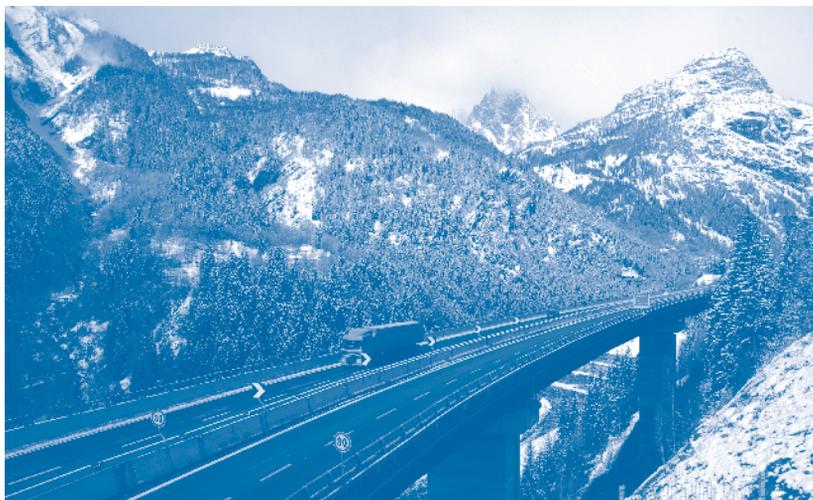




**GENNAIO  
2016**

**RESPONSABILITÀ  
SOCIALE D'IMPRESA:  
UN IMPEGNO EUROPEO**



**DIRETTORE  
RESPONSABILE**

Francesco Delzio

**DIRETTORE  
EDITORIALE**

Vittorio Bo

**COORDINAMENTO  
EDITORIALE**

Silvia Gambadoro  
Stefano Milano  
Leonie Smushkovich  
Isabella Spinella

**MANAGING EDITOR**

Cecilia Toso

**REDAZIONE**

Cristina Gallotti

**COLLABORATORI**

Elisa Barberis  
Davide Coero Borga  
Emanuela Donetti  
Mariachiara Giacosa  
Valerio Muscella  
Paolo Piacenza  
Andrea Ragni  
Enrico Remmert  
Arianna Sgammotta  
Maria Chiara Voci

**TRADUZIONI**

Laura Culver  
Joan Rundo

**ART DIRECTION  
E PROGETTO GRAFICO**

Undesign

**RICERCA ICONOGRAFICA  
E PHOTOEDITING**

White

una rivista di

**autostrade** // per l'Italia

via A. Bergamini 50  
00159 Roma  
[www.autostrade.it](http://www.autostrade.it)

edita da  
**Codice Edizioni**



via G. Pomba 17  
10123 Torino  
t +39 011 19700579  
[www.codiceedizioni.it](http://www.codiceedizioni.it)  
[agora@codiceedizioni.it](mailto:agora@codiceedizioni.it)

**IMMAGINE DI COPERTINA**

Raccordo Autostradale  
Valle d'Aosta

Archivio Autostrade per l'Italia

**distribuzione  
esclusiva per  
l'Italia**

**Messaggerie Libri spa**  
t 800 804 900

RESPONSABILITÀ  
SOCIALE  
D'IMPRESA: UN  
IMPEGNO EUROPEO



06	<b>EDITORIALE</b>
08	<i>strade visioni</i> <b>LE PAROLE E LA STORIA DELLA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY</b>
12	<i>intervista a Stefan Crets</i> <b>RESPONSABILITÀ A 28. PER UN'EUROPA PIÙ SOSTENIBILE</b> di Arianna Sgammotta
18	<i>intervista a Stefano Firpo</i> <b>«L'IMPRESA AL CENTRO DELLA NOSTRA AZIONE»</b> di Mariachiara Giacosa
24	<i>intervista a Marco Frey</i> <b>GLOBAL COMPACT. IL VOLTO UMANO DEL MERCATO GLOBALE</b> di Maria Chiara Voci
30	<b>MISURARE LA SOSTENIBILITÀ</b> di Paolo Piacenza
36	<b>AEROPORTI DI ROMA. SCENARI DI SVILUPPO SOSTENIBILE</b> di Marco Tamaro
42	<b>INTEGRATED THINKING. CREARE VALORE PER TUTTI GLI STAKEHOLDER</b> di Chiara Mio
48	<b>CSR: STRUMENTO STRATEGICO DELLE IMPRESE</b> di Simonetta Giordani
54	<i>infografica</i> <b>AUTOSTRADE RESPONSABILI</b> a cura di Autostrade per l'Italia
56	<i>Gente di Autostrade</i> <b>AREE DI SERVIZIO: UNA SOSTA DI QUALITÀ</b> di Davide Coero Borga
62	<i>Sei in un Paese meraviglioso</i> <b>SESTIA OVEST: LA PIANA, L'ACQUA, LA STORIA</b> di Elisa Barberis
72	<b>MOBILITECH</b> di Emanuela Donetti
74	<i>Muoversi con le parole</i> <b>VIAGGIO NELL'INVERNO</b> di Enrico Remmert
78	<b>english version</b>

«LA SOSTENIBILITÀ RAPPRESENTA  
IL FATTORE CHIAVE PER IL RITORNO  
DELLA COMPETITIVITÀ IN EUROPA.  
INVESTIRE NELLA SOSTENIBILITÀ,  
INOLTRE, PER L'EUROPA È  
SEMPLICE, PERCHÉ POSSEDIAMO  
GIÀ LE TECNOLOGIE, LA CREATIVITÀ  
E UN CERTO SISTEMA DI VALORI  
UNICO AL MONDO»

**Stefan Crets**



**STEFAN CRETS** – Direttore esecutivo di CSR Europe dal 2011, si è a lungo occupato di responsabilità sociale d'impresa per Toyota, arrivando nel 2008 a ricoprire il ruolo di direttore generale della pianificazione aziendale e della CSR. Laureatosi all'Università di Anversa, è stato ricercatore presso l'ateneo per oltre un decennio.



**STEFANO FIRPO** – Direttore generale per la politica industriale, la competitività e le piccole e medie imprese del Ministero dello Sviluppo Economico, è stato a capo della Segreteria tecnica del Ministero dello Sviluppo Economico durante i governi Monti, Letta e Renzi. Ha ricoperto inoltre ruoli dirigenziali presso Intesa Sanpaolo e Sanpaolo IMI.



**MARCO FREY** – Direttore dell'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna, coordina le attività di ricerca sui temi della sostenibilità e insegna presso l'Università Cattolica, la Bocconi e la Luiss. È Presidente della Fondazione Global Compact Network Italia, di Cittadinanzattiva, del Comitato Scientifico di Symbola e Vicepresidente della Società italiana di Management.



