

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

**METRICHE E
MISURAZIONE PER LA
RESPONSABILIZZAZIONE**

Report



Maggio 2013

Sommario

1.Metriche e misurazione per la responsabilizzazione	3
A. Il percorso proposto.....	3
B. Il contesto: le spinte alla misurazione della sostenibilità	3
Proposta di direttiva della Commissione europea sulla rendicontazione non finanziaria	3
Draft sul reporting integrato dell’International Integrated Reporting Council	5
Impresa 2020: Collaborative Venture on Valuing non financial performance	5
Misurare il valore condiviso.....	5
C. Gli aspetti da considerare	6
D. Modelli e strumenti per la misurazione della sostenibilità	8
Il Reporting di sostenibilità	8
Il bilancio dell’intangibile	9
La balanced scorecard.....	10
Sustainability balance scorecard.....	11
Il rating di sostenibilità	12
Focus: Il reporting integrato (Prof.ssa Chiara Mio, Università Ca’ Foscari).....	12
Focus: La guida per il business del World Business Council for Sustainable Development: “La misurazione degli impatti socio-economici”	14
E. Valutare il livello di misurazione della CSR	14
2.Buone pratiche	16
A. L’esperienza di Novo Nordisk.....	16
B. Buone pratiche di aziende internazionali	20
C. Buone pratiche di aziende socie di Impronta Etica.....	21
3.Conclusione.....	24
4.Appendice	25
A. Schede aziende socie	25
B. Buone pratiche aziende non socie	31

1. Metriche e misurazione per la responsabilizzazione

A. Il percorso proposto

Il tema della misurazione delle performance di RSI è strettamente legato a quello della pianificazione e della definizione di obiettivi strategici di sostenibilità.

Un attento percorso di misurazione e un sistema strutturato di indicatori contribuisce a definire i risultati raggiunti e a fissare obiettivi di miglioramento. Un'impresa che opera in modo responsabile deve essere in grado di rappresentare il valore creato, non solo in termini finanziari, e condividere con gli stakeholder tali dati al fine di potere giustificare le proprie politiche di responsabilità sociale.

Dall'analisi condotta fra i soci di Impronta Etica, emerge che la misurazione, il monitoraggio e la valutazione delle performance di sostenibilità dell'azienda e del raggiungimento degli obiettivi di CSR non è sempre sistematico e organizzato.

Obiettivo dei due incontri di approfondimento su questo tema è stato quello di fornire ai partecipanti alcune indicazioni su **modelli, processi e strumenti di misurazione della CSR** che consentano di monitorare e valutare le proprie performance in un'ottica di miglioramento continuo.

Anche in questo caso, si è lasciato ampio spazio al confronto fra i soci, sulla base delle esperienze intraprese da alcuni di loro, delle criticità incontrate, dei punti di forza e di debolezza da valutare.

B. Il contesto: le spinte alla misurazione della sostenibilità

Proposta di direttiva della Commissione europea sulla rendicontazione non finanziaria

Il 16 aprile 2013 la Commissione europea ha pubblicato la [proposta di direttiva per la rendicontazione di informazioni non-finanziarie e di informazioni in merito alla diversità](#).

La Commissione propone di modificare la normativa vigente in materia di rendicontazione al fine di migliorare la trasparenza di alcune grandi aziende in

Europa sulle informazioni sociali e ambientali e sul tema della diversità, di accrescere la coerenza e la comparabilità delle informazioni non-finanziarie.

La proposta di direttiva, che dovrà passare al vaglio del Parlamento europeo e del Consiglio dell'Unione Europea, si pone come obiettivo di lungo termine di promuovere la rendicontazione integrata.

Di seguito alcuni dei principali aspetti:

- **Approccio:** flessibilità per garantire che gli oneri amministrativi siano ridotti al minimo. Se la pubblicazione dei dati relativi a un determinato tema non è rilevante per l'impresa, non ci sarà alcun obbligo di informativa, ma soltanto quello di motivare la scelta (modello "comply or explain").
- **Target:** Grandi imprese, ovvero numero medio di dipendenti superiore a 500 e stato patrimoniale superiore a 20 milioni di euro o fatturato netto superiore a 40 milioni di euro circa (si stima che siano circa 18.000 aziende in Europa)
- **Informazioni da pubblicare:**
 - **Informazioni non finanziarie:** inclusione nel bilancio annuale di una dichiarazione non finanziaria che dovrà contenere una serie di informazioni: aspetti sociali e ambientali, informazioni sui dipendenti, rispetto dei diritti umani, lotta contro la corruzione. Su questi temi l'azienda dovrà descrivere le sue politiche, i risultati raggiunti e gli aspetti legati ai rischi. Si invitano le aziende a fare riferimento agli standard riconosciuti (GRI, ISO 26000, Linee guida OCSE, ecc);
 - **Diversità:** le grandi aziende dovranno fornire informazioni sulle loro politiche in materia di diversità, in particolare rispetto a temi quali l'età, il genere, l'origine geografica e il background formativo e professionale.
- **Eccezioni:**
 - Imprese che hanno già un bilancio sociale/di sostenibilità che contiene le informazioni richieste e fa riferimento agli standard internazionali: il documento dovrà essere annesso al report annuale;
 - Società controllate che dimostrano di essere comprese nel bilancio consolidato di gruppo.

Draft sul reporting integrato dell'International Integrated Reporting Council

Il 16 aprile l'IIRC ha pubblicato il [nuovo draft sul reporting integrato](#), che sarà sottoposto a consultazione pubblica fino al 15 luglio. La missione dell'International Integrated Reporting Council (IIRC) è costruire un consenso globale sulla direzione in cui devono evolvere le pratiche di rendicontazione, creando 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.

Si veda approfondimento ["FOCUS: Il reporting integrato \(Prof.ssa Chiara Mio, Università Ca' Foscari\)"](#) (pag. 10).

Impresa 2020: Collaborative Venture on Valuing non financial performance

Nell'ambito di Impresa 2020, CSR Europe ha sviluppato il progetto collaborativo **"Valuing non financial performance"**¹ volto a dimostrare come la valutazione delle performance non finanziarie stia acquisendo sempre più importanza anche fra gli investitori.

Il progetto mira, da un lato, ad aiutare le imprese ad aumentare qualità ed efficienza nella gestione e nella misurazione delle performance non finanziarie, oltre alla loro integrazione nella strategia di business.

Dall'altro lato, mira ad individuare i fattori non finanziari che interessano maggiormente gli investitori.

Gli output del progetto saranno:

- Un toolkit per le imprese (metà 2013)
- Raccomandazioni politiche all'Unione Europea (metà 2013)
- Report dal lato imprese e dal lato investitori

Misurare il valore condiviso

A febbraio 2013, FSG ha promosso il webinar "Misurare il valore condiviso"² per presentare esperienze di aziende che stanno sviluppando la misurazione del

¹ Maggiori informazioni sul progetto sono disponibili sul [sito di CSR Europe](#).

² A [questo link](#) è disponibile il materiale presentato durante il webinar

valore condiviso, a partire dal modello teorizzato da Michael Porter ed altri autori nell'[articolo pubblicato nel 2012](#).

Sono state presentate le esperienze di Nestlé; Intel; Coca Cola Brasil; Intercontinental Hotel Group, che hanno raccontato possibili soluzioni per capire e tracciare i legami e le connessioni fra impatto sociale e risultati di business.

Dalla discussione sono emersi alcuni spunti di riflessione interessanti ai fini del gruppo di lavoro:

- Per misurare le proprie performance di sostenibilità è importante avere dati processabili e fare i business case, al fine di potere tracciare i progressi e misurare i risultati.
- La misurazione del valore condiviso richiede un processo iterativo che sia pienamente integrato con la strategia di business.
- La misurazione del valore condiviso è un aspetto molto importante per la gestione interna all'azienda e per i processi decisionali interni. La rendicontazione non finanziaria è lo strumento per comunicare all'esterno questi risultati.
- L'aspetto più importante della misurazione del valore condiviso è riuscire a combinare e coniugare i risultati sociali e quelli economici.
- La misurazione deve fondarsi su una visione/prospettiva di lungo termine.
- E' necessario coniugare benefici di breve termine e benefici di lungo termine sia a livello sociale sia a livello di business.
- Per la misurazione del valore condiviso è fondamentale la collaborazione interna e il coinvolgimento del top management.
- Alcuni elementi chiave della misurazione del valore condiviso sono innovazione, partnership e disciplina.
- E' necessario identificare delle aree chiave di creazione del valore condiviso da misurare.
- A breve verrà lanciato il portale: www.sharedvalue.org

C. Gli aspetti da considerare

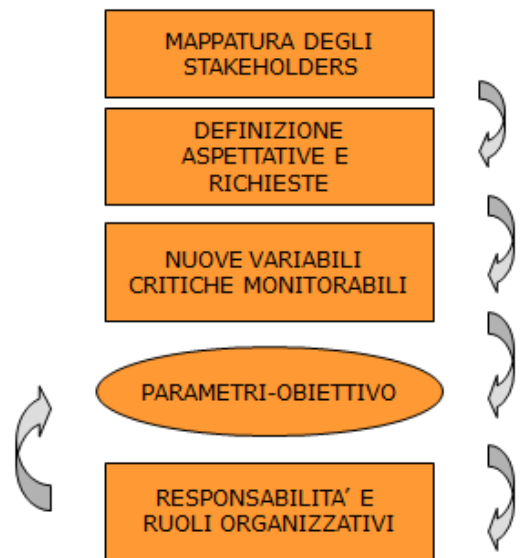
L'implementazione di una strategia della sostenibilità implica **l'incremento dei costi di struttura, relativi ad investimenti materiali ed immateriali, e dei costi operativi, relativi ad attività di diversa natura.**

