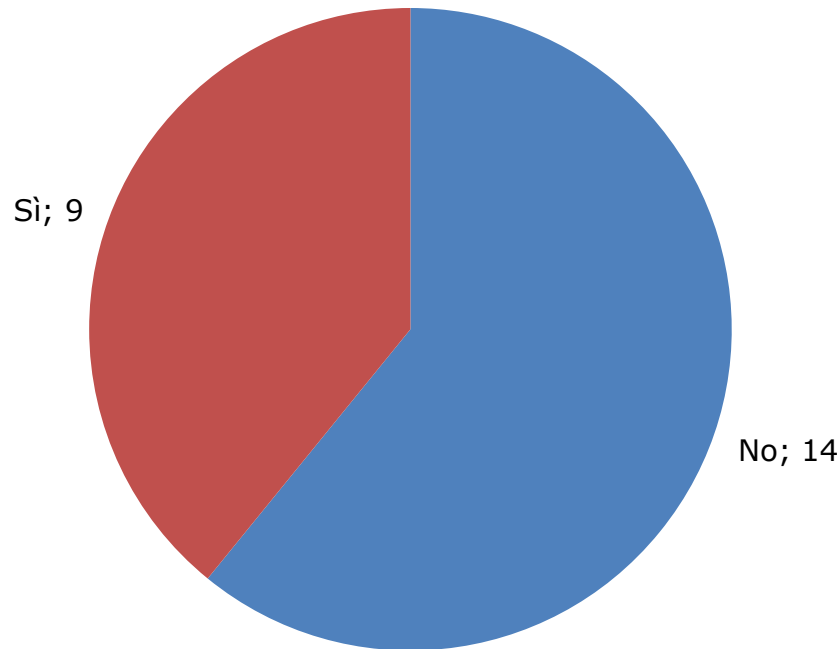
Delle 9 aziende che hanno fra 3 e 5 risorse, 4 le hanno totalmente o parzialmente a tempo pieno.

Nella quasi totalità dei casi il personale dedicato alla CSR è **aumentato o è rimasto invariato.**

Evoluzione del personale negli ultimi 3-5 anni



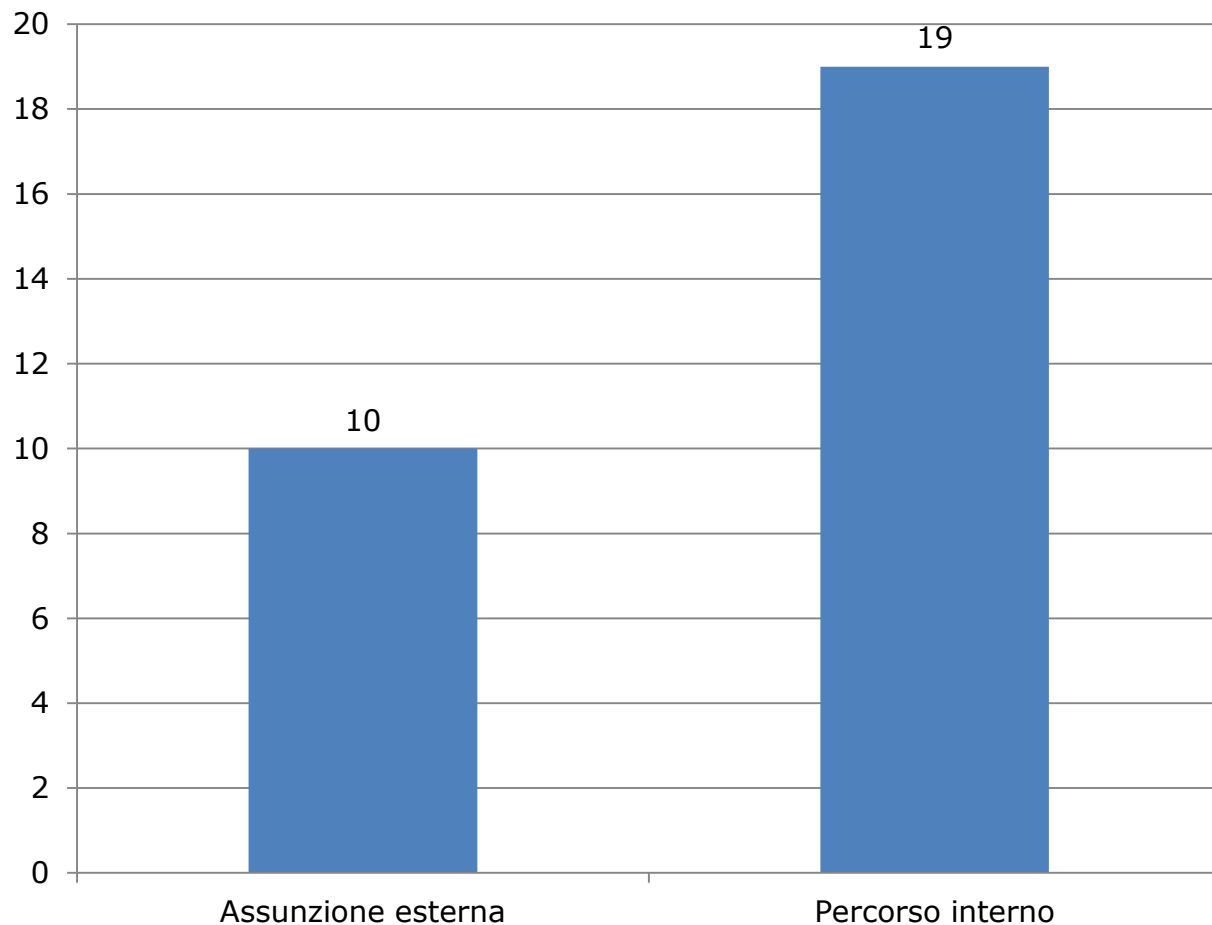
L'azienda si appoggia a consulenti esterni per attività di CSR?



Delle aziende che fanno ricorso a consulenti, 6 hanno 0-2 persone che si occupano di CSR.

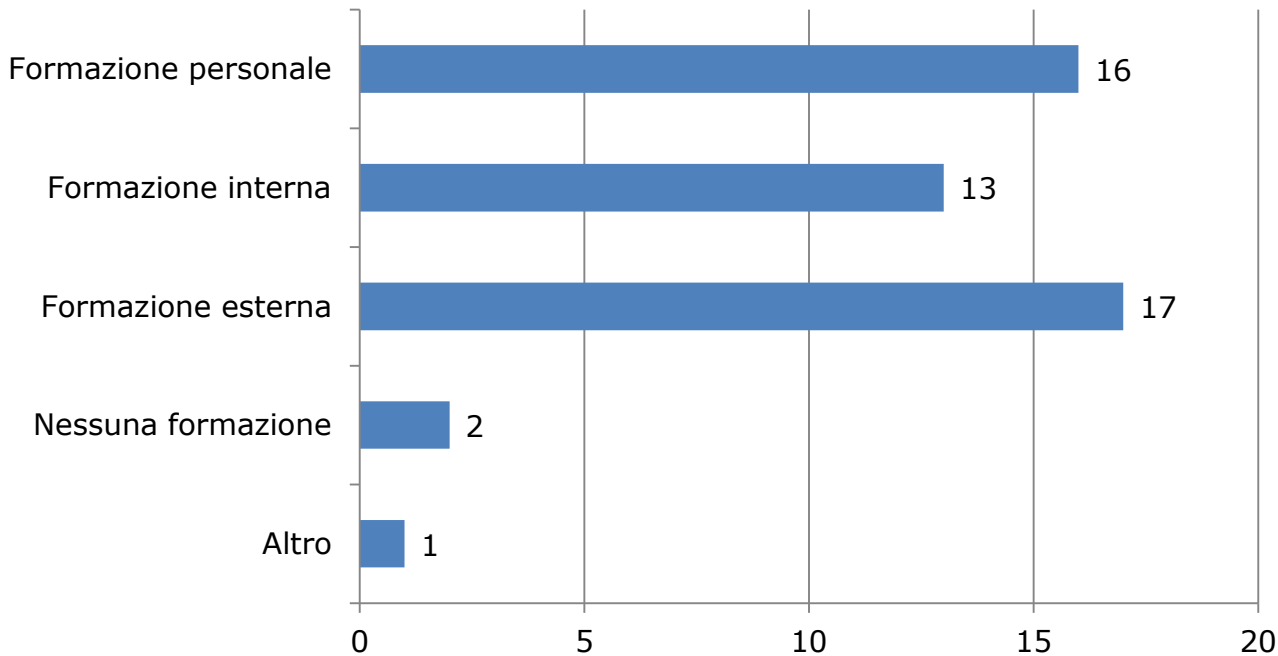
Molti soci hanno fatto riferimento a Impronta Etica come supporto nelle attività di CSR.

Qual è la provenienza del personale CSR?



In circa i 4/5 dei casi il personale CSR ha fatto un percorso interno all'azienda.

In che modo il personale che si occupa di CSR ha acquisito competenze specifiche su questi temi?

