

# **Economia Aziendale Online©**

N. 2/2008  
**Double Issue**

“Il tema della sostenibilità come strumento di gestione e di comunicazione integrata”

**Alfonso Ghini**

**Economia Aziendale Online©**  
International Business Review  
Editor in Chief: Piero Mella  
ISSN 1826-4719  
Reg. Trib. Pavia - n. 685/2007 R.S.P.

**Pavia, April, 2008**  
**No. 2/2008 – Double Issue**

All the contents are protected by copyright.  
No part can be copied without the Editor in Chief's and Author's permission.  
Further information at: [www.ea2000.it](http://www.ea2000.it)



# Il tema della sostenibilità come strumento di gestione e di comunicazione integrata

**Alfonso Ghini**  
**Dottore Commercialista in Milano**

Email: [stughini@tin.it](mailto:stughini@tin.it)

**Sommario** – 1. La sostenibilità dei risultati nel tempo – 2. Le iniziative in campo internazionale – 3. Gli impegni per lo sviluppo sostenibile – 4. Il coinvolgimento degli “*stakeholder*” – 5. Le risorse umane – 6. Le strategie di sostenibilità – 7. *Hot Topics*

## 1 – La sostenibilità dei risultati nel tempo

La gestione dell’impresa deve essere avviata e condotta per ottenere dei risultati economici positivi. Siccome l’impresa è costituita per durare nel tempo, necessita che l’attività gestionale sia osservata in modo che l’ottenimento di risultati positivi non sia occasionale, ma si ripeta il più frequentemente possibile. Si è concreti osservando che, anche per l’influenza di fattori esterni, può essere che taluni periodi si concludano con un esito più o meno negativo; questo, però, è da accettare sempre che alla conclusione non soddisfacente si sia pervenuti nonostante un forte impegno a fronteggiare i fattori di intralcio e di disturbo. Inoltre, l’esperienza conseguita è da impiegare per l’attuazione di cambiamenti nella struttura, nell’organizzazione, in altri elementi, così com’è richiesto dall’analisi della consuntivazione del periodo negativo trascorso.

La continuazione dell’attività è uno dei principi basilari del bilancio di esercizio, che viene costruito per molteplici esigenze, interne all’impresa o connesse ai rapporti con l’esterno.

È noto che secondo la dottrina ragioneristica il vero bilancio è quello che si compila una volta sola per l’intera vita dell’impresa. Avuto riguardo al proposito di far durare l’impresa il più a lungo possibile, la realizzazione del principio teorico descritto è vista come inattuabile.

E, come si è scritto sopra, necessariamente si fraziona la vita dell’impresa in segmenti, chiamati esercizi, per verificare l’andamento, rilevare i risultati del tempo in esame, migliorare le politiche e le tecniche gestionali.

Una verifica per aree temporali più ampie presenta lo svantaggio di condurre ad azioni tardive di riequilibrio, ove si manifesti la necessità di agire.

Quando gli obiettivi sono di largo respiro, appare insufficiente il bilancio nell’impostazione attuale, risultante dal riordino attuato a seguito della riforma del diritto societario (L. 3 ottobre 2001, n. 366).

A parte il fatto che, per le società di maggiori dimensioni o comunque aperte agli investitori, sono richiesti dalle legislazioni in atto dei bilanci intermedi (semestrali, ma anche trimestrali), per sé e per il mercato si vanno estendendo bilanci supplementari, per così dire, come il bilancio sociale, il bilancio ambientale, il bilancio di sostenibilità.

Come avverte Maurizio Cisi ne “*Il bilancio ambientale*”, (G. Giappichelli – Introduzione pag. XI) “in particolare, l’attenzione è rivolta alle logiche di *rilevazione* che stanno alla base dell’approccio manageriale all’*amministrazione* dell’ambiente e che si fondano su adeguate integrazioni e modifiche ai tradizionali sistemi informativi aziendali.

Partendo da un approccio sistemico che rappresenta l’azienda come un sistema “aperto”, in grado di intrattenere relazioni di intenso scambio con tutto ciò che la circonda, si definiscono i fondamenti delle sue responsabilità verso l’ambiente. L’attenzione per gli influssi ambientali dell’attività svolta deriva dal recepimento di una “responsabilità sociale”: l’azienda, di qualunque tipologia (azienda per lo scambio sul mercato o azienda di erogazione), natura (pubblica o privata) o settore, non può sottrarsi”.