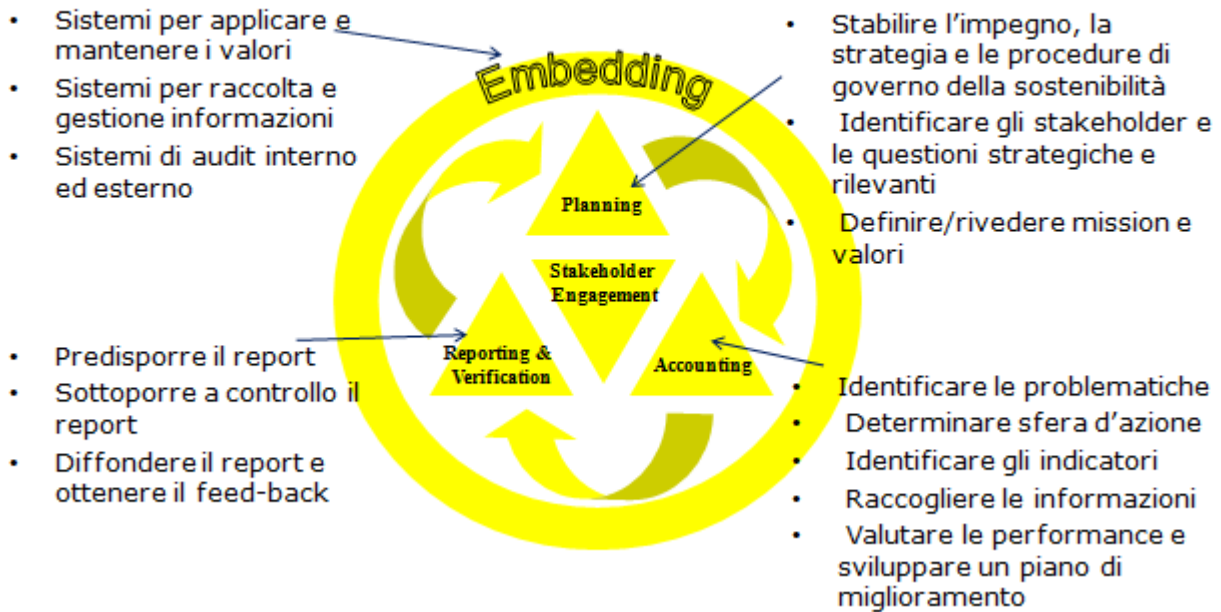
L'incidenza di tali costi sui risultati economico-finanziari può essere rilevante, pertanto l'adozione di una prospettiva di breve periodo nella misurazione delle performance può portare il management a sopravvalutarli.

La difficoltà di valutare la relazione tra le due tipologie di performance può essere superata unicamente con **l'adozione di efficaci strumenti di misurazione e controllo, che ne supportino l'integrazione in ottica strategica.**

E' necessario prendere in considerazione alcuni aspetti:

- **KPI: i parametri-obiettivo.** Il manager deve stabilire la corretta ponderazione fra l'importanza assegnata a ciascuna delle tre dimensioni della triple bottom line (economico-finanziaria, sociale e ambientale), cercando la soluzione che sia più in linea con la strategia aziendale e premiante nel lungo termine.
- E' necessario incrociare le responsabilità ed i ruoli chiave dell'organizzazione, con le variabili critiche aziendali per individuare e definire in modo chiaro i parametri-obiettivo.
- **Il processo di misurazione.** Il processo rappresenta l'aspetto più importante da tenere in considerazione, da questo dipende l'efficacia della valutazione e l'effettiva integrazione dei risultati all'interno degli obiettivi e della strategia dell'azienda. Per questo, è importante identificare un percorso ben definito che includa tutti i passaggi e gli strumenti necessari.





D. Modelli e strumenti per la misurazione della sostenibilità

I modelli e gli strumenti di misurazione possono essere diversi. E' opportuno che ogni azienda, in base alle proprie esigenze e specificità, scelga lo strumento più opportuno e adeguato.

Il Reporting di sostenibilità

Il reporting di sostenibilità è lo strumento più diffuso. Diversi sono i riferimenti per la redazione del bilancio di sostenibilità, sociale o di missione.

A livello nazionale, il **GBS** (Gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del bilancio sociale) ha emanato nel 2001 gli attuali "[Principi di redazione del bilancio Sociale](#)", punto di riferimento a livello nazionale per la redazione del Bilancio Sociale.

Esistono inoltre, diversi esempi di **linee guida settoriali**: per le amministrazioni pubbliche³; per le imprese sociali⁴; per il settore del credito⁵, per le fondazioni di origine bancaria⁶; per le organizzazioni non profit⁷; ecc.⁸

³ Direttiva 17 febbraio 2006 del Ministero della Funzione Pubblica sulla rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche.

⁴ Decreto 24 gennaio 2008 del Ministero della Solidarietà Sociale, che ha introdotto le linee guida per la redazione obbligatoria del bilancio sociale da parte delle imprese sociali.

⁵ "Modello di redazione del Bilancio Sociale per il settore del credito" (ABI)

A livello internazionale, il modello di reporting più universalmente riconosciuto sono le **linee guida del GRI** ([Global Reporting Initiative](#)). L'obiettivo è di favorire la comparabilità, affidabilità e verificabilità delle informazioni. A maggio 2013 è stata pubblicata la [nuova versione GRI4](#) delle linee guida. La nuova versione delle linee guida ha l'obiettivo di fornire un framework alla rendicontazione di sostenibilità verso un processo semplificato e incentrato sulla materialità.

Esistono altri **standard internazionali** che costituiscono validi riferimenti per impostare le strategie e le pratiche di sostenibilità e, quindi, suggeriscono degli input importanti anche per rendicontare le performance di sostenibilità:

- Accountability (AA 1000, AA2000)
- Standard SA8000 (Social Accountability)
- "Global Compact": documento ONU in tema di responsabilità sociale delle imprese (Diritti Umani, Lavoro, Ambiente, Lotta alla corruzione)
- ISO 26000: 2010 - Guidance on social responsibility: pubblicate il 1 novembre 2010, queste linee guida si propongono come modello di best practice in ambito CSR

Il bilancio dell'intangibile

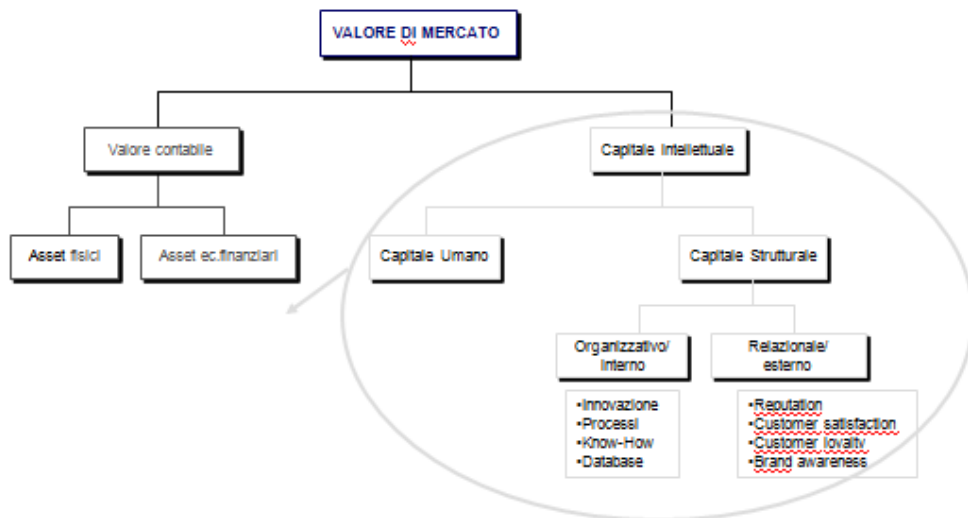
Gli intangibili sono tutte quelle variabili di carattere non contabile, e quindi non rappresentate attualmente nei bilanci, capaci però di creare nel tempo valore per gli azionisti. Gli intangibili si possono suddividere in tre categorie:

- **Capitale umano:** l'insieme di conoscenze e di relazioni legate alla personalità di chi lavora nell'azienda;
- **Capitale strutturale:** l'insieme di procedure e regole, scritte e non, che permettono all'azienda di funzionare;
- **Capitale relazionale:** l'immagine dell'azienda percepita dal mondo esterno, azionisti, clienti, fornitori, dipendenti, istituzioni, organi di informazione.

