



Gruppo di lavoro dei soci di Impronta Etica

INTEGRARE LA CSR NELLA STRATEGIA AZIENDALE

Esiti finali e istruzioni per l'uso

Ottobre 2013

Il presente documento raccoglie e presenta gli esiti del Gruppo di lavoro di soci di Impronta Etica dal titolo "Integrazione della CSR nella strategia" svoltosi tra il giugno 2012 e ottobre 2013

Il documento è stato curato per Impronta Etica da:
Fabrizia Calda
Marco Caputo
Con la supervisione di:
Marjorie Breyton
Marisa Parmigiani

Si ringraziano in particolar modo le imprese socie di Impronta Etica che hanno partecipato al gruppo di lavoro:



Indice dei contenuti

Introduzione	4
PERCHE' - Il contesto: attenzione crescente delle imprese, delle Istituzioni e degli standard setter	5
COSA - I principali contenuti emersi	6
COME -Principi in pratica	8
Pianificazione della sostenibilità	8
Metriche e misurazione per la responsabilizzazione	11
Governance e diffusione interna di una cultura della CSR.....	14
Appendice	17

Introduzione

Da giugno 2012 a ottobre 2013 Impronta Etica ha svolto con i propri soci il gruppo di lavoro sull'integrazione della CSR nella strategia, con l'obiettivo di favorire l'adozione strutturale dei principi di sostenibilità da parte del management aziendale e promuovere la piena integrazione degli stessi nella strategia, nella governance e in tutti i processi aziendali.

I temi approfonditi durante il percorso sono stati tre: la **pianificazione della sostenibilità**, le **metriche e la misurazione per la responsabilizzazione**, la **governance e la diffusione di una cultura interna sulla sostenibilità**.

La scelta dei tre temi è stata condivisa a partire dai risultati di un'**indagine** (disponibili [a questo link](#)) realizzata presso le aziende socie di Impronta Etica e volta a rilevare il livello di integrazione della CSR a livello strategico e gestionale al fine di individuare ambiti di miglioramento e fornire spunti di riflessione per il percorso.

Il gruppo di lavoro ha approfondito **modelli, strumenti e processi** di integrazione della CSR nella strategia di business, ha analizzato **buone pratiche** a livello nazionale e internazionale, anche attraverso testimonianze dirette di aziende. Si è, inoltre, cercato di favorire lo **scambio di esperienze** fra aziende socie e di individuare possibili **percorsi e azioni di miglioramento**. Da tutto ciò, sono emersi spunti di lavoro e "istruzioni per l'uso": l'auspicio è che le aziende possano trovare, nelle pagine che seguono, concreti suggerimenti per confermare o sviluppare le proprie pratiche di pianificazione e gestione della CSR.

Questo documento rappresenta una sintesi del percorso svolto: i report relativi ai singoli temi trattati – contenenti anche focus specifici sulle buone pratiche analizzate - sono disponibili sul sito di Impronta Etica (i relativi link sono riportati in appendice a questo report).

PERCHE' - Il contesto: attenzione crescente delle imprese, delle Istituzioni e degli standard setter

Pianificare.

Il tema della **pianificazione della sostenibilità** sta assumendo sempre maggiore importanza sia all'interno dei principali standard e linee guida riconosciuti a livello internazionale, sia all'interno dei documenti strategici europei, quali la recente [comunicazione sulla CSR della Commissione europea](#) che sottolinea l'importanza di un approccio strategico e di lungo termine alla sostenibilità.

Questo aspetto è contenuto nelle linee guida **ISO26000** – in cui si fa riferimento all'inclusione della responsabilità sociale come elemento chiave della strategia dell'organizzazione - nel **GRI** (Global Reporting Initiative) e nel framework sul reporting integrato dell'**IIRC** (International Integrated Reporting Council) che fa riferimento al focus strategico della sostenibilità e all'orientamento futuro.

Misurare.