È condivisibile il pensiero di Stefano Zamagni, espresso nella Prefazione al volume “*Il bilancio sociale e di missione*” a cura di Giulio Ecchia, Giovanni Marangoni e Luca Zarri, Franco Angeli ed. – pag. 9, secondo cui “Per un verso, si chiede alle diverse organizzazioni di impresa di farsi carico degli interessi legittimi delle varie classi di *stakeholder* – è questo, dopo tutto, il senso della responsabilità sociale d’impresa. Per l’altro verso, si continua a giudicare la performance aziendale sulla base di un sistema di calcolo che esclude per principio tutti quegli elementi che valgono a rendere la vita associata più civile e più felice”.

E più avanti (pag. 14) “E ciò proprio a partire dalla constatazione che, per parecchie imprese, la principale fonte di valore è invisibile alla contabilità. Una fonte da cui dipende, in ultima istanza, il vero vantaggio competitivo dell’impresa”.

Si perviene, attraverso il bilancio sociale, che misura l’attenzione verso gli *stakeholder*, al concetto di sviluppo sostenibile. In questo modo si definisce “lo sviluppo che, offrendo servizi economici, ambientali e sociali a tutti i membri di una comunità, porta a un miglioramento della qualità della vita, rispondendo ai bisogni della generazione attuale senza compromettere le necessità delle generazioni future”.

Per *stakeholder* si intende “Individuo, comunità od organizzazione che influisce sulle attività di una organizzazione o ne subisce le conseguenze direttamente o indirettamente. Nell’accezione più ampia del termine, i soggetti interessati possono essere interni – management e collaboratori dell’impresa – o esterni: fornitori, clienti, investitori, partner economici, comunità locali, pubblica amministrazione, generazioni future, interessi ambientali”. Le due definizioni sono tratte dal “*Glossario*” FIAT Group.

## 2 – Le iniziative in campo internazionale

Merita di essere menzionata l’iniziativa delle Nazioni Unite Global Compact finalizzata a promuovere, tra le imprese, politiche e pratiche orientate alla sostenibilità attraverso la condivisione e l’applicazione di dieci principi fondamentali in materia di diritti umani, standard di lavoro, tutela dell’ambiente, lotta alla corruzione. Specifici richiami alle problematiche ambientali, parte integrante della sostenibilità, si trovano fra i temi trattati nell’Atto Unico Europeo, firmato a Lussemburgo il 17 febbraio 1986 e pubblicato sul Bollettino delle Comunità Europee, supplemento 2/86. Questo definisce gli obiettivi e i principi che devono ispirare l’azione del legislatore comunitario.

Come precisa Maurizio Cisi (op. cit. pag. 20), “sulla scia delle indicazioni comunitarie, ed in esplicito recepimento di queste ultime, molti sono gli interventi legislativi, a livello di singole nazioni, che hanno avuto come oggetto la regolamentazione dell’attività di insediamento industriale a salvaguardia del territorio e dell’inquinamento, delle emissioni (acqua, aria, rumori, ecc.), dei residui di lavorazioni industriali, stabilendo soglie massime consentite e sanzioni per il mancato rispetto dei limiti imposti nelle varie aree ritenute critiche e degne di tutela. Accanto agli interventi legislativi comunitari e nazionali, sono stati definiti, da parte di organismi sopranazionali, alcuni principi guida in materia ambientale, che per l’autorità degli enti promuoventi si sono affermati a livello internazionale. Questi sono rappresentati, non già da testi normativi, quanto da dichiarazioni istituzionali che esprimono formalmente le basi per la costruzione di una politica ambientale”.

Tra di essi si ricordano quelli che maggiormente hanno conferito una spinta propulsiva al riconoscimento da parte del mondo produttivo della propria responsabilità:

- la dichiarazione di Rio sull’ambiente e lo sviluppo;
- la carta delle imprese per uno sviluppo sostenibile, promossa dalla *International Chamber of Commerce* (ICC).

Fra i modelli di impresa è fortemente favorita l’impresa adattivo/reattiva. Lo stesso Autore (op. cit. pag. 23) precisa che “sotto il profilo comportamentale, l’impresa adattivo/reattiva, se da un lato si adatta ai mutamenti di contesto, dall’altro trova in questi ultimi gli stimoli a reagire, anticipando le istanze ancora talvolta latenti del mercato. Tale comportamento può essere frutto di una strategia, definibile anticipativa, caratterizzata dagli sforzi del management dell’impresa verso la riduzione del tempo di risposta all’evoluzione del contesto rispetto ai concorrenti, finalizzata al conseguimento di un vantaggio competitivo in campo ambientale” (cfr. G. Azzone, U. Bertelè, G. Noci, “*L’ambiente come vantaggio competitivo*”, Etas, Milano, 1997, pag. 25 e ss.).