⁶ "Il Bilancio di Missione delle Fondazioni di origine bancaria: un modello di riferimento" (ACRI)

⁷ "Linee Guida per la Redazione del Bilancio Sociale delle Organizzazioni Non Profit" (Agenzia per le Organizzazioni Non Lucrative di Utilità Sociale)

⁸ Ad esempio, ulteriori linee guida FEDERCASSE, COOPERATIVE, FEDERCHIMICA



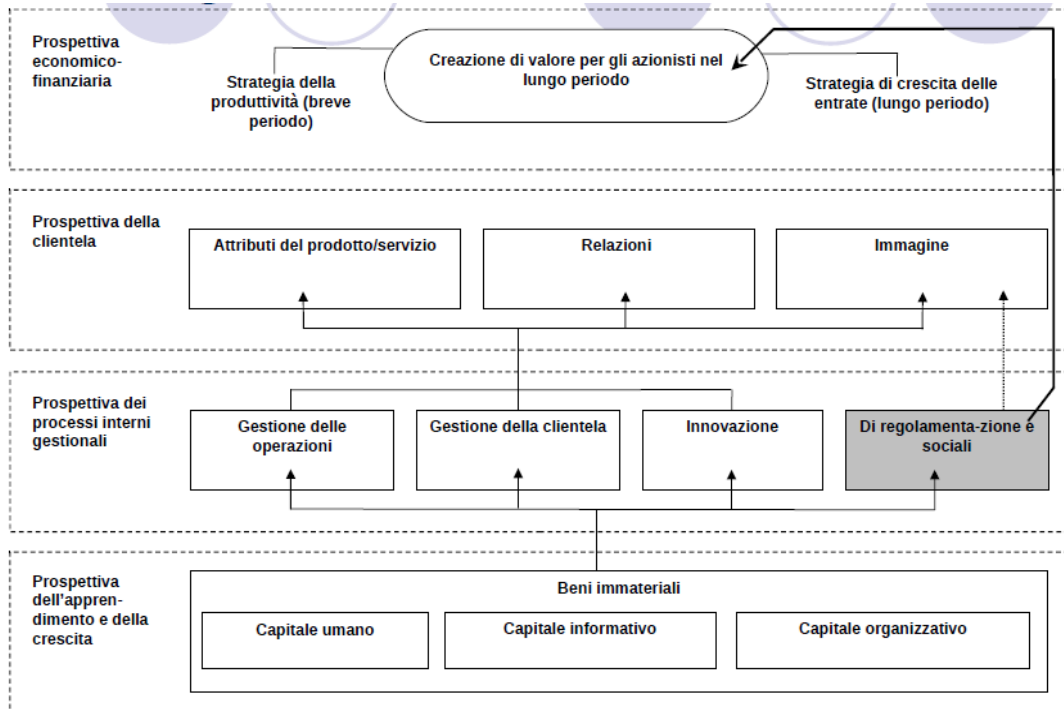
Il WICI ([The World Business Reporting Network](http://www.wici.org)) ha lanciato un progetto per standardizzare le informazioni sugli intangibili e dei KPIs aziendali in alcuni settori specifici.

Infatti, benché gli intangibili possano fornire informazioni utili da integrare nella rendicontazione di sostenibilità, possono risultare difficilmente confrontabili, riducendo la possibilità di fare benchmark.

La balanced scorecard

Il modello della balance scorecard si focalizza sulla **strategia aziendale**, che viene ripartita in quattro aree di interesse: economico-finanziaria, dei clienti, dei processi interni gestionali e dell'apprendimento e della crescita.

Le **relazioni di causa ed effetto** che legano le quattro prospettive, sono evidenziate nelle mappe strategiche, strumenti creati allo scopo di descrivere visivamente gli elementi di maggior rilievo nei processi di creazione del valore aziendale.

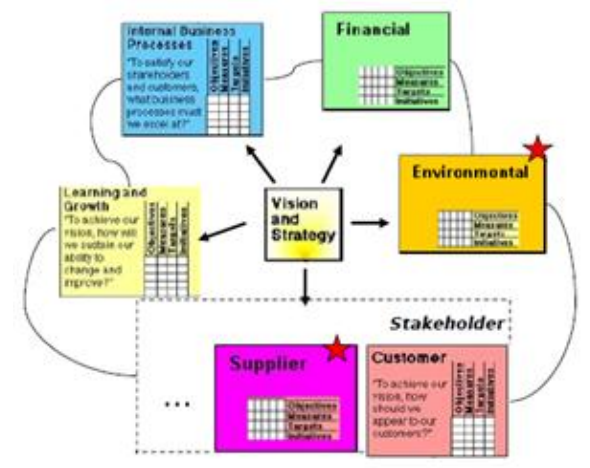


Sustainability balance scorecard

La *sustainability balance scorecard* ha l'obiettivo di includere la misurazione di performance della sostenibilità nella balance scorecard.

In particolare, all'interno di ciascuna prospettiva, è necessario inserire indicatori specifici di sostenibilità, oltre ad ampliare il numero delle prospettive includendone una specificamente dedicata alla sostenibilità (Environmental).

Nella *sustainability balance scorecard* viene dedicata un'attenzione particolare a tutti gli stakeholder aziendali e non solo ai clienti, per cui la prospettiva "customer" si trasforma nella prospettiva «stakeholder» per includere fornitori, dipendenti, comunità locale ecc.



Il rating di sostenibilità

Il rating etico è una metodologia di classificazione dei titoli obbligazionari e delle imprese che tiene conto non solo dei parametri finanziari, ma anche del livello di responsabilità sociale e ambientale delle imprese. Per la scelta del paniere di aziende in cui investire gli investitori socialmente responsabili (ISR) si servono sempre più spesso di analisi specifiche elaborate da parte di una o più agenzie di rating di Sostenibilità, quali ad esempio SAM - Sustainable Asset Management, EIRIS - Expert In Responsible Investment Solutions, Vigeo, Oekom.

Queste agenzie di rating etico forniscono agli ISR benchmark sulle performance in aree quali quelle in figura.

I rating sono elaborati sulla base di informazioni pubbliche e di questionari inviati alle imprese, talvolta con la richiesta di accesso a documenti aziendali⁹.

Focus: Il reporting integrato (Prof.ssa Chiara Mio, Università Ca' Foscari)

Nel 2010 è stato costituito l'International Integrated Reporting Council che ha recentemente pubblicato la bozza del framework per il reporting integrato che dovrebbe essere adottato nei prossimi mesi.

Il framework mira a favorire l'integrazione fra informazioni finanziarie, ambientali, sociali e di governance in modo chiaro, conciso, completo e comparabile.

Il reporting integrato richiede una comprensione ed una valutazione delle interconnessioni fra le diverse funzioni e attività aziendali e deve essere considerato come un processo, non come uno strumento.

Progressivamente il dualismo fra report annuale e report di sostenibilità va diminuendo, verso una progressiva integrazione di questi due strumenti. Infatti, se in passato le informazioni finanziarie risultavano sufficienti a spiegare il valore di mercato di un'azienda, progressivamente hanno assunto sempre più importanza i fattori intangibili.

La complessità e la lunghezza dei bilanci annuali è cresciuta progressivamente, tuttavia a questo non è corrisposto una migliore rappresentatività e completezza delle informazioni in essi contenute.

⁹ Un esempio di rating etico è disponibile a questo link: <http://www.borsaitaliana.it/notizie/finanza-etica/rating-etico/introduzione/rating-etico-intro.htm>

L'obiettivo dell'IIRC è quindi quello di fornire un framework volto a ridurre le informazioni a quelle più rilevanti, fornendo una prospettiva multidimensionale dell'attività dell'azienda.

Al fine di rilevare i temi più rilevanti il top management deve avere definito i propri obiettivi strategici; un percorso di stakeholder engagement può contribuire a definire rischi e opportunità.

L'azienda deve, dunque, avere la capacità di mettere in connessione fra loro le diverse funzioni e attività e di mettere il tutto a sistema¹⁰.

La base per redigere l'integrated reporting può essere rappresentata dalla relazione sulla gestione approvata dal Consiglio di Amministrazione.

I principi guida del reporting integrato:

- **Focus strategico:** obiettivi strategici dell'azienda e la relazione con la capacità di creare valore nel tempo, le risorse e le relazioni su cui l'azienda può contare.
- **Connettività delle informazioni:** mostrare le connessioni fra le diverse componenti del modello di business dell'organizzazione, dei fattori esterni che incidono sull'organizzazione e delle varie risorse e relazione cui la performance dell'organizzazione è collegata.
- **Orientamenti futuri:** includere le aspettative del management sul futuro, oltre a tutte le altre informazioni che possono contribuire a valutare le prospettive dell'organizzazione e le incertezze cui deve fare fronte.
- **Reattività e inclusione degli stakeholder:** il report integrato fornisce informazioni sulle relazioni dell'organizzazione con i propri stakeholder chiave, su come e fino a che punto l'organizzazione ascolta, prende in considerazione e risponde alle proprie esigenze.
- **Sinteticità, affidabilità, materialità:** le informazioni devono essere concise, affidabili e devono essere in grado di fornire una valutazione sulla capacità dell'azienda di creare e mantenere valore nel breve, medio e lungo termine.

¹⁰ Un esempio di buona pratica di reporting integrato è quello di [ABSA](#)

Focus: La guida per il business del World Business Council for Sustainable Development: “La misurazione degli impatti socio-economici”

La guida fornisce alcuni esempi di **strumenti per misurare l’impatto socio-economico di un’impresa**. Per ogni strumento sono identificate nove dimensioni (fra cui la tipologia di metriche utilizzata; gli stakeholder targettizzati; i dati necessari; ecc.) che una impresa può considerare nella scelta dello strumento e della combinazione di strumenti.

Le ragioni per misurare l’impatto socio-economico:

- per ridurre costi e rischi legati all’attività dell’azienda;
- per cogliere opportunità;
- per capire come l’attività dell’impresa si traduce in impatti socio-economici → “results chain”

Alcuni elementi chiave:

- Importanza di definire delle priorità → la sfida è di focalizzarsi sugli impatti socio-economici più rilevanti legati alla performance del business.
- il coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni può aiutare l’impresa ad identificare gli impatti materiali.
- Importanza della comunicazione con gli stakeholder, del loro coinvolgimento e della raccolta dei loro feedback.

Maggiori informazioni: <http://www.wbcsd.org/impact.aspx>

E. Valutare il livello di misurazione della CSR

Impronta Etica ha identificato alcune domande che possono contribuire a guidare un’analisi interna volta a comprendere lo stato dell’arte in merito alla misurazione degli obiettivi e impegni di responsabilità sociale.

