



# Responsabilità d'impresa nei Cda

La sostenibilità sociale e ambientale è oggi una priorità nella politica di un'azienda, nonché il fattore sempre più discriminante nella scelta di un posto di lavoro, di un prodotto o di un servizio da acquistare **di Gaia Fiertler**

**N**on solo fabbriche e filiere integrate e collegate, ma anche comportamenti e azioni dagli impatti misurabili e connessi tra loro. Non che prima questo non accadesse, ma ora sono molto più monitorabili, registrabili e comunicabili le conseguenze delle strategie aziendali sulle tre P - People, Planet, Profit - ossia le "Triple Bottom Line" che definiscono a livello internazionale la responsabilità d'impresa. La velocità di diffusione dei comportamenti organizzativi

e aziendali con il rapido crollo di reputazione e di vendite, di grandi gruppi per una dichiarazione politicamente non corretta, o per scelte non sostenibili a livello sociale e ambientale, stanno rendendo l'attenzione agli aspetti etici sempre più sistematici e parte integrante della governance e della strategia delle imprese. In particolare i giovani di oggi sembrano più sensibili ai temi della sostenibilità, quando si tratta di scegliere un posto di lavoro o un prodotto o servizio da acquistare. Ad ogni modo, già nel 2016 un sondaggio Nielsen rilevava che a livello internazionale il 66% dei consumatori fosse disposto a pagare di più per un prodotto più sostenibile di un altro.

Andrea Coscia, Western  
Europe Regional  
Manager, TÜV SÜD  
Business Assurance



## **Il 52,5% delle quotate Ftse Mib ha adottato una nuova governance sulla sostenibilità**

In parallelo, i temi di responsabilità sociale d'impresa si sono via via spostati da settori aziendali specifici, come la comunicazione, alle priorità degli stessi consigli di amministrazione. Ne è testimonianza il rapporto 2017 "Cda e politiche di sostenibilità", realizzato da Csr Manager Network (vedi box a fianco), che mostra come tra il 2013 e il 2016 oltre la metà delle quotate Ftse Mib abbia modificato la propria struttura di governance sulla

## Una piattaforma per le buone pratiche

L'Osservatorio Dnf (dichiarazioni non finanziarie) e delle pratiche sostenibili nasce quest'anno dalla collaborazione tra il dipartimento degli Studi aziendali e giuridici dell'Università di Siena e il Csr Manager Network, l'associazione che riunisce oltre 150 professionisti che si dedicano a strategie e progetti di sostenibilità. L'obiettivo è di monitorare lo stato dell'arte delle pratiche di sostenibilità nelle imprese italiane e di promuovere le buone pratiche perché siano di stimolo positivo al tessuto economico. Si va dagli impatti prodotti dai cicli produttivi sull'ecosistema al rapporto con il personale dipendente, dal rispetto dei diritti umani, dei principi di parità di genere e delle diversità sociali alle attività di anticorruzione. L'iniziativa nasce in un contesto di legge preciso: il decreto legislativo 254/2016, in attuazione della direttiva EU 95/2014, ha infatti sancito l'obbligo per le grandi aziende quotate (sopra i 500 dipendenti, i 20 milioni di stato patrimoniale e i 40 milioni di ricavi) e per gli enti di interesse pubblico di comunicare ai propri stakeholder, a partire dal 1 gennaio 2017, informazioni e dati di natura extra finanziaria, attraverso la redazione di una Dnf o l'integrazione dei tradizionali bilanci d'esercizio, con i cosiddetti "bilanci di sostenibilità". Le Dnf devono rendicontare informazioni riguardo le performance ambientali e sociali; la gestione del personale e le politiche adottate dall'azienda a tutela dei diritti umani e per la lotta contro la corruzione. L'Osservatorio ha una sua piattaforma online ([www.osservatoriodnf.it](http://www.osservatoriodnf.it)), accessibile gratuitamente e in continuo aggiornamento, che consente di accedere direttamente al database delle oltre 200 dichiarazioni non finanziarie raccolte nei primi mesi di attività, relative alle attività 2018. Saranno inoltre via via disponibili focus sui temi relativi, partendo dalla diversity e dalle filiere sostenibili.

sostenibilità (ben il 52,5%). A sua volta, la ricerca "The road ahead. The Kpmg Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017" ha indicato come nella classifica 2016 di Fortune 500 la rendicontazione Csr sia passata dal 45% del 2002 al 93% nelle 250 prime imprese mondiali per fatturato. A sua volta l'analisi su 4.900 imprese di 49 Paesi ha evidenziato la tendenza globale delle più grandi e redditizie a trainare le altre sulla strada della responsabilità sociale d'impresa. «I mercati economici mondiali stanno mutando velocemente, ponendo gli imprenditori di fronte a nuovi modelli di business, nuove tecnologie, nuovi competitor, nuove professioni», evidenzia **Andrea Coscia**, Western Europe Regional Manager, TÜV SÜD Business Assurance, «Un modello di governance basato su principi di Csr può fornire uno strumento di valore per ispirare fiducia in tutti i portatori d'interesse». Oltre, o insieme, alle promesse della blockchain di rendere le filiere più trasparenti e "garantite", attraverso la rendicontazione di ogni passaggio della catena produttiva e distributiva.