Riferimenti alle iniziative prese in campo internazionale, da differenti istituzioni, si leggono nei bilanci di sostenibilità od all'interno degli stessi bilanci di esercizio. "SNAM Rete Gas S.p.A." del Gruppo ENI, ad esempio, nella Relazione sulla gestione 2006 dedica un capitolo a "Impegno per lo sviluppo sostenibile", che nel paragrafo iniziale intitolato "Principi di comportamento" rende noto che "Nello sviluppo delle proprie attività di impresa, Snam Rete Gas si ispira alla tutela dei diritti umani, del lavoro, della sicurezza, dell'ambiente, nonché al sistema di valori e principi in materia di trasparenza e probità, efficienza energetica, sviluppo sostenibile, così come affermati dalle Istituzioni e dalle Convenzioni Internazionali. Al riguardo Snam Rete Gas opera nel riconfermato quadro di riferimento della Dichiarazione Universale dei Diritti Umani delle Nazioni Unite, delle Convenzioni fondamentali dell'ILO – *International Labour Organization* – e delle Linee Guida dell'OCSE per le Imprese Multinazionali, nei particolari temi della tutela dei diritti del lavoro, delle libertà sindacali, del ripudio di ogni sorta di discriminazione, del ripudio dei lavori forzati e del lavoro minorile, di ogni forma di corruzione, della salvaguardia della dignità, della salute, della sicurezza negli ambiti operativi, del rispetto delle biodiversità naturali e della tutela ambientale".

### 3 – Gli impegni per lo sviluppo sostenibile

È interessante un giro d'orizzonte per rendersi conto delle motivazioni alla base delle decisioni delle aziende di impegnarsi a favore dello sviluppo sostenibile. Incominciamo dall'ENI, riportando alcune dichiarazioni che si leggono nel capitolo "Impegno per lo sviluppo sostenibile" della "Relazione sulla gestione" 2006. L'ENI ha pubblicato il "Bilancio di sostenibilità" (in italiano ed in inglese).

È scritto, a proposito dell'impegno in esame, "Questo è prioritario per tutte le imprese, ma ancor di più per una grande società internazionale che opera in un settore in cui la corretta gestione delle risorse e delle tematiche sociali e ambientali è un fattore chiave di successo. Eni è impegnata per garantire la sostenibilità dei risultati nel tempo ampliando il rapporto con gli *stakeholder* di riferimento, migliorando le *performance* aziendali e valorizzando il patrimonio immateriale. Il modello di *business* di Eni sarà pertanto adeguato per assicurare che gli obiettivi di sostenibilità siano parte integrante dei processi gestionali e di sviluppo. Eni, valorizzando la propria esperienza, ha introdotto nel 2006 il tema della Sostenibilità come strumento di gestione e comunicazione integrata". A questo scopo ha avviato uno specifico progetto che ha coinvolto diverse unità organizzative e ha determinato la costituzione di una struttura dedicata alla Sostenibilità.

Nella seduta del 22 febbraio 2007, il Consiglio di Amministrazione di Eni ha discusso e approvato le linee strategiche contenute nel Piano Strategico 2007 – 2010 in cui sono state anche

individuare le principali sfide e impegni in tema di Sostenibilità che Eni dovrà affrontare nei prossimi anni.

Il sistema di reportistica Eni 2006 è arricchito, per la prima volta, dal bilancio di Sostenibilità.

Passiamo ora a “Autogrill S.p.A” che nella sezione “*Rapporto di sostenibilità*” della “*Relazione nella gestione*” del Bilancio 2006 dichiara quanto segue: “Nel 2006, la Società ha pubblicato il suo secondo Rapporto di Sostenibilità sul quale la società di revisione KPMG S.p.A. ha svolto le opportune verifiche di conformità. Il documento ha l’obiettivo di rendere sistematiche le forme di dialogo con gli *stakeholder* sui temi della responsabilità sociale (c.d. “*Corporate Social Responsibility*”) e dello sviluppo sostenibile, nonché di diffondere e condividere una cultura della sostenibilità ad ogni livello dell’impresa”. È pubblicato il “*Rapporto di Sostenibilità*” sotto il titolo “*Responsabilità sociale*”.

La “*Relazione nella gestione*” del Bilancio 2006 di “Seat Pagine Gialle S.p.A.” dichiara quanto segue: “SEAT Pagine Gialle esprime la propria missione di motore di relazioni economiche e sociale mettendo in contatto persone e aziende, esigenze e soluzioni, favorendone gli scambi personali e commerciali. Per questa sua natura relazionale, il Gruppo tende ad impegnarsi in iniziative coerenti, anch’esse finalizzate alla valorizzazione della creatività e del contatto sociale, con il fine ultimo di contribuire a migliorare la qualità della vita nelle aree in cui esso opera”.