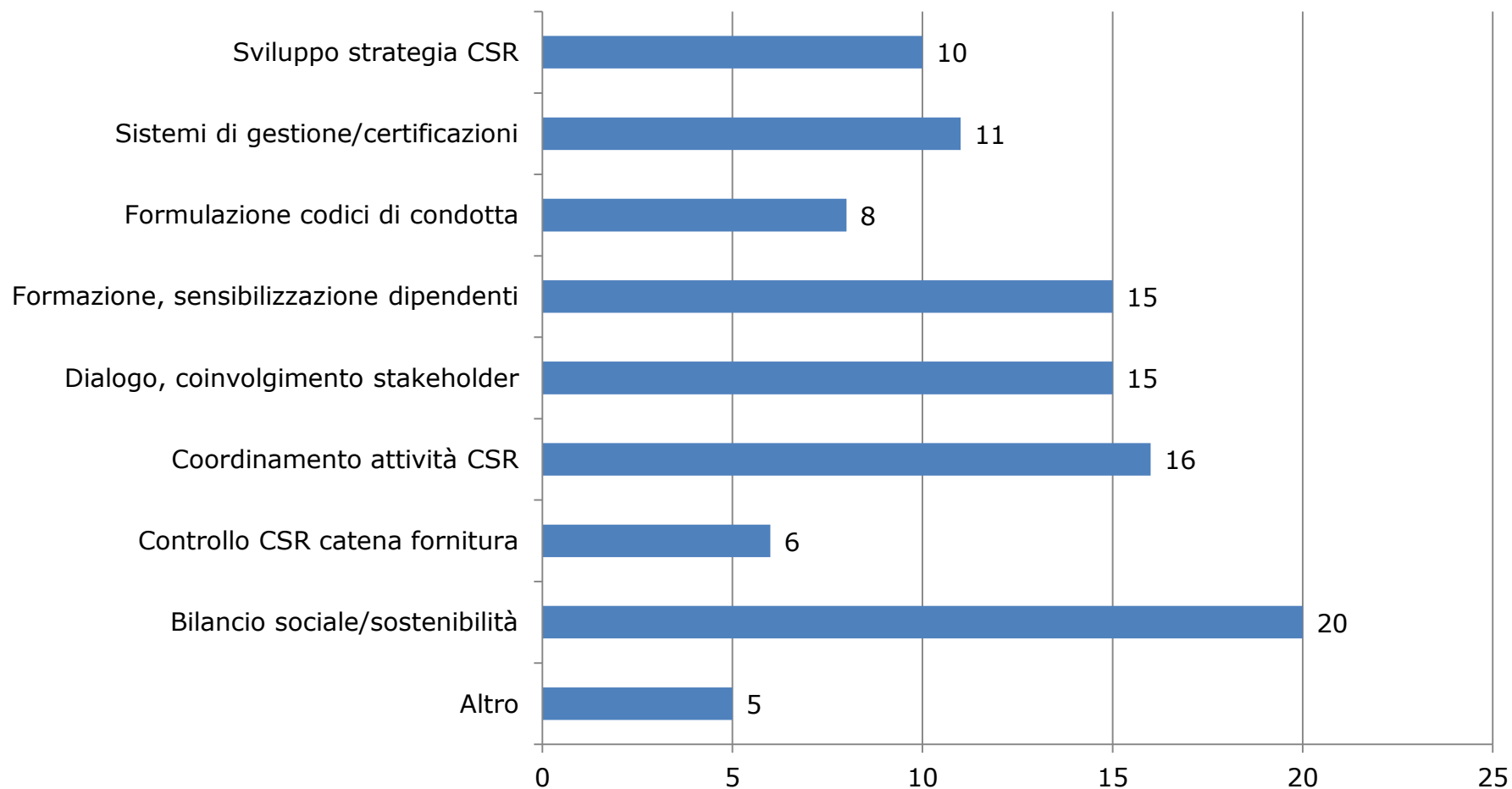


Quasi tutti hanno fatto qualche tipo di formazione, molti hanno una formazione personale precedente o hanno partecipato a formazioni esterne.

Poche aziende hanno organizzato delle formazioni strutturate internamente.

Nel caso della formazione esterna in pochi casi si tratta di corsi strutturati o continuativi quali Master.

Quale attività svolge la funzione CSR?



Quale attività svolge la funzione CSR?

La funzione CSR si può occupare sia di aspetti operativi e gestionali, sia di aspetti strategici.

Alcune attività inerenti alla CSR non sono espresse nel documento (es. gestione risorse umane; iniziative per la comunità, ecc.).

E' necessario riflettere sul fatto che **la funzione CSR deve essere a conoscenza di tutte queste attività e poter interloquire con le funzioni preposte/competenti.**

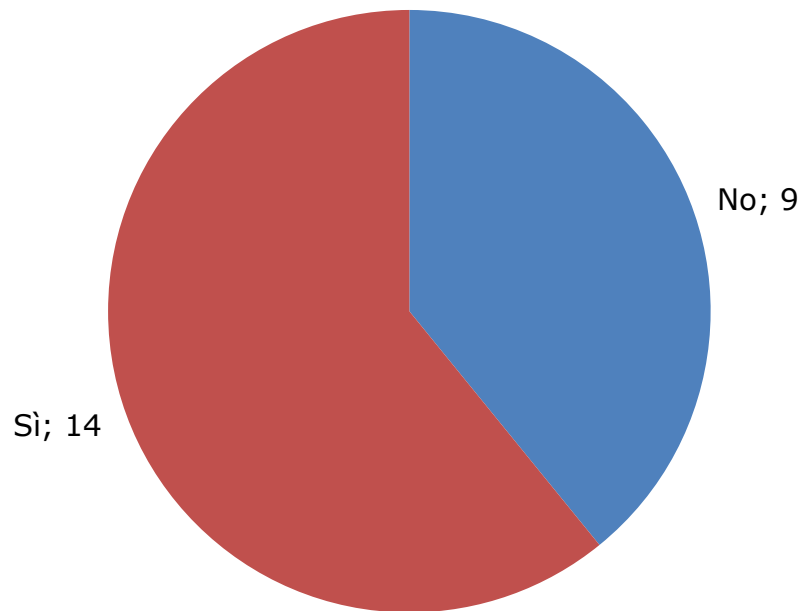
Presentazione dei risultati dei questionari

1. Prima parte: Gestione e governo della sostenibilità

2. Seconda parte: CSR e strategia aziendale

3. Terza parte: Gestione della CSR e integrazione nei processi aziendali

Sono presenti rappresentanti della funzione CSR all' interno dell' organismo di pianificazione della strategia?

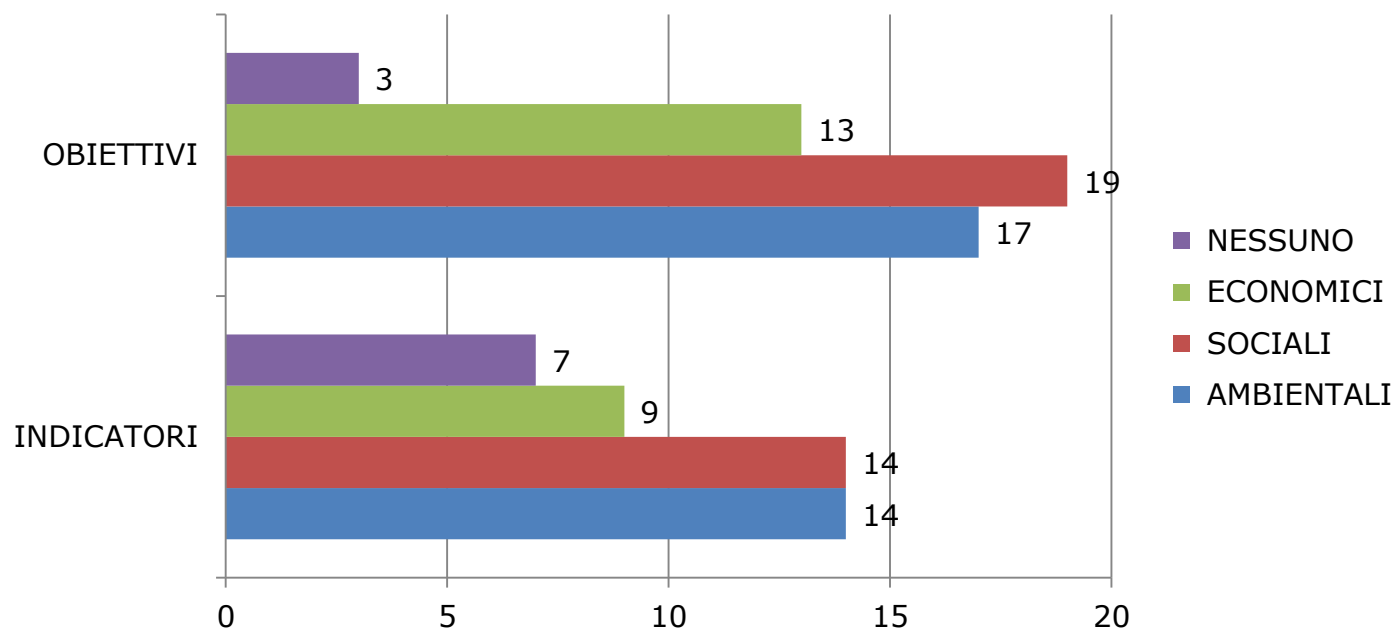


Nella maggior parte dei casi, la funzione CSR partecipa in modo permanente o in casi specifici in cui si discutono temi inerenti la CSR all' organismo di pianificazione strategica.

