

# Comunicare la propria sostenibilità

di Guidalberto Gagliardi (\*) e Jacopo Roguzzi (\*\*)

Governo d'impresa

Acquisire consapevolezza della propria sensibilità ambientale sta diventando, oltre a una prassi morale, un dovere legale per le aziende. Le metodologie di valutazione possono essere complesse ma, con un minimo di applicazione, anche le PMI dovranno attrezzarsi per sapere se sono sostenibili.

## Introduzione

«Responsabilità sociale d'impresa», «Valore sostenibile», «*Environment-friendly*» sono termini sempre più diffusi negli ultimi anni, da quando cioè la sostenibilità è diventata un tema centrale nel dibattito economico e imprenditoriale odierno (1). Perché si è diffusa tale sensibilità verso l'ambiente? È una moda passeggera o siamo di fronte ad un cambiamento radicale nella coscienza imprenditoriale? Perché i *manager* europei dovrebbero accogliere e applicare questi temi all'interno della propria impresa in un momento di crisi? E con quali benefici?

Da diversi anni numerose correnti di pensiero si sono propagate da consumatori e studiosi preoccupati del peggioramento delle condizioni climatiche, dell'esaurimento delle risorse non rinnovabili e delle sperequazioni tra popolazioni povere e (pochi) benestanti. La crescente attenzione delle istituzioni mondiali alla sostenibilità è sotto agli occhi di tutti ed è testimoniata anche dal recente incontro «Rio +20» organizzato dalle Nazioni Unite a Rio de Janeiro tra il 20 e 22 giugno. Un esempio dell'intervento pubblico a favore di una maggiore sostenibilità può essere il «settore RAEE» (Riciclo di Rifiuti di Apparecchiature Elettriche ed Elettroniche): il 24 luglio 2012 è stata pubblica in Gazzetta Ufficiale la nuova Direttiva europea sui rifiuti elettronici (Direttiva RAEE 2012/19/UE) secondo la quale gli Stati Membri avranno tempo fino al 14 febbraio 2014 per recepire la Direttiva e adeguarsi alle sue nuove specifiche, includendole nelle legislazioni nazionali. Il nuovo decreto, in particolare, prevede l'aumento degli

obiettivi di raccolta e l'utilizzo di un nuovo modo per calcolare il volume di rifiuti, che non sarà più espresso in chilogrammi per abitante ma in quantità di RAEE raccolti rispetto al volume di prodotti tecnologici immessi nel mercato nei 3 anni precedenti. In pratica, entro il 2016 in Italia si dovranno raccogliere 45 tonnellate di RAEE per ogni 100 tonnellate di nuovi apparecchi elettronici immessi sul mercato (una quantità che crescerà a 65 tonnellate nel 2019). Utilizzando il vecchio metodo di calcolo l'Italia dovrà passare da una media pro capite di 4,2 kg ai circa 7,5 richiesti entro il 2016 e i 10 kg/ab nel 2019 (2).

Esempi di questo genere mostrano come le imprese siano costrette a confrontarsi con il tema della sostenibilità a seguito degli interventi legislativi, oltre che per effetto delle pressioni dei consumatori che chiedono prodotti eco-compatibili e realizzati secondo processi industriali a basso impatto ambientale e sociale. Ne consegue che sovente il rapporto tra il mondo imprenditoriale e l'ambiente diventa forzato. Secondo un articolo uscito nel 2009 sulla rivista *Harvard Business Review* (3), per esempio, diversi CEO

### Note:

(\*) *Equity Factory SA Lugano*

(\*\*) *M&A Analyst Sorgenia*

(1) È stata addirittura coniata la definizione di green washing con riferimento a un'attenzione superficiale alle tematiche ambientali mirata solo a rifare il look alla reputazione aziendale.

(2) Comunicato ANSA del 26 luglio 2012.

(3) R. Nidumolu, C.K. Prahalad e M.R. Rangaswami, «Why sustainability is now the key driver for innovation», *Harvard Business Review*, September 2009.

americani e europei intervistati dagli autori hanno mostrato perplessità su se e come la propria azienda avrebbe dovuto adeguarsi al nuovo quadro normativo e alla crescente attenzione alla sostenibilità. I maggiori dubbi di questi *top manager* riguardavano i potenziali benefici che si possono ottenere implementando azioni *green* rispetto ai costi: secondo loro avere un sistema produttivo sostenibile significa dover cambiare i macchinari o i processi e rischiare che, anche a causa della recessione, i consumatori non siano disposti a riconoscere un *premium-price* per prodotti eco-sostenibili. Questi CEO sostengono inoltre che diversi Paesi concorrenti, tra cui la Cina, hanno leggi assai meno restrittive relativamente al rispetto ambientale e sociale (4) e potrebbero quindi beneficiare di un vantaggio competitivo, efficace per quanto sleale.

Gli autori dell'articolo confutano queste argomentazioni in quanto, attraverso uno studio approfondito di 30 grandi società, riescono a dimostrare che «essere sostenibili» e «creare valore» non sono obiettivi antitetici. La modifica del sistema di produzione, con la sostituzione degli impianti meno efficienti, viene vista dai CEO intervistati come un inutile investimento, ma in realtà consente d'impiegare meno materia prima e materiali ausiliari, con ciò riducendo i costi ricorrenti. Allo stesso modo, realizzare prodotti eco-sostenibili permette di creare nuove opportunità commerciali. Casi addirittura estremi sono stati registrati dagli studiosi in relazione a società che, non solo hanno recepito le nuove normative ecologiche, ma che hanno cercato di prevederne e influenzarne l'evoluzione, creandosi così delle opzioni strategiche, che le hanno fatte diventare dei *first mover* sul mercato.