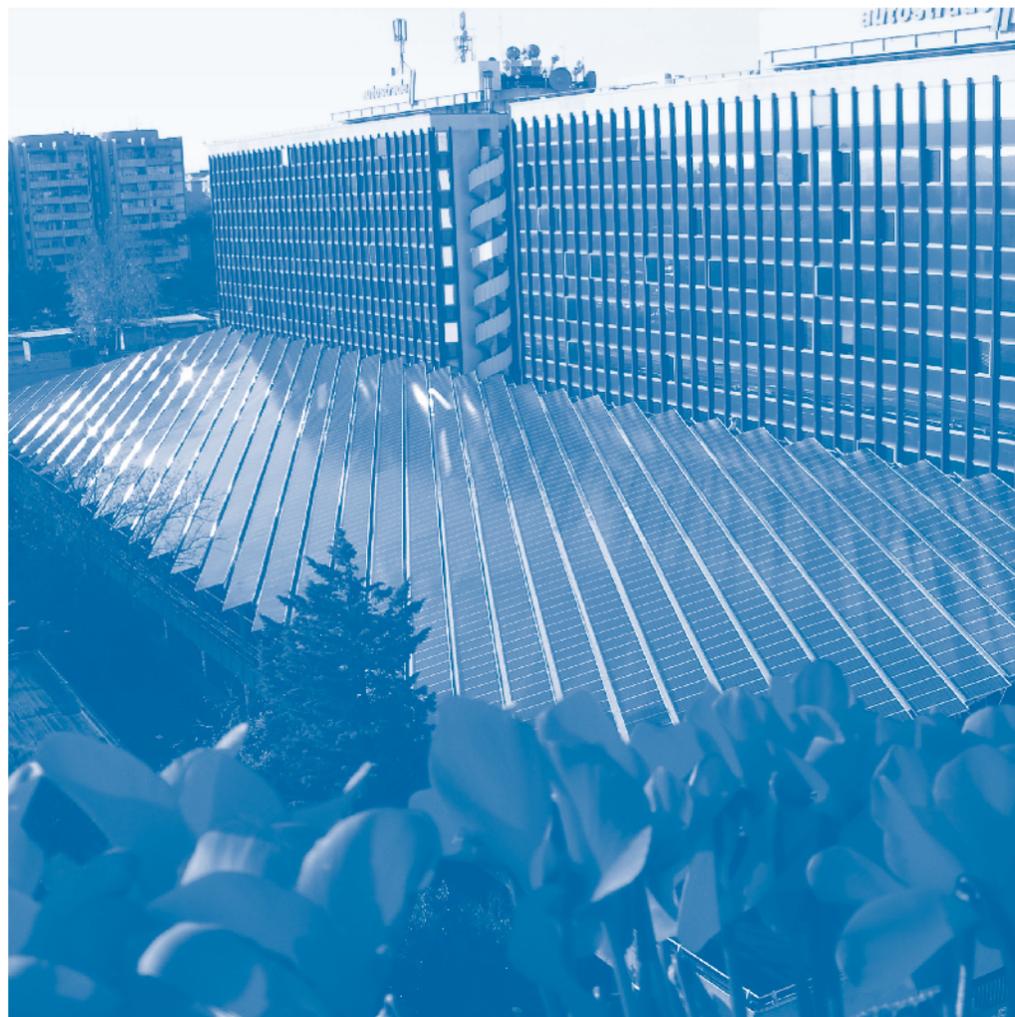
**SIMONETTA GIORDANI** – Responsabile rapporti istituzionali e sostenibilità di Atlantia e consigliere di amministrazione del Gruppo Ferrovie dello Stato, è stata Sottosegretario di Stato ai beni culturali, con delega al turismo. Fino al 2013 è stata responsabile dei rapporti istituzionali di Autostrade per l'Italia e, dal 2008, è responsabile della Corporate Social Responsibility del Gruppo.



**CHIARA MIO** – Professore ordinario presso il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari, è membro del collegio docenti del dottorato in Scienza e Gestione dei Cambiamenti Climatici. Presidente del Comitato per la Sostenibilità di Benetton Group e di Atlantia, ha all'attivo collaborazioni a livello internazionale e comunitario ed è membro dei consigli di amministrazione di società quotate. Recentemente è stata nominata Presidente del Consiglio di Banca Popolare FriulAdria.



**MARCO TAMARO** – Agronomo, dirige la Fondazione Benetton Studi Ricerche di Treviso dal 2009. Dopo la laurea in Scienze Agrarie ha svolto attività di ricerca presso il Dipartimento di Scienze Ambientali dell'Università di Venezia. Dal 1989 al 2008 ha lavorato presso il Consorzio di Bonifica Destra Piave di Treviso, di cui è stato vicedirettore. È responsabile dell'attività della Fondazione Benetton, segretario del Consiglio di Amministrazione e del Comitato scientifico.



La diffusione dell'idea di "sostenibilità" nel mondo contemporaneo ha origini recenti. Soltanto nel decennio 1970-1980, grazie alle analisi del Club di Roma, cominciò a diventare evidente nel mondo scientifico che il

modello di sviluppo allora in atto non era più sostenibile. E sarebbero stati necessari altri vent'anni perché la stessa consapevolezza si diffondesse al di fuori delle mura dell'accademia, contagiando le opinioni pubbliche dei Paesi occidentali.

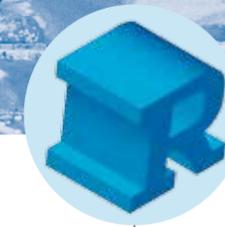
Oggi nel mondo avanzato una percentuale importante dei consumatori è disposta a pagare un prezzo più alto per acquistare un prodotto che provenga da un'azienda responsabile. Perché non conta più soltanto il possesso, l'uso o l'esibizione di un oggetto o di un servizio, ma anche sapere come è stato prodotto. Tracciando e comunicando non solo i modelli produttivi, ma anche le filiere e le fonti di approvvigionamento: con una terminologia antica ma che non ha perso la sua efficacia, potremmo dire che è essenziale in questa fase storica il rapporto tra capitale da una parte, fattore-lavoro e fattore-contesto dall'altra.

Da qui deriva la necessità di un nuovo patto di fiducia tra produttori e consumatori, che rinnovi l'incontro tra domanda e offerta aggiungendo agli elementi classici del prezzo e della qualità nuove variabili, come l'impatto sociale e quello ambientale delle produzioni. Almeno nel mondo occidentale, le imprese hanno cominciato a riconoscere e a coltivare questa "responsabilità sociale" e cercano di onorarla, per ottenere maggior fiducia non solo da parte dei consumatori ma anche del mercato finanziario. E in molti settori è scientificamente dimostrabile, oggi, come un elevato livello di Corporate Social Responsibility sia associato a migliori performance su tutti i mercati.

Questo numero di *Agorà* esplora, dunque, il tema della CSR interrogando in profondità i suoi attori principali, a livello nazionale ed europeo, e raccontando le esperienze di qualità sviluppate in Autostrade per l'Italia e in Aeroporti di Roma. Ne emerge chiaramente una nuova rotta dello sviluppo, che fino a pochi decenni fa sembrava semplicemente utopia.

**Francesco Delzio**

# LE PAROLE DELLA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY



## > Corporate Governance

L'insieme di regole, di ogni livello (leggi, regolamenti ecc.) che disciplinano la gestione e la direzione di una società o di un ente, pubblico o privato.

## > Codice Etico

Può definirsi come la "Carta Costituzionale" dell'impresa, una carta dei diritti e doveri morali che stabilisce la responsabilità etico-sociale di ogni partecipante all'organizzazione imprenditoriale.

## > SA 8000

È uno standard internazionale che elenca i requisiti per un comportamento eticamente corretto delle imprese e della filiera di produzione verso i lavoratori. Contiene nove requisiti sociali orientati all'incremento della capacità competitiva di quelle organizzazioni che volontariamente forniscono garanzia di eticità della propria filiera produttiva e del proprio ciclo produttivo.

## > Sistemi di Gestione Ambientale

La norma ISO 14001 li definisce come «la parte del sistema di gestione generale che comprende la struttura organizzativa, le attività di pianificazione, le responsabilità, le prassi, le procedure, i processi, le risorse per elaborare, mettere in atto, conseguire, riesaminare e mantenere attiva la politica ambientale». I Sistemi di Gestione Ambientale sono attuati attraverso due standard normativi:

- il Regolamento CEE 761/2001 (EMAS II)
- le norme ISO della serie 14000.

## > Bilancio Sociale e di Sostenibilità

È il rendiconto in cui le imprese che intendono adottare un comportamento "socialmente responsabile" presentano l'impatto delle loro attività sul contesto sociale e ambientale, spiegano la propria politica di remunerazione e gli impegni verso i dipendenti e forniscono informazioni sul rapporto con clienti e fornitori. Non è obbligatorio e non è soggetto a controlli o certificazioni: la sua stesura e diffusione è una libera scelta dell'impresa.