Sono presenti obiettivi di CSR nel piano strategico/piano aziendale? Sono considerati indicatori di CSR?

Pur in presenza di indicatori, emerge come manchi un sistema strutturato di indicatori.

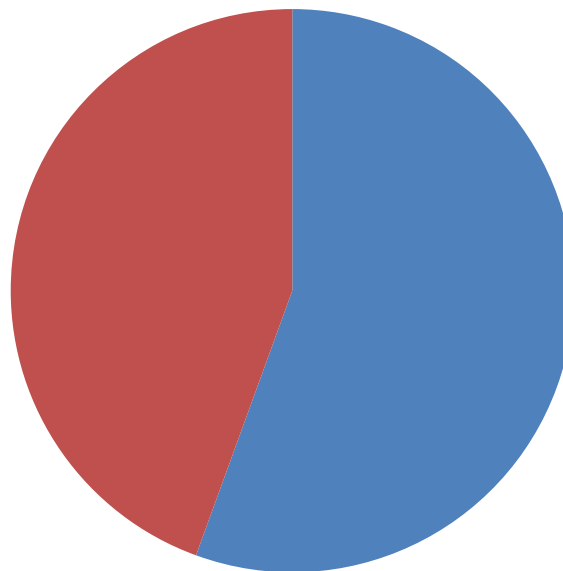
Poche aziende hanno detto di non avere nessun obiettivo di CSR nel piano aziendale.



Se sono considerati indicatori di CSR per misurare la performance dell'azienda, si considerano solo gli impatti diretti o anche quelli indiretti?

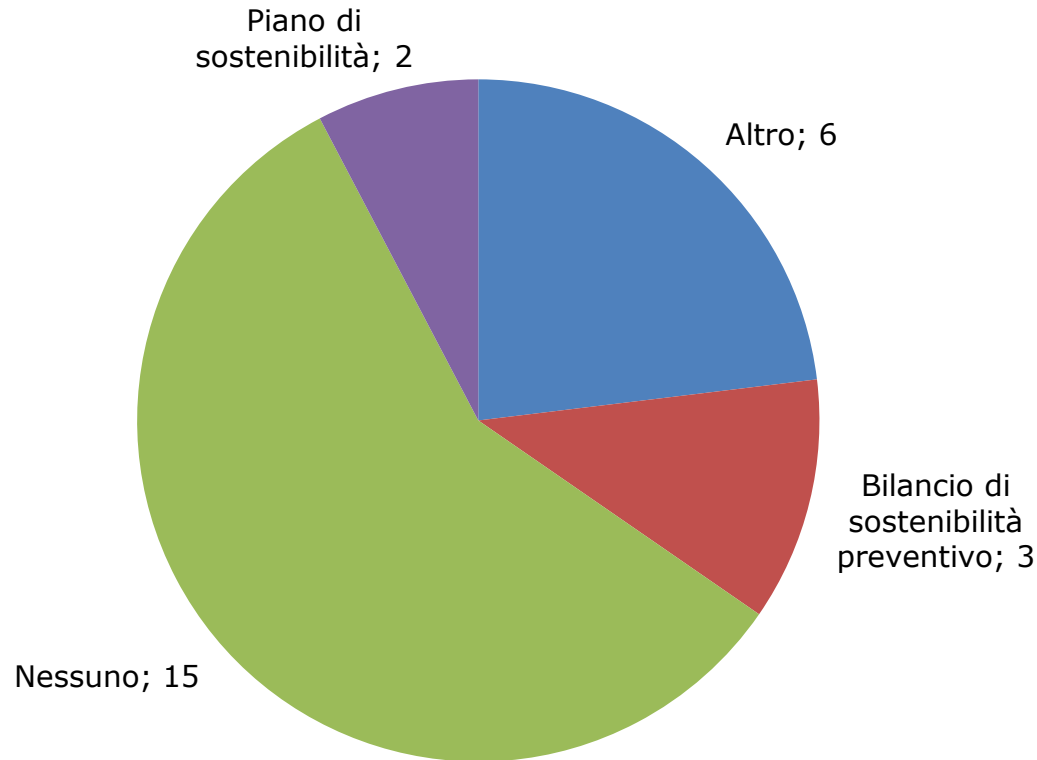
Per impatti indiretti si intende in particolare l'impatto lungo la catena di fornitura e in tutta la catena del valore.

Solo impatti diretti; 8



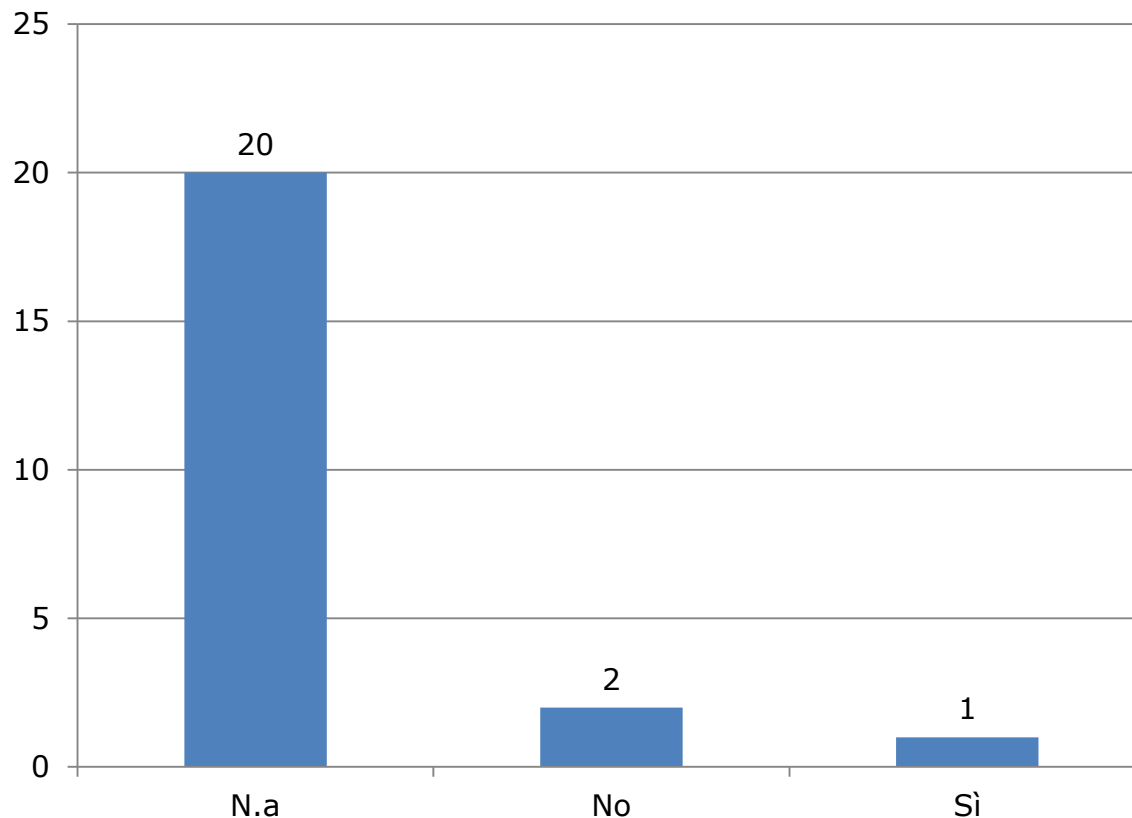
Impatti diretti e indiretti; 10

L'azienda si è dotata di strumenti di pianificazione della sostenibilità?