Il tema delle **metriche e la misurazione per la responsabilizzazione** si inserisce nella più ampia riflessione che sta avvenendo a livello europeo ed internazionale sulla rendicontazione di sostenibilità. Infatti, la misurazione delle performance non finanziarie rappresenta sia uno strumento di gestione interna, sia uno strumento di accountability esterna e deve, perciò, basarsi su informazioni misurabili e comparabili, per cui è necessario dotarsi di strumenti e processi adeguati interni all'azienda. In particolare, è in discussione a livello europeo la **proposta di direttiva per la rendicontazione di informazioni non-finanziarie e di informazioni in merito alla diversità**, con la quale si propone di modificare la normativa vigente in materia di rendicontazione al fine di migliorare la trasparenza e accrescere la coerenza e la comparabilità delle informazioni non-finanziarie. Inoltre, l'IIRC (International Integrated Reporting Council) ha pubblicato il **draft sul reporting integrato** che mira a fornire un framework che riunisca le informazioni finanziarie, ambientali, sociali e di governance in modo chiaro, conciso, coerente e comparabile, riunendo i diversi modelli di rendicontazione in un'unità coerente e integrata.

Condividere.

La **governance e la diffusione interna di una cultura sulla CSR** rappresenta il terzo pilastro fondamentale per integrare pienamente la sostenibilità all'interno del business. All'interno delle imprese manca, spesso, una visione strategica e condivisa su questi temi che favorisca una gestione trasversale e pienamente integrata in tutte le funzioni. Per questo, è necessario, non solo che l'impresa si doti delle strutture e delle funzioni adeguate per implementare la strategia di sostenibilità, ma anche che adotti gli strumenti e i processi di comunicazione interna e di formazione per coinvolgere tutte le funzioni aziendali e per creare un framework valoriale comune.

COSA - I principali contenuti emersi

Per avviare un processo di **pianificazione della sostenibilità** è necessario partire da un'attenta analisi e valutazione della situazione di partenza. E' necessario che il processo sia basato su una visione strategica condivisa, coinvolgendo il top management, la funzione pianificazione strategica dell'azienda e, a cascata, tutte le funzioni aziendali. Sulla base di tale visione devono essere definite le aree chiave e le priorità (obiettivi e contenuti). In questo senso è necessario un mutamento di governance e di gestione interna che siano funzionali a questo processo ed è fondamentale individuare degli strumenti o delle figure istituzionalizzate che siano in grado di garantire un coordinamento fra le diverse funzioni.

La fase di redazione del piano di sostenibilità deve essere seguita dall'implementazione, da un controllo del processo decisionale e dal monitoraggio dello stato di avanzamento.

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

Nel modulo sulle **metriche e misurazione per la responsabilizzazione** è emerso che sistemi strutturati di indicatori misurabili, processi di misurazione e controllo aiutano l'impresa a definire i risultati raggiunti e a fissare obiettivi di miglioramento e contribuiscono ad integrare le performance economico-finanziarie con quelle di sostenibilità in un'ottica strategica.

Per questo, non solo è necessario dotarsi di **KPIs** (parametri-obiettivo) che consentano una corretta ponderazione fra le tre dimensioni della triple bottom line, ma anche porre molta attenzione sul **processo di misurazione**, da cui dipende l'efficacia della valutazione e l'effettiva integrazione dei risultati all'interno degli obiettivi e della strategia dell'azienda. Il processo di misurazione deve prevedere anche una prospettiva e obiettivi di lungo termine e dovrebbe, inoltre, contribuire a migliorare la gestione e i processi decisionali interni dell'azienda.

I modelli e gli strumenti di misurazione possono essere diversi: è opportuno che ogni azienda, in base alle proprie esigenze e specificità, scelga lo strumento più opportuno e adeguato. Si possono citare il **reporting di sostenibilità** - che dovrebbe progressivamente integrarsi con il bilancio economico annuale, verso il cosiddetto report integrato - e la **sustainability balance scorecard** che mira ad includere la misurazione della performance di sostenibilità nella balance scorecard, strumento di gestione che traduce mission e strategia in un insieme di performance concretamente misurabili.