Per chiarire meglio quest'ultimo tema e continuare sull'esempio portato in precedenza circa il riciclo di apparecchi elettronici, possiamo citare il caso della European Recycling Platform: nel 2002 HP venne a conoscenza di una nuova normativa europea che avrebbe imposto ai produttori di *hardware* di versare un compenso economico per i costi di riciclaggio dei prodotti in funzione delle loro vendite. Considerati i costi di smaltimento proposti dall'Unione Europea, HP decise d'istituire una European Recycling Plat-

form privata in collaborazione con Sony, Braun ed Electrolux. Nel 2007 questa *joint-venture* lavorava già con più di 1.000 clienti, riciclava circa il 20% dei dispositivi previsti dalla direttiva RAEE e, grazie anche alle economie di scala, aveva dei prezzi di riciclaggio inferiori del 55% rispetto alla concorrenza. HP non solo ha risparmiato 100 milioni di dollari dal 2003 al 2007, ma ha altresì rafforzato la propria reputazione presso i clienti, i *policy maker* e l'industria dell'elettronica in generale (5). HP, con il suo approccio anticipatore, ha pure creato una solida posizione competitiva in un mercato dalle prospettive avvincenti: la crescita esponenziale delle vendite di apparecchi elettronici ha ampliato le opportunità del riciclaggio dei prodotti di questo settore, fenomeno confermato anche dal primo incontro mondiale sullo smaltimento dei rifiuti elettronici tenutosi il 6 luglio 2012 in Ghana (uno dei Paesi *leader* nell'estrazione dell'oro), dove alcuni esperti della e-Waste Academy (6) hanno stimato che il mercato della «spazzatura elettronica» vale più di 21 miliardi di dollari (rispettivamente 16 di oro e 5 di argento). Se nel 2001 i prodotti elettronici impiegavano il 5,3% (197 tonnellate) della produzione mondiale di oro e nel 2011 il 7,7% (320 tonnellate), è evidente che il pensiero corra al riciclo, che oggi non supera il 15% (7).

La Tavola 1 mostra qualche dato di riferimento.

Secondo gli studiosi della Harvard University, la sostenibilità può essere la culla di innovazioni organizzative e tecnologiche che portano ottimi ritorni tanto sull'ultima quanto sulla prima riga del conto economico. In altri termini, quando un fenomeno come la sostenibilità assume una portata globale a seguito d'interventi coordinati tra numerosi Paesi, un'impresa può semplicemente adeguarsi alle nuove regole del gioco, anticipare i cambiamenti della domanda e delle leggi, oppure

**Note:**

(4) Secondo un rapporto di Worldwatch Institute nel 2007 la Cina aveva 16 delle 20 città più inquinate del mondo.

(5) R. Nidumolu, C.K. Prahalad e M.R. Rangaswami, *op.cit.*

(6) Un'associazione costituita da Solving the E-Waste Problem - StEP delle Nazioni Unite e dal Global e-Sustainability Initiative - GeSI.

(7) <http://www.step-initiative.org/>.

adottare un approccio innovativo e cercare di creare un nuovo mercato. Il mero approccio reattivo può essere la via più agevole, ma non è detto che sia la più proficua.

### Comunicare la propria sostenibilità, la Global Reporting Initiative e...

In generale, la maggiore attenzione verso la sostenibilità da parte di tutti gli stakeholder del sistema economico (istituzione, imprese, consumatori, organizzazioni...) ha generato un aumento della trasparenza e della comunicazione verso l'esterno da parte delle imprese. Allo stesso tempo è nata la necessità di misurare le performance attraverso indicatori standardizzati che permettano di confrontare i risultati di diverse aziende in termini di sostenibilità. Dato che le imprese hanno un ruolo di primo piano nell'identificare la strada verso un'economia globale sostenibile, il reporting sulla sostenibilità rappresenta l'occasione di misurare, monitorare e migliorare le prestazioni lungo tale direttrice. Molte aziende e organizzazioni hanno collaborato nello sviluppo di *report* sulla sostenibilità, portando questa disciplina da una fase pionieristica a una pratica diffusa e consolidata. Tra i sistemi di *reporting* più diffusi, accreditati e riconosciuti si citano:

- Global Reporting Initiative (GRI);
- Dow Jones Sustainability Index (DJSI).

Il Global Reporting Initiative vuole essere un

modello universalmente accettato per rendicontare i risultati economici, ambientali e sociali di un'organizzazione. Il modello include considerazioni pratiche comuni a diversi tipi di organizzazioni, dalle imprese più piccole a quelle di maggiori dimensioni, localizzate in diverse aree geografiche e operanti in ogni settore. Proprio l'universalità del sistema è all'origine della sua crescente diffusione (Tavola 2) (8).

Il GRI Reporting Framework contiene argomenti di carattere generale e settoriali. Il sistema, in particolare, prevede tre livelli di applicazione o *GRI Application Levels* volti a rendere più chiara la comunicazione: i livelli C, B e A si riferiscono rispettivamente a coloro che redigono il *report* per la prima volta (C), a redattori con una esperienza intermedia (B) e infine a quelli più esperti (A). I criteri di rendicontazione di ciascun livello riflettono la capacità crescente di applicazione o trattazione del GRI Reporting Framework.