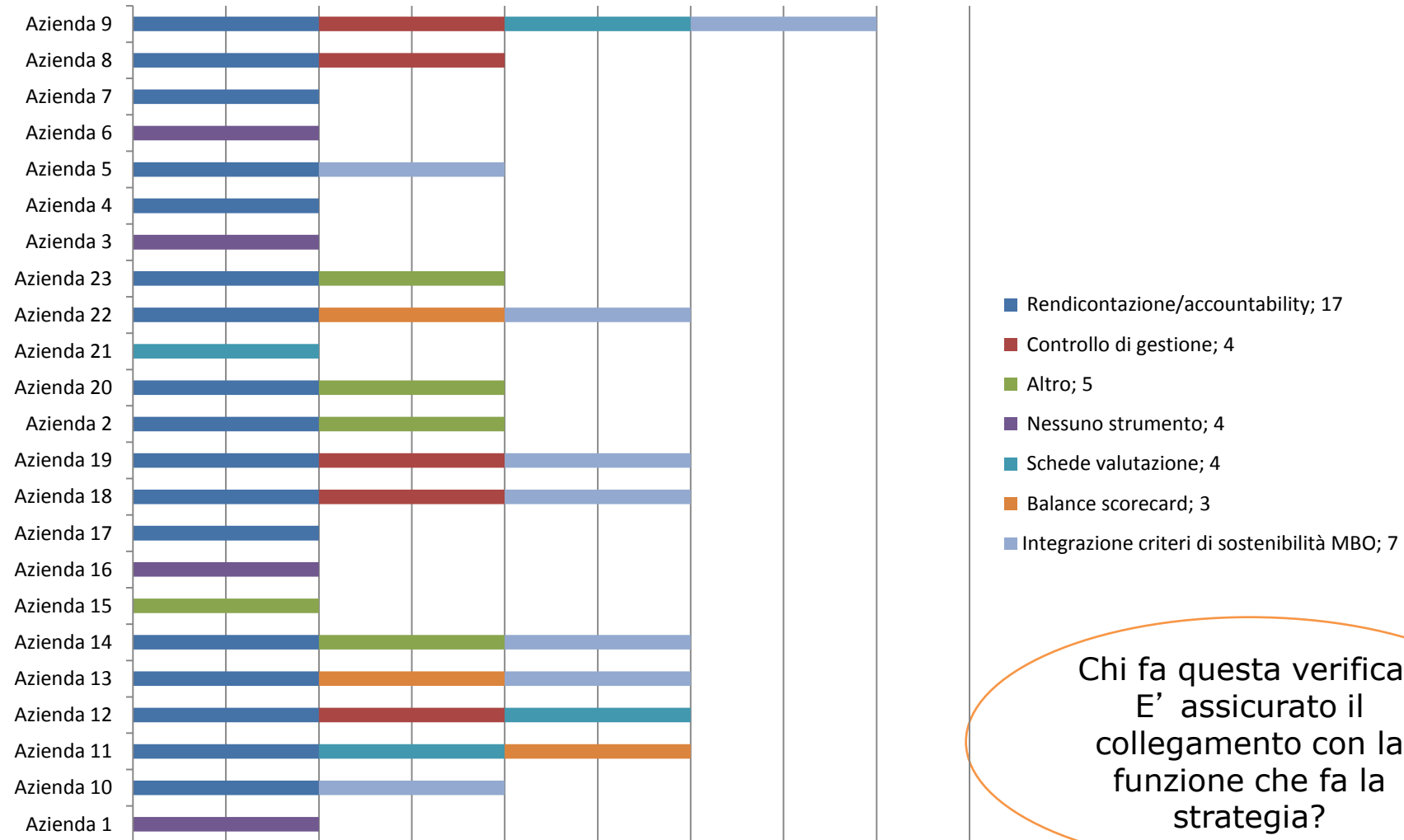
Oltre la metà degli intervistati non ha nessuno strumento di pianificazione della sostenibilità.

Nella valutazione globale della performance aziendale, anche in assenza di una pianificazione specifica, sono previsti degli indicatori di CSR?



I **casi N.a** sono tutti quelli in cui erano presenti obiettivi di CSR o una pianificazione strategica specifica.

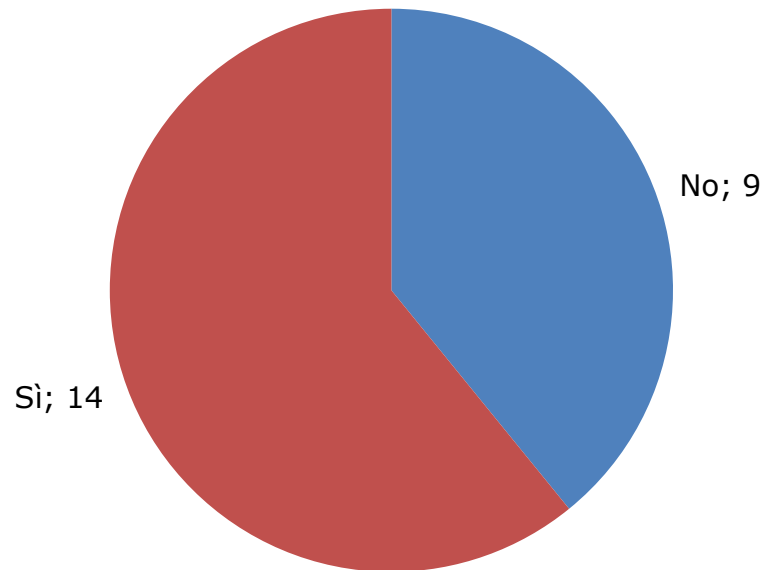
Sono presenti strumenti e momenti di verifica per valutare l'implementazione ed il raggiungimento degli obiettivi della strategia CSR?



Chi fa questa verifica?
E' assicurato il collegamento con la funzione che fa la strategia?

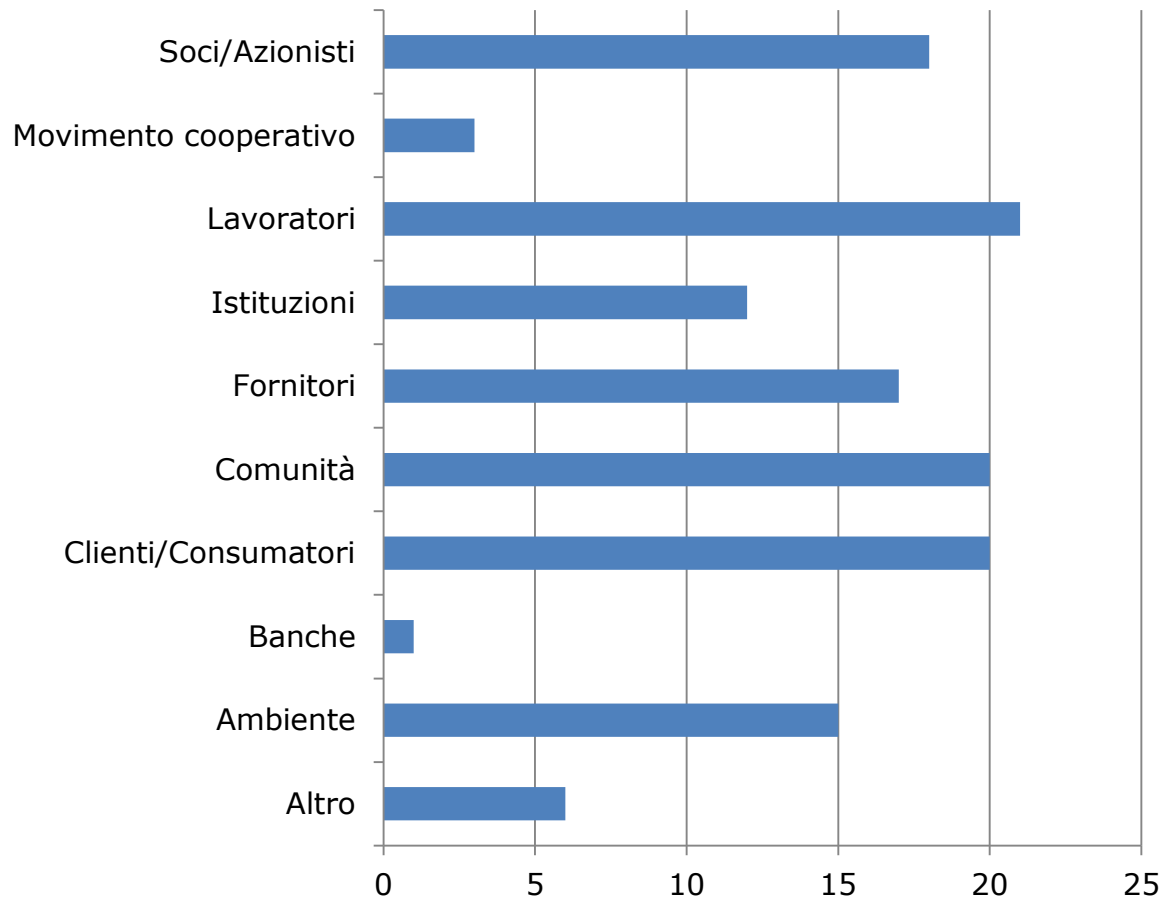
Aggiornate o prevedete di aggiornare la vostra strategia di business in funzione dei risultati emersi dai processi di verifica delle proprie politiche di sostenibilità?

Tra le 9 aziende che non prevedono di aggiornare la propria strategia, quasi la totalità **non ha strumenti di pianificazione.**



Tra i “no”, 4 aziende non hanno nessuno **strumento di verifica** per valutare il raggiungimenti di obiettivi CSR. Le restanti 5 utilizzando maggiormente la rendicontazione/accountability.

Per quali stakeholder sono previsti strumenti o azioni specifiche legate alla CSR?



Gli stakeholder che risultano meno rappresentati sono le banche. Nella voce "Altro" rientrano le generazioni future, i sindacati, le associazioni, gli operatori commerciali ed i mass media.