Nella “*Relazione sulla gestione*” che accompagna il Bilancio 2006, di “IMA S.p.A.”, si trova il paragrafo “*Salute, sicurezza ed ambiente*”; si legge, peraltro, che “Per il Gruppo IMA la tutela della sicurezza e dell’ambiente di lavoro passa attraverso il pieno rispetto della normativa vigente, anche attraverso la formazione e l’addestramento specifici mirati alla creazione di una “cultura della sicurezza”. Per ambiente, in pratica, si intende quello di lavoro.

Nel capitolo “*Sicurezza, ambiente e qualità*” della “*Relazione sulla gestione*” sul Bilancio 2006 di “Impregilo S.p.A.” si legge, che la Società intende dimostrare il proprio impegno nelle tematiche ambientali e nello sviluppo sostenibile, con la certezza di ottenere nel medio/lungo periodo:

- un miglioramento dell’immagine aziendale e dei rapporti con la clientela, le pubbliche autorità e le comunità locali;
- un aumento del vantaggio competitivo grazie ad un migliore utilizzo dell’energia e tutela delle acque, un’attenta selezione delle materie prime ed uno smaltimento rifiuti controllato;
- una garanzia di rispondenza alla legislazione ambientale e riduzione del rischio di possibili sanzioni penali;

- un miglioramento della qualità dei luoghi di lavoro, della motivazione del personale e del rispetto dei valori aziendali;
- un'apertura a nuove opportunità di *business* in mercati dove i processi di produzione “verdi” sono importanti;
- una preferenza, da parte dei clienti consapevoli delle tematiche ambientali, per quelle aziende che dimostrano il proprio impegno nella protezione dell'ambiente.

In linea con gli esercizi precedenti, anche nel corso del 2006 è stato redatto un rapporto ambientale, semplificato nella forma in una “*Relazione Ambientale*”, indirizzato ad un pubblico più vasto a cui dare evidenza degli sforzi messi in atto dalla società per la salvaguardia e tutela dell'ambiente, nei progetti in cui è impegnata. In tale relazione sono messi in evidenza in maniera analitica le informazioni e gli indicatori quantitativi necessari ad identificare gli effetti sull'ambiente delle lavorazioni.

Come le precedenti edizioni, la “*Relazione Ambientale*” tiene conto esclusivamente degli aspetti ambientali legati alla fase costruttiva dell'opera, e non all'impatto ambientale dell'opera stessa.

#### **4 – Il coinvolgimento degli “stakeholder”**

Sulla ribalta del bilancio sociale/ambientale di sostenibilità, considerando quindi gli elementi tutti dello sviluppo sostenibile, trova legittimamente spazio un attore spesso menzionato ma raramente coinvolto nella definizione degli interessi in gioco: lo *stakeholder*. Senza dubbio, la relazione dell'azienda con gli *stakeholder* è percepita come essenziale ai fini della stesura del documento di rendicontazione globale: infatti, il coinvolgimento dei portatori d'interesse trova ampia conferma nella letteratura specifica fin dalla fine degli anni Novanta.

Più ampia rispetto a quella già riportata è quella secondo cui vanno definiti *stakeholder* tutti “coloro che hanno un interesse rilevante in gioco nella conduzione dell'impresa, sia a causa degli investimenti specifici che intraprendono per effettuare transazioni con l'impresa o nell'impresa, sia a causa dei possibili effetti esterni positivi o negativi delle transazioni effettuate dall'impresa, che ricadono su di loro”. La definizione è tratta da Sacconi L., Baldin E., 2003, *Come le organizzazioni possono essere socialmente responsabili?*, “Sviluppo e organizzazione”, pag. 196.

Alessandro Serini ne “*La parola agli stakeholder*” (“Il bilancio sociale e di missione”, op. cit. pag. 108) stabilisce più livelli di coinvolgimento e cioè: “Un primo livello definisce i portatori di interesse come soggetti passivi nella rendicontazione, delimitando il ruolo ad oggetti di indagine. In altre parole, nel documento di rendicontazione sociale, viene stilato un capitolo che contiene informazioni su di loro, sulle relazioni intrattenute dall'organizzazione, sulle criticità emerse nel

rapporto, ecc. In sostanza, il ruolo che rivestono gli attori è defilato rispetto alla fase di progettazione e costruzione del documento.