La **governance e diffusione interna di una cultura della CSR** comprende due dimensioni fondamentali: la governance, l'organizzazione e la cultura interna e la comunicazione relativa alla CSR.

E' opportuno che l'impresa introduca la CSR all'interno dei propri **criteri e strutture di governance**, dotandosi di competenze adeguate a partire dal commitment del top management. La CSR deve, inoltre, essere incorporata nell'identità e nella vision stessa dell'impresa e diventare un elemento chiave della strategia dell'organizzazione attraverso la sua integrazione nei sistemi, nelle politiche, nei processi e nel processo

decisionale, declinando le priorità strategiche di sostenibilità in obiettivi di gestione operativa, misurabili e verificabili, per tutte le funzioni aziendali.

La **comunicazione della CSR** rappresenta un altro importante veicolo per creare cultura e consapevolezza, sia internamente che esternamente all'azienda.

La comunicazione della CSR, in particolare, può contribuire a favorire il coinvolgimento e il dialogo con i propri stakeholder e ad accrescere una consapevolezza sia interna sia esterna rispetto ai temi della sostenibilità. Inoltre, essa contribuisce a migliorare la reputazione di un'organizzazione. Per raggiungere tali obiettivi, tuttavia, è necessario definire il target prioritario di riferimento ed è opportuno che le informazioni siano complete, comprensibili, tempestive ed accessibili e che l'impresa si doti degli strumenti a disposizione più adeguati alle proprie finalità, integrando sia comunicazione online che offline.

COME –Principi in pratica

Per ognuna delle tematiche vengono ora presentate delle schede che sintetizzano le principali attività da svolgere e i punti di attenzione per svilupparle efficacemente all'interno di un'organizzazione: ulteriori approfondimenti (anche sulle buone pratiche citate) sono disponibili nei singoli Report disponibili online nel sito di Impronta Etica (si veda in Appendice).

Pianificazione della sostenibilità

COSA SERVE FARE → PRIORITA'	ALCUNE DOMANDE DA PORSI:
Analisi della situazione di partenza e valutazione aree di impatto	<ul style="list-style-type: none">• Siete consapevoli delle tematiche rilevanti in tema di CSR e sostenibilità della vostra azienda? Quali sono i vostri impatti? Sapete se e come sono gestiti?• Avete fatto un'analisi del contesto sia interno che esterno e che potrebbe influenzare le vostre performance di CSR?• Avete realizzato un benchmark con altre organizzazioni (competitor all'interno del vostro settore di attività, altre realtà leader su questi temi, anche di altri settori)? Avete realizzato specifici studi o analisi di comparazione?• Siete consapevoli dei rischi derivanti da una non pianificazione della sostenibilità? Avete valutato benefici e opportunità della programmazione anche in questo campo?• Avete valutato i possibili impatti all'interno dell'attività dell'azienda nel suo complesso?
Convincere e coinvolgere il top management	<ul style="list-style-type: none">• Avete raccolto dati e informazioni per supportare la decisione di avviare un percorso di pianificazione della sostenibilità da presentare al top management?• Avete condiviso con il top management obiettivi e attività del processo di pianificazione?• Avete definito insieme al top management le funzioni aziendali da coinvolgere?• Avete verificato se esistono tutte le competenze necessarie anche a livello di top management per il processo CSR?