Presentazione dei risultati dei questionari

1. Prima parte: Gestione e governo della sostenibilità

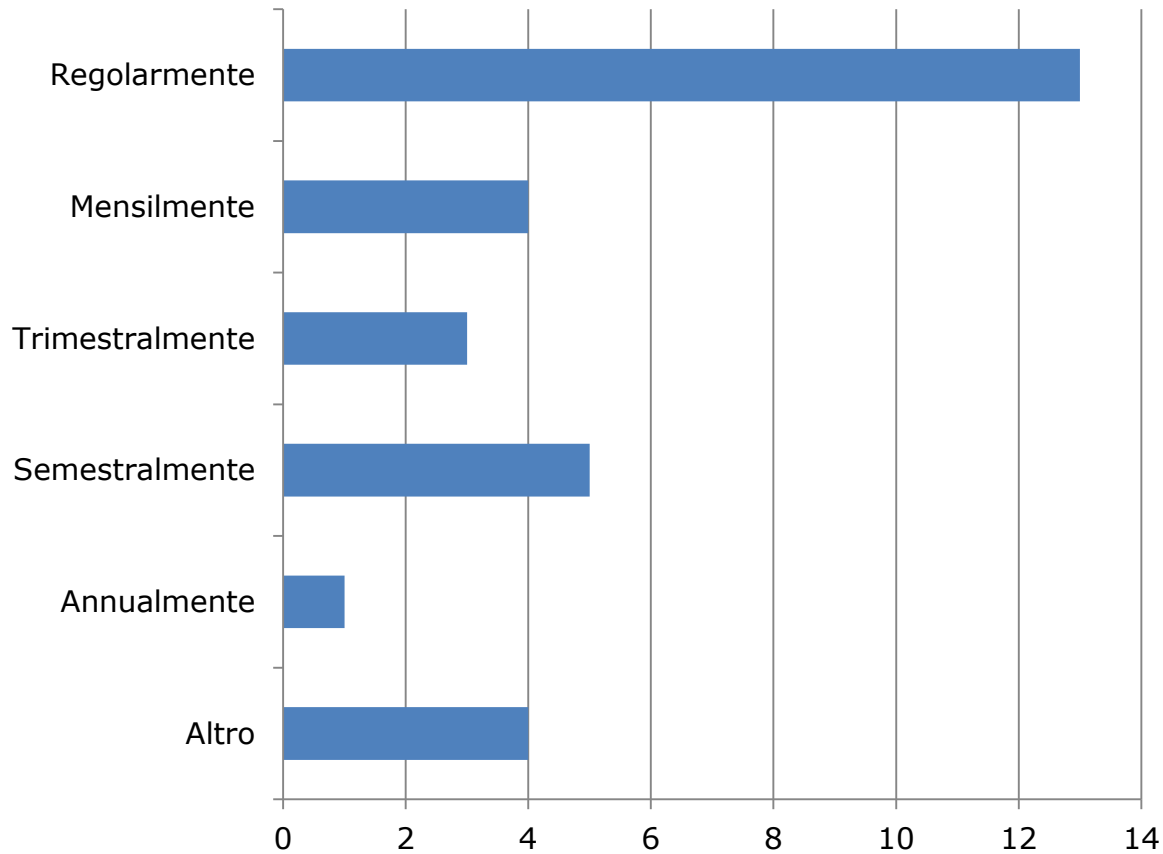
2. Seconda parte: CSR e strategia aziendale

3. Terza parte: Gestione della CSR e integrazione nei processi aziendali

Qual è la funzione aziendale responsabile dell'implementazione e del coordinamento dei progetti di sostenibilità?

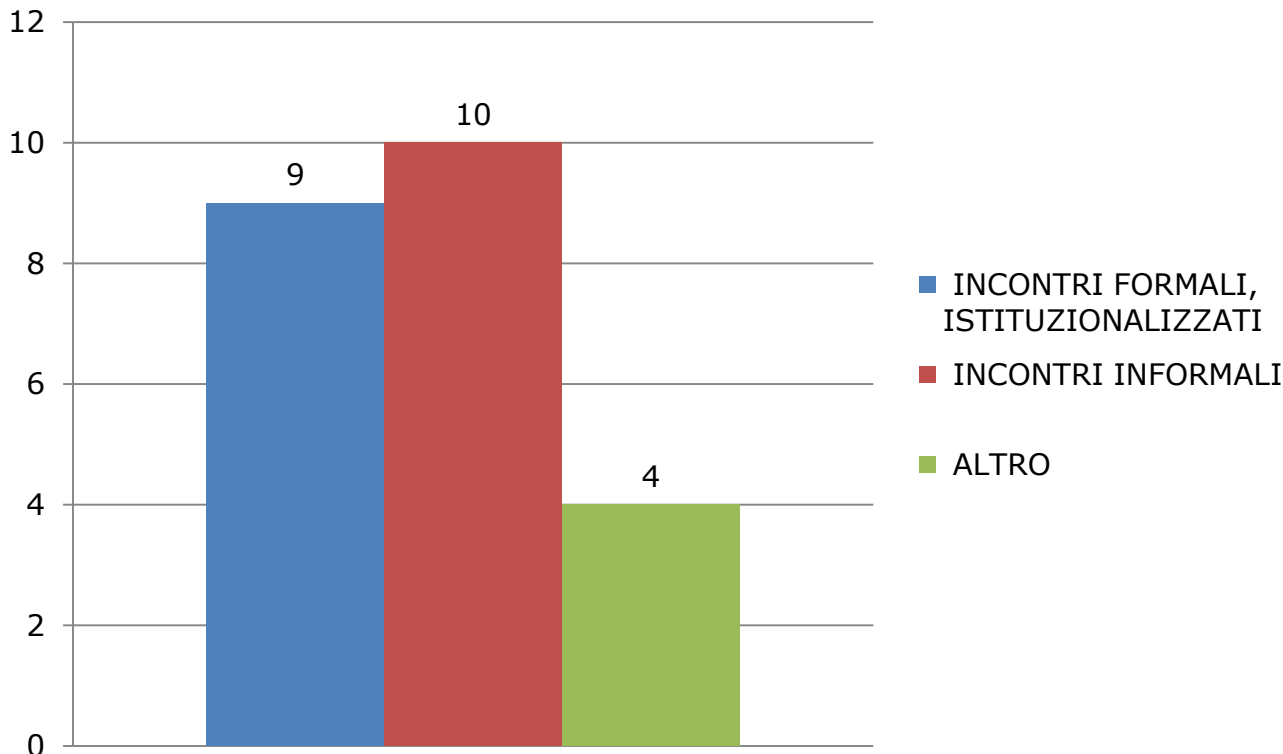
In tutti i casi eccetto 4 la funzione aziendale responsabile dell'implementazione e del coordinamento dei progetti di sostenibilità **coincide con la funzione CSR o con la funzione che si occupa dei temi di CSR specificata nella domanda 1.**

Qual è la frequenza dell'interazione fra la funzione CSR, il top management e le altre funzioni nell'implementazione delle attività di CSR?



La regolarità, la rilevanza e la frequenza di queste interazioni è maggiormente garantita nelle aziende in cui è presente una struttura dedicata alla CSR.

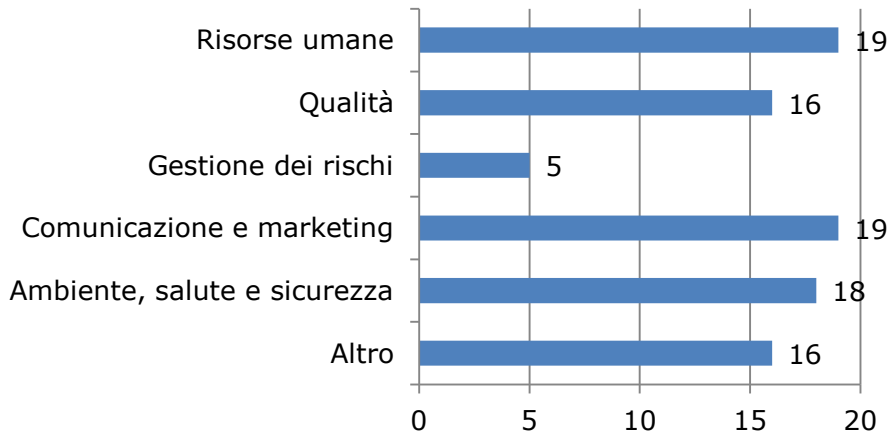
Qual è la modalità dell'interazione fra la funzione CSR, il top management e le altre funzioni nell'implementazione delle attività di CSR?



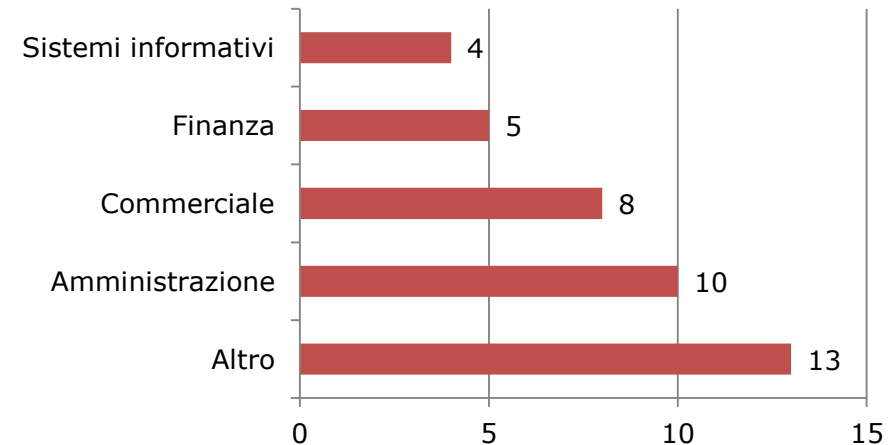
In molti casi emerge che gli incontri avvengono in modo regolare ma **informale**. E' importante riflettere sulla rilevanza che tali incontri assumono in quanto propedeutici alla assunzione di decisioni o alle scelte operative/gestionali.

Quali sono le funzioni specifiche più coinvolte nell'implementazione dell'attività di CSR? E quelle meno coinvolte?