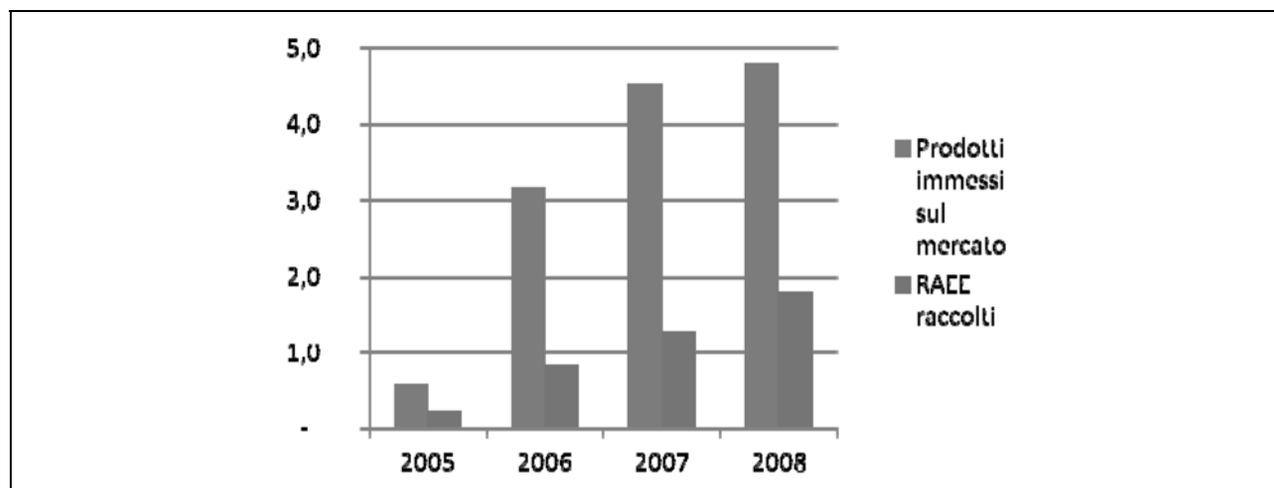
Gli indicatori di *performance* proposti appartengono a tre categorie:

- 1) economica;
- 2) ambientale;
- 3) sociale (a loro volta suddivisi nei gruppi

Nota:

(8) GRI Sustainability Reporting Statistics, 2010.

Tavola 1 - Volumi di Large Appliance immessi sul mercato e ritirati per il riciclo in Europa (Milioni tonnellate) (\*)



Fonte: Commissione Europea

seguenti: lavoro, diritti umani, società e responsabilità di prodotto).

Ciascuna categoria comprende una descrizione della modalità di gestione e un insieme di indicatori di risultato *Core* e *Additional*. I parametri *Core* sono stati elaborati tramite i processi multi-*stakeholder* del GRI, con lo scopo d'identificare gli indicatori di applicazione generale che si presume siano importanti per la maggior parte delle organizzazioni. I segnalatori *Additional* rappresentano una pratica emergente e affrontano argomenti che potrebbero essere importanti solo per alcune organizzazioni. Entrambe le categorie parametriche devono rispettare alcuni principi proposti dal GRI, validi anche ogni volta che si progetta un sistema di *Key Performance Indicator* (9):

- materialità;
- inclusività degli *stakeholder*;
- completezza;
- equilibrio;
- comparabilità;
- accuratezza;
- tempestività;
- affidabilità.

In Tavola 3 si riportano lo schema logico e i principali indicatori previsti per ciascuna categoria. Per ragioni di sintesi ci si limiterà a presentare i parametri *Core*, lasciando al let-

tore eventuali approfondimenti sugli indicatori *Additional* o sulle indicazioni specifiche di settore.

La credibilità della comunicazione è un aspetto tanto importante quanto la sua realizzazione: solitamente l'organizzazione dichiara un livello di *reporting* basandosi su una autovalutazione del contenuto della relazione rispetto ai criteri enunciati nei *GRI Application Levels* (C, B o A). Per aggiungere credito a quanto fatto, le organizzazioni possono integrare l'autodichiarazione con approcci diversi, quali sistemi di controllo interni (*internal audit*), oppure validazioni esterne da parte di professionisti o società specializzate che svolgono attività di certificazione (10).

### I Dow Jones Sustainability Indexes

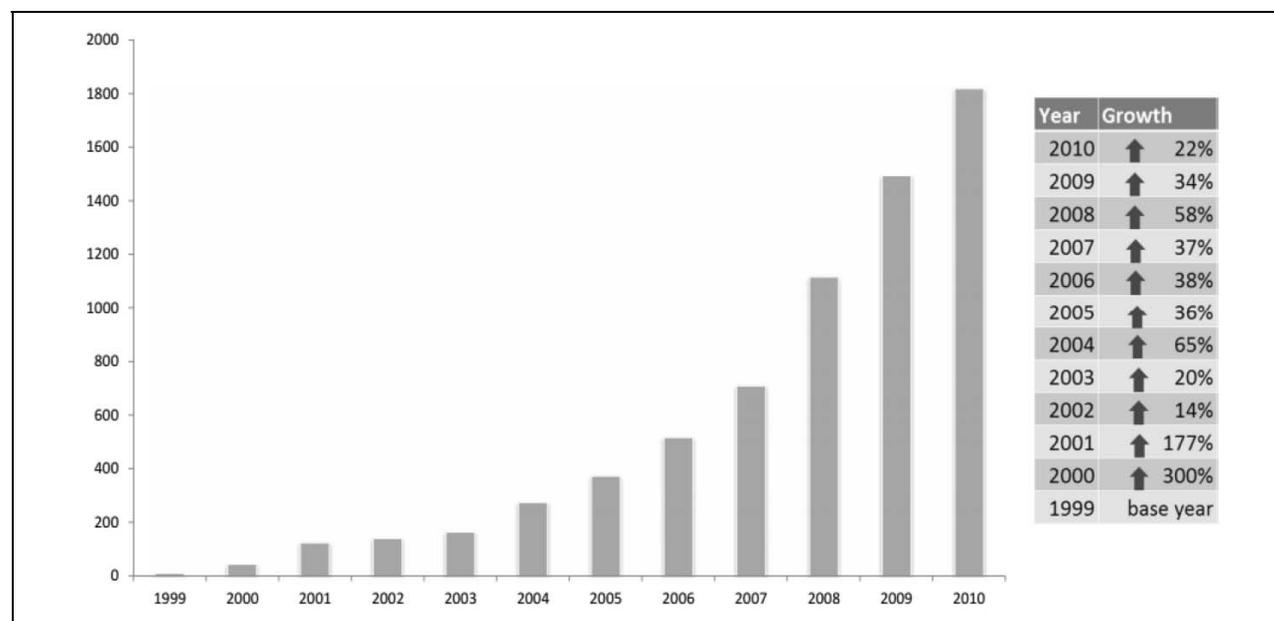
Un'altra metodologia di valutazione del posizionamento rispetto agli aspetti legati alla sostenibilità è rappresentata dai Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI). Questi indici