## > Social Statement

È uno strumento di valutazione volontario, pensato per guidare le imprese nell'attività di rendicontazione delle proprie prestazioni sociali, standardizzando la modalità di rilevazione e presentazione delle informazioni e favorendo forme di confronto dei risultati.

## > Responsabilità sociale d'impresa

La Responsabilità sociale d'impresa, o secondo l'acronimo inglese CSR, Corporate Social Responsibility, è «l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate». La definizione proviene dal Libro Verde della Commissione europea, presentato nel luglio 2001.

## > Reputazione d'impresa

È una valutazione globale e stabile nel tempo di un'impresa; è condivisa da più persone e si basa sull'insieme di percezioni (razionali) riguardanti la condotta generale, la performance finanziaria e gli altri obiettivi dell'impresa. Lo standard internazionale per misurarla è il RepTrak®, che ogni anno esamina le aziende basandosi su criteri quali: prodotto/servizio; innovazione; luogo di lavoro, governance, cittadinanza, leadership, performance.

# LA STORIA DELLA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN EUROPA



**1993**

Jacques Delors, Presidente della Commissione europea, chiede alle imprese europee di prendere parte alla lotta contro l'esclusione sociale.



**1999**

- Viene inaugurato l'indice finanziario Dow Jones Sustainability Index (DJSI), che valuta la sostenibilità dei 2500 maggiori gruppi mondiali.
- Kofi Annan invita i leader dell'economia mondiale riuniti al World Economic Forum di Davos a promuovere un'economia globale sostenibile sancita da un Patto Globale. Un'economia rispettosa dei diritti umani e del lavoro, della salvaguardia dell'ambiente e della lotta alla corruzione.



**2000**

- Durante il Consiglio europeo di Lisbona viene annunciato l'obiettivo strategico dell'UE: «Diventare (entro il 2010) l'economia della conoscenza più competitiva e più dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile accompagnata da un miglioramento

quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale».

- A luglio viene lanciato operativamente il Global Compact delle Nazioni Unite. Da allora vi hanno aderito oltre 8700 aziende e organizzazioni provenienti da più di 160 Paesi, dando vita a una nuova realtà di collaborazione mondiale.



**2001**

La Commissione europea stabilisce le linee guida per lo sviluppo della CSR negli Stati membri.



**2002**

Nel documento *Comunicazione della Commissione relativa alla responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile* si espone la strategia comunitaria di promozione della CSR. La Commissione costituisce l'European Multi Stakeholder Forum on CSR, composto da sindacati, organizzazioni non governative, imprese, consumatori, società civile.



**2006**

La Commissione europea in "Il partenariato per la crescita e l'occupazione" enfatizza la necessità di promuovere la responsabilità sociale sotto diversi aspetti: sensibilizzazione, scambio di buone pratiche, sostegno delle iniziative multistakeholder, collaborazione con gli Stati membri, informazione rivolta ai consumatori e trasparenza, ricerca, educazione, piccole e medie imprese, dimensione internazionale della responsabilità sociale.



**2010**

- Al Forum europeo sulla CSR viene definita la Strategia Enterprise 2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva che evidenzia l'impegno di rinnovare la strategia UE per promuovere la responsabilità sociale come elemento chiave per assicurare nel lungo termine la fiducia dei lavoratori e dei consumatori.
- È approvata la ISO 26000, una nuova norma per la responsabilità sociale d'impresa messa a punto



**2012**

Vengono lanciati gli European CSR Awards che ricompensano partnership vincenti in due categorie: piccole e medie imprese e grandi imprese in relazione con almeno uno stakeholder non commerciale. I vincitori nazionali sono selezionati sulla base dell'impatto positivo che le partnership hanno portato a società e impresa.



**2015**

Il 3 e 4 febbraio a Bruxelles si è tenuta l'ultima edizione dell'EU Multi Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility, fondamentale tappa conclusiva del processo di revisione multistakeholder della Commissione europea, volto a definire la nuova strategia da adottare sulla CSR.

# RESPONSABILITÀ A 28

*Per un'Europa più  
sostenibile*

intervista a  
**STEFAN CRETS**

di **Arianna Sgammotta**

RENDERE L'EUROPA UN POSTO MIGLIORE DOVE LAVORARE, UN LUOGO IN CUI LA PIENA OCCUPAZIONE, LA DISPONIBILITÀ DI UN REDDITO E LA SICUREZZA SIANO GARANTITI A TUTTI. SONO QUESTI GLI OBIETTIVI DI CSR EUROPE, L'ASSOCIAZIONE GUIDATA DA STEFAN CRETS.

fotografie

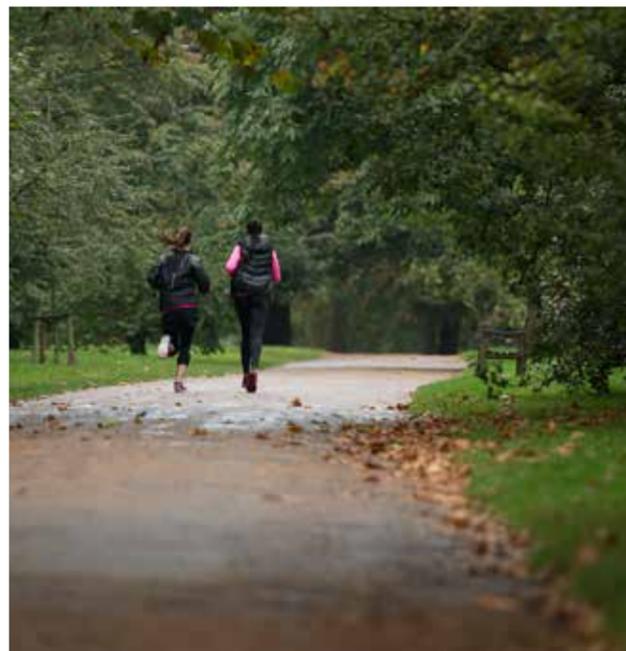
D. Rukhlenko / P. Haynes / Y. Talensac / Atlantide Phototravel /  
F. Bilger Photodesign / P. Turpin / I. Masterton



La sostenibilità come chiave per fare ripartire la crescita economica, ma anche come necessità di rendere quella europea una società realmente equa, dove ognuno possa contare su un lavoro e un reddito. Questi gli obiettivi, urgenti, sui quali si deve lavorare e cui le aziende sono chiamate a contribuire in modo diretto secondo Stefan Crets, Presidente di CSR Europe. Per farlo, però, c'è bisogno che la Responsabilità sociale d'impresa o Corporate Social Responsibility (CSR) sia considerata parte integrante delle strategie formulate a livello europeo. Ecco perché CSR Europe, ormai da cinque anni, si è fatta promotrice dell'iniziativa Enterprise 2020, una risposta alla strategia Europa 2020 nella quale si sottolinea il contributo decisivo che le aziende possono apportare all'Europa affinché sia pronta a far fronte alle sfide demografiche, climatiche ed economiche che l'attendono.

#### In che modo la CSR può aiutare il mondo del lavoro europeo?

La prima cosa, ed è quello che con CSR Europe stiamo cercando di realizzare da tempo, è fare in modo che a livello nazionale si lavori per società più giuste, dove la piena occupazione, la disponibilità di un reddito e, più in generale, la sicurezza siano garantiti a tutti. Questi elementi insieme renderanno l'Europa un posto migliore dove lavorare. In quanto associazione di



CSR Europe ha realizzato *The Future for Europe We Need*, una sorta di vademecum per rendere l'Europa un posto migliore dove fare impresa e lavorare e dove consumo e produzione diventino sempre più sostenibili

imprese fondata sui principi della sostenibilità, CSR Europe ha scelto d'impegnarsi in prima linea su questo. Il primo passo è riuscire a fare incontrare il più possibile la domanda e l'offerta tra aziende e forza lavoro. I lavoratori vanno formati in modo da avere i requisiti giusti, richiesti dal mercato e congrui alle necessità aziendali.