Funzioni più coinvolte nell'implementazione della CSR



Funzioni scarsamente o per nulla coinvolte nell'implementazione della CSR

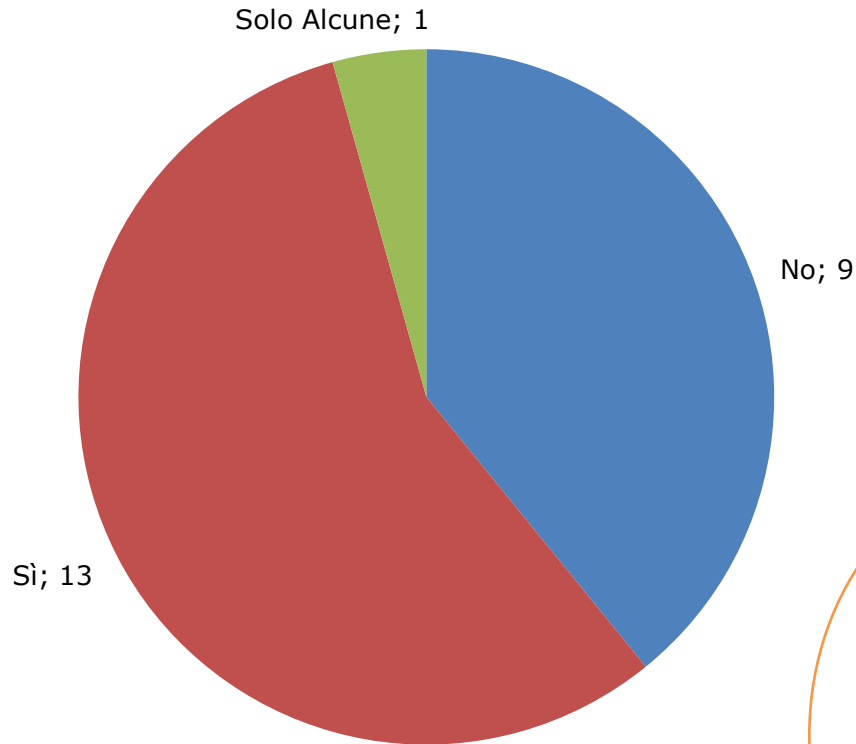


E' importante chiedersi se le funzioni più coinvolte sui temi della CSR comunicano e interagiscono fra di loro.

Sarebbe opportuno coinvolgere maggiormente le funzioni che attualmente sono scarsamente o per nulla coinvolte?

Le funzioni/aree aziendali che non si occupano specificatamente di CSR sono formate e aggiornate sui temi e sull'orientamento dell'azienda alla CSR?

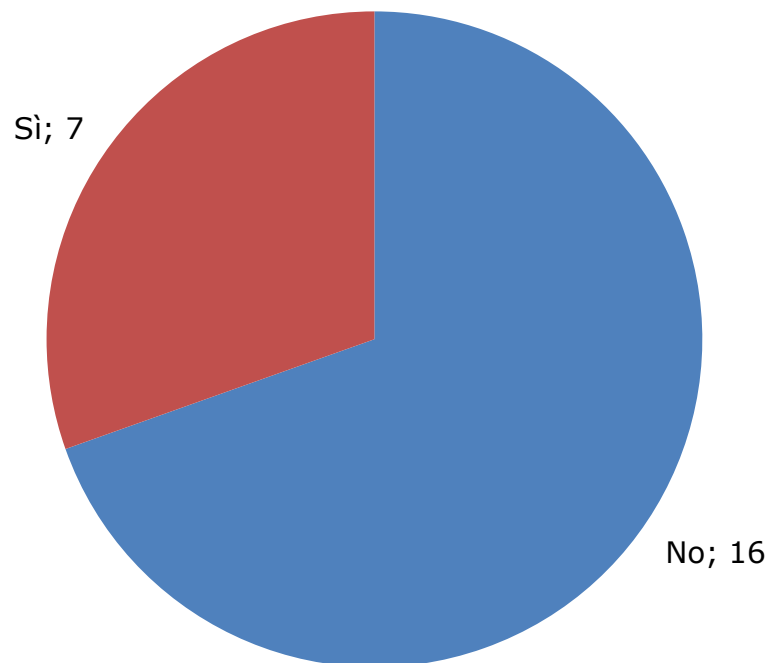
Tra le aziende che hanno risposto in maniera affermativa, emerge che in alcune non viene fatta una vera e propria formazione, ma piuttosto un'attività di aggiornamento sui temi.



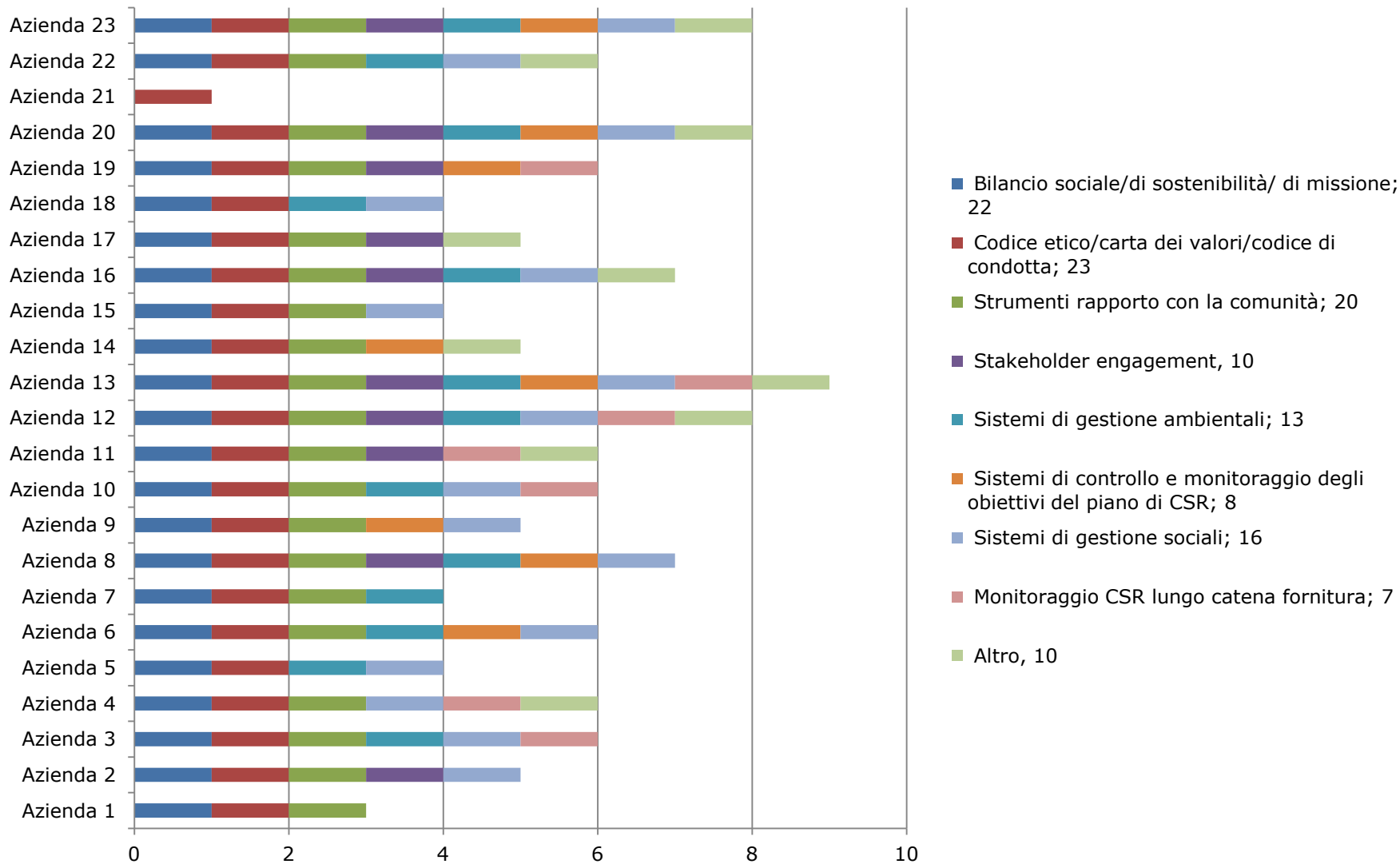
Dalle risposte emerge che si tende a concentrare la formazione su chi si occupa specificament e di CSR.

Sono integrati criteri di CSR nella valutazione della performance dei manager e nel sistema di valutazione incentivante (es. balance scorecard)?

Circa 1/3 ha integrato criteri di CSR nella valutazione della performance dei manager.