#### Note:

(9) Per maggiori dettagli sulle singole voci è possibile fare riferimento alle *Guidelines* versione 3.0 del GRI.

(10) Per analizzare la struttura di un GRI *report* societario, si consiglia di visitare il sito <http://database.globalreporting.org>, dove sono disponibili gratuitamente oltre 11.000 relazioni sulla sostenibilità di 4.220 società di tutto il mondo.

Tavola 2 - Numero di GRI Report registrati e tasso di crescita annuo nel periodo 1999 - 2010



Fonte: GRI Sustainability..., *op.cit.*

Tavola 3 - GRI Reporting: schema logico e principali indicatori

Categoria	Sotto-Categoria	Aspetto	ID	Key Performance Indicator
Economica	-	Performance economica	EC1	Valore economico direttamente generato e distribuito, inclusi ricavi, costi operativi, remunerazioni ai dipendenti, donazioni e altri investimenti nella comunità, utili non distribuiti, pagamenti ai finanziatori e alla Pubblica Amministrazione
			EC2	Implicazioni finanziarie e altri rischi e opportunità per le attività dell'organizzazione dovuti ai cambiamenti climatici
			EC3	Copertura degli obblighi assunti in sede di definizione del piano pensionistico ( <i>benefit plan obligations</i> )
			EC4	Finanziamenti significativi ricevuti dalla Pubblica Amministrazione
		Presenza sul mercato	EC6	Politiche, pratiche e percentuale di spesa concentrata su fornitori locali in relazione alle sedi operative più significative.
			EC7	Procedure di assunzione di persone residenti dove si svolge prevalentemente l'attività e percentuale dei senior manager assunti nella comunità locale
		Impatti economici indiretti	EC8	Sviluppo e impatto d'investimenti in infrastrutture e servizi forniti principalmente per pubblica utilità, attraverso impegni commerciali, donazioni di prodotti/servizi, attività pro bono
		Ambientale	-	Materie prime
EN2	Percentuale dei materiali utilizzati che deriva da materiale riciclato			
Energia	EN3			Consumo diretto di energia suddiviso per fonte energetica primaria
	EN4			Consumo indiretto di energia suddiviso per fonte energetica primaria
Acqua	EN8			Prelievo totale di acqua per fonte
Biodiversità	EN11			Localizzazione e dimensione dei terreni posseduti, affittati, o gestiti in aree (o adiacenti ad aree) protette o in aree ad elevata biodiversità esterne alle aree protette
	EN12			Descrizione dei maggiori impatti di attività, prodotti e servizi sulla biodiversità di aree protette o aree ad elevata biodiversità esterne alle aree protette
Emissioni, scarichi, rifiuti	EN16			Emissioni totali dirette e indirette di gas ad effetto serra per peso.
	EN17			Altre emissioni indirette di gas ad effetto serra significative per peso
	EN19			Emissioni di sostanze nocive per l'ozono per peso
	EN20			NO, SO, e altre emissioni significative nell'aria per tipologia e peso.
	EN21			Acqua totale scaricata per qualità e destinazione
	EN22			Peso totale dei rifiuti per tipologia e per metodi di smaltimento
Prodotti e servizi	EN23			Numero totale e volume di sversamenti significativi
	EN26			Iniziative per mitigare gli impatti ambientali dei prodotti e servizi e grado di mitigazione dell'impatto.
Conformità	EN27			Percentuale dei prodotti venduti e relativo materiale di imballaggio riciclato o riutilizzato per categoria.
	EN28	Valore monetario delle multe significative e numero delle sanzioni non monetarie per mancato rispetto di regolamenti e leggi in materia ambientale.		