In un secondo livello, gli *stakeholder* vengono consapevolmente identificati quali destinatari della comunicazione sociale, rendendo loro disponibile il documento di bilancio per la consultazione attraverso i canali di informazione dell'organizzazione quali: assemblee, seminari, incontri pubblici, pubblicazioni, ecc. Rimane in tal senso un ruolo passivo degli interpreti, ma si apre un canale di dialogo e di confronto tra impresa e “*stakeholder*”. Accenna anche ad un terzo livello, in base al quale “diventano in sostanza soggetti attivi nella realizzazione del documento di rendicontazione”.

Ci trasferiamo nel mondo delle imprese e rileviamo che “ENI è consapevole che la creazione di valore e la sua sostenibilità nel tempo dipendono dalla qualità dei rapporti con i propri *stakeholder*”. La strategia di Eni prevede un forte impegno per la promozione di un dialogo aperto e costruttivo con tutte le organizzazioni legittimamente interessate alle sue attività e per rispettarne le esigenze. Questo approccio è fondamentale per una grande impresa internazionale che opera in contesti particolarmente complessi, in cui la corretta gestione dei legittimi interessi e delle aspettative degli *stakeholder* è un fattore chiave di successo.

E ancora “Eni ha adottato una metodologia di “*engagement*” degli *stakeholder* (identificazione, analisi e consultazione), che fornisce alle proprie unità di *business* gli elementi per recepirne le istanze e accrescere così il livello del consenso intorno ai progetti. Nel corso del 2006, Eni ha inoltre adottato una metodologia di riferimento e di supporto per valutare e gestire gli impatti sociali generati nei territori dove opera attraverso l'introduzione di “*Eni Guide to Social Impact Assessment (SIA)*”. Tale documento, sviluppato sulla base dei più avanzati *standard* internazionali, contiene:

- il riferimento a principi e valori Eni;
- la categorizzazione delle problematiche socio-economiche più rilevanti;
- una metodologia di valutazione degli impatti;
- gli strumenti operativi per la gestione degli impatti all'interno dei progetti;
- una dettagliata bibliografia di riferimento.

Durante la sua predisposizione, la guida è stata testata come *working document* presso alcune realtà operative (Kashagan, Karachaganak, Australia, Norvegia).

Alla crescente attenzione sulla trasparenza e sulla sostenibilità del modello e dei processi di *governance* Eni risponde impegnandosi principalmente a mantenere e rafforzare un sistema di *governance* che rappresenti la *best practice* internazionale, in grado di gestire la complessità delle

situazioni in cui Eni si trova a operare in numerosi Paesi del mondo e delle sfide da affrontare per lo sviluppo sostenibile. Questo si rileva dalla rendicontazione annuale.

Nella “*Sezione di sostenibilità*” della “*Relazione sulla gestione*” (Bilancio 2006) di “Telecom Italia S.p.A.” si legge “ Da dieci anni il Gruppo Telecom Italia analizza la propria *performance* nei confronti dei portatori di interessi da cui dipende e che influenza con la propria attività, gli *stakeholder*: Clienti, Fornitori, Concorrenti, Istituzioni, Ambiente, Comunità, Risorse Umane, Azionisti” ed ancora “La sezione di Sostenibilità è integrata nel Bilancio a conferma della volontà del Gruppo di presentare i propri dati finanziari congiuntamente a quelli non finanziari”.

Per quanto concerne il Gruppo Fiat, è stato diffuso il “Rapporto di Sostenibilità 2006”, nel cui ambito si incontra il Capitolo “*Il dialogo con gli stakeholder*”. Nella parte iniziale dell’ampia trattazione è scritto che “nel rispetto delle autonome responsabilità strategiche e gestionali di ogni Settore del Gruppo per i temi afferenti la *corporate social responsibility*, nel corso del 2006 la rendicontazione *Triple Bottom Line* (TBL) è stata collocata nell’ambito della funzione “Comunicazione” di Fiat Group”.

Con l’espressione “*Triple Bottom Line*” si intende “la metodologia di approccio integrato che rende conto delle prestazioni aziendali, sotto tre profili: economico, ambientale e sociale. Letteralmente, “*bottom line*” è l’ultima riga del bilancio: quella del profitto”(glossario FIAT).