Individuare le priorità, definire gli obiettivi e i contenuti	<ul style="list-style-type: none"> • Le priorità e gli obiettivi definiti nel Piano CSR sono in linea e collegati con la strategia di business, con la visione e con la mission? • Avete considerato le ultime evoluzioni della normativa nell'identificare le priorità e gli obiettivi? • Avete tenuto in considerazione le richieste e i feedback degli stakeholder per definire obiettivi e priorità? • Avete definito target ed indicatori misurabili e quantificabili?
Formalizzare il Piano	<ul style="list-style-type: none"> • Avete impostato il confronto con la funzione che si occupa della redazione del piano strategico/industriale? • Avete valutato gli strumenti di programmazione e di pianificazione già utilizzati all'interno dell'azienda per integrarli con il tema CSR? • Avete definito chi coinvolgere nel piano e con quale ruolo? • Avete definito l'orizzonte temporale del piano? • Vi siete dotati di un piano di attività dettagliato e di scadenze definite? • Avete definito il budget necessario per realizzare quanto inserito nel piano? • Avete stabilito a quale livello di dettaglio volete andare nella pianificazione?
Definire i ruoli	<ul style="list-style-type: none"> • Avete eseguito una mappatura delle competenze presenti in azienda? • Avete valutato l'opportunità di avvalervi del supporto di risorse esterne? • Avete individuato i ruoli all'interno delle funzioni aziendali coinvolte nel processo di pianificazione? • Avete individuato un Responsabile del Piano che abbia competenze e risorse necessarie per il coordinamento e il monitoraggio del Piano?
Monitorare e controllare l'implementazione	<ul style="list-style-type: none"> • Vi siete dotati di strumenti adeguati per monitorare l'implementazione del piano di sostenibilità, le performance e i risultati conseguiti? • Vi siete dotati di strumenti per avviare processi di miglioramento a seguito della fase di monitoraggio? • Avete definito i ruoli all'interno delle diverse funzioni coinvolte nel processo di monitoraggio e il responsabile per questa fase? • Avete valutato possibili modi per integrare questa fase con i sistemi di gestione e le pratiche aziendali già esistenti? • Avete previsto le modalità di comunicazione interna ed esterna dello strumento di pianificazione della sostenibilità?

CHI LO HA GIA' FATTO (esempi e buone pratiche*)

SOCII di Impronta Etica			Altre aziende
GRUPPO	HERA	-	UNILEVER - Sustainable Living Plan
Integrazione	aspetti	di	Hitachi - Five-Year Roadmap (2010) e 2012 Mid-Term Management Plan
sostenibilità	nel	piano	The Cooperative Banking Group - Ethical Plan 2012-14
industriale			Coca Cola Enterprises - Deliver for Today Inspire for Tomorrow (2011)
IGD SIIQ	-	Comitato di	Johnson&Johnson - Healthy Future 2015 (2010)
sostenibilità			Dow Chemical Company - Obiettivi di sostenibilità per il 2015
CMB Carpi	-	Programma di	Telecom Italia - Piano di sostenibilità 2011
responsabilità	2009 -	2011	

* Approfondimenti nei Report disponibili nel sito di Impronta Etica (vd. Appendice)

Un processo di **pianificazione della sostenibilità** può essere supportato da diversi strumenti: il principale è certamente rappresentato da un Piano di sostenibilità che fissi obiettivi di lungo termine, che siano coerenti con gli obiettivi strategici economici, con riferimento ai diversi stakeholder, declinati in obiettivi di breve termine e supportati da specifici target ed indicatori misurabili. **Gruppo Hera**, invece di redigere un piano separato, ha avviato un percorso che ha portato all'integrazione degli aspetti di sostenibilità all'interno del Piano Industriale.

CMB, invece, si è dotata di un Programma triennale di RSI che fissa obiettivi di medio-lungo termine e li declina all'interno di progetti concreti.

E' necessario, come dimostrato dall'esperienza di una [strategia di crescita sostenibile di Pirelli](#), anche prevedere una governance adeguata e funzionale ad una integrazione della pianificazione strategica e di quella di sostenibilità, sia prevedendo specifici organismi (es. steering committee, comitato sostenibilità), sia coinvolgendo il top management e promuovendo una cultura ed un engagement interno diffusi. **IGD Siiq** ha costituito, ad esempio, un Comitato di sostenibilità con un ruolo di pianificazione e composto da quattro membri appartenenti a diverse aree aziendali.

Risulta importante, inoltre, nella parte iniziale del percorso effettuare un benchmark con i propri competitor e nella fase di implementazione del piano prevedere meccanismi di monitoraggio per misurare gli obiettivi raggiunti e i risultati dei singoli progetti.