(segue)

(continua)

Categoria	Sotto-Categoria	Aspetto	ID	Key Performance Indicator
Sociale	Pratiche di lavoro e Indicatori di condizioni di lavoro adeguate	Occupazione	LA1	Numero totale dei dipendenti, suddiviso per tipologie, tipo di contratto e distribuzione territoriale.
			LA2	Numero totale e tasso di turnover del personale, suddiviso per età, sesso e area geografica.
		Relazioni industriali	LA3	Percentuale dei dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione.
			LA4	Periodo minimo di preavviso per modifiche operative (cambiamenti organizzativi), specificando se tali condizioni siano incluse o meno nella contrattazione collettiva.
		Salute e sicurezza sul lavoro	LA7	Tasso di infortuni sul lavoro, di malattia, di giornate di lavoro perse, assenteismo e numero totale di decessi, divisi per area geografica.
			LA8	Programmi di educazione, formazione, consulenza, prevenzione e controllo dei rischi attivati a supporto dei lavoratori, delle rispettive famiglie o della comunità, relativamente a disturbi o malattie gravi.
		Formazione e istruzione	LA10	Ore medie di formazione annue per dipendente, suddiviso per categoria di lavoratori.
		Diversità e pari opportunità	LA13	Composizione degli organi di governo dell'impresa e ripartizione dei dipendenti per categoria in base a sesso, età, appartenenza a categorie protette e altri indicatori di diversità.
			LA14	Rapporto dello stipendio base degli uomini rispetto a quello delle donne a parità di categoria.
		Diritti umani	Pratiche di investimento e approvvigionamento	HR1
	HR2			Percentuale dei principali fornitori e appaltatori che sono sottoposti a verifiche in materia di diritti umani e relative azioni intraprese.
	Non discriminazione		HR4	Numero totale di episodi legati a pratiche discriminatorie e azioni intraprese.
	Libertà di associazione e Contrattazione collettiva		HR5	Identificazione delle attività in cui la libertà di associazione e contrattazione collettiva può essere esposta a rischi significativi e azioni intraprese in difesa di tali diritti.
	Lavoro minorile		HR6	Identificazione delle operazioni con elevato rischio di ricorso al lavoro minorile e delle misure adottate per contribuire alla sua eliminazione.
	Lavoro forzato		HR7	Attività con alto rischio di ricorso al lavoro forzato o obbligato e misure intraprese per contribuire alla loro abolizione.
	Società		Collettività	S01
		Corruzione	S02	Percentuale e numero di divisioni interne monitorate per rischi legati alla corruzione.
			S03	Percentuale dei lavoratori che hanno ricevuto formazione sulle politiche e procedure anti-corruzione dell'organizzazione
			S04	Azioni intraprese in risposta a episodi di corruzione.
		Contributi politici	S05	Posizioni sulla politica pubblica, partecipazione allo sviluppo di politiche pubbliche e pressioni esercitate.
		Conformità	S08	Valore monetario delle sanzioni significative e numero totale di sanzioni non monetarie per non conformità a leggi o regolamenti.

(segue)

(continua)

Categoria	Sotto-Categoria	Aspetto	ID	Key Performance Indicator
	Responsabilità di prodotto	Salute e sicurezza dei consumatori	PR1	Fasi del ciclo di vita dei prodotti/servizi per i quali gli impatti sulla salute e sicurezza sono valutati per promuoverne il miglioramento e percentuale delle principali categorie di prodotti/servizi soggetti a tali procedure.
		Etichettatura di prodotti e servizi ( <i>labeling</i> )	PR3	Tipologia di informazioni relative ai prodotti e servizi richiesti dalle procedure e percentuale di prodotti e servizi significativi soggetti a tali requisiti informativi.
		Marketing Communication	PR6	Programmi di conformità a leggi, standard e codici volontari relativi all'attività di marketing incluse la pubblicità, la promozione e la sponsorizzazione.
		Conformità	PR9	Valore monetario delle principali sanzioni per non conformità a leggi o regolamenti riguardanti la fornitura e l'utilizzo di prodotti o servizi.

sono stati lanciati nel 1999 come i primi *benchmark* della sostenibilità globale e da allora replicano le *performance* delle azioni di aziende considerate *leader* in termini di criteri economici, ambientali e sociali. Essi sono un riferimento sia per gli investitori che vorrebbero integrare nei loro portafogli una componente legata alla sostenibilità, sia per le aziende che desiderano adottare le *best-practice* in materia. In effetti questi panieri comprendono solo le società che soddisfano stringenti e ben definiti criteri. Nessun settore è escluso da questo processo.

Come per il GRI, la valutazione delle società candidate a entrare in questi indici considera tre macro-dimensioni (economica, ambientale e sociale) e le disaggrega in una decina di ambiti d'analisi, per ciascuno dei quali Dow Jones propone un numero variabile di parametri valutativi, di carattere sia generale che peculiare del settore. Ciascuna delle tre macro-dimensioni è valutata in media attraverso 6-10 criteri, ogni criterio può contenere tra 2 e 10 domande, per un totale di circa 80-120 domande (a seconda del settore in cui opera l'azienda soggetta a scrutinio). A ogni criterio/domanda è associato un peso percentuale predefinito (11) e per ciascun azienda viene calcolato un punteggio di sostenibilità totale su una scala da 1 a 100, dove 100 è il massimo (Tavola 4) (12).

Solo le società top performer sono incluse nel paniere (per esempio nel DJSI World sono incluse le top 10% per ciascun settore) e ogni anno viene stilata una classifica con i *leader* di ogni settore (13).

L'aspetto che interessa più da vicino non è tanto l'andamento degli indici, quanto i criteri utilizzati per valutare le *performance* di sostenibilità. A questo proposito si propone una tabella tradotta dagli autori e parzialmente adattata a partire dal modello di Dow Jones.