CSR Europe ha realizzato, insieme ai suoi 45 partner, il manifesto *The Future for Europe We Need*. Si tratta di una sorta di vademecum sulle pratiche da adottare per rendere l'Europa un posto migliore dove fare impresa e lavorare, ma anche dove il consumo e la produzione diventino sempre più sostenibili. C'è poi anche una parte relativa alla trasparenza e al coinvolgimento per le imprese. Il focus principale del nostro network resta, però, l'occupazione, soprattutto dei più giovani che si affacciano per la prima volta sul mercato del lavoro. A loro abbiamo dedicato uno specifico "Patto per i giovani" che abbiamo presentato a metà novembre al Business Summit di Bruxelles e alla Commissione UE. Crediamo che per ottenere importanti risultati si debba lavorare insieme, ma per affrontare la disoccupazione serve soprattutto ridurre il gap tra formazione e impresa.



**Lo scorso anno, attraverso l'iniziativa Enterprise 2020 avete presentato alla Commissione UE la vostra proposta su come la CSR potrebbe contribuire allo sviluppo di una società europea più coesa, intelligente e sostenibile nell'ambito della più ampia strategia Europa 2020. Qual è lo stato dell'arte?**

La Commissione UE deve ancora presentare la sua strategia per il 2020. La nostra richiesta resta quindi la stessa dello scorso anno. Per quanto riguarda la CSR, la Commissione ha già adottato un pacchetto di regolamenti, dedicato però in modo specifico alla questione della trasparenza. L'accento continua a essere sulla rendicontazione, che di per sé non è un problema per un'azienda, ma che rappresenta il punto finale di un processo che va costruito. Ecco perché la nostra domanda resta ancora: come fare per aiutare le imprese a contribuire a un'Europa più sostenibile e intelligente? Più che sulla rendicontazione ci si dovrebbe allora focalizzare sullo sviluppo di quella che in gergo tecnico definiamo la *capacity building*, ovvero la potenzialità delle aziende nella creazione di maggiore coesione sociale e sostenibilità.



**Esiste una visione comune tra i 28 Paesi membri su come indirizzare la CSR?**

Non direi. O meglio molto dipende dal settore della CSR che si sceglie. Per fare un esempio, la Commissione UE ha chiesto agli Stati membri di lavorare a dei piani nazionali per la CSR. E non tutti lo hanno ancora fatto. A livello generale direi quindi che non esiste un approccio condiviso e che, anzi, la stessa sensibilità verso il tipo di sviluppo della CSR a livello nazionale si trova al momento in fasi molto diverse tra i 28 Stati membri.

*Enterprise 2020 è una risposta alla strategia Europa 2020, nella quale si sottolinea il contributo che le aziende possono apportare all'Europa, affinché sia pronta a fare fronte alle sfide demografiche, climatiche ed economiche*

**Quali sono i Paesi precursori e quali, invece, sono in ritardo?**

Anche in questo caso molto dipende dal settore della CSR. La Germania, ad esempio è all'avanguardia per tutto ciò che riguarda il rapporto tra impresa e formazione. Nello stesso settore, invece, l'Europa del sud è estremamente in ritardo. Riguardo il livello di rendicontazione, trasparenza e sviluppo della capacità di impresa, la prima della classe è sicuramente la Danimarca, che conta una lunga tradizione alle spalle. L'Europa centro orientale, invece, si mostra ancora piuttosto riluttante nei confronti di questi settori. O ancora, i Paesi Bassi, la Germania e la Svezia hanno adottato da tempo agende molto sviluppate riguardo la gestione delle catene di fornitura e distribuzione (la *supply chain*) delle aziende, nelle quali la crescita economica è legata al rispetto dell'ambiente e al concetto di sostenibilità. Direi quindi che il quadro generale è piuttosto variegato.



**Quanto aiuterebbe le aziende poter arrivare a una visione più o meno armonizzata della CSR a livello europeo?**

Che cosa rappresenti la CSR è ormai un concetto condiviso da tutti i Paesi. A cambiare di nazione in nazione è la scelta su come indirizzarla. È chiaro che una sua interpretazione il più possibile armonizzata aiuterebbe le imprese europee a rafforzare il settore; dall'altro lato è pur vero che ogni regione europea ha necessità e interessi diversi. Il punto di forza sarebbe riuscire a trovare un equilibrio tra il livello regionale e quello generale in modo da ottenere il massimo per entrambi.

**Parlando in modo più specifico del contributo della CSR nello sviluppo di una società più sostenibile, qual è il suo approccio nel settore dei trasporti, considerando che da solo produce un quarto delle emissioni di CO<sub>2</sub>?**

Sono molte le imprese che al momento stanno lavorando per diminuire il livello delle emissioni. Sono state fatte anche diverse

In queste pagine: il verde, la mobilità sostenibile e la vita nelle città europee. Una visione su quello che l'Europa ha cominciato ad essere.

dichiarazioni politiche affinché si proceda in questo senso. Nel settore dei trasporti, in particolare su strada, la situazione resta ancora molto difficile. Si tratta, infatti, di dover adottare decisioni molto importanti. Va sottolineato che la Commissione europea sta facendo un gran lavoro, spingendo le case automobilistiche ad agire una volta per tutte e in modo incisivo. Per farlo, però, c'è bisogno di nuove tecnologie e il punto centrale è: chi si assumerà la responsabilità di diventare leader nel settore, avviandone di fatto una vera riconversione? Allo stato attuale è difficile fare previsioni.

**Come rinnovare il settore dei trasporti, allora, in modo che sia più sostenibile?**

Non deve sfuggire un dettaglio importante: la sostenibilità rappresenta per le aziende un'opportunità. Soprattutto per quelle che, come i trasporti, hanno un impatto forte a livello di emissioni di CO<sub>2</sub>. Questo vale in modo particolare per l'Europa, dove c'è un



disperato bisogno di tornare a essere competitivi. Le aziende, soprattutto quelle più lungimiranti, lo hanno capito. Si tratta di voler comprendere, una volta per tutte, se procedere con il solito *business as usual*, e quindi trovarsi in serie difficoltà economiche in futuro, oppure osare, porsi delle domande. Tra queste, ad esempio, come rendersi indipendenti in un futuro prossimo dal petrolio.

**La Green Economy oltre a rendere l'Europa un continente sostenibile, è quindi anche un fattore di crescita?**

Certamente. La sostenibilità rappresenta il fattore chiave per il ritorno della competitività in Europa. Se la concorrenza sarà basata, come lo è oggi, soltanto sul livello dei salari e della produzione, continueremo a perdere con Paesi come la Cina o i BRICS. Paesi che, peraltro, stanno iniziando a invertire la rotta e rispetto ai quali l'Europa ha dei vantaggi, soprattutto se deciderà di ridurre l'utilizzo delle materie prime e la lunghezza delle

catene di fornitura e distribuzione. Investire nella sostenibilità, inoltre, per l'Europa è semplice, perché possediamo già le tecnologie, la creatività e un certo sistema di valori che credo sia unico al mondo. È tempo di concepire la sostenibilità come chiave di volta del ritorno alla crescita in Europa. Questo a livello globale, non soltanto regionale.

*Investire nella sostenibilità per l'Europa è semplice, possediamo già le tecnologie, la creatività e un certo sistema di valori. È tempo di concepirla come chiave per il ritorno alla crescita*



# «L'IMPRESA AL CENTRO DELLA NOSTRA AZIONE»

intervista a  
**STEFANO FIRPO**

di **Mariachiara Giacosa**



fotografie

**R. Niedring / T. Gus / O. Rossi / Buck Studio**

CSR/RSI: DUE SIGLE CHE RACCONTANO UN'UNICA NECESSITÀ, QUELLA DI PROMUOVERE UNA CULTURA DELLA RESPONSABILITÀ TRA LE IMPRESE, CHE HA RICADUTE POSITIVE ANCHE SULLE SCELTE DEI CONSUMATORI, SEMPRE PIÙ PROPENSI A PREMIARE LE AZIENDE VIRTUOSE. A PARLARNE AD AGORÀ È STEFANO FIRPO, DIRETTORE GENERALE PER LA POLITICA INDUSTRIALE, LA COMPETITIVITÀ E LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE DEL MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO.