Relativamente a “Autostrade S.p.A.”, la “*Sezione di Sostenibilità*” della “*Relazione sulla gestione*” (Bilancio 2006) mette in evidenza che sul piano dei rapporti con gli *stakeholder*, sono di grande interesse gli accordi sottoscritti con Enti territoriali, sui temi della sicurezza e dell’ambiente, nonché le iniziative promosse in collaborazione con le Associazioni dei Consumatori:

- il protocollo d’intesa con la regione Emilia Romagna e alcune Province e Comuni della Regione, nonché con il Compartimento di Polizia Stradale e il Consorzio per l’Alta Velocità Milano – Bologna (TAV), per la gestione delle emergenze e la tutela ambientale;
- il protocollo d’intesa con i Comuni ICBI (Iniziativa per Carburanti a Basso Impatto), per la promozione dell’uso dei carburanti a basso impatto ambientale;
- la prosecuzione delle iniziative promosse dalla Consulta per la Sicurezza e la Qualità del Servizio, organismo istituito in collaborazione con alcune Associazioni dei Consumatori, cui partecipano anche la Polizia Stradale e altri enti e istituzioni, con l’obiettivo di individuare e concordare azioni e piani di miglioramento dei servizi autostradali e del livello di sicurezza dell’infrastruttura;
- l’implementazione della “procedura di conciliazione”, messa a punto grazie all’accordo siglato con le Associazioni dei Consumatori Adoc, Codacons e FederConsumatori, in base alla

quale i clienti di Autostrade per l'Italia, rappresentati dalle Associazioni, possono risolvere in modo semplice, gratuito e rapido alcune tipologie di controversie con l'azienda.

Per “SNAM Rete Gas S.p.A.” va precisato che nel Capitolo “Impegno per lo sviluppo sostenibile”, si trova la seguente affermazione: “Tutte le attività di Snam Rete Gas sono svolte nella consapevolezza della Responsabilità Sociale della società nei confronti di tutti i suoi *stakeholder* (dipendenti, azionisti, clienti, fornitori, comunità, partner commerciali e finanziari, istituzioni, associazioni di categoria, rappresentanze sindacali, ecc.), nella convinzione che le capacità di dialogo e di interazione con la società civile rappresentino un *asset* importante dell'azienda”.

## 5 – Le risorse umane

### 5.1- ENI – Impegno per lo sviluppo sostenibile – Persone

Alla competizione per assumere e trattenere le risorse qualificate, alla necessità di favorire lo sviluppo del personale a livello locale, promuovendo al contempo la tutela della salute e garantendo elevati *standard* di sicurezza, Eni risponde impegnandosi principalmente a:

- Attrarre le migliori risorse a livello nazionale e internazionale;
- Gestire le risorse umane a livello internazionale con strumenti omogenei, valorizzando le diversità;
- Promuovere la salute del personale e garantire la sicurezza dei dipendenti, dei contrattisti e delle comunità;
- Valorizzare il potenziale e le professionalità delle proprie risorse.

### 5.2 - FIAT - Rapporto di Sostenibilità 2006

#### Risorse Umane

I dipendenti del Gruppo a fine 2006 erano 172.012, i costi del personale nel 2006 sono stati pari a 6741 milioni di euro. Con il proprio Sistema di “*Compensation*” il Gruppo Fiat persegue:

- la valorizzazione dei talenti;
- la focalizzazione sulle performance;
- l'attrattività verso il mercato del lavoro;
- l'identificazione delle persone con l'Azienda.

Ciò attraverso una politica di Gruppo a livello mondiale che definisce linee guida comuni e specifiche caratterizzazioni di Paese per rispondere con tempestività alle peculiarità del business e del mercato del lavoro nelle singole aree produttive.

### **5.3– TELECOM – Sezione di Sostenibilità**

#### Risorse Umane

➤ Strategia

Le società del Gruppo riconoscono la centralità delle Risorse Umane, nella convinzione che il principale fattore di successo di ogni impresa sia costituito dal contributo professionale delle persone che vi operano, in un quadro di lealtà e fiducia reciproca. Le società del Gruppo tutelano la sicurezza e la salute nei luoghi di lavoro e ritengono fondamentale, nell'espletamento dell'attività economica, il rispetto dei diritti dei lavoratori. La gestione dei rapporti di lavoro è orientata a garantire pari opportunità e a favorire la crescita professionale di ciascuno.

Seguono “Consistenze e variazioni”.

➤ Equità di genere

Nel corso del 2006 la percentuale delle donne dirigenti nel Gruppo (in Italia) si attesta intono al 15% e delle donne quadro al 24%.

➤ Pari opportunità

Sono stati realizzati interventi a favore della crescita professionale delle donne per la diffusione delle pari opportunità, sviluppando e consolidando quanto previsto dal “Progetto Donna” nato nel 2003 (numerose sono le attività per le mamme).

### **5.4– SAIPEM**

#### Risorse Umane

Nel corso del 2006 le attività inerenti la gestione e lo sviluppo delle risorse umane sono state fortemente influenzate dalla crescita del settore Oil & Gas e dalla richiesta di personale altamente qualificato per lo sviluppo strategico e operativo del business. Saipem ha investito in attività volte ad attrarre e trattenere le risorse più critiche, sia a livello locale che internazionale, attraverso iniziative finalizzate sia a diffondere la cultura e la solida immagine dell'azienda, sia allo sviluppo delle competenze professionali e delle capacità personali delle risorse.