Benefici e criticità della Pianificazione della CSR

Dalle esperienze analizzate emergono importanti **benefici**, quali l'aumento della competitività sul mercato derivanti dalla miglior gestione del rischio e dal miglioramento delle performance dell'azienda, il maggior coordinamento interno, l'identificazione di aree di miglioramento, la maggiore capacità di rispondere alle aspettative degli stakeholder, l'innovazione dei processi organizzativi e produttivi orientata alla sostenibilità.

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

Metriche e misurazione per la responsabilizzazione

COSA SERVE FARE → PRIORITA'	ALCUNE DOMANDE DA PORSI
Analisi della situazione di partenza	<ul style="list-style-type: none"> • Avete individuato gli strumenti e processi di misurazione già presenti in azienda e la loro capacità di verificare gli obiettivi e impegni di CSR? • Conoscete le iniziative di altre organizzazioni simili alla vostra sul tema? Conoscete i principali strumenti di misurazione della CSR? • Avete identificato possibili problematiche e criticità che potreste incontrare nel misurare gli aspetti CSR? Quali sono le aree di attività particolarmente rilevanti ai fini della CSR e che risultano per voi di difficile monitoraggio e misurazione? • Avete valutato le eventuali richieste da parte dei vostri stakeholder in termini di misurazione e rendicontazione della CSR? • Avete fatto un'analisi dei rischi e delle opportunità derivanti da un processo di misurazione della sostenibilità? • Avete valutato i possibili impatti all'interno dell'attività dell'azienda nel suo complesso?
Scegliere gli aspetti da misurare	<ul style="list-style-type: none"> • Siete consapevoli degli impatti di CSR legati alle attività della vostra organizzazione e che andranno monitorati e misurati? Avete definito le priorità e gli ambiti sociali ed ambientali più rilevanti legati alla performance di business su cui focalizzare la misurazione? • Come pensate di tenere in considerazione le richieste e i feedback degli stakeholder? Prevedete specifici momenti di coinvolgimento degli stakeholder? • Avete analizzato i trends presenti nelle iniziative di monitoraggio e misurazione (es. bilanci di sostenibilità) di altre aziende? • Avete valutato la coerenza con le priorità e gli obiettivi strategici dell'azienda? • Avete individuato gli indicatori chiave in grado di fornire una valutazione sulle capacità dell'azienda di creare e mantenere valore nel breve, medio e lungo termine?
Raccogliere le informazioni	<ul style="list-style-type: none"> • Avete individuato un responsabile all'interno di ogni funzione aziendale per la raccolta delle informazioni e dei dati necessari? • Vi siete dotati degli strumenti per coordinare in modo efficace le diverse funzioni? • Avete definito standard minimi di qualità dei dati? • Avete definito tempi e budget per la raccolta di dati e informazioni? • Avete previsto di sfruttare gli esistenti strumenti di

	controllo e misurazione (es. controllo di gestione)?
Comunicare i risultati	<ul style="list-style-type: none"> • Vi siete dotati di specifici strumenti di comunicazione dei risultati sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione? • Avete coinvolto la funzione comunicazione? • Avete previsto strumenti per raccogliere i feedback degli stakeholder sui risultati?
Monitorare	<ul style="list-style-type: none"> • Avete valutato come tenere conto dei risultati per identificare ambiti di miglioramento delle performance? • Vi siete dotati di sistemi e strumenti adeguati per monitorare l'andamento delle performance?