### I 5 passi per una strategia CSR

Vista la centralità e l'urgenza dei temi sociali e ambientali, il gruppo di consulenza, certificazione e training TÜV SÜD ha messo a disposizione delle aziende delle linee guida per l'adozione di una strategia efficace di Corporate social responsibility (Csr).

Il primo passo comprende la mappatura degli stakeholder, ossia dei portatori di interessi, coinvolti in qualche modo nelle attività dell'impresa in oggetto. Ogni organizzazione infatti, per ogni azione che compie, quando consuma energia e materie prime, quando impiega personale, quando distribuisce prodotti e servizi, agisce in un ecosistema complesso: i dipendenti, i fornitori, le banche, i consumatori, ma anche l'ambiente, le comunità locali, le amministrazioni pubbliche, con impatti ormai globali, viste le catene di fornitura e distribuzione sempre più estese. «L'attenzione all'impatto che ogni azione produce», commenta **Sara Brandi-**

**marti**, project manager Csr TÜV SÜD Business Assurance, «è il cuore della Csr. La cultura della responsabilità sociale aiuta le organizzazioni e le imprese a dotarsi di una visione in grado di stare al passo con un contesto in continuo divenire, dove cambiamenti e innovazioni si susseguono senza soluzione di continuità. Meglio ancora per anticipare i mutamenti, per governarli, in definitiva per essere protagonisti di un presente che appare sempre più indistinguibile dal futuro».



Sara Brandimarti,  
project manager Csr TÜV  
SÜD Business Assurance

Quindi il secondo passo della strategia comprende l'analisi del rischio e della differente rilevanza delle diverse problematiche per ogni realtà o catena di fornitura, in rapporto alle grandi tematiche della ISO 26000. Questa, realizzata con il contributo di oltre 90 Paesi e pubblicata nel 2010, descrive i valori e le tematiche che tutte le imprese e organizzazioni dovrebbero rispettare e considerare per realizzare una strategia Csr, oggi da pensare anche in relazione all'uso di Internet e delle nuove tecnologie in modo etico e sostenibile. Ad ogni modo, i temi generali e onnicomprensivi contenuti nell'ISO 26000 sono: diritti umani, trattamento dei lavoratori, ambiente ed energia; rispetto dei consumatori, comportamento etico nel business e rapporto con la società e il territorio.

Il terzo passo per una strategia Csr è il piano strategico: individuate le criticità e la rilevanza dei diversi temi Csr, ciascuna impresa decide su cosa intervenire per essere responsabile e sostenibile. Il quarto passo è la scelta di essere "accountable", cioè trasparente e in grado di comunicare all'esterno la reale applicabilità di una strategia di responsabilità d'impresa,

con l'adozione di strumenti di "social accountability", cioè essere misurabile anche nelle pratiche non finanziarie. Quinto e ultimo passo è la conformità: qui si entra nel campo della social compliance, cioè il monitoraggio, attraverso codici e procedure riconosciuti a livello internazionale, e in alcuni casi la certificazione del rispetto delle regole di comportamento che si è scelto di seguire in azienda, sul territorio e che vincoleranno anche tutti i fornitori. Esiste da tempo una norma di certificazione riconosciuta a livello nazionale e internazionale: è la SA8000. Legata in particolare alle questioni dell'impiego della manodopera e al rispetto dei suoi diritti, si basa su diverse convenzioni internazionali quali l'ILO (l'Organizzazione internazionale del Lavoro), la Dichiarazione Onu sui diritti umani e la Convenzione delle Nazioni Unite per i Diritti dei Bambini.

Un ventaglio di certificazioni è disponibile anche in campo ambientale: la ISO 14001 per la gestione di sistema ambientale, la ISO 50001 per l'Energy management, la Dichiarazione ambientale di prodotto (Environmental Product Declaration - Epd), lo standard europeo Emas

I mercati economici mondiali impongono nuovi modelli di business, nuove tecnologie, nuovi competitor, nuove professioni. In tale scenario un modello di governance basato su principi di Csr può ispirare fiducia in tutti i portatori d'interesse



e altri ancora. Nel quadro della social compliance si fa ricorso a codici e metodologie di due tipi: aziendali o internazionali, questi ultimi creati da organismi indipendenti e associazioni di produttori. Una volta individuato lo standard che più aderisce alle esigenze strategiche di una organizzazione, si ricorre poi alle strutture e agli organismi tecnici che sono in grado di svolgere a livello nazionale e internazionale le verifiche previste dalle varie tipologie di codici.