L'Italia nei grandi indici di sostenibilità, tra cui il DJSI, continua a rivestire un ruolo marginale. Nel paniere mondiale, che seleziona le 341 migliori società tra le 2.500 più grandi dell'indice Dow Jones Global, le società italiane pesano solo per il 2,22%, all'undicesimo posto in classifica a fronte del 29,48% degli Stati Uniti, al primo posto, del 16,95% della Gran Bretagna, dell'8,56% della Svizzera, del 7,70% della Germania e del 6,71% della Francia. Un «peso piuma» quello dell'Italia, in parte dovuto alla minor capitalizzazione media delle imprese quotate a Piazza Affari, e che si ripropone anche negli indici europei. Nel Dow Jones Sustainability Europe Index (172 società), l'Italia pesa per il 5,23% dopo che Gran Bretagna e Svizzera da sole rappresentano circa la metà della capitalizzazione dell'indice grazie a colossi «sostenibili» come Nestlé, HSBC, Novartis, Ro-

**Note:**

(11) I pesi adottati non sono dichiarati, tuttavia sono predefiniti da Dow Jones e il relativo calcolo è successivamente verificato da una società di revisione.

(12) Un esempio di questionario di valutazione del DJSI è reperibile all'indirizzo internet [http://www.sam-group.com/images/sample-questionnaire\\_tcm794-267819.pdf](http://www.sam-group.com/images/sample-questionnaire_tcm794-267819.pdf).

(13) <http://www.sustainability-indexes.com/review/super-sector-leaders-2011.jsp>.

Tavola 4 - Struttura della valutazione del Dow Jones Sustainability Index

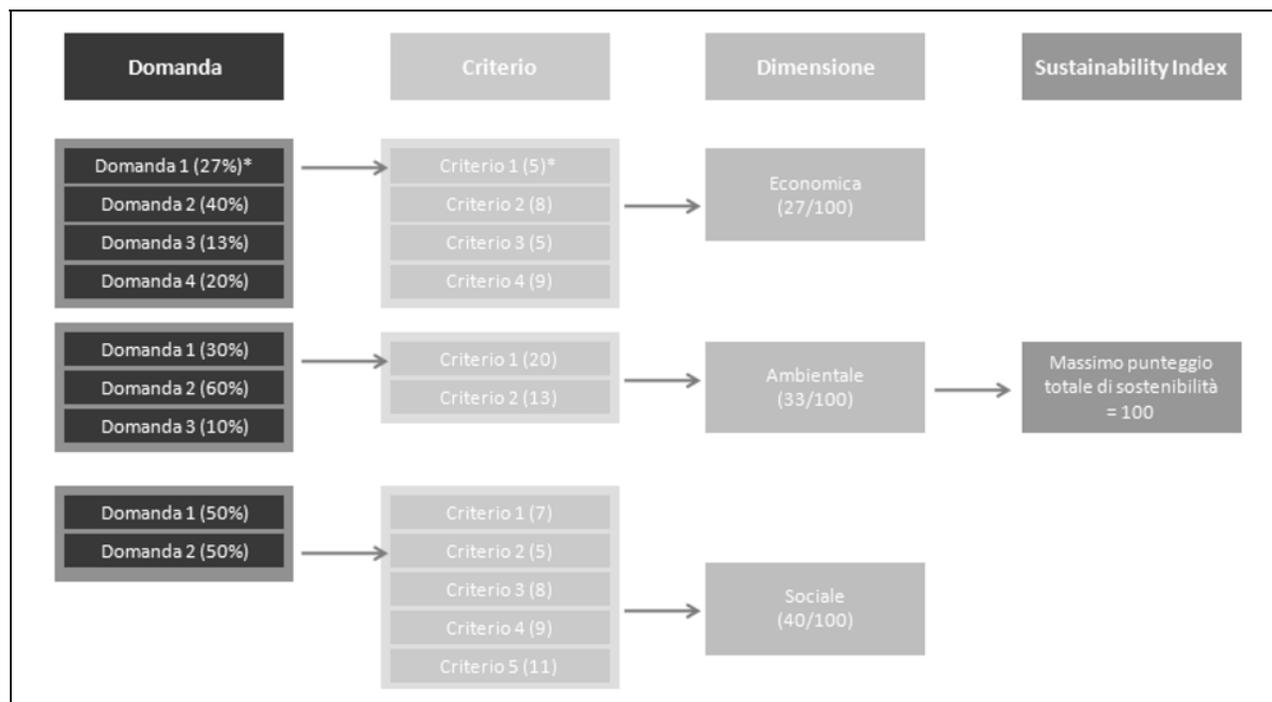


Tavola 5 - Dow Jones Sustainability Index: schema logico e principali indicatori

Dimensione	Criterio	Indicatore
Economica	Corporate Governance	Struttura del Consiglio di Amministrazione Presenza di amministratori non-esecutivi Responsabilità e comitati Politiche di corporate governance e relativa disclosure Analisi indipendenti sui conflitti d'interesse Gestione della diversità razziale e sessuale Efficacia del Consiglio Previsioni statutarie che limitino il ricambio di azionisti o consiglieri Conflitti d'interesse dei revisori Remunerazione della dirigenza anche in confronto con la media aziendale
	Gestione del rischio (risk management)	Regole e organizzazione per la gestione dei rischi Mappa dei rischi Analisi di sensibilità e ottimizzazione dei rischi Strategia di risposta alle crisi
	Rispetto della legalità e della correttezza, prevenzione di comportamenti illegali o scorretti	Codici di condotta: contenuti e aree coperte Codici di condotta: sistemi e procedure per la prevenzione della corruzione attiva e passiva Codici di condotta: relazioni sulle inadempienze Corruzione attiva e passiva: relazioni rischiose e grado di copertura Comunicazione delle eventuali scorrettezze
	Gestione dei clienti	Misurazione del grado di soddisfazione Gestione di reclami e suggerimenti Recepimento dei suggerimenti dei clienti Analisi del valore dei clienti
	Marchio e reputazione	Investimenti sul marchio Strategie per la gestione del marchio Sistemi di misurazione dei risultati Gestione dell'innovazione Analisi della percezione sul brand condotte presso gli stakeholder