Le risposte alle seguenti domande, dovrebbero aiutare l’impresa a comprendere gli eventuali punti deboli dei processi attivati e ad individuare possibili percorsi di miglioramento:

- La misurazione delle performance CSR che realizzate attualmente riesce a monitorare e verificare gli obiettivi/impegni di CSR (formalizzati o meno in un piano) e i risultati conseguiti? (*si/no e perché*)

- Queste misurazioni vengono utilizzate per il ciclo successivo della programmazione?
- Ci sono aree di attività particolarmente rilevanti ai fini della CSR e che risultano per voi di difficile monitoraggio e misurazione? Quali?
- Ricevete/sollecitate richieste dai vostri stakeholder per migliorare la rendicontazione CSR? Come? Su cosa?
- Come potreste implementare / migliorare ulteriormente i **processi di misurazione della CSR** all'interno della vostra azienda? (*strumenti, soggetti/funzioni coinvolte, tempistiche, competenze, condivisione, ecc.*)

2. Buone pratiche

A. L'esperienza di Novo Nordisk

Novo Nordisk è un'azienda danese leader nel settore farmaceutico. Pubblica il reporting integrato dal 2004. Nello stato anno, l'azienda ha inserito nel suo stato questo articolo: "L'impresa cerca di condurre il suo business in modo finanziariamente, ambientalmente e socialmente responsabile", a conferma dell'importanza strategica attribuita alla sostenibilità.

Di seguito alcuni dei principali punti emersi dalla testimonianza dell'esperienza di Novo Nordisk:

- Dal 1975 ad oggi i **driver intangibili** hanno progressivamente acquisito importanza sul valore di mercato.
- La strategia di Novo Nordisk si basa sul principio della **Triple Bottom Line** e integra pienamente aspetti economici, ambientali e sociali.
- All'interno di Novo Nordisk sono stati costituiti una serie di **comitati e commissioni**, composti da dirigenti e funzioni operative. Queste strutture trattano temi specifici relativi agli aspetti materiali dell'azienda, non rappresentano sovrastrutture, bensì definiscono le linee strategiche dell'azienda. Gli stakeholder non sono membri effettivi di tali organismi ma possono essere invitati.
- Le informazioni relative agli aspetti sociali, ambientali e di governance sono utili sia come **strumento di gestione interna** sia come **strumento di accountability esterna**.
- E' importante definire le informazioni che sono **strategiche per l'azienda**, focalizzando il proprio reporting sugli aspetti più rilevanti e allineati alla strategia dell'azienda.
- E' importante, inoltre, che le informazioni siano comunicate in modo **puntuale**, in modo che possano essere realmente utili alla gestione interna.
- Devono, infine, essere informazioni "**robuste**", basate su dati di qualità.

Cosa misurare?

- E' necessario definire quali sono gli **aspetti materiali** per l'azienda e rendicontare su quegli aspetti in cui l'azienda ha un impatto significativo.
- Gli impegni di rendicontazione e i requisiti legali sono da tenere in considerazione nel decidere quali aspetti includere nel reporting annuale.

- I risultati delle revisioni esterne, delle ricerche, dei processi di coinvolgimento degli stakeholder vengono presentati per il reporting annuale al Comitato Direttivo e all'Executive Management.
- La scelta degli aspetti da misurare e rendicontare si basa su alcuni criteri e tiene conto di:
 - Temi di importanza strategica per l'azienda;
 - Target fissati internamente (balance scorecard);
 - Feedback degli stakeholder;
 - Analisi dei trends nel reporting delle altre aziende (in particolare, rispetto ai KPIs);
 - Input forniti da revisori esterni del report dell'azienda.

Strumenti e sistemi di gestione:

STRUMENTI		SISTEMI DI GESTIONE
• Reporting mensile/quadrimestrale	interno	Balance Scorecard: ogni unità di business ha la balance scorecard.
• Reporting quadrimestrale/annuale	esterno	
• Individuazione dei trend (trendspotting)	trend	Misurazione di quattro dimensioni:
• Raccolta dati		• Clienti e società
• Qualità dei dati: processi di controllo interno implementati per tutti i dati, non solo quelli finanziari, riportati nelle dichiarazioni;		• Finanziaria
• Allineamento di tutti i processi e una comprensione condivisa dei dati.		• Processi di business
		• Persone e organizzazione.

I principali benefici:

- Focus su ciò che conta davvero: **aspetti materiali** (si è in grado di gestire solo ciò che si misura);
- Garanzia di **input provenienti da diverse funzioni** → tutta l'azienda è coinvolta;
- Allineamento fra sistemi di gestione interna e reporting interno consente di risparmiare tempo;

- Elevato livello di **qualità dei dati**;
- Allineamento dei processi.

Le principali sfide:

- Fare la valutazione di materialità **richiede tempo**;
- Politiche interne: ogni area aziendale è la più importante;
- Assicurare un livello elevato di qualità dei dati e costruire sistemi robusti è **costoso**;
- Resistenza al cambiamento;
- **Cambiare i sistemi interni di gestione** richiede molto tempo, ma deve essere fatto sempre di più.
- Miglioramento è continuo e non finisce mai.

Case study: Enel

Il sistema di reporting della sostenibilità

Affinché fosse possibile realizzare un processo di pianificazione e controllo di tipo “triple bottom line”, Enel ha implementato un sistema di reportistica che, a cadenza trimestrale e a partire dalla rilevazione ed elaborazione dei KPI, fosse in grado di:

- illustrare le principali iniziative di miglioramento in corso;
- e di evidenziare gli scostamenti dagli obiettivi aziendali al fine di poter porre tempestivamente in atto le azioni di correzione.

Coerentemente con la struttura organizzativa di Enel, il modello di governance implementato prevede:

- L’elaborazione, in base ai dati raccolti anche dalle Divisioni/Società operative (data provider), dei KPI all’interno della famiglia professionale di riferimento (data owner);
- l’istituzione dell’unità Corporate Social Responsibility (unità CSR);
- l’affidamento delle attività di coordinamento del processo e il consolidamento dei KPI in un unico report a livello di Gruppo, ad una specifica figura professionale: il Controller di CSR.

Governance

1. L’unità CSR:

- è presidio delle tematiche di sostenibilità;
- collabora alla formulazione del Piano Industriale per gli aspetti di CSR e svolge un ruolo di supporto alle funzioni di Corporate e alle Divisioni Enel nella definizione delle azioni che migliorino la responsabilità economica, ambientale e sociale;
- garantisce la diffusione della Corporate Social Responsibility cooperando con la comunicazione interna e il personale per la sua promozione in Enel;
- cura la predisposizione del Bilancio di Sostenibilità annuale e i relativi rapporti periodici;
- coopera con l’unità Pianificazione e Controllo per l’efficace utilizzo dei KPI e nella predisposizione degli altri strumenti di rilevazione dei dati afferenti la CSR di Enel.

2. Il controller CSR:

- è inserito all’interno dell’unità Pianificazione e Controllo della funzione Amministrazione, (CFA), con riporto funzionale all’unità CSR della funzione Comunicazione;
- gestisce il processo di reportistica della CSR;
- assicura il rispetto delle scadenze dei data owner per l’elaborazione dei dati;
- raccoglie i report di CSR;
- assicura l’implementazione di metodologie e processi di controllo in linea con quelli adottati all’interno del Gruppo;
- supporta l’unità CSR nella raccolta dei dati e informazioni richieste dalle agenzie di rating;
- assiste l’unità CSR nella valutazione dell’impatto economico-finanziario dei progetti specifici di responsabilità sociale

L’individuazione dei KPIs

Nei mesi che hanno impegnato Enel nel progetto di definizione del processo di reportistica per la CSR, sono stati analizzati gli standard di riferimento per la reportistica di sostenibilità più diffusi a livello internazionale e le richieste dalle agenzie di rating per l’ammissione agli indici borsistici di sostenibilità.

Per ciascun stakeholder sono stati evidenziati i temi chiave attraverso i quali esplicitare l’impegno di Enel:

A partire dai temi chiave, sono stati identificati circa 700 indicatori «best practice» che analizzano nel dettaglio gli elementi principali delle relazioni con i diversi stakeholder. Quindi sono stati selezionati i 180 key performance indicator utili a monitorare gli elementi più critici per la CSR di Enel relativi alla sostenibilità.

Successivamente, per l’elaborazione e l’analisi dei 180 KPI, Enel ha sviluppato un **processo di reporting** che permette il **monitoraggio sistematico** degli indicatori.

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.

Gli **obiettivi** alla base dei percorsi avviati sono diversi: individuare aree ed obiettivi di miglioramento, migliorare il coinvolgimento degli stakeholder e la presa in considerazione dei propri interessi, accrescere il livello di responsabilizzazione e consapevolezza dei dirigenti e dei dipendenti, individuare gli aspetti materiali dell'attività dell'azienda.

Diversi sono gli **strumenti** adottati dai casi analizzati, in funzione delle proprie esigenze ed obiettivi specifici.

Enel ha sviluppato un questionario, il Sustainability Meter, al fine di raccogliere la valutazione della performance di sostenibilità da parte dei propri stakeholder.

Telecom ha sviluppato un sistema strutturato di circa 200 KPIs definiti considerando diversi elementi (analisi del GRI, coinvolgimento stakeholder, indici di rating, ecc.). I KPIs sono gestiti attraverso una piattaforma software centralizzata.