# S

Si scrive CSR e si legge responsabilità sociale delle imprese (RSI): quel pacchetto di misure che aziende e istituzioni mettono in pratica per rispondere al bisogno di responsabilità sociale, trasparenza, produzione etica che ci viene richiesto dagli standard internazionali e dall'Europa. A che punto è l'Italia? Le aziende del Made in Italy hanno raccolto la sfida, oppure no? Ne parliamo con Stefano Firpo, Direttore Generale per la politica industriale, la competitività e le piccole e medie imprese del Ministero dello Sviluppo Economico.

In queste pagine: l'incontro tra la domanda e l'offerta, tra le imprese e i loro clienti.

## Ci racconti del piano 2012-2014: cosa è stato fatto?

Il Piano d'Azione nazionale sulla RSI, o CSR, è un documento di indirizzo articolato in li-

*Nel 2015, le vendite dei prodotti dei brand attivi dal punto di vista sociale ed etico sono cresciute più del 4% rispetto alle altre, cresciute meno dell'1%*

nee di azione. Ci sono sei obiettivi e su tutti si sono fatti passi avanti: la necessità di aumentare la cultura della responsabilità sociale nelle imprese e nei cittadini, sostenere le imprese che adottano la CSR; rafforzare gli incentivi di mercato, la trasparenza e la divulgazione delle informazioni sociali e ambientali e, infine, promuovere il rispetto degli orientamenti riconosciuti a livello internazionale. Le iniziative sono molte e hanno coinvolto il nostro Ministero. Vengono declinate per settori – da ultimo il tessile o l'orafo – e per ambiti. Quest'anno ci siamo concentrati sul rating di legalità, sulla pubblicazione di informazioni non finanziarie e sull'economia circolare. Si fa sensibilizzazione, con seminari anche a livello territoriale, e poi formazione e accompagnamento delle imprese. In occasione di Expo, ad esempio, abbiamo realizzato un workshop sull'economia circolare e uno sulla bioeconomia. E poi c'è il progetto con Leroy Merlin Italia, "Diritti per la nostra strada", in cui abbiamo contribuito alle attività di formazione online per la catena di fornitura.

## Partiamo dalla cultura della responsabilità, qual è stata la risposta delle imprese?

L'attore principale della nostra azione è l'impresa, per il contributo che può dare al progresso sociale. Ci sono stati passi avanti sul fronte della CSR, ma occorre investire ancora: le attività delle imprese sono spesso frammentate, senza adeguati investimenti, scollegate da innovazioni di prodotto e di processo, marginali nella costruzione dei modelli di business e troppo spesso confinate nell'ambito del marketing e della comunicazione d'azienda. C'è poi una dimensione della CSR che viene trascurata, ovvero la necessità di adeguarsi agli standard internazionali in materia di diritti umani, lavoro, ambiente, anticorruzione, fiscalità. In questo contesto il ruolo del Mise è divulgare tali norme attraverso il Punto di Contatto Nazionale per la promozione delle Linee Guida OCSE per le imprese multinazionali.



## La CSR può rappresentare una leva di competitività per le PMI?

Dalla recente ricerca Nielsen *Global Survey of Corporate Social Responsibility and Sustainability* – condotta su 30.000 utenti internet in 60 Paesi, tra cui l'Italia, per analizzare il comportamento dei consumatori nei confronti della responsabilità sociale – emerge che nel 2015, le vendite dei prodotti dei brand attivi dal punto di vista sociale ed etico sono cresciute più del 4% rispetto alle altre, cresciute meno dell'1%. Il 66% dei consumatori dichiara di essere disposto a pagare di più per un brand "responsabile"; erano il 55% nel 2014 e il 50% nel 2013. Il 41% degli italiani dichiara di aver acquistato il prodotto perché la società produttrice è nota per essere amica dell'ambiente e il 38% per la confezione a basso impatto.



### Quali esempi di sostegno alla CSR ci sono da parte della pubblica amministrazione?

Alcune Regioni, nell'ambito dei programmi europei, hanno finanziato misure per la formazione, il capacity building e i servizi alle imprese per rafforzare le pratiche di CSR. Il Ministero, ad esempio, è coinvolto, insieme a 16 Regioni, nel progetto interregionale e interistituzionale sulla CSR per coordinare l'azione delle amministrazioni e valorizzare le buone pratiche. Abbiamo realizzato una piattaforma di indicatori, una "base comune di intendimento" su come si può concretamente agire in maniera responsabile nei diversi ambiti della vita delle imprese. La piattaforma è stata già presa a riferimento in alcuni bandi di gara e testata su 3000 imprese attraverso un sito temporaneo ([www.businessethics.it](http://www.businessethics.it)). Nel 2016 sarà pienamente operativa. L'altro sostegno importante è quello che viene dato a livello centrale e regionale per la sostenibilità ambientale e l'economia verde: in questo senso stiamo elaborando, in linea con gli indirizzi europei, una strategia nazionale per l'economia circolare. C'è poi il rating di legalità che, come più volte ribadito anche dal Presidente dell'Autorità nazionale anti-corruzione Raffaele Cantone, è un approccio innovativo che premia le imprese sane, virtuose e che operano nella totale legalità. Ad oggi sono oltre 1100 quelle che hanno ottenuto il rating dall'Autorità Garante per la Concorrenza e il Mercato. Anche le banche tengono conto della presenza del rating di legalità quando devono valutare una riduzione di tempi e costi per la concessione di finanziamenti.

### Quali sono gli incentivi "di mercato" per chi adotta pratiche di CSR?

Si può lavorare affinché il sistema bancario prenda in maggiore considerazione gli asset intangibili che purtroppo mal si adattano alle rigide regole di Basilea. Le stesse banche sono consapevoli di questa necessità ed esistono già diversi prodotti bancari che vanno incontro alle esigenze di specifiche categorie di soggetti – come le imprenditrici donna –

Il rating di legalità, come più volte ribadito anche dal Presidente dell'Autorità nazionale anti-corruzione Raffaele Cantone, è un approccio innovativo che premia le imprese sane, virtuose e che operano nella totale legalità

o di imprese, ad esempio con il microcredito. Un forte incentivo di mercato poi, specie per le imprese quotate, è rappresentato dagli investitori. Tra le novità recenti in questa materia si inserisce la modifica del Codice di Autodisciplina, adottata a luglio 2015 dal Comitato per la Corporate Governance di Borsa italiana, che recepisce i principi di CSR e rafforza presidi aziendali di legalità e trasparenza. Secondo l'ultimo rapporto della Global Sustainable Investment Alliance, il mercato degli investimenti sostenibili a livello globale è passato da 13.300 miliardi di dollari a inizio 2012 a 21.400 miliardi a inizio 2014. La crescita c'è anche in Italia, ma le dimensioni del mercato restano ancora ridotte. La sfida consiste perciò nel rivolgersi anche al panorama delle società non quotate, attraverso il mercato del *private equity* e del *private debt*. Insieme al Ministero dell'Economia e delle Finanze e a Borsa italiana, stiamo organizzando per febbraio a Milano una iniziativa per affrontare il tema del rapporto tra imprese e investitori, con un focus sulle questioni legate alle "richieste di informazioni" ESG da parte degli investitori e le "risposte" delle aziende, partendo dalla direttiva sulla *non-financial disclosure*.