CHI LO HA GIA' FATTO (esempi e buone pratiche*)

SOCI di Impronta Etica	Altre aziende
<p>CADIAI - set di indicatori per singoli progetti</p> <p>Emil Banca - scheda autovalutazione personale</p> <p>Gruppo Unipol - costruzione di indicatori di sostenibilità</p> <p>Manutencoop - gruppo per la definizione di indicatori da inserire nel bilancio sociale.</p> <p>IMA - Solidarity Sourcing e Carbon Disclosure Project</p>	<p>Novo Nordisk – Reporting integrato</p> <p>Enel - Il sistema di reporting della sostenibilità e Sustainability Meter</p> <p>Terna - Tavole indicatori nel report di sostenibilità</p> <p>Telecom Italia - Bilancio di sostenibilità – KPIs</p> <p>Monnalisa - Report integrato 2011</p> <p>Etica SGR - Report integrato 2011</p> <p>Sorgenia - Report integrato 2011</p> <p>L'Oréal - Diversities Overview Report (2005 - 2010)</p> <p>Pirelli - Politica di retribuzione e piano di incentivi di lungo termine</p> <p>Holcim - Analisi di materialità partecipata</p> <p>France Télécom-Orange - Integrazione di criteri di CSR nella retribuzione variabile dei manager 2010</p> <p>Lloyds Tsb - CR Performance Scorecard 2007</p>

* *Approfondimenti nei Report disponibili nel sito di Impronta Etica (vd. Appendice)*

Gli strumenti emersi dalle buone pratiche analizzate sul tema **metriche e misurazione per la responsabilizzazione** mirano a migliorare il coinvolgimento degli stakeholder e la presa in considerazione dei propri interessi al fine di definire gli aspetti da misurare, dotarsi di un sistema strutturato e coerente di indicatori chiave di performance, ad integrare criteri di sostenibilità nella retribuzione variabile del manager.

Alcuni esempi emersi dai soci di Impronta Etica sono rappresentati da **Cadiali**, che ha previsto set di indicatori specifici declinati su singoli progetti; **Emil Banca**, che ha incluso nelle scheda di autovalutazione del personale anche indicatori valoriali; **Gruppo Unipol**, che ha avviato un percorso di costruzione di indicatori di sostenibilità, che consentiranno un monitoraggio costante del raggiungimento degli obiettivi di CSR; **Manutencoop**, che ha costituito un gruppo di quadri e dirigenti appartenenti a diverse

funzioni aziendali con l'obiettivo di lavorare alla definizione di indicatori da inserire nel bilancio sociale. Un ulteriore esempio è costituito da **IMA**, che nell'ambito del progetto Solidarity Sourcing con L'Oréal e del progetto Carbon Disclosure Project ha misurato e rendicontato ambiti o progetti specifici di CSR.

Uno strumento in via di diffusione fra le imprese è il report integrato. Da diverse esperienze, come quella di [Novo Nordisk](#), emerge l'importanza di individuare gli aspetti materiali per l'azienda, da misurare e rendicontare, di focalizzare la misurazione sugli aspetti più rilevanti e allineati alla strategia dell'azienda, di fornire informazioni basate su dati di qualità, di comunicare le informazioni in modo puntuale, perché possano essere realmente utili alla gestione interna.

Benefici e criticità

Fra i principali **benefici**, le aziende citano l'aumento di responsabilizzazione e consapevolezza di tutte le funzioni aziendali, un maggiore coinvolgimento degli stakeholder e allineamento rispetto alle loro aspettative, una maggiore integrazione fra obiettivi economici e di sostenibilità, una migliore comunicazione all'esterno, una maggiore integrazione della sostenibilità nella strategia.

Le buone pratiche mostrano alcuni elementi di **criticità** legati principalmente ai costi e tempi necessari per cambiare i sistemi di gestione interna, per avviare processi strutturati di coinvolgimento degli stakeholder, per produrre dati di qualità. Emerge, inoltre, la persistenza di resistenze culturali e la difficoltà di coinvolgere il top management e tutte le funzioni aziendali, la difficoltà di misurare gli impatti effettivi soprattutto dal punto di vista sociale.