### Csr in pratica: il Gruppo Feralpi, ManpowerGroup, Original Marines e Pirelli

Il Gruppo bresciano Feralpi, produttore internazionale di acciai per l'edilizia e acciai speciali ha scelto di affrontare il cambiamento integrando nelle strategie i valori dello sviluppo sostenibile, in linea con i 17 obiettivi degli "UN Global Development Goals" e il manifesto per la sostenibilità di Confindustria. Creare valore condiviso è l'obiettivo finale nelle scelte di business: integrare gli aspetti economici e la competitività aziendale attraverso la creazione di valore sociale, trovando anche opportunità commerciali nell'affrontare problemi sociali. È un processo in corso, che già emerge negli investimenti in progetti di economia circolare come il teleriscaldamento o la trasformazione della scoria nera da rifiuto a sottoprodotto, così come l'impegno costante per l'innovazione, i giovani e il lavoro. Da oltre dieci anni Feralpi rende conto le performance ambientali, sociali ed economiche, seguendo le linee guida internazionali del Gri (Global Reporting Initiative), standard dal 2016 e con la certificazione di una società terza, a garanzia della correttezza delle informazioni riportate. E pur non essendo obbligati, per l'esercizio 2018 si sono ispirati al decreto Legislativo 254/16 nella stesura del bilancio di sostenibilità.

Il gruppo specializzato in risorse umane, selezione, formazione e consulenza HR ManpowerGroup ha adottato una politica aziendale che concilia gli obiettivi economici con quelli sociali e ambientali

del territorio di riferimento, realizzando progetti concreti con aziende clienti, candidati, lavoratori e stakeholder. Il progetto "SeMiniAmo", per esempio, ideato dall'agenzia di comunicazione Zack Godman in collaborazione con il Comune di Milano e "Opera in Fiore", farà un restyling delle aree verdi di piazza della Scala a Milano, in cui ManpowerGroup Italia formerà il team di lavoro composto da persone svantaggiate, che avranno la possibilità di un reinserimento nel mondo del lavoro e di integrarsi socialmente. Le Job Stations invece sono i centri di smart working per dipendenti con disabilità psichica, che possono lavorare in serenità, comunicando con i colleghi attraverso strumenti tecnologici e grazie al supporto di tutor esperti. Infine ManpowerGroup è da oltre 10 anni a fianco di Junior Achievement Italia, un programma didattico di educazione imprenditoriale per gli studenti delle scuole superiori: nel 2018 sono stati incontrati oltre 14.000 studenti di oltre 700 classi di tutta Italia. ManpowerGroup ha anche istituito il premio "Ready for Work Award", dedicato al team che si è distinto per spirito di squadra, nella finale italiana di Biz Factory- Bridging the Gap organizzato da JA. Il brand italiano di abbigliamento per bambini e ragazzi Original Marines nel 2019 ha lanciato "Wear The Future", un manifesto programmatico in cui rinnova il proprio impegno nella sostenibilità ambientale e sociale, nella tutela delle persone e nella sicurezza dei capi. In particolare, la società prevede di ridurre del 40% i consumi elettrici dei propri negozi e richiederà ai fornitori di sottoscrivere il proprio codice di condotta che proibisce ogni forma di lavoro minorile e forzato e garantisce condizioni di lavoro sicure e sostenibili, verificate con controlli periodici. Ha infatti strutturato un processo di monitoraggio utilizzando i maggiori standard internazionali (ETI, SMETA, SA8000) per garantire che la produzione avvenga con modalità conformi agli standard internazionali e alle convenzioni internazionali sul lavoro (ILO). Inoltre sottoporrà la totalità dei capi prodotti a test

chimici e fisici da parte di TÜV SÜD, che è indipendente, e darà il proprio supporto ai bambini ricoverati in ospedale collaborando con l'associazione Abio.

Infine Pirelli è particolarmente impegnato nello sviluppo sostenibile della gomma naturale, in un programma capillare multi-stakeholder sull'intera filiera. Il suo modello di sostenibilità si ispira infatti al Global Compact delle Nazioni Unite, ai principi di Stakeholder Engagement dettati dalla AA1000 e alle linee guida ISO 26000.