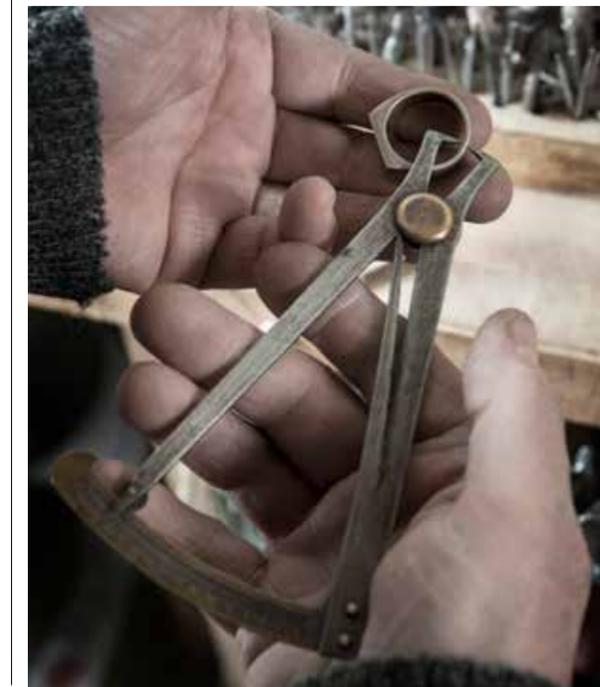
### Cosa pensa della nuova direttiva europea sulla trasparenza e sulle informazioni non-finanziarie? E a che punto è il processo di recepimento?

La direttiva mira alla trasparenza delle informazioni non finanziarie e si rivolge alle imprese di grandi dimensioni – oltre i 500 dipendenti e a quelle di interesse pubblico – che però vi vedono, insieme, minacce e opportunità. Da un lato si teme di dover compiere l'ennesimo adempimento formale, dall'altro lato le imprese comprendono l'opportunità che la direttiva rappresenta per valorizzare gli asset intangibili. Il Ministero dell'Economia e delle Finanze è capofila del recepimento e l'iter dovrà terminare entro il 2016. Nel frattempo inizierà la consultazione pubblica e quella a livello nazionale.

### Su quali filoni le imprese italiane si troveranno a lavorare?

Il processo di revisione della strategia europea sulla CSR è in corso e la nuova Comunicazione è prevista per inizio 2016. Poi sarà possibile elaborare il nuovo Piano nazionale. Credo che un'attenzione crescente sarà data ai processi internazionali. In particolare il tema della catena di fornitura sostenibile è

La crescita c'è anche in Italia, ma le dimensioni del mercato restano ancora ridotte: la sfida consiste perciò nel rivolgersi anche al panorama delle società non quotate, attraverso il mercato del *private equity* e del *private debt*



al centro delle preoccupazioni della comunità internazionale, dalle organizzazioni internazionali fino, da ultimo, al vertice G7 di quest'anno in Germania. E il nostro Punto di Contatto Nazionale sta lavorando per sostenere l'adeguamento ai nuovi standard. Ad esempio, negli ultimi due anni abbiamo portato avanti il "Piano d'azione Bangladesh" per la sostenibilità del settore tessile, che consideriamo fondamentale per preparare le nostre imprese alle aspettative crescenti della comunità internazionale.

### Crisi economica e sostenibilità sono due universi conciliabili?

La crisi economica forse ci ha reso tutti maggiormente consapevoli della necessità di trovare nuovi modelli di business per evitare comportamenti poco lungimiranti e dannosi. La sostenibilità tende ad assicurare crescita e benessere diffusi nel lungo periodo e può dunque contribuire, se non a scongiurare le crisi, a renderle più "sostenibili". Dall'economia circolare, ad esempio, possono derivare vantaggi se si riesce a disaccoppiare crescita economica e consumo delle risorse, stimolare ricerca e innovazione e creare, in questo percorso, nuovi business e posti di lavoro.

# GLOBAL COMPACT

*Il volto umano  
del mercato globale*

*intervista a*  
**MARCO FREY**

di **Maria Chiara Voci**

AMBIENTE, DIRITTI UMANI, LOTTA  
ALLA CORRUZIONE, REPORTING: LE  
ATTIVITÀ DELLA FONDAZIONE GLOBAL  
COMPACT NETWORK ITALIA RIGUARDANO  
ASPETTI DI VITALE IMPORTANZA PER  
LE IMPRESE DEL NOSTRO PAESE. E  
I PROGETTI CHE LANCIAMO IN ITALIA  
POSSONO ESSERE ADOTTATI ANCHE DA  
ALTRE REALTÀ A LIVELLO EUROPEO,  
COME CI RACCONTA  
IL DIRETTORE DELLA FONDAZIONE  
MARCO FREY.



*fotografie*

*H. O. Su-rez / Radius Image / M. Goddard / C. Morris /  
Atlantide Phototravel / S. Vannini*

# I



Il Global Compact delle Nazioni Unite è l'iniziativa strategica di cittadinanza d'impresa più ampia al mondo. È stata lanciata nel luglio del 2000, con l'ambizioso obiettivo di coinvolgere il settore produttivo internazionale nella sfida per un mondo più sostenibile e inclusivo. Oggi comprende più di 8000 realtà e 4000 organizzazioni a livello globale. In Italia, per lo sviluppo del network, è attiva una Fondazione costituita da oltre 40 soggetti, molti fra i più noti e importanti del Paese. A guidarla è Marco Frey, direttore dell'Istituto di Management della Scuola Superiore di Studi Universitari e di Perfezionamento Sant'Anna di Pisa, professore presso l'Università Cattolica, Bocconi e Luiss, presidente di Cittadinanzattiva, organizzazione non profit che promuove la partecipazione civica e la tutela dei diritti dei cittadini, e presidente del Comitato Scientifico di Symbola, Fondazione per le qualità italiane.

### Come opera la Fondazione Global Compact Network Italia?

La Fondazione lavora suddivisa in gruppi tematici, ciascuno dei quali coinvolge le imprese impegnate in sostenibilità, in una prospettiva multi-stakeholder. Per spiegarmi meglio, uso l'esempio di uno dei nostri progetti,

*La tutela della biodiversità rappresenta una sfida importantissima per un Paese come l'Italia, che dovrebbe "far tesoro" del capitale naturale di cui è straordinariamente dotato, in stretta connessione con il capitale culturale*



Le imprese italiane più green oriented sono quelle che hanno meglio retto la crisi, esportando e innovando di più

cioè la "piattaforma TenP" per la pre-qualifica dei fornitori. Si tratta di una piattaforma software, sviluppata dai responsabili degli acquisti di otto società del network e a partire da dieci principi cardine del Global Compact, pensata per testare il livello di sostenibilità dei fornitori. Questi ultimi sono chiamati a svolgere un processo di autovalutazione documentata. L'iniziativa, partita come un'azione collettiva, sta evidenziando le sinergie che le grandi imprese possono mettere in campo nel promuovere la sostenibilità delle catene di fornitura a livello internazionale. Il progetto è stato molto apprezzato da alcuni nostri omologhi network europei, che hanno chiesto di esserne parte.

### Quali sono le principali azioni promosse dal network nel nostro Paese e quali le esigenze su cui occorre lavorare?

Il network ha più fronti di attività. Prioritari e oggetto di specifici gruppi di lavoro sono quelli su ambiente, diritti umani, lotta alla corruzione, reporting. Ciascuno di questi temi implica importanti sfide per l'Italia. Nell'ambito ambientale abbiamo recentemente prodotto un report in materia di capitale naturale e ruolo delle imprese, presentato in Commissione europea e agli Stati Generali della Green Economy a Rimini. L'indagine mostra, attraverso dieci esperienze, come la tutela della biodiversità possa essere internalizzata, in chiave strategica, dalle realtà produttive. Una sfida importantissima, per un Paese che dovrebbe "far tesoro" del capitale naturale di cui è straordinariamente dotato, in stretta connessione con il capitale culturale. È in corso di recepimento anche la direttiva sulla rendicontazione degli aspetti non finanziari, che costituisce un traguardo fondamentale per la diffusione della cultura della sostenibilità a livello nazionale.