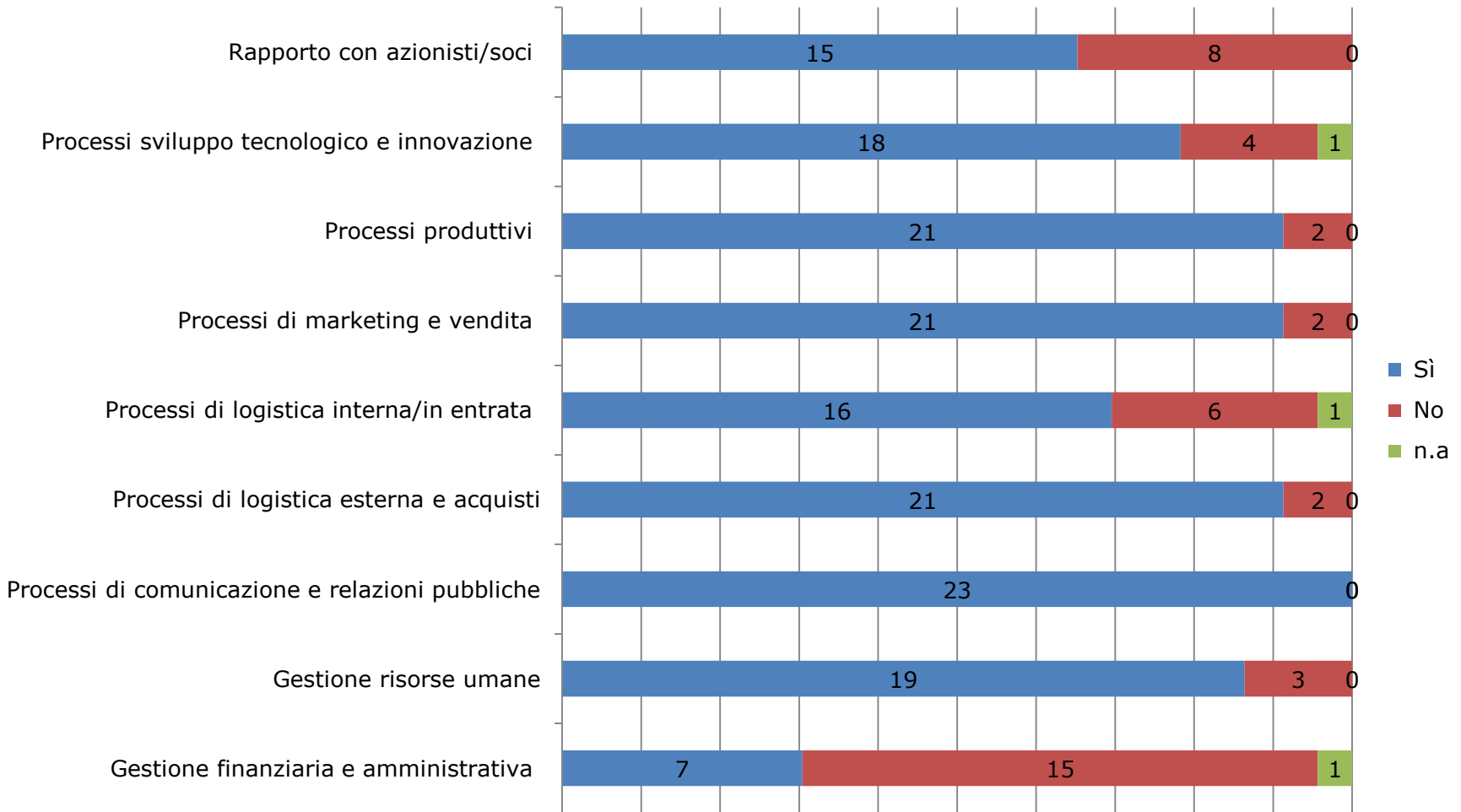
Di quali dei seguenti strumenti di gestione della CSR si è dotata l'azienda?



Di quali dei seguenti strumenti di gestione della CSR si è dotata l'azienda?

- Tutti i rispondenti hanno un **codice etico/carta dei valori**. Quasi tutti hanno un **Bilancio sociale/di sostenibilità/di missione** e degli strumenti per il rapporto con la comunità (ad es. Partnership, donazioni, etc.).
- Pochi hanno dei **sistemi di controllo e monitoraggio** degli obiettivi del piano di CSR e degli strumenti per il monitoraggio della CSR lungo la catena di fornitura.
- Nella voce "**Altro**" rientrano: ISO 9001, UNI 10881, UNI 11034, UNI 11010; video bilancio sociale; Dtp 035 -, FSSC 22000:2005 – standard internazionale per certificazione dei sistemi di gestione della sicurezza alimentare ; Risk management; sistemi per sicurezza alimentare; ANMDO/CERMET; Fondazione.

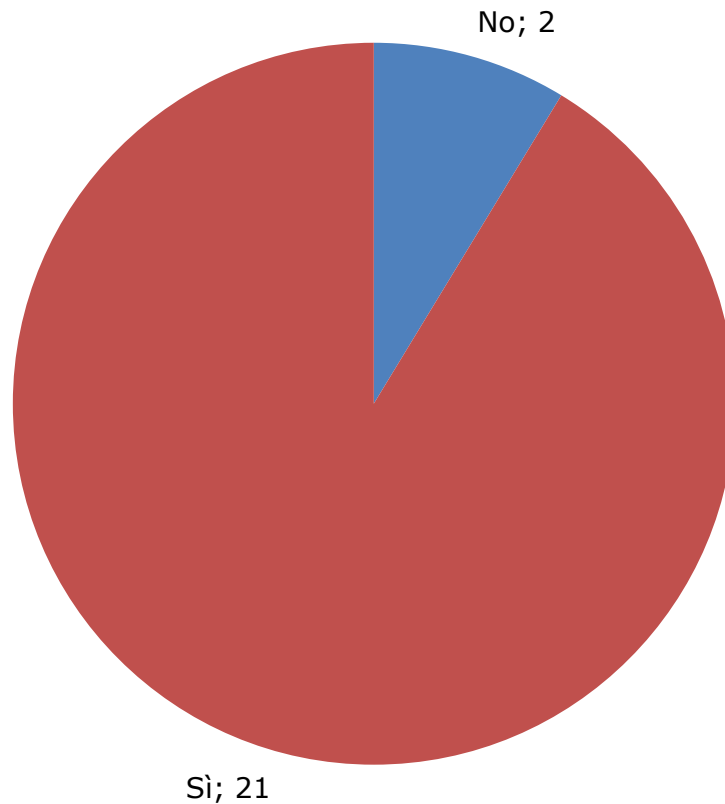
Quale/i di questi processi aziendali tiene/tengono conto di aspetti legati alla CSR?



Quale/i di questi processi aziendali tiene/tengono conto di aspetti legati alla CSR?

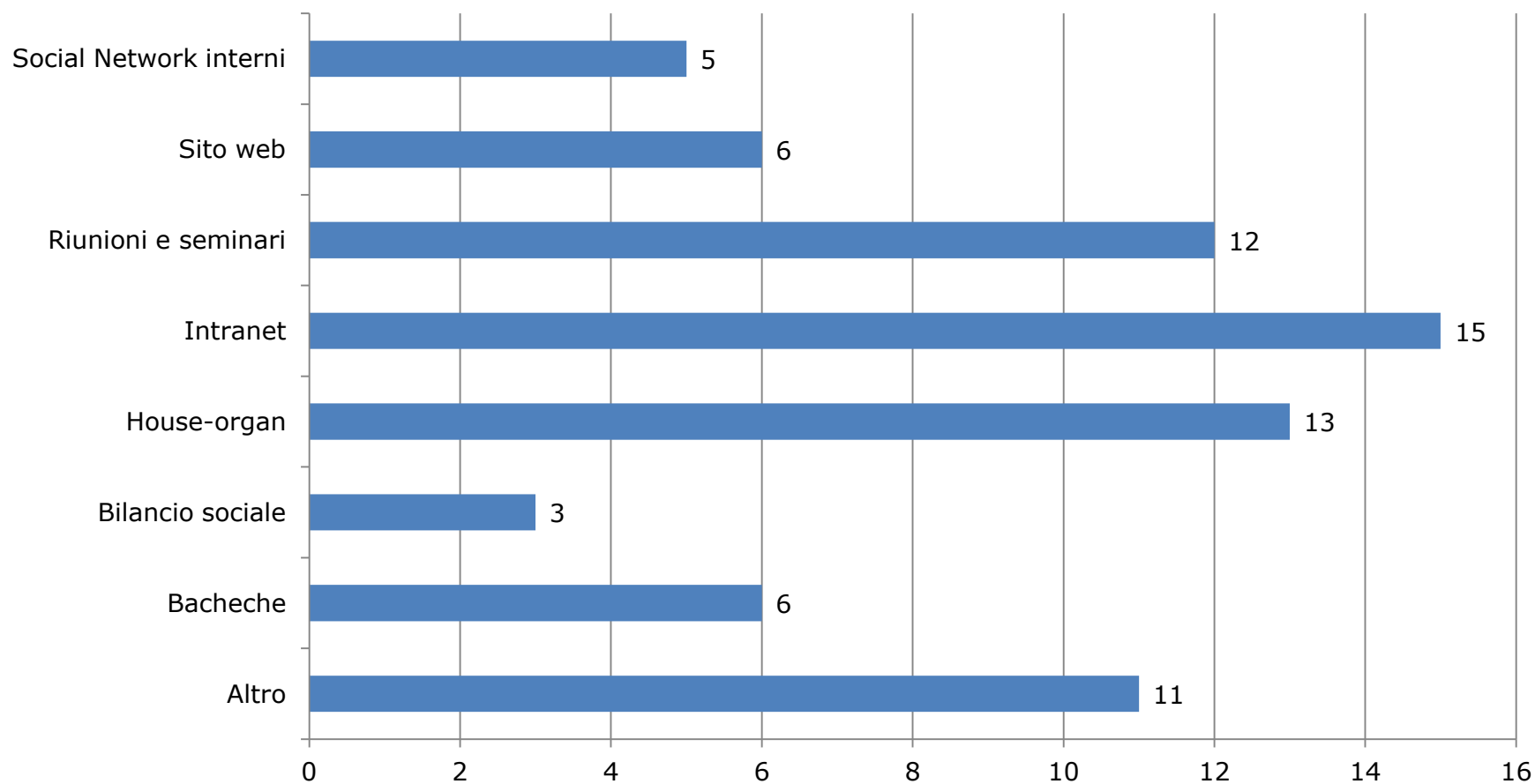
- Nel complesso la CSR sembra essere integrata nella maggior parte dei processi aziendali dei rispondenti.
- I **processi di comunicazione e relazioni pubbliche** tengono conto di aspetti legati alla CSR nella totalità dei casi.
- La **gestione finanziaria e amministrativa** risulta essere l'aspetto in cui la CSR è integrata solo in pochi casi.
- Gli altri aspetti in cui la CSR risulta non essere integrata in alcuni casi sono i processi di logistica interna/in entrata e il rapporto con gli azionisti o i soci.