Con una domanda globale di gomma naturale destinata ad aumentare, una gestione sostenibile della catena di approvvigionamento, che include produttori/coltivatori, commercianti, impianti di lavorazione, società di distribuzione e impianti di utilizzo manifatturiero, è essenziale per preservare foreste, biodiversità e per consentire uno sviluppo durevole a

comunità ed economie locali. Per tale motivo Pirelli, che non possiede piantagioni, nel 2017 ha emesso la propria policy sulla gestione sostenibile della gomma naturale, per la protezione delle persone e della biodiversità completata, nel dicembre 2018, con il Manuale di Implementazione per agevolarne la comprensione degli impegni e i valori, frutto di un anno di consultazione multistakeholder, iniziata nei paesi di produzione della gomma naturale con produttori, dealer, piccoli proprietari di piantagioni, organizzazioni non governative, rappresentanti sindacali e del settore industriale della gomma, e proseguita con valutazioni e feedback da parte di stakeholder internazionali tra cui Ong, i principali fornitori di gomma naturale di Pirelli, clienti delle maggiori case automobilistiche e organizzazioni multilaterali. Quest'anno Pirelli ha attivato sessioni di formazione, in lingua

L'Attenzione all'impatto che scaturisce da ogni azione intrapresa dalle organizzazioni è di fatto il cuore del CSR



## Il potere del buon esempio

Business Ethics, alla ricerca di piccole e medie imprese sostenibili, è un percorso formativo per imprenditori e manager, interessati a vedere in diretta le realtà che hanno sviluppato business sostenibili, organizzato dalla Liuc Business School di Castellanza. È in corso la seconda edizione di "Storie di ordinaria economia", che prevede l'alternarsi di lezioni in aula e visite aziendali. Quest'anno è stata la volta, a Milano, dei Frigoriferi Milanesi e, a Castiglione Olona nel più antico distretto dell'occhialeria, di Mazzucchelli, Nau e Carl Zeiss Vision Italia. Si continuerà nel Monferrato il 24 ottobre nella Tenuta Montemagno e si concluderà il 5 dicembre nell'istituto carcerario minorile Beccaria di Milano. «Sono tutte realtà con un modello d'impresa che contempla una forte attenzione al bene comune: non si produce solo per il profitto o per sopravvivere, ma anche per avere un impatto sociale preciso, per il benessere delle persone in azienda e sul territorio, in definitiva per una creazione di valore più grande. L'impresa è una realtà vitale che, in barba agli economisti classici, va ben oltre i confini dell'economia stessa e, a volte, realizza opere che superano i desideri stessi che le hanno ispirate per l'impatto che producono sul sistema socio-economico», commenta fiducioso **Massimo Folador**, docente di Business Ethics alla Liuc Business School di Castellanza, autore di "Storie di ordinaria economia. L'organizzazione (quasi) perfetta nel racconto dei protagonisti" (Guerini Next 2017). Così i Frigoriferi Milanesi hanno, nel corso di oltre un secolo, seguito il *file rou-*

*ge della creatività a vantaggio della comunità; Mazzucchelli 1849 e Nau hanno fatto rivivere a Castiglione Olona (Va) la tradizione dell'occhialeria italiana, riportandovi il centro della produzione, in un clima aziendale piacevole e collaborativo, grazie anche a servizi aggiuntivi per i dipendenti. Per esempio in Nau, oltre alla palestra, agli spazi ricreativi e a un centro di formazione stabile, l'Ufficio del Personale non si chiama più "Risorse umane" ma "Persone" e, all'esterno, si impegna nella prevenzione e nel controllo della vista con promozioni e borse di studio per la ricerca. Ha inoltre introdotto sistemi produttivi per ridurre gli sprechi e i consumi e garantire un buon rapporto qualità-prezzo. A sua volta la Tenuta Montemagno nel Monferrato è un esempio di family business che, mantenendo un modello d'impresa sostenibile, sta diversificando il proprio business, che va dall'elettronica all'ospitalità, dalla cantina vinicola all'equitazione. Quanto alla visita al carcere minorile di Milano, è l'arrivo della direttrice **Cosima Buccoliero** che dà speranza a una realtà spesso agli onori della cronaca per disordini e rivolte per un malessere diffuso. La manager ha infatti una lunga esperienza nell'istituto penitenziario di Bollate dove, attraverso il lavoro, il teatro e la formazione, ha favorito realmente la riabilitazione delle persone. «Il lavoro è al centro della rivalutazione della persona, a patto che sia concepito come strumento di espressione e valorizzazione, con progetti e azioni che la mettano davvero al centro», conclude Folador.*

locale e a favore di tutti i propri fornitori, sul manuale di implementazione in tutti i

Paesi da cui l'azienda acquista gomma naturale. Continuerà, inoltre, l'attività di mappatura della catena di fornitura sino alle piantagioni di origine, con un approccio "risk based" al fine di mappare i rischi socio-ambientali attraverso partnership con i propri fornitori e con l'ausilio di sistemi avanzati di mappatura, anche di tipo digitale.

Massimo Folador,  
docente di Business  
Ethics alla Liuc Business  
School di Castellanza