**Quali sono i requisiti richiesti per aderire al progetto? A livello pratico, come si procede per entrare nel network?**

L'adesione al Global Compact e al network è semplice, basta farne richiesta e ottenere l'accettazione, che per l'Italia viene deliberata dal Direttivo. La Fondazione è a disposizione per il supporto alla procedura.

**Le Nazioni Unite hanno formulato una serie di obiettivi di sostenibilità da perseguire entro il 2030. Quale di questi ritiene più urgente e come si rapporta in merito l'Italia?**

I Sustainable Development Goals (SDG) rappresentano il quadro di riferimento per i prossimi anni e le istituzioni dovranno procedere all'individuazione di quelli che, pur all'interno di un discorso complessivo, costituiscono la priorità di azione. Alcune imprese hanno già avviato questa analisi, scegliendo in relazione ai propri piani strategici e al proprio core business. Diverse aziende italiane sono, ad esempio, impegnate sull'SDG 7 (Energy for all), ma senza dubbio il più urgente per tutti è il correlato SDG 13 sul climate change, al centro della recente Conferenza di Parigi.

*Accanto allo sviluppo sostenibile, il tema delle pari opportunità per tutti (giovani, donne, emarginati, emigranti) sta assumendo una rilevanza crescente*

In queste pagine: l'ambiente, la dimensione umana delle imprese e dell'energia.

**Parliamo di macro-scenari. Quale il raffronto fra l'Italia e gli altri Paesi sui temi del network?**

Se lo sviluppo sostenibile è da tempo riconosciuto come un obiettivo cardine, da perseguire e raggiungere, fino a ieri solo le nazioni emergenti puntavano anche sull'equità di questo percorso e sulla tutela dei diritti umani. Oggi, invece, a partire dal nostro Paese, il tema delle pari opportunità per tutti (giovani, donne, emarginati, emigranti) sta assumendo una rilevanza crescente: il 6,8% di poveri assoluti, con valori quasi doppi nel Mezzogiorno, rappresenta la punta dell'iceberg di un disagio che la lunga recessione di questi anni ha accentuato. Anche nell'approccio ai temi ambientali vi è consapevolezza di quanto sia urgente un cambiamento radicale del rapporto tra uomo e natura. In questo ambito, dove l'enciclica *Laudato si'* di Papa Francesco ha avuto un impatto straordinario, vi sono alcune buone notizie per l'Italia. Siamo



mesi dell'anno è stato di 21,7 miliardi e molte imprese, anche medio-piccole, sono fortemente internazionalizzate, le cosiddette *multinazionali tascabili*. Il Paese è diviso in due parti: sicuramente chi non è stato capace di guardare ai mercati esteri ha avuto grandi difficoltà con il mercato interno in contrazione.

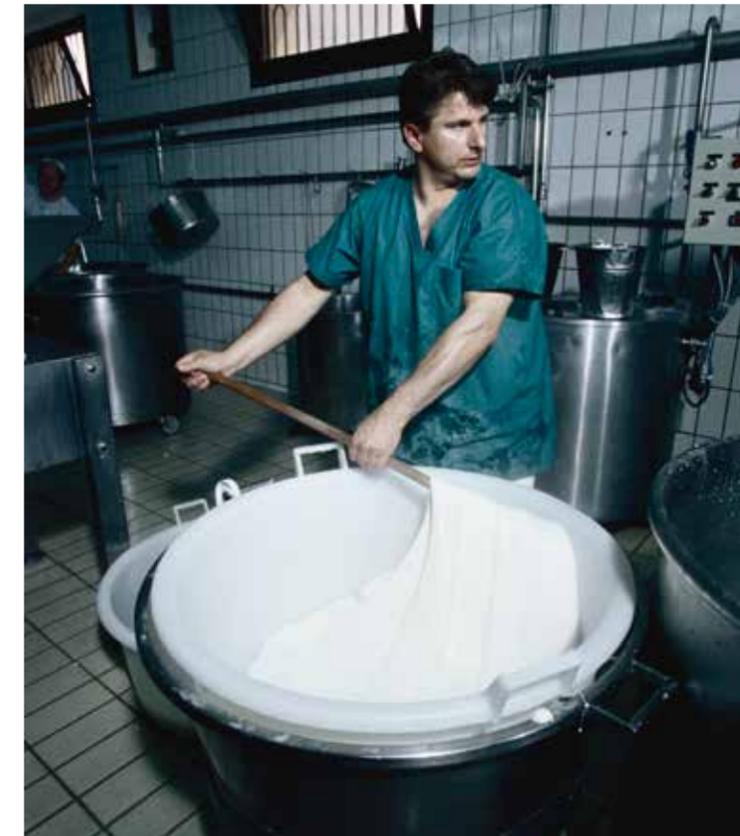
**Alla luce della difficile situazione politica internazionale, quale contributo crede possa arrivare da un'iniziativa come il Global Compact?**

Credo che il modo migliore per combattere il terrorismo sia condividere un modello di sviluppo capace di diffondere benessere ed equità, nel rispetto dei complessi equilibri del nostro Pianeta. Il Global Compact s'inserisce pienamente in questa prospettiva. A ciascuno di noi spetta contribuire secondo le proprie possibilità, ma nella consapevolezza che agendo collettivamente possiamo incidere di più.

ai primi posti tra le nazioni che hanno avviato un processo di *decoupling*, ovvero di riduzione dell'uso delle risorse (energia, materiali, acqua) a parità di tasso di crescita (o come è avvenuto negli ultimi anni di decrescita), mentre nella riduzione della CO<sub>2</sub> abbiamo rispettato i nostri impegni. Le imprese italiane più *green oriented* sono, peraltro, quelle che hanno meglio retto la crisi, esportando e innovando di più. A fare da contraltare, però, l'ambito in cui il nostro Paese è più arretrato è indubbiamente quello della lotta alla corruzione, dove la sua posizione nelle diverse classifiche è impietosa.

**Spesso le imprese italiane, soprattutto quelle di medio-piccole dimensioni, faticano a muoversi e fare rete fuori dall'orizzonte nazionale. Quale il suo punto di osservazione a riguardo?**

La percezione non è del tutto corretta. Il nostro export è in forte crescita. Il saldo commerciale dell'Italia nei primi nove



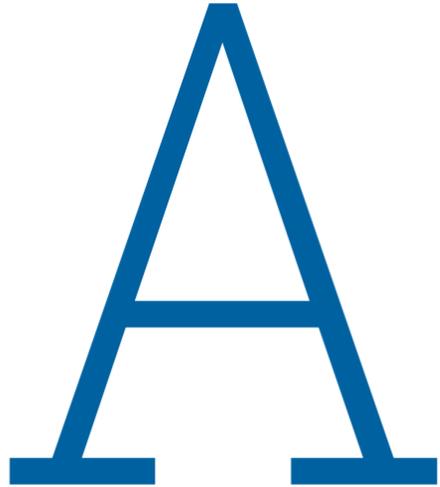
# MISURARE LA SOSTENIBILITÀ

di **Paolo Piacenza**

GLI INVESTIMENTI DI UN'IMPRESA PER LA SOSTENIBILITÀ HANNO UN PESO IMPORTANTE ANCHE A LIVELLO GLOBALE. A MISURARLO È UN INDICE CHE VALUTA LE STRATEGIE ATTUATE NELLE DIVERSE AREE DEL PIANETA, IL DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX. UNO STRUMENTO PRECISO E SEMPRE AGGIORNATO, CHE RACCONTA LA VIRTUOSITÀ DELLE IMPRESE E LE STIMOLA A MIGLIORARE.