Governance e diffusione interna di una cultura della CSR

COSA SERVE FARE → PRIORITA'	ALCUNE DOMANDE DA PORSI:
Analisi della situazione di partenza	<ul style="list-style-type: none"> • Avete identificato possibili problematiche e difficoltà che potreste incontrare? • Avete fatto un'analisi del contesto interno relativamente alla diffusione della cultura sulla CSR? • Avete valutato i possibili impatti all'interno dell'attività dell'azienda nel suo complesso? • Avete individuato gli strumenti e gli organismi eventualmente già presenti in azienda da utilizzare a questo scopo?
Impegno del Vertice e commitment al progetto	<ul style="list-style-type: none"> • Avete coinvolto e verificato il commitment del top management dell'azienda sui temi della CSR e sulla volontà di diffonderli a tutti i livelli? • Avete previsto di rafforzare o sviluppare abilità e competenze interne, anche dei dirigenti? • Avete valutato di modificare i processi decisionali e il governo dell'organizzazione al fine di promuovere maggiore libertà e motivazione per suggerire nuovi approcci e nuove idee?
Incorporare la CSR nell'identità e nella strategia	<ul style="list-style-type: none"> • Avete introdotto la CSR all'interno della vision e della mission aziendale? • Avete valutato di dotarvi di un Codice etico o di condotta? • Avete previsto di diffondere tali elementi a tutto il personale? • La CSR viene considerata nei processi decisionali e operativi a partire dal top management fino ai livelli più bassi?
Diffondere la CSR nelle strutture interne.	<ul style="list-style-type: none"> • Avete coinvolto tutte le funzioni aziendali e/o le filiali dell'azienda? • Avete definito i ruoli all'interno di ogni funzione? • Avete identificato strumenti e modalità per garantire il coordinamento fra le diverse funzioni? • Avete modificato i processi decisionali ove fosse necessario? • Avete identificato i modi in cui la CSR si applica alle varie parti dell'organizzazione? • Avete declinato le priorità di CSR in obiettivi della gestione operativa, misurabili o verificabili, e in piani dettagliati per raggiungere gli obiettivi per le singole funzioni aziendali?
Dialogare con gli stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> • Avete valutato l'adeguatezza e l'efficacia dei contenuti e degli strumenti utilizzati? • Avete individuato strumenti e processi di coinvolgimento e dialogo con gli stakeholder? • Avete previsto modalità per integrare i feedback

	degli stakeholder? <ul style="list-style-type: none"> • Avete posto attenzione alla comprensibilità, accessibilità, completezza e tempestività delle informazioni?
Comunicare la CSR	<ul style="list-style-type: none"> • Vi siete dotati di strumenti di comunicazione della CSR adeguati ai vostri obiettivi e al vostro target? • Avete sviluppato un approccio integrato? • Avete individuato le modalità per diffondere informazioni complete, chiare e comprensibili?

CHI LO HA GIA' FATTO (esempi e buone pratiche*)

SOCI di Impronta Etica	Altre aziende
<p>Mediagroup98 - piattaforma intranet "Partecipiamo", formazioni sulla CSR, manuale per i dipendenti di comportamenti responsabili da utilizzare in ufficio.</p> <p>Emil Banca - formazione identitaria, comunicazione online.</p> <p>Cadiai - gruppi soci su bilancio sociale e su sostenibilità ambientale.</p> <p>IMA - concorso per Progetti di Responsabilità Sociale dei dipendenti.</p>	<p>Crédit Agricole - FreD</p> <p>Bayer Healthcare Pharmaceuticals (BHP) - Governance e formazione sulla CSR</p> <p>Auchan France - Auchan 2.0</p> <p>ABB - Sistema di gestione responsabile</p> <p>Philips Spa - Governance e comunicazione interna sulla Responsabilità Sociale</p> <p>Azienda servizi sociali di Bolzano - Comunicare la responsabilità Sociale in Azienda</p> <p>Toyota Motor Europe - CSR management capacity enhancement</p> <p>Terna - La comunicazione "inTerna"</p> <p>Guna - Comunicazione interna CSR</p> <p>RGA - Strumenti di condivisione di valori e impegni di CSR</p> <p>Intesa San Paolo - Stakeholder engagement e governance CSR</p> <p>La Poste - Governance CSR e rete di corrispondenti sviluppo sostenibile</p> <p>Monoprix - Gli "acteurs relais"</p> <p>Unilever - Unilver sustainable development group</p> <p>P&G - U.S. Sustainability Expert Advisory Panel</p>