Vi sono poi alcuni esempi di aziende che hanno adottato il reporting integrato: **Monnalisa**, azienda italiana di abbigliamento, rappresenta l'unico caso a livello italiano e comprende il bilancio civilistico in forma europea e la rendicontazione triple bottom line; **Etica Sgr** redige il bilancio integrato dal 2010, che si è sviluppato a partire da un processo di coinvolgimento degli stakeholder che ha portato alla definizione di una matrice di materialità che identifica gli aspetti più significativi in tema di rendicontazione; **Sorgenia** pubblica l'Annual Report, rendicontando in un unico documento i risultati economico-finanziari, le prestazioni ambientali, le iniziative nei confronti della comunità e delle persone.

L'Oréal si è focalizzato sulle proprie politiche sulla diversità, pubblicando il Diversity Report che rendiconta la performance dell'azienda su questi temi, i risultati raggiunti e gli obiettivi di miglioramento.

In altri casi, si è scelto lo strumento dell'integrazione di criteri di sostenibilità nella retribuzione variabile dei manager, come è il caso di **Pirelli** e di **France Télécom-Orange**.

Sono stati riportati i casi di **AIMAG** e di **Telecom** come esempi di misurazione e analisi degli intangibili per favorire una integrazione fra performance finanziarie e non-finanziarie.

I **benefici** che possono derivare dalla misurazione delle performance di CSR attraverso l'adozione di indicatori strutturati e definiti, sono diversi. Di seguito quelli maggiormente evidenziati dalle esperienze analizzate:

- Maggiore coinvolgimento degli stakeholder e maggiore allineamento rispetto alle loro aspettative (Enel; Telecom; Monnalisa; Holcim)
- Maggiore integrazione fra obiettivi economici e di sostenibilità
- Migliore e più efficace comunicazione all'esterno (Sorgenia; L'Oréal; Lloyds Tsb)
- Miglioramento dell'impegno dell'azienda verso la sostenibilità (Pirelli; France Télécom – Orange)
- Maggiore condivisione interna dei valori e delle politiche di sostenibilità (Holcim; Lloyds Tsb)

Ca'Foscari Sostenibile: l'esperienza dell'Università Ca' Foscari

http://www.unive.it/nqcontent.cfm?a_id=134214

L'università Ca' Foscari ha avviato un percorso di sostenibilità volto a rendere l'ateneo più **equo, più sostenibile e più meritocratico**.

Il processo ha visto un forte coinvolgimento del top management – il Rettorato – che ha delegato la Prof.ssa **Chiara Mio** alla sostenibilità ambientale e alla responsabilità sociale d'ateneo.

E' stato costruito un vero e proprio **modello di comportamento** e un **sistema di monitoraggio, peso e verifica degli impegni** capaci di rendere Ca' Foscari un'assoluta avanguardia in ambito di sostenibilità. E' stato inoltre avviato un processo di sensibilizzazione e di formazione agli studenti.

Tutti i dipendenti sono valutati sulla base degli obiettivi di sostenibilità fissati.

Per maggiori informazioni:

http://www.unive.it/nqcontent.cfm?a_id=134214

C. Buone pratiche di aziende socie di Impronta Etica

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

Le **motivazioni** che li hanno spinti ad intraprendere tali percorsi sono legate alla volontà di accrescere la consapevolezza rispetto all'utilizzo dei dati utili a misurare le performance di sostenibilità dell'azienda (Manutencoop; Gruppo Unipol); per rispondere maggiormente alle richieste provenienti dai propri stakeholder o clienti internazionali (Gruppo Hera, Manutencoop, Ima), per rendere tracciabile e sistematizzare le informazioni e i dati disponibili sulla sostenibilità (Gruppo Unipol).

I **processi** attivati e gli **strumenti** adottati sono diversificati. Ad esempio, **Manutencoop** ha costituito un gruppo guida per la riscrittura degli indicatori del Bilancio Sociale coinvolgendo i primi riporti del Gruppo Dirigente che si caratterizzano per essere giovani (compresi tra i 30 e i 40 anni).

Questi indicatori diverranno parte integrante del controllo dei sistemi di reporting. Si è rilevato, infatti, fondamentale coinvolgere tutte quelle funzioni e ruoli che trattano i dati utili alla misurazione delle performance dell'azienda, al fine di renderli in grado di coglierne la significatività e la riconoscibilità.

Coop Adriatica nel 2009 ha avviato un'analisi di materialità che ha coinvolto gli stakeholder, l'obiettivo era di raccogliere i loro feedback ed uniformare il bilancio a livello distrettuale.

IMA ha avviato il progetto Solidarity Sourcing, su richiesta di un cliente – L'Oréal – dovendo rendicontare i risultati, secondo una griglia di indicatori specifici, di almeno un progetto sociale. IMA ha inoltre aderito al Carbon Disclosure Project, impegnandosi a misurare l'impronta di carbonio dell'attività dell'azienda. Questi progetti hanno consentito all'azienda di avviare processi di misurazione che si sono rilevati molto importanti per il business.

Per rispondere alla necessità di rintracciare e sistematizzare le informazioni sulla sostenibilità **Gruppo Unipol** ha implementato il SAP Sustainability Management. Nonostante alcuni limiti riscontrati, lo strumento ha facilitato il coinvolgimento di diversi attori nel processo di accountability e ha facilitato l'interconnessione tra le informazioni e gli indicatori del piano di sostenibilità.

Cadai redige il bilancio sociale preventivo e quello consuntivo, prefiggendosi obiettivi e impegni che vengono monitorati in modo preciso e puntuale. Per alcuni singoli progetti, inoltre, Cadai misura i risultati raggiunti in termini di performance di sostenibilità.

Dal confronto tra i soci sono emerse alcune difficoltà nel processo di misurazione della sostenibilità:

- raccogliere dati da parte dei propri clienti – gestiti attraverso le attività di facility -, che consentano di misurare le loro performance (Manutencoop);
- l'assenza di un modello di sostenibilità stabile nel medio-lungo termine che sia in grado di determinare un impegno più consolidato da parte dell'azienda sulla formulazione e il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità (Coop Adriatica).

- All'interno dell'azienda si possono verificare resistenze culturali rispetto ai temi della sostenibilità (Gruppo Unipol);
- le informazioni che compongono il dato possono risultare frammentarie (Gruppo Unipol) e può risultare difficile identificare le aree più rilevanti su cui misurare e rendicontare, al fine di evitare l'eccesso di informazioni (Cadiati).
- La misurazione dell'impatto effettivo in termini sociali, ovvero l'impatto dell'attività dell'azienda e le ricadute sociali sul territorio possono risultare difficilmente valutabili anche in presenza di un sistema strutturato di indicatori (Cadiati). Per questo, il coinvolgimento degli stakeholder può rivelarsi particolarmente utile.

3. Conclusione

A livello internazionale c'è sempre maggiore attenzione alle performance di sostenibilità da parte degli investitori, a livello italiano tale sensibilità è ancora bassa pur se crescente.

Le grandi aziende multinazionali possono offrire esempi e stimoli culturali, tuttavia è necessario declinare indicatori e modelli alla dimensione e specificità della propria impresa.

L'azienda che decide di avviare un processo di misurazione della propria performance di sostenibilità non deve fermarsi ai numeri e agli indicatori grezzi. E' importante valutare la significatività e la rilevanza dei dati, al fine di rendere comprensibile la funzione di dati specifici e rendicontare le informazioni essenziali.

E' necessario un forte coinvolgimento interno di tutte le direzioni aziendali, condizione essenziale per concretizzare avviare processi efficaci di misurazione. In questo senso, può risultare utile individuare degli strumenti o delle figure istituzionalizzate che siano in grado di garantire un coordinamento fra le diverse funzioni.

Per questo, il bilancio sociale deve essere prima di tutto uno strumento di gestione interna, che contribuisce anche ad aumentare la consapevolezza interna rispetto ai temi della sostenibilità.

Il reporting integrato, seppure ancora poco presente a livello italiano, può rappresentare uno strumento molto efficace e in grado di favorire una reale integrazione fra performance economica e performance di sostenibilità.

4. Appendice

A. Schede aziende socie

CADIAI

La misurazione delle performance CSR che realizzate attualmente riesce a monitorare e verificare gli obiettivi/impegni di CSR (formalizzati o meno in un piano) e i risultati conseguiti? (sì/no e perché)

Siamo abbastanza soddisfatti delle misurazioni che attualmente abbiamo in essere, consapevoli tuttavia che margini di miglioramento sono sempre possibili. Gli obiettivi/impegni che CADIAI si prefigge sono indicati nel bilancio preventivo e vengono tutti riportati in quello consuntivo, in maniera precisa e puntuale. Si tratta infatti di dati sul lavoro (es. lavoratori a tempo determinato piuttosto che indeterminato, percentuali di incremento dell'uno o dell'altro, assenteismo, malattia, ma anche grado di soddisfazione degli utenti e dei dipendenti stessi, ecc...)

Queste misurazioni vengono utilizzate per il ciclo successivo della programmazione?

Sì, vengono utilizzate sia per riparametrare, in alcuni casi, obiettivi posti che per prevedere azioni conseguenti.

Ci sono aree di attività particolarmente rilevanti ai fini della CSR e che risultano per voi di difficile monitoraggio e misurazione? Quali?

È particolarmente difficile indagare gli effetti delle nostre attività di carattere più culturale/sociale ovvero le ricadute che il nostro agire, anche in senso più ampio, hanno sulla comunità. In sostanza il "creare valore" che prevede la nostra mission.

Ricevete/sollecitate richieste dai vostri stakeholder per migliorare la rendicontazione CSR? Come? Su cosa?

Attualmente no.