(segue)

(continua)

Dimensione	Criterio	Indicatore
	Privacy	<p>Presenza e diffusione di una politica per la gestione della privacy</p> <p>Estensione delle regole alle realtà collegate (fornitori, partecipate...)</p> <p>Gestione della privacy: sistemi e procedure</p> <p>Protezione dei dati: regole adottate</p> <p>Vulnerabilità del sistema ICT</p> <p>Comunicazione ai clienti dei rischi alla loro privacy</p>
Ambientale	Comunicazione ambientale	<p>Aree coperte</p> <p>Presenza di revisione indipendente</p> <p>Reporting ambientale: dati qualitativi</p> <p>Reporting ambientale: dati quantitativi</p>
	Politiche ambientali	<p>Tipologia di politiche adottate</p> <p>Aree coperte (impatto dell'attività aziendale, dei prodotti/servizi, della supply-chain, di altri partner...)</p> <p>Certificazioni ambientali (ISO14001, EMAS...)</p> <p>Audit realizzati da terzi (copertura, esiti, frequenza...)</p> <p>Eco-efficienza (consumi e inquinamento rispetto alla produzione): emissione diretta di gas serra, emissione di gas serra derivante dai consumi energetici, consumi energetici, consumi idrici, creazione di rifiuti e reflui, gridparity</p> <p>Presenza di verifiche indipendenti sull'eco-efficienza</p>
Sociale	Indicatori delle prassi lavorative	<p>Risoluzione dei reclami: logiche e sistemi</p> <p>KPI dello ILO (International Labour Office): presenza femminile generale e nel management, presenza di minoranze razziali o culturali, equità nella remunerazione tra diversi generi e razze, libertà associativa, grado di adesione e di partecipazione alle rappresentanze sindacali, licenziamenti, turnover, sicurezza e incidenti</p> <p>Impegni di buona gestione sottoscritti o enunciati</p>
	Sviluppo del capitale umano	<p>Mappatura delle risorse umane e processi di sviluppo</p> <p>Indicatori dei risultati delle azioni di sviluppo per l'area risorse umane</p> <p>Integrazione sociale</p> <p>Sistemi impiegati per l'apprendimento e lo sviluppo personale e organizzativo</p>
	Attrazione e conservazione dei talenti	<p>Grado di copertura dei processi formali di valutazione delle performance</p> <p>Percentuale di compenso legata ai risultati per ciascuna categoria</p> <p>Relazioni tra quota fissa e variabile degli stipendi e dipendenza di quest'ultima dai risultati personali o aziendali</p> <p>Parametri impiegati nei sistemi premianti (grandezze economico-finanziarie contabili, risultati per gli azionisti, risultati ambientali o sociali)</p> <p>Forme di valutazione dei risultati individuali</p> <p>Comunicazione dei risultati individuali ai riporti</p> <p>Forme di pagamento dei compensi variabili (denaro, azioni, opzioni...)</p> <p>Tendenza del grado di soddisfazione del personale</p>
	Filantropia e altre attività civiche	<p>Attenzione all'utilità dei prodotti per migliorare la situazione di specifiche comunità locali, gruppi sociali svantaggiati, per adattarsi alle esigenze di categorie deboli o per migliorare la qualità della vita</p> <p>Bioetica</p> <p>Strategia complessiva e misurazione dei benefici apportati</p> <p>Entità e ripartizione della spesa filantropica per categoria di beneficiari (beneficienza, donazioni alla comunità locale, iniziative promozionali) e forma (denaro, volontariato in orario di lavoro, donazioni in natura, attività organizzative)</p> <p>Sistemi di misurazione e reporting delle attività di beneficienza</p>
	Standard per i fornitori	<p>Linee guida per la selezione dei fornitori (rispetto di standard ambientali, sistemi di certificazione ambientale, risultati ambientali, valutazione dell'impatto ambientale dei fornitori sull'intero ciclo di vita, condizioni lavorative, rispetto delle norme di salute e sicurezza, rispetto dei diritti umani, gestione dei contenziosi)</p> <p>Fonte degli standard</p> <p>Verifiche circa l'effettiva implementazione degli standard</p> <p>Gestione della non conformità, soluzione dei problemi e sistemi per l'apprendimento dagli errori</p>

(segue)

(continua)

Dimensione	Criterio	Indicatore
	Coinvolgimento degli stakeholder	Criteri per l'identificazione degli stakeholder e dei temi rilevanti per un successo durevole Modalità di coinvolgimento e di ascolto delle esigenze Attenzione ai problemi nelle varie aree geografiche in cui si opera Coinvolgimento dei diversi livelli organizzativi Comunicazione agli interessati o al pubblico dei risultati del coinvolgimento
	Comunicazione sociale	Aree coperte Reporting sociale; dati qualitativi e quantitativi Presenza di certificazioni indipendenti

che e Total. Nel più selettivo Dow Jones Sustainability Europe 40 Index l'Italia pesa solo per il 4,5% in una graduatoria che vede in primo piano le imprese tedesche, inglesi e svizzere ma dove pure quelle spagnole pesano circa il doppio delle italiane (14). A nostro avviso la scarsa considerazione delle imprese italiane nelle classifiche del Dow Jones Sustainability Indexes, persino nei panieri europei, non è dovuta a una relativamente minore sensibilità alle tematiche ambientali e sociali, quanto alla ridotta ampiezza del listino della Borsa di Milano, nonché alle limitate dimensioni di gran parte dei nostri operatori industriali (15).