* *Approfondimenti nei Report disponibili nel sito di Impronta Etica (vd. Appendice)*

Nell'ambito del tema **governance e diffusione interna di una cultura della CSR** sono diversi gli strumenti implementabili, per cui è importante una riflessione attenta su quelli più adeguati e funzionali agli obiettivi e caratteristiche dell'azienda. Gli obiettivi principali di tali strumenti sono: promuovere un approccio alla sostenibilità a tutti i livelli aziendali, coinvolgere le strutture interne, diffondere una cultura interna ed esterna sulla CSR, migliorare la comunicazione interna e accrescere le conoscenze e le competenze dei dipendenti su questi temi, integrare maggiormente la CSR all'interno dell'azienda.

Fra gli **strumenti e le azioni emersi**, vi sono: la creazione di una rete di corrispondenti RSI/di sostenibilità (che può essere chiamata in diversi modi) che funga da raccordo fra la sede principale dell'azienda e le sedi sul territorio della stessa, oppure fra la funzione RSI e le altre funzioni operative e non; la creazione di specifici organismi interni; l'utilizzo di strumenti di comunicazione interni ed esterni, che facilitino lo scambio di informazioni e buone pratiche, anche in forme collaborative ed interattive; la formazione interna; processi di coinvolgimento e partecipazione su questi temi.

Ad esempio, **Mediagroup98** ha realizzato la piattaforma intranet "Partecipiamo", ha sviluppato formazione sulla CSR e ha pubblicato un manuale rivolto ai dipendenti di comportamenti responsabili da utilizzare in ufficio. Anche **Emil Banca**, promuove una formazione identitaria a diverse funzioni aziendali e ha attivato diversi canali di comunicazione online sia interni sia esterni.

Cadial ha costituito diversi gruppi soci, di cui uno sulla sostenibilità ambientale per coinvolgere i soci nella definizione di progetti, mentre **IMA** ha coinvolto i dipendenti attraverso un concorso per Progetti di Responsabilità Sociale volto a valorizzare il loro impegno nella vita extra lavorativa. **Gruppo Unipol**, infine, si è dotato di diversi strumenti, fra i quali la formazione interna, i referenti di sostenibilità all'interno di tutte le direzioni, il volontariato aziendale.

L'esperienza presentata da Crédit Agricole ([indice FReD](#)), inoltre, ha mostrato che l'inserimento di criteri di sostenibilità nella valutazione degli obiettivi delle diverse funzioni aziendali può rappresentare un valido stimolo ad una maggiore consapevolezza e impegno in ambito CSR.

Benefici e criticità

Le buone pratiche citate mostrano importanti **benefici** legati ad una cultura aziendale conosciuta e condivisa, alla coerenza dei comportamenti, al miglioramento del benessere organizzativo e del clima aziendale, alla motivazione e al senso di appartenenza dei dipendenti, alla creazione di una maggiore fiducia e consapevolezza e integrazione della CSR nell'operatività quotidiana delle diverse funzioni aziendali.

Emergono anche alcune **criticità** legate, in particolare, alla difficoltà di far percepire al management come la CSR sia un'opportunità tangibile per la strategia aziendale, alla scarsità di risorse e alla difficoltà di trovare leve efficaci per un maggiore coinvolgimento e responsabilizzazione dei dipendenti.

Appendice

Sul sito di Impronta Etica sono disponibili i report relativi ai tre temi trattati. Ogni report raccoglie tutto il materiale utilizzato durante gli incontri e prevede una prima parte di inquadramento teorico e una seconda parte di approfondimento sulle buone pratiche presentate. In appendice ad ogni report, sono disponibili le schede delle singole buone pratiche delle aziende socie e non socie.

- [Report Pianificazione della sostenibilità](#)
- [Report Metriche e misurazione per la responsabilizzazione](#)
- [Report Governance e diffusione di una cultura interna sulla CSR](#)