Come potreste implementare / migliorare ulteriormente i processi di misurazione della CSR all'interno della vostra azienda? (strumenti, soggetti/funzioni coinvolte, tempistiche, competenze, condivisione, ecc.)

Prendere in considerazione ulteriori dati per ora unicamente accennati, approfondire la tematica pari opportunità come previsto dal preventivo 2012, utilizzare ulteriori questionari e implementare una condivisione all'interno dei servizi stessi degli obiettivi dati e raggiunti.

GRUPPO HERA

La misurazione delle performance CSR che realizzate attualmente riesce a monitorare e verificare gli obiettivi/impegni di CSR (formalizzati o meno in un piano) e i risultati conseguiti? (si/no e perché)

Si. Alla misurazione a consuntivo fatta con il Bilancio di Sostenibilità si integra la definizione di obiettivi sia quantitativi sia in termini progettuali. La programmazione avviene in sede di definizione del Piano Industriale e con lo sviluppo del sistema Balanced scorecard.

Queste misurazioni vengono utilizzate per il ciclo successivo della programmazione?

Si. Il Piano industriale parte dai dati di consuntivo per indicare poi i target per gli anni futuri. I progetti del sistema Balanced scorecard considerano sempre il dato di consuntivo come riferimento per la valutazione dell'andamento degli indicatori che monitorano i progetti.

Ci sono aree di attività particolarmente rilevanti ai fini della CSR e che risultano per voi di difficile monitoraggio e misurazione? Quali?

Abbiamo individuato indicatori quantitativi per tutti gli ambiti più rilevanti (nella maggior parte dei casi abbiamo indicato indicatori standardizzati, più semplici da interpretare). Per gli aspetti più rilevanti sono stati individuati anche target prospettici.

Ricevete/sollecitate richieste dai vostri stakeholder per migliorare la rendicontazione CSR? Come? Su cosa?

Riceviamo spesso richieste di affrontare nuovi aspetti o aspetti ritenuti critici; tali richieste riguardano più spesso l'aspetto gestionale ma cerchiamo sempre di utilizzarle per migliorare la rendicontazione, rendendola sempre più trasparente.

Come potreste implementare / migliorare ulteriormente i processi di misurazione della CSR all'interno della vostra azienda? (*strumenti, soggetti/funzioni coinvolte, tempistiche, competenze, condivisione, ecc.*)

Proseguire il lavoro già avviato di ulteriore integrazione della sostenibilità all'interno della pianificazione strategica.

MANUTENCOOP

La misurazione delle performance CSR che realizzate attualmente riesce a monitorare e verificare gli obiettivi/impegni di CSR (formalizzati o meno in un piano) e i risultati conseguiti? (*si/no e perché*)

Gli obiettivi di CSR non sono formalizzati come tali ma si procede ad un rendiconto consuntivo delle attività/progetti/risultati sulla base degli impegni provenienti dalla programmazione strategica.

Queste misurazioni vengono utilizzate per il ciclo successivo della programmazione?

Solo a livello qualitativo.

Ci sono aree di attività particolarmente rilevanti ai fini della CSR e che risultano per voi di difficile monitoraggio e misurazione? Quali?

Quelle inerenti alle tematiche ambientali in particolare per quanto riguarda le performance degli impianti di proprietà dei nostri clienti che noi gestiamo attraverso le attività di facility.

Ricevete/sollecitate richieste dai vostri stakeholder per migliorare la rendicontazione CSR? Come? Su cosa?

Recentemente abbiamo richieste di documentazione relative alla CSR per quanto concerne le gare internazionali.

Come potreste implementare / migliorare ulteriormente i processi di misurazione della CSR all'interno della vostra azienda? (*strumenti, soggetti/funzioni coinvolte, tempistiche, competenze, condivisione, ecc.*)

Abbiamo costituito un gruppo guida per la riscrittura degli indicatori del Bilancio Sociale coinvolgendo i primi riporti del Gruppo Dirigente che si caratterizzano per

essere giovani (compresi tra i 30 e i 40 anni). Questi indicatori diverranno parte integrante del controllo dei sistemi di reporting.

GRUPPO UNIPOL

La misurazione delle performance CSR che realizzate attualmente riesce a monitorare e verificare gli obiettivi/impegni di CSR (formalizzati o meno in un piano) e i risultati conseguiti? (sì/no e perché)

Il sistema di monitoraggio attualmente in uso nel Bilancio, nel Piano e nel Preventivo è stato elaborato per essere da una parte un presidio per la verifica delle attività, dall'altra uno strumento per il consolidamento progressivo della cultura della sostenibilità a tutti i livelli.

Per quanto riguarda il monitoraggio del Piano di Sostenibilità 2010-2012, gli indicatori individuati si sono rivelati in alcuni casi (Comunicazione interna, Mobilità, Convenzioni, integrazione Banca/Assicurazione, Vita e Commerciale) incapaci di mantenere la rispondenza all'attività da presidiare. Con riferimento alla gestione del monitoraggio del Piano di Sostenibilità 2010-2012 si sono evidenziati le seguenti criticità:

- Frammentarietà della composizione del dato che costringe l'ufficio Sostenibilità a reperire da diverse fonti, le informazioni che compongono il dato.
- Scarsa condivisione degli owner dei dati degli indicatori di monitoraggio (condivisi con i responsabili dell'Area e non con la fonte dato).
- Difficoltà degli owner a pensare in termini di dati cumulativi/progressivi.
- Mancanza di dati quantitativi. Maggioranza di informazioni disponibili erano descrittive e qualitative.

Ciò ha richiesto in alcuni casi la necessità di riformulare in itinere gli indicatori e in altri casi di accorpate le linee di intervento in cui si declinavano gli obiettivi, in impegni strategici per l'identità del Gruppo. In questo modo il grado di avanzamento delle attività è stato direttamente messo in relazione con il posizionamento aziendale, facilitandone la lettura di sintesi.

Per quanto riguarda il Bilancio, per la rendicontazione dell'anno di esercizio 2012, è stato adottato il software SAP Sostenibilità. Si tratta di un ambiente dedicato in cui viene effettuata l'intera raccolta dati, sia quantitativi che qualitativi, che garantisce accuratezza, rintracciabilità e verifica puntuale degli indicatori, oltre a

migliorare l'affidabilità dei processi di consolidamento dei dati delle diverse Società del Gruppo.

Rispetto al piano dei conti, si è proceduto ad incrementare ulteriormente gli indicatori, riducendo però, contestualmente, il dettaglio numerico a vantaggio dei dati di performance, piuttosto che di quelli descrittivi. Per esempio sono stati inseriti ulteriori indicatori previsti dai principali fondi ESG, per garantire la massima trasparenza e completezza d'informazione e nuovi indicatori provenienti dal processo di monitoraggio del Piano di Sostenibilità, accrescendo così il numero di indicatori di risultato. L'elaborazione dei dati Sap per il Bilancio di Sostenibilità si è appena conclusa e una prima analisi ha fatto emergere la ridondanza di alcuni indicatori, la necessità di contestualizzare maggiormente la richiesta del dato affinché l'owner sia lui stesso in grado di valutare il raggiungimento del risultato espresso dal dato quantitativo.

Rispetto al Preventivo di Sostenibilità, gli impegni assunti sono verificati in parallelo al Bilancio grazie al coinvolgimento di tutti i direttori e dei referenti sostenibilità per ciascuna area. La funzione Sostenibilità armonizza le informazioni raccolte e supporta gli interlocutori aziendali sia nella verifica dell'efficacia e della coerenza delle proprie azioni rispetto alle politiche adottate sia nella selezione dei temi e delle azioni da analizzare per l'anno successivo. In termini progettuali sono infatti individuate le macro linee strategiche delle business unit declinate per ciascun stakeholder in merito ai quali si definiscono principalmente obiettivi, azioni. Il mutato perimetro aziendale rende particolarmente complessa, anche in questo strumento, l'individuazione di target quantitativi.

Queste misurazioni vengono utilizzate per il ciclo successivo della programmazione?

Sì, i dati sono il primo supporto per l'elaborazione di programmi successivi. I dati sono lo strumento per orientare percorsi, guidare le nostre scelte e renderle efficaci. Gli indicatori e i risultati sono accettati come prova del progresso dell'iniziativa, ma per essere realmente alla base di meccanismi di attuazione, monitoraggio e reporting va approfondito come gli indicatori sono concepiti e sviluppati e in che modo i risultati, gli outcome comunicano la prospettiva del CdA.

Ci sono aree di attività particolarmente rilevanti ai fini della CSR e che risultano per voi di difficile monitoraggio e misurazione? Quali?

Si, le aree di difficile monitoraggio sono quelle legate alle attività core come la progettazione e la gestione del prodotto/servizio (area Danni, area Commerciale, area Sinistri)

Ricevete/sollecitate richieste dai vostri stakeholder per migliorare la rendicontazione CSR? Come? Su cosa?

Da parte degli azionisti e da parte degli investitori è emersa la necessità di disporre di dati affidabili su una serie di attività extrafinanziarie.