L'azienda si è dotata di strumenti di comunicazione interna che trattano anche i temi della CSR?

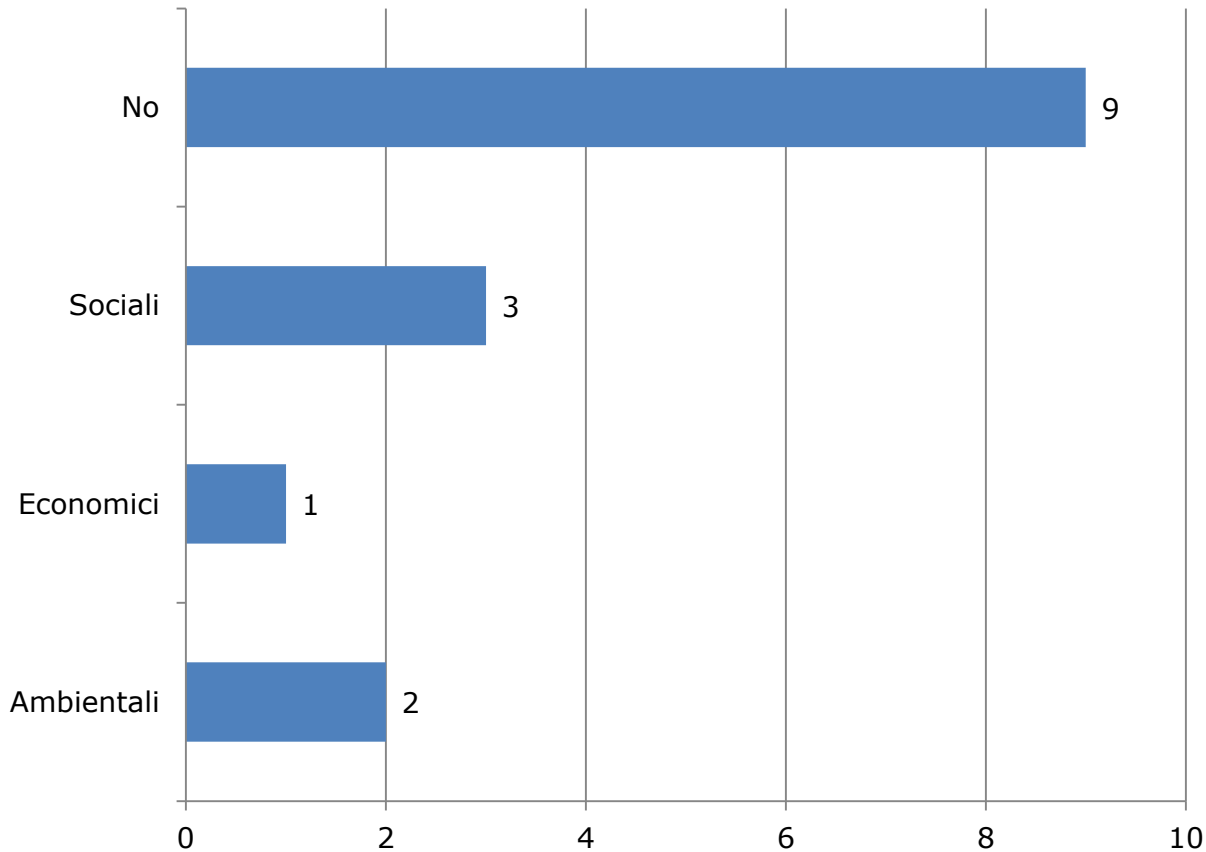


Anche se in molti casi non sono stati studiati strumenti specifici per la CSR, quasi tutte le aziende hanno strumenti di comunicazione interna che trattano questi temi.

Strumenti di comunicazione interna usati sui temi della CSR



L'azienda si è dotata di indicatori e di strumenti di verifica del grado di implementazione delle azioni e dei progetti di CSR?



In molti casi si utilizzano gli indicatori del Bilancio di sostenibilità.

IL QUADRO D'INSIEME: CONSIDERAZIONI GENERALI E SPUNTI DI RIFLESSIONE

I risultati in sintesi... 1/3

Governo della sostenibilità/risorse 1/2

- **Governance della sostenibilità:** chi si occupa di CSR è in contatto col top management. Può essere utile approfondire il reale commitment.
- **Personale:** il personale che si occupa di CSR (a tempo pieno o parziale) rischia di essere sottodimensionato soprattutto se non riesce a coordinarsi con (o incidere su) altre funzioni. Sono molto importanti le dimensioni e gli obiettivi dell'azienda (impatto sulla sostenibilità).
- **Competenze, formazione, diffusione della cultura della sostenibilità:** la sostenibilità è un fenomeno in evoluzione: servono competenze e abilità specifiche e trasversali. E' importante investire nella formazione del personale che si occupa di CSR e dei vari responsabili aziendali. Occorre riflettere sulla quantità e sulla qualità della formazione.

Governo della sostenibilità/risorse 2/2

- **Funzioni che non si occupano di CSR:** chi si occupa di CSR deve essere considerato un agente di cambiamento che sa e può coinvolgere anche gli altri. Riflettere su come è possibile realizzare questo e su quanta e quale formazione deve essere rivolta alle altre funzioni aziendali.
- **Budget:** nella maggior parte dei casi non esiste una voce di budget specifica per la CSR. Prima di valutare l'adeguatezza o meno del budget, può essere necessario quantificare l'entità delle risorse dedicate ad attività assimilabili alla CSR (es. donazioni, quote associative, risorse per budget su conciliazione vita-lavoro, costi per mantenimento dei sistemi di gestione, ecc).
- Importante valutare la **congruità delle risorse**, dei sistemi organizzativi, delle competenze, degli ostacoli e delle opportunità interne rispetto **agli obiettivi e alla strategia dell'azienda.**

I risultati in sintesi... 2/3

CSR e strategia aziendale

- Emergono elementi di **pianificazione e di misurazione della CSR**.
- Tuttavia, raramente sono presenti processi strutturati e strumenti per la formulazione e condivisione a livello di top management degli obiettivi, al pari della formulazione del piano strategico/industriale.
- Il tema della **misurazione, monitoraggio, valutazione** del raggiungimento degli obiettivi CSR, al fine del miglioramento delle performance, **non è sistematico**.
- Nel complesso la CSR risulta **raramente pienamente integrata nella strategia di business**. Il rischio è che la sostenibilità sia “altra cosa” e non si trasformi in un driver per la creazione di valore per l’impresa e gli stakeholder.

I risultati in sintesi... 3/3

Gestione della CSR e integrazione nei processi aziendali

- **Sono diversi gli strumenti** utilizzati, anche in contemporanea.
- E' necessario riflettere sulla **reale integrazione** della CSR all'interno di **tutti i processi aziendali**.
- E' necessario che esista una **cultura della sostenibilità diffusa e condivisa** a tutti i livelli, in tutta la struttura aziendale e in tutte le funzioni: da ciò potranno derivare decisioni e comportamenti coerenti e consapevoli, cui collegare, ad esempio, valutazioni delle performance.
- La **comunicazione interna** può fare molto per una reale diffusione della gestione della CSR.

Proposte di temi di approfondimento dei sottogruppi



Pianificazione della sostenibilità

Obiettivi Integrare la sostenibilità all'interno della strategia aziendale e favorire l'interazione fra diverse funzioni che hanno un ruolo strategico.

Attività

- Ricognizione e verifica di attori e processi attualmente presenti nelle aziende per la pianificazione della sostenibilità
- 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 strategia in azienda

Metriche e misurazioni per la responsabilizzazione

Obiettivi **Monitorare e misurare le performance di CSR e il grado di raggiungimento della strategia sostenibile dell'azienda a servizio del miglioramento continuo.**

Attività

- Analisi pratiche esistenti di misurazione, monitoraggio, valutazione della CSR.
- Modelli, processi e strumenti innovativi per la misurazione

Diffusione e condivisione interna della sostenibilità

Obiettivi **Migliorare la comunicazione e il coinvolgimento interno, diffondere la cultura della sostenibilità e aumentare il commitment di tutta l'azienda al fine di favorire una organizzazione e gestione della CSR integrata con gli obiettivi strategici.**

Attività	<ul style="list-style-type: none">• Modalità organizzative e strumenti necessarie per coordinare, diffondere, dialogare e coinvolgere l'intera azienda
-----------------	--