La Tavola 6 propone una breve analisi comparata delle due metodologie esaminate.

### Valutare il grado di sostenibilità in una PMI: *Principles of Sustainable Production*

In entrambi i casi si tratta di approcci sofisticati che potrebbero intimorire le nostre PMI. Fortunatamente anche le aziende dotate di strutture organizzative e sistemi di *governance* elementari, inadatti a giustificare e supportare l'utilizzo di sistemi d'indicatori articolati come quelli proposti da GRI e DJSI, non devono scoraggiarsi: una piccola impresa sensibile ai temi ambientali può infatti fare riferimento al semplice decalogo formulato dal Lowell Center for Sustainable Production del Massachusetts (16) che postula un'autovalutazione secondo i parametri di seguito indicati:

1. I prodotti e gli imballaggi sono progettati per essere sicuri ed ecologicamente corretti per tutto il loro ciclo di vita?
2. I servizi sono organizzati con il fine di soddisfare delle effettive necessità delle per-

sone e per promuovere l'uguaglianza e la correttezza?

3. I rifiuti e i sotto-prodotti non compatibili dal punto di vista ecologico sono ridotti, eliminati o riciclati?
  4. Le sostanze chimiche e le condizioni fisiche che minacciano la salute umana o l'ambiente sono eliminate?
  5. L'energia e le risorse sono conservate e quelle impiegate sono le più idonee rispetto ai fini attesi?
  6. I luoghi di lavoro e le tecnologie sono progettate per minimizzare o eliminare i pericoli chimici, ergonomici e fisici?
  7. L'attività lavorativa è organizzata in modo da conservare ed enfatizzare l'efficienza e la creatività del personale?
  8. La sicurezza e il benessere del personale sono una priorità, come pure lo sviluppo continuo dei loro talenti e competenze?
  9. Le comunità vicine ai luoghi di lavoro sono rispettate e sostenute dal punto di vista economico, sociale, culturale e fisico?
  10. La sostenibilità economica di lungo termine dell'impresa è enfatizzata?
- Anche la sola discussione in azienda e nel consiglio d'amministrazione di questo semplice elenco di regole di «buona condotta ambientale» può essere sufficiente per avviare un percorso d'innalzamento della consapevolezza sul tema della sostenibilità.

#### Note:

(14) [www.lamiafinanza-green.it](http://www.lamiafinanza-green.it).

(15) Secondo un'indagine ISTAT del 2009, le PMI italiane con meno di 10 addetti sono il 95% delle 4,5 milioni imprese dell'Industria e dei Servizi.

(16) <http://www.sustainableproduction.org/about.what.php>, *10 Principles of Sustainable Production*.

Tavola 6 - Analisi comparata delle due metodologie

Caratteristica	Global Reporting Initiative (GRI)	Dow Jones Sustainability Index (DJSI)
Data di creazione	1999 (Versione 3.0 uscita nel 2006) (*)	1999
Obiettivo	Fornire linee guida alla definizione di un <i>report</i> di sostenibilità e alla sua comunicazione verso l'esterno	Identificare le società <i>best-in-class</i> Creare un indice di borsa sulla sostenibilità
Dimensioni società coinvolte	Qualsiasi	Società quotate
Livello delle performance	Non definite	Definito (minimo 1, massimo 100)
Numero di criteri di valutazione	Circa 70 indicatori a scelta tra generali e specifici di settore	Noto, ma non si conosce il peso relativo di ciascuna dimensione/criterio/domanda
Validazione delle informazione e dei dati	Autodichiarazione, GRI e/o enti terzi	SAM GmbH e/o enti terzi, con verifica affidata a una società di revisione

(\*) In questi giorni è in discussione la versione 4.0.

## LIBRI

## Il professionista e il D.Lgs. 231/2001

### Il modello esimente tra strumenti operativi e corporate governance

a cura di Annalisa De Vivo

II Edizione, Ipsoa Editore, 2012, pagg. 352, € 29,00



L'opera analizza le numerose novità intervenute nella disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, contenuta nel D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231. L'introduzione dei reati ambientali, le modifiche inerenti all'organo di vigilanza, le pronunce giurisprudenziali hanno ampliato la platea dei destinatari del decreto: muovendo dalla disamina dell'ambito applicativo del decreto, dei soggetti coinvolti, degli illeciti rilevanti e del sistema sanzionatorio, il testo giunge all'analisi dei mezzi di prevenzione idonei ad evitare l'insorgere stesso dei reati.

Attraverso la descrizione delle procedure per la realizzazione dei modelli e l'analisi del funzionamento dell'organo di vigilanza, nel volume si evidenzia la centralità del ruolo del professionista economico-giuridico, le cui competenze risultano

indispensabili al soggetto che intenda implementare il proprio sistema di *compliance* aziendale in modo corretto ed efficiente.

Completano l'opera alcuni strumenti tecnici – valutazione del sistema di controllo interno, mappe dei rischi, *check lists*, questionari, interviste, *flow chart*, codice etico, sistema disciplinare, regolamento dell'organismo di vigilanza – utili ai fini dello svolgimento dell'attività di consulenza nei confronti dell'impresa che voglia adottare il "modello 231".

#### Per ulteriori informazioni o per l'acquisto:

- Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa  
Tel. 02.82476794 - fax 02.82476403
- Agenzie Ipsoa di zona  
([www.ipsoa.it/agenzie](http://www.ipsoa.it/agenzie))
- [www.ipsoa.it](http://www.ipsoa.it)