Le attività in ambito di sviluppo delle risorse umane sono state inoltre fortemente influenzate dall'acquisizione di Snamprogetti. Sono stati prima definiti e poi implementati programmi di integrazione relativi ai processi di selezione, formazione, sviluppo e *compensation* al fine di utilizzare strumenti e metodologie comuni all'interno del settore.

L'orientamento strategico rivolto allo sviluppo del personale locale estero è proseguito con la chiusura del primo ciclo di iniziative realizzate su un gruppo di giovani ingegneri kazaki che, dopo aver ultimato la loro formazione presso l'Università di Bologna e un intenso programma di *training on the job* presso le strutture del Gruppo, sono stati inseriti, rispettivamente, nelle aree

*Construction, Fabrication* e HSE. Altri giovani ingegneri kazaki sono stati selezionati nel corso del 2006 per partecipare a un nuovo ciclo di iniziative di valorizzazione del contenuto locale che prevedono il medesimo *iter* formativo.

È entrato a pieno regime il *Training Centre* presso la base di ER SAI a Kuryk che eroga sia lezioni pratiche che teoriche. In Nigeria sono proseguite le attività di ricerca e inserimento di giovani risorse locali. A supporto del progetto Gimboa in Angola sono state definite iniziative atte a sviluppare ingegneri locali nell'ambito del business FPSO. Queste risorse, sulla base di un dettagliato piano di training e sviluppo, sono transitate in diverse realtà Saipem per incrementare le loro capacità professionali e per ampliare la conoscenza del business; il loro training proseguirà in India e negli Emirati Arabi.

### **5.5– SNAM Rete Gas - Persone e organizzazione**

- La valorizzazione delle persone, lo sviluppo delle loro capacità e competenze, il riconoscimento dei meriti, la definizione delle responsabilità costituiscono i principali obiettivi del modello di gestione e sviluppo di Snam Rete Gas.
- La formazione, la comunicazione interna, il sistema di indirizzo e valutazione della *performance*, la valutazione del potenziale e delle capacità individuali sono gli strumenti utilizzati per attuare tale modello, finalizzati a favorire la crescita delle persone, rendendole partecipi e sempre più consapevoli e responsabilizzate rispetto agli obiettivi ed alle strategie aziendali.
- Un sistema premiante fortemente ispirato a criteri di selettività e meritocrazia ha consentito di riconoscere e premiare le *performance* più significative e di apprezzare contributi individuali di particolare rilievo.

## **6 – Le strategie di sostenibilità**

### **6.1 – TELECOM – La strategia di sostenibilità per il triennio 2007 – 2009**

La strategia di Sostenibilità per il triennio indicato si basa sui seguenti pilastri:

- attenzione alla qualità del servizio, che viene monitorata costantemente dalle strutture preposte;
- integrazione del *reporting* di Sostenibilità all'interno del Bilancio, a conferma della volontà del Gruppo di presentare la propria *performance* finanziaria congiuntamente con quella non finanziaria;
- valutazione dell'impatto in termini di Sostenibilità dei progetti di *business* presentati all'approvazione del Comitato Investimenti di Gruppo tramite la compilazione di una specifica scheda investimenti;

- coinvolgimento degli *stakeholder* nei processi aziendali;
- evoluzione del *reporting* verso una maggiore aderenza alle linee-guida del *Global Reporting Initiative* (GRI);
- definizione di obiettivi quantitativi in linea con i temi individuati di maggiore rilievo per la Sostenibilità;
- integrazione tra Sostenibilità e innovazione: una specifica sezione è dedicata ai temi della Responsabilità d'Impresa all'interno del Piano tecnologico che è il documento con cui l'azienda definisce la propria strategia in termini di evoluzione tecnologia;
- inserimento di domande specifiche sulla percezione da parte dei clienti del modello di Sostenibilità adottato dal Gruppo all'interno dei questionari per la misurazione della *customer satisfaction*, a partire da fine 2006;
- conferma degli impegni internazionali in materia di Sostenibilità tra cui l'adesione al *Global Compact* e il supporto all'*Alliance* tra Commissione Europea, Associazioni di categoria e aziende europee *leader* nella Sostenibilità.