Nessuna azione invece viene messa in atto per sollecitare richieste da parte degli stakeholder

Come potreste implementare / migliorare ulteriormente i processi di misurazione della CSR all'interno della vostra azienda? (*strumenti, soggetti/funzioni coinvolte, tempistiche, competenze, condivisione, ecc.*)

Al fine di garantire l'effettiva misurazione dei risultati attesi nei vari strumenti di CSR, l'intenzione di Unipol è di:

- Rafforzare le connessioni tra indicatori dei diversi strumenti. Si sta pensando se estendere Sap anche al Piano di Sostenibilità.
- Affiancare le diverse B.U per introduzione, gestione, rilancio (quando in stand-by) di interventi innovativi declinati in chiave sostenibile.
- Elaborare soluzioni all'abbandono delle azioni nel Piano di Sostenibilità
- Migliorare fase di comunicazione del rilevamento dati Piano di Sostenibilità (in termini di link al sistema informativo, testo avviso e aggiornamento owner)
- Accrescere la rispondenza degli indicatori all'andamento dell'intervento

B. Buone pratiche aziende non socie

Sustainability Meter	
Azienda	Enel
Settore	Produzione e distribuzione di energia elettrica e acqua.
Obiettivi	<p>- Maggiore interazione e avvicinamento tra le diverse aree di sostenibilità (sociale, economica ed ambientale)</p> <p>Identificare i propri stakeholder e tenere conto dei loro interessi rendendoli parte attiva nei processi decisionali</p>
Strumenti	<p>Enel attraverso il questionario Sustainability Meter incluso nel proprio sito web dà la possibilità ai propri stakeholder di valutare la propria performance di responsabilità. Le domande del questionario sono inerenti le tre aree di responsabilità di Enel (economica, sociale, ambientale) e l'utente esprime il suo parere circa la gestione responsabile dell'impresa.</p> <p>Lo stakeholder ha così la possibilità di scoprire la propria "posizione" rispetto alla performance di sostenibilità di Enel.</p> <p>La posizione di Enel è definita secondo 450 KPIs che vanno anche a definire il sistema di valutazione del Sustainability Meter.</p>
Risultati/ Benefici	<p>I vantaggi per Enel sono stati, innanzitutto, un maggiore allineamento ai desideri e alle aspettative del mercato e degli stakeholder riferiti ai propri servizi e una comunicazione più chiara delle iniziative posta in essere.</p> <p>Per gli utenti, invece, un maggiore ascolto da parte di Enel e maggiore efficacia operativa nella realizzazione di servizi soddisfacenti.</p>
Fonti	<p>http://www.csreurope.org/solutions.php?action=show_solution&solution_id=449</p> <p>http://csmeter.palomarlab.net/en</p>

Tavole indicatori nel report di sostenibilità

Azienda	Terna
Settore	Operatore di reti per la trasmissione dell'energia elettrica
Obiettivi	Quantificare le prestazioni di sostenibilità e le ricadute gestionali, ambientali e sociali del proprio operato.
Strumenti	Dal 2006 Terna adotta le G3 Sustainability Reporting Guidelines del Global Reporting Initiative (GRI). Gli indicatori sono suddivisi in cinque aree corrispondenti alla struttura del rapporto (area profilo di Terna, la responsabilità del servizio tecnico, la responsabilità economica, la responsabilità ambientale e la responsabilità sociale) ripartite in sezione tematiche. A ulteriore garanzia di affidabilità, gli indicatori di performance sono sottoposti a verifica da parte di una società esterna.
Risultati/ Benefici	<p>La sezione di Sostenibilità di Terna è al quinto posto tra le prime 50 aziende quotate nella speciale classifica Lundquist</p> <p>La centralità della responsabilità per il servizio elettrico è stata confermata dal buon risultato ottenuto rispetto ai target posti dall'AEEG per il 2011 da cui sono conseguiti anche maggiori ricavi</p>
Fonte	http://www.terna.it/default/Home/sostenibilita2/sost_performance/sostPerform_indicatoriSostenib.aspx (sono disponibili le tavole degli indicatori)

Bilancio di sostenibilità – KPIs	
Azienda	Telecom
Settore	Telecomunicazioni
Obiettivi	<p>Individuare le aree di miglioramento della performance di Sostenibilità</p> <p>Confrontare le aree di miglioramento e i progetti d’investimento che il Gruppo prevede di effettuare per finalità di business</p> <p>Definire gli interventi mirati sulle aree di miglioramento</p> <p>Monitorare le aree che occorre presidiare per mantenere il livello di performance raggiunto.</p>
Strumenti	<p>Il Bilancio di sostenibilità si basa su un approccio multi-stakeholder, mediante l’analisi congiunta delle azioni poste in essere nei confronti dei principali portatori di interesse con i quali l’Azienda interagisce. È elaborato a partire da un sistema basato su circa 200 Key Performance Indicators (KPI) che riguardano tutte le aree su cui l’Azienda produce impatti rilevanti e misurano la sua capacità di risposta e il grado di raggiungimento degli obiettivi stabiliti. I KPI sono stati definiti in base:</p> <ul style="list-style-type: none"> • all’analisi del Global Reporting Initiative (GRI) • alle indicazioni degli stakeholder • ai questionari inviati dalle principali agenzie di rating ai fini dell’ammissione agli indici borsistici di sostenibilità; • all’esperienza maturata in oltre 15 anni di gestione del tema in Azienda <p>La gestione dei KPI avviene su una piattaforma software centralizzata sulla quale vengono gestite anche le altre applicazioni aziendali che governano i processi contabili, finanziari e di controllo permettendo una massima integrazione della sostenibilità nei processi aziendali.</p>
Risultati/ Benefici	<p>A partire dal 2008 Telecom Italia è qualificata dal GRI con il livello A+ sul reporting di sostenibilità</p> <p>Il pieno coinvolgimento degli stakeholder esterni e interni è attualmente uno dei pilastri del modello di sostenibilità</p>

dell'azienda.

Fonti http://www.telecomitalia.com/content/dam/telecomitalia/documents/Sostenibilita/en/approach/G3-Content%20Index_2011.pdf

Report integrato 2011

Azienda Monnalisa

Settore Abbigliamento

Obiettivi

- Mantenere una forte identità
- Garantire la sostenibilità economica rendicontata
- Assicurare un'alta qualità
- Eccellere nell'innovazione
- Promuovere la valorizzazione
- Comunicare e coinvolgere in modo trasparente ed efficace
- Contribuire allo sviluppo del territorio

Strumenti

Il Report è integrato e include sia il Bilancio civilistico in forma UE che la rendicontazione Triple bottom line tipica del bilancio di sostenibilità.

Vengono adottati gli indicatori previsti dal Global Reporting Initiative (Gri) ovvero indicatori di performance economica, ambientale, sociale e performance sulle pratiche di lavoro e sulle condizioni adeguate.

L'integrazione però va oltre la pubblicazione contestuale dei due documenti, prevedendo una vera e propria connettività delle informazioni.

**Risultati/
Benefici**

Cogliere la relazione tra obiettivi strategici e capacità di creare e mantenere valore nel tempo, tenendo conto dei fattori esterni che influenzano l'azienda, anche in termini di rischio, e dei rapporti che l'organizzazione intrattiene con i vari portatori di interesse.

Fonti http://portal.monnalisa.eu/about_the_group/annual_report_it-IT/annual_report_2011.aspx

Report integrato 2011

Azienda	Etica Sgr
Settore	Finanza
Obiettivi	Quantificare e analizzare le aree più importanti di rendicontazione dell'impatto economico, sociale e ambientale dell'impresa Maggiore coinvolgimento degli stakeholder
Strumenti	<p>Etica Sgr redige il bilancio integrato dal 2010. I risultati economici trovano una naturale complementarità con la sezione dedicata alla Responsabilità Sociale, predisposta secondo le linee guida del GRI e nella quale Etica Sgr rendiconta non solo i propri impatti diretti su mercato, ambiente, persone e comunità locale, ma anche quelli indiretti attraverso l'analisi ESG delle imprese nelle quali investono i fondi che promuove e attraverso le attività di azionariato attivo condotte.</p> <p>Il Bilancio Integrato del 2011 rappresenta il risultato finale di un processo di coinvolgimento, avviato nell'ultimo anno, con gli <i>stakeholder</i>, i quali sono stati consultati, mediante <i>focus group</i> e questionari, per individuare quali siano gli argomenti che ritengono più significativi in tema di rendicontazione.</p> <p>Grazie al dialogo intrapreso si è arrivati alla costruzione di una matrice di materialità in grado di evidenziare le aree più importanti sia per l'impatto economico, sociale e ambientale di Etica Sgr sia per l'influenza sulle decisioni dei portatori d'interesse. Anche a seguito di ciò, si è potuto ampliare, rispetto alla versione 2010, il numero di indicatori coperti tra quelli previsti dal GRI, consentendo di avanzare dal livello base C a quello B+, grazie all'<i>assurance</i> esterna fornita dalla società di revisione KPMG.</p>
Risultati/ Benefici	Possibilità di coniugare gli aspetti economici al rispetto dell'ambiente e dei portatori di interesse, e dimostrare che è possibile ottenere un rendimento interessante investendo in imprese e Stati che si impegnano concretamente per migliorare la propria responsabilità sociale e ambientale.
Fonti	http://www.eticasgr.it/cms/news-det.asp?news_id=118 http://www.eticasgr.it/cms/?plid=38&pid=42&ppid=38

Report integrato 2011

Azienda	Sorgenia
Settore	Produzione/Distribuzione di energia e gas naturale
Obiettivi	Quantificare la performance delle tre dimensioni della sostenibilità (economica, sociale ed ambientale) garantendo la soddisfazione del cliente.
Strumenti	<p>Il Bilancio Consolidato del Gruppo Sorgenia al 31 dicembre 2011 è redatto in conformità ai criteri di valutazione e misurazione stabiliti dagli IAS (International Accounting Standards) e dagli IFRS (International Financial Reporting Standards).</p> <p>Vengono utilizzati indicatori per le aree di business (mercato dell'energia, fonti rinnovabili, settore exploration and production) e indicatori socio - ambientali come il valore distribuito, le risorse umane aziendali o le emissioni specifiche di anidride carbonica in atmosfera.</p> <p>Il report integrato è facilmente navigabile anche online e presenta funzionalità interattive.</p>
Risultati/ Benefici	Possibilità di comunicare ad un ampio numero di interlocutori le proprie performance e allo stesso tempo i propri impegni economici, ambientali e sociali.
Fonti	http://www.sorgenia.it/news/annual-report-2011/