## **6.2– AUTOSTRADE – Le iniziative di Sostenibilità**

La responsabilità sociale del Gruppo Autostrade è incentrata sulla gestione e lo sviluppo del proprio complesso patrimonio infrastrutturale che richiede il costante impegno a mantenere elevate condizioni di funzionalità ed efficienza e ad assicurare alti livelli di sicurezza. La rete delle infrastrutture gestite dal Gruppo Autostrade costituisce un supporto indispensabile al sistema di comunicazione e di scambi all'interno del Paese e nelle relazioni con l'estero: la sua gestione attribuisce, pertanto, alle aziende del Gruppo un ruolo di grande valenza sociale.

Autostrade ha avviato da anni un processo tendente a rendere sempre più trasparente, esplicito e formalizzato il proprio impegno, implementando una serie di iniziative, cioè:

- l'adozione di un sistema di governance con i relativi codici di condotta (Codice di Autodisciplina per la *Corporate Governance*, Codice Etico, Codice di Comportamento per l'*Internal Dealing*);
- la certificazione di alcuni processi-chiave e l'implementazione di un Sistema Qualità che viene costantemente aggiornato e migliorato;
- la pubblicazione della Carta degli Impegni per l'Ambiente e la costituzione del Comitato per la Responsabilità Ambientale e Sociale, incaricato di dare coordinamento e impulso alle iniziative per lo sviluppo sostenibile;
- la costante interazione con la comunità finanziaria e con le agenzie di *rating* sulla Sostenibilità;

- l'adesione al progetto “*Global Compact*” delle Nazioni Unite, finalizzato a promuovere la responsabilità sociale delle imprese, con l'obiettivo ultimo di realizzare un sistema economico globale più sostenibile e non discriminatorio, che impegna gli aderenti a supportare i dieci principi relativi ai diritti umani, al lavoro, all'ambiente e alla lotta alla corruzione;
- l'adesione a inizio 2005, insieme a numerose altre grandi imprese, all'iniziativa del *World Economic Forum* “*Partnering Against Corruption Initiative (PACI)*”, a supporto di una politica di “tolleranza zero” nei confronti della corruzione.

Gli indicatori sono rappresentativi delle principali aree di impegno del Gruppo, in relazione ai macro-obiettivi in cui si esplicita la sua missione:

1. perseguire il miglioramento dei livelli di servizio sulla rete gestita;
2. valorizzare le risorse umane a tutelare l'ambiente di lavoro;
3. assicurare il massimo impegno nella realizzazione del piano di investimenti affidato al Gruppo;
4. porre la massima attenzione alla salvaguardia dell'ambiente e del territorio e al dialogo con le comunità locali.

### **6.3– IMPREGILO - Nuovi obiettivi**

Sia per i principali processi gestionali sia per quelli produttivi, al fine di verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati, sono stati individuati e monitorati, durante tutto l'anno 2006, specifici indicatori di efficacia ed efficienza che, in ambito riesame della direzione, hanno permesso di confermare e/o definire i nuovi obiettivi aziendali per la qualità, l'ambiente e la sicurezza. In aggiunta a tali indicatori ed in accordo ai requisiti di sistema, sono state pianificate ed eseguite, sia per la sede sia per le commesse, specifiche verifiche ispettive interne, atte a verificare il mantenimento della conformità del Sistema Qualità, Ambiente, Sicurezza alla politica aziendale ed alle norme di riferimento e ad individuare eventuali spunti di miglioramento.

## **7 – Hot Topics**

Anche se la Sostenibilità interessa tutti i processi aziendali, alcuni temi rivestono particolare importanza e sono oggetto di attenta considerazione nell'attuazione del modello di *Corporate Responsibility* definito all'azienda. Si tratta degli *hot topics* della Sostenibilità che sono stati individuati dal Gruppo Telecom Italia sulla base di:

- richieste effettuate dalle Agenzie di *rating* di Sostenibilità per l'ammissione agli indici di settore, attraverso i questionari di valutazione della *performance* del Gruppo;

- richieste degli investitori in occasione di *Road Show* dedicati o di contatti *one to one*;
- analisi dei media e dei *report* pubblicati dalle Agenzie specializzate;
- *benchmarking* delle attività di Sostenibilità svolte dalle altre aziende, nazionali ed estere.

L'argomento è trattato ampiamente, ad esempio, da "Telecom S.p.A."

L'estesa ricerca condotta dallo scrivente si è conclusa con l'estrazione di elementi ritenuti molto significativi. Per evidenti motivi di spazio ne sono stati trascurati altri, indubbiamente validi. Ci auguriamo che lo sforzo compiuto per mettere poco di proprio e lasciando parlare gli "Attori della Sostenibilità", rechi un contributo alla diffusione della conoscenza di un importante fattore economico-sociale.