Diversities Overview Report (2005 - 2010)

Azienda	L'Oréal
Settore	Beni di consumo
Obiettivi	<p>Sviluppare uno strumento per la gestione delle politiche sulla diversità ed un forum di discussione interna ed esterna</p> <p>Dimostrare l'originalità e l'innovazione del ruolo di L'Oréal nel campo della Diversità</p> <p>Condividere le proprie pratiche con altre aziende</p>

Strumenti	<p>Nel 2010 L'Oréal ha pubblicato il suo primo Diversity report, al fine di:</p> <p>Misurare i propri progressi in ambito di diversità in un periodo di 5 anni (2005 - 2010)</p> <p>Definire gli obiettivi 2010 - 2015</p> <p>Con l'aiuto dei quadri esistenti (HALDE report, certificazione della Diversità francese) sono stati definiti 100 indicatori quantitativi e qualitativi ed organizzati in base alle leve di azione della politica sulla diversità ovvero il reclutamento e l'integrazione, la creazione di formazione, la gestione e l'integrazione, la gestione delle carriere e la comunicazione.</p>
Risultati/ Benefici	<p>Forte mobilitazione, sia interna che esterna, per definire gli indicatori</p> <p>Grande interesse per questo progetto da parte dei partner esterni e di altre società</p> <p>Maggiore visibilità per l'efficienza delle azioni aziendali sulla diversità</p>
Fonti	<p>http://www.csreurope.org/solutions.php?action=show_solution&solution_id=701</p> <p>Diversities overview report.</p>

Politica di retribuzione e piano di incentivi di lungo termine -LTI Plan – 2012-2014	
Azienda	Pirelli
Settore	Pneumatici
Obiettivi	Facilitare il collegamento tra la struttura delle retribuzioni dei manager e la creazione di valore nel medio-lungo termine, includendo anche obiettivi non finanziari.
Strumenti	La retribuzione dei manager è composta da: una componente fissa, una componente variabile annuale e una componente variabile di medio/lungo periodo : stabilita come percentuale della componente fissa ed è finalizzata a premiare le performance su base triennale del Gruppo. Attualmente si fonda su due componenti: Premio LTI "puro", che prevede l'obiettivo di creazione di valore (che misura la capacità della società di creare valore nel medio/lungo periodo considerando la redditività della gestione caratteristica raffrontata all'entità del capitale investito ed al suo costo) e Premio LTI da coinvestimento di cui 1/3 del delta è calcolato sulla base di un indicatore di Sostenibilità in relazione al posizionamento di Pirelli negli indici: (i) Dow Jones Sustainability Index settore Autoparts and Tyre e (ii) FTSE4Good Tyre.
Risultati/ Benefici	Il risultato atteso è migliorare l'impegno del gruppo verso la sostenibilità a tutti i livelli, dal top management a tutte le categorie di dipendenti
Fonti	http://www.pirelli.com/tyre/it/it/homepage.html http://annual-financial-report-2011.pirelli.com/it/relazione-amministratori/relazione-remunerazione/mbo-piano-lti

Analisi di materialità partecipata

Azienda	Holcim
Settore	Costruzioni
Obiettivi	Analisi di materialità per una strategia di sostenibilità aperta agli stakeholder
Strumenti	Nel corso del 2008 Holcim (Italia) ha condotto uno studio di materialità "partecipato" ossia una mappatura degli aspetti rilevanti per l'azienda e per i propri stakeholder in tema di sviluppo sostenibile. Si sono così identificate le priorità strategiche in dimensioni quali le emissioni nell'atmosfera e il cambiamento climatico, la sicurezza e la salute nei luoghi di lavoro, il coinvolgimento delle comunità locali e relazioni con gli stakeholder, l'utilizzo delle risorse naturali, la gestione attuale e futura dei siti estrattivi e la tutela della biodiversità, l'edilizia sostenibile e l'elaborazione di prodotti e servizi eco-efficienti.
Risultati/ Benefici	<p>La portata anche qualitativa dello studio condotto da Holcim (Italia) ha favorito l'ottenimento del livello di applicazione A+ delle linee guida del Global Reporting Initiative per il Rapporto di Sostenibilità 2007. Il Rapporto è stato anche sottoposto alla verifica indipendente da parte di KPMG S.p.A., che ha valutato la conformità del processo di rendicontazione alle linee guida di riferimento e la coerenza delle informazioni con la documentazione aziendale di natura contabile, le informazioni e i dati sociali e ambientali.</p> <p>Altri risultati sono stati:</p> <p>Miglioramento in termini di condivisione di valori, contribuendo alla diffusione all'interno dell'Azienda di una cultura orientata alla sostenibilità</p> <p>Maggiore consapevolezza degli stakeholder relativamente ai temi della sostenibilità, alle priorità strategiche che essa impone e a come l'azienda intende portarli avanti</p>
Fonti	<p>http://www.holcim.it/sviluppo-sostenibile/reportistica.html</p> <p>Buona pratica su Sodalitas Social Solutions.</p>

Integrazione di criteri di CSR nella retribuzione variabile dei manager 2010

Azienda	France Télécom - Orange
Settore	Telecomunicazioni
Obiettivi	<p>Rendere i dirigenti corresponsabili della qualità sociale del Gruppo</p> <p>Instaurare una condivisione di interessi ed un mutuo sostegno che permettono la creazione di nuove forme di organizzazione, più umane e creatrici di legami sociali</p>
Strumenti	<p>La parte variabile della retribuzione dei manager è composta da:</p> <p>50% obiettivi finanziari</p> <p>20% obiettivi di qualità del servizio (esperienza della clientela)</p> <p>30% obiettivi di performance sociale definiti da un indicatore composito (ICPS).</p> <p>L'ICPS è composto per un 50% da indicatori di risorse umane e per il restante 50% da risultati del barometro sociale</p>
Risultati/ Benefici	<p>I risultati confermano la tendenza al miglioramento continuo:</p> <p>88% dei dipendenti considerano l'ambiente lavorativo del Gruppo come uguale o migliore (45%) che nelle altre imprese (contro i 79% del 2010)</p> <p>6% pensa che l'ambiente lavorativo sia peggiore che nelle altre aziende (contro i 16% del 2010)</p>
Fonti	<p>http://www.orse.org/comment_integrer_des_criteres_rse_dans_la_remuneration_variable_des_dirigeants_et_managers_-7-29.html</p>

CR Performance Scorecard 2007

Azienda	Lloyds Tsb
Settore	Finanziario
Obiettivi	<p>Allineare la strategie di Corporate responsibility (CR) con la performance aziendale e la rendicontazione esterna.</p> <p>Sviluppare un sistema di CR Performance Scorecard che possa essere integrato nel business e utilizzato da tutte le singole unità di business.</p> <p>Integrare i KPIs di CR nella valutazione del miglioramento della performance di business.</p>
Strumenti	<p>Lloyds ha elaborato una metodologia di autovalutazione basato sul framework EFQM CR al fine di identificare le misure chiave di Corporate responsibility che hanno un impatto maggiore. E' stata sviluppata una CR performance scorecard che consente di integrare la Corporate Responsibility all'interno delle balance scorecard delle unità di business individuali.</p>
Risultati/ Benefici	<p>Sviluppare consapevolezza sulla strategia di CS negli stakeholder interni</p> <p>Equilibrare le priorità delle singole unità di business con le priorità e gli obiettivi della strategia di CR complessiva dell'azienda</p> <p>Dimostrare il business case sulla CR dell'azienda</p> <p>Integrare la strategia di CR nella strategia dell'azienda</p>
Fonti	<p>http://www.lloydstsb.com/corporate_responsibility</p> <p>http://www.cse-net.org</p>

Misurazione e gestione delle politiche sociali

Azienda	IMS Entreprendre pour la cité
Settore	Associazione francese che raggruppa 230 aziende che si occupano di responsabilità sociale
Obiettivi	Identificare e misurare la performance sociali Individuare le migliori pratiche e gli indicatori per gestire e misurare le iniziative aziendali che contribuiscono alla equità sociale e allo sviluppo delle comunità in cui si opera
Strumenti	<p>Uso di un modello standard che definisce le aree di: (a) Cittadinanza d'impresa (b) Possibilità di occupazione per le persone svantaggiate (c) Contributo aziendale per lo sviluppo economico locale e sociale (d) Responsabilità nelle pratiche commerciali e nel commercio.</p> <p>Sulla base di questo modello IMS ha messo a punto un questionario per la raccolta dati presso le imprese sulle loro pratiche sociali. Il risultato:</p> <p>Un inventario delle pratiche e degli indicatori esistenti in azienda Una panoramica dei punti di forza e di debolezza Assistenza personalizzata per aiutare le aziende a definire le priorità e risolvere i loro problemi sociali fondamentali.</p>
Risultati/ Benefici	<p>La raccolta di dati ha permesso alle aziende di acquisire una visibilità globale sulle varie pratiche sociali esistenti</p> <p>Le aziende sono in grado di definire i punti principali di miglioramento per la loro strategia verso gli stakeholder esterni</p> <p>E' possibile un maggior confronto fra aziende</p>
Fonti	<p>www.imsentreprendre.com</p> <p>CSR Solutions.</p>