*fotografie*

*P. Taggart / T. Bognar / Pacific Press /  
R. Levine / P. Deloche / Imaginechina*



A livello globale è forse il più noto indice finanziario di valutazione della sostenibilità. Di sicuro è il più longevo: infatti dal 1999 esiste il Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World), primo, storico benchmark mondiale per gli investimenti orientati dai principi della sostenibilità che monitora i maggiori gruppi mondiali. In realtà oggi il DJSI è una vera e propria famiglia di indici, curati dalla società svizzera Robeco SAM in partnership (dal 2012) con S&P Dow Jones Indices, la società che gestisce l'insieme degli indici che portano il nome di Charles Dow ed Edward Jones. Copre le diverse aree del pianeta, sia nei Paesi sviluppati sia in quelli emergenti: al DJSI World si affiancano, infatti, gli indici DJSI North America, DJSI Europe, DJSI AsiaPacific, DJSI Korea, DJSI Emerging Markets, DJSI Australia, DJSI Chile. Il meccanismo di valutazione è articolato e viene rivisto ogni anno, con l'obiettivo di cercare sempre maggiore aderenza ai criteri più significativi per valutare l'attività di un'impresa in termini di analisi ambientale, sociale e di governance (*environmental, social, governance* - ESG). Allo stesso modo, ogni anno, gli indici sono sottoposti a revisione, categoria per categoria. La fotografia scattata a settembre 2015 parte quindi dall'invito rivolto da Robeco SAM a 3470 imprese quotate

e leader a livello globale (di cui 2500 per il solo DJSI World) a partecipare all'annuale valutazione di sostenibilità d'impresa (CSA); di queste, Robeco SAM ne ha potuto analizzare l'85% (per un totale di 1845), individuando così sia la nuova lista delle aziende ammesse sui DJSI, sia le aziende leader per ogni settore industriale. L'esito della revisione 2015 mostra il peso che il riconoscimento ha assunto per i grandi gruppi imprenditoriali, con un conseguente riflesso sulle politiche aziendali per la sostenibilità: tra i neo-ammessi, i tre gruppi maggiori si chiamano Bank of America (che ritorna dopo l'esclusione dello scorso anno), Telefonica SA e BHP Billiton Ltd; mentre tra gli esclusi i primi tre nomi sono Cisco Systems Inc, PepsiCo Inc e Royal Bank of Canada. Lo sguardo ai leader dei 24 settori industriali offre un panorama piuttosto vario: si va da Westpac Banking Corp (Australia) nel settore bancario a Unilever (Paesi Bassi) nell'area food, da CNH Industrial NV (quotata nel Regno Unito) per i beni strumentali ad Air France nel settore trasporti. Solo una categoria è rimasta a lungo *sub iudice*: per



il settore Automobile & Components, infatti, il leader individuato, Volkswagen, è stato sospeso in seguito allo scandalo che ha investito il gruppo tedesco. E i grandi gruppi italiani? Quelli selezionati nei DJSI World non sono molti: per il 2015 si tratta di conferme, nessuna new entry. In compenso i campioni italiani fanno segnare, nel complesso, ottimi piazzamenti e significativi miglioramenti nel punteggio. È il caso, per esempio, di Telecom Italia, in classifica per il dodicesimo anno consecutivo nei Dow Jones Sustainability Indices World (DJSI World) ed Europe (DJSI Europe), con un punteggio di 90/100. Sono dodici anche gli anni di permanenza di Enel (92/100 rispetto alla media del settore di 57/100), mentre Eni raggiunge i nove anni di permanenza e

Il DJSI è oggi una vera e propria famiglia di indici, curati dalla società svizzera Robeco SAM in partnership con S&P Dow Jones Indices, che copre le diverse aree del pianeta

migliora il punteggio. Settimo anno di conferma sia per Terna con uno score di 89/100 (media 52), sia per Snam che sale da 82 a 85/100, soprattutto grazie a un progresso nel settore ambientale. Altra società con lunga permanenza e score ai vertici è Atlantia: presente dal 2009 nel DJSI World, ha visto riconosciuti con voti particolarmente alti gli sforzi per etica, anticorruzione, strategia per il clima e stakeholder engagement. Nel settore bancario, Intesa Sanpaolo si conferma per il quinto anno consecutivo negli indici finanziari dei segmenti Europe e World (85/100 rispetto a una media di settore di 61). Conferma su posizioni di testa anche per FCA, con un punteggio di 88. Negli anni il ruolo e il peso degli indici di sostenibilità è sicuramente cresciuto:

sempre più imprese puntano a una certificazione delle proprie strategie ESG. Attualmente il panorama degli indici a disposizione di chi vuole investire considerando anche le performance di sostenibilità si è allargato: i più importanti, oltre alla famiglia DJSI, sono la serie di indici Ftse4Good, nati a Londra in relazione agli indici del London Stock Exchange, gli indici etici Ethibel Sustainability (ESI) ed Euronext Vigeo, gestiti dalla francese Vigeo e gli indici gestiti dalla italiana (con consociata lussemburghese) Ecpi.

È importante notare che la logica che sta dietro alla composizione degli indici DJSI fa riferimento non alle imprese migliori in assoluto per sostenibilità, ma alle migliori in relazione alla capitalizzazione di borsa: i campioni di sostenibilità sono scelti tra i leader di comparto. Nel caso del DJSI World, il paniere di partenza è, ad esempio, il Dow Jones Global Total Stock Market Index. Una scelta che ha permesso di rafforzare l'attenzione alla sostenibilità dei maggiori gruppi economici mondiali.

Davide Dal Maso dal 2001 è segretario generale del Forum per la Finanza Sostenibile, maggior organizzazione non profit in Italia sul tema della finanza sostenibile, ed è in procinto di passare il testimone (dal 1 gennaio 2016) a Francesco Biciato. Spiega che proprio il ruolo di acceleratore di un processo è, a suo avviso, il principale merito degli indici in generale e del DJSI in particolare: «Credo che gli indici e tutta l'attività che precede l'ammissione abbiano prodotto delle dinamiche di miglioramento molto importanti. Per tante imprese il questionario Dow Jones ha rappresentato uno stimolo a migliorare, a darsi delle politiche, delle strategie, degli strumenti di misurazione delle proprie performance ESG che magari non avrebbero adottato. È stata una leva di cambiamento molto potente».

Ovviamente il peso di questo strumento ha alcune controindicazioni, sottolinea

In queste pagine: i luoghi della finanza e alcune delle aziende premiate dal DJSI.



Dal Maso. Per esempio, il rischio che per alcune imprese il questionario Dow Jones si identifichi con la strategia di sostenibilità: «Anziché interrogarsi sulle cose da fare ci si appiattisce su una serie di domande che provengono da una fonte esogena. In alcuni casi ho sentito che la risposta alla domanda “perché dobbiamo fare questa scelta” riferita a un'azione a sostegno della sostenibilità diventava “perché ce lo chiede il Dow Jones”...».

A questo rischio si aggiunge quello di sovrastimare il peso degli indici nella valutazione degli investitori che puntano sulle performance ESG: «Chi valuta le performance ESG tende a voler battere il mercato e quindi cerca di anticipare quanto certificato dagli indici». Un'analisi che quindi ogni investitore sceglie di modulare secondo la propria chiave di lettura, cercando di individuare protagonisti nuovi su cui puntare.

Gli indici, quindi, arrivano dopo. Ma di fatto è proprio questo il loro valore ai fini della sostenibilità: certificare le migliori performance a livello globale. E trasformarle in standard.

*Per molte imprese il questionario Dow Jones ha rappresentato uno stimolo a migliorare, a darsi delle politiche, delle strategie degli strumenti di misurazione delle proprie performance ESG che magari non avrebbero adottato. È stata una leva di cambiamento molto potente*

# AEROPORTI DI ROMA

## Scenari di sviluppo sostenibile

di **Marco Tamaro**

LO SVILUPPO SOSTENIBILE, UNO DEI CONCETTI PIÙ RICORRENTI DEGLI ULTIMI ANNI, AFFONDA LE SUE RADICI NEL PASSATO. OGGI PERÒ DIVENTA UN OBIETTIVO CONCRETO, CHE GUIDA LE AZIONI DELLE AZIENDE E DEI GRANDI GRUPPI ITALIANI, SEMPRE PIÙ CONVINTI DELL'IMPORTANZA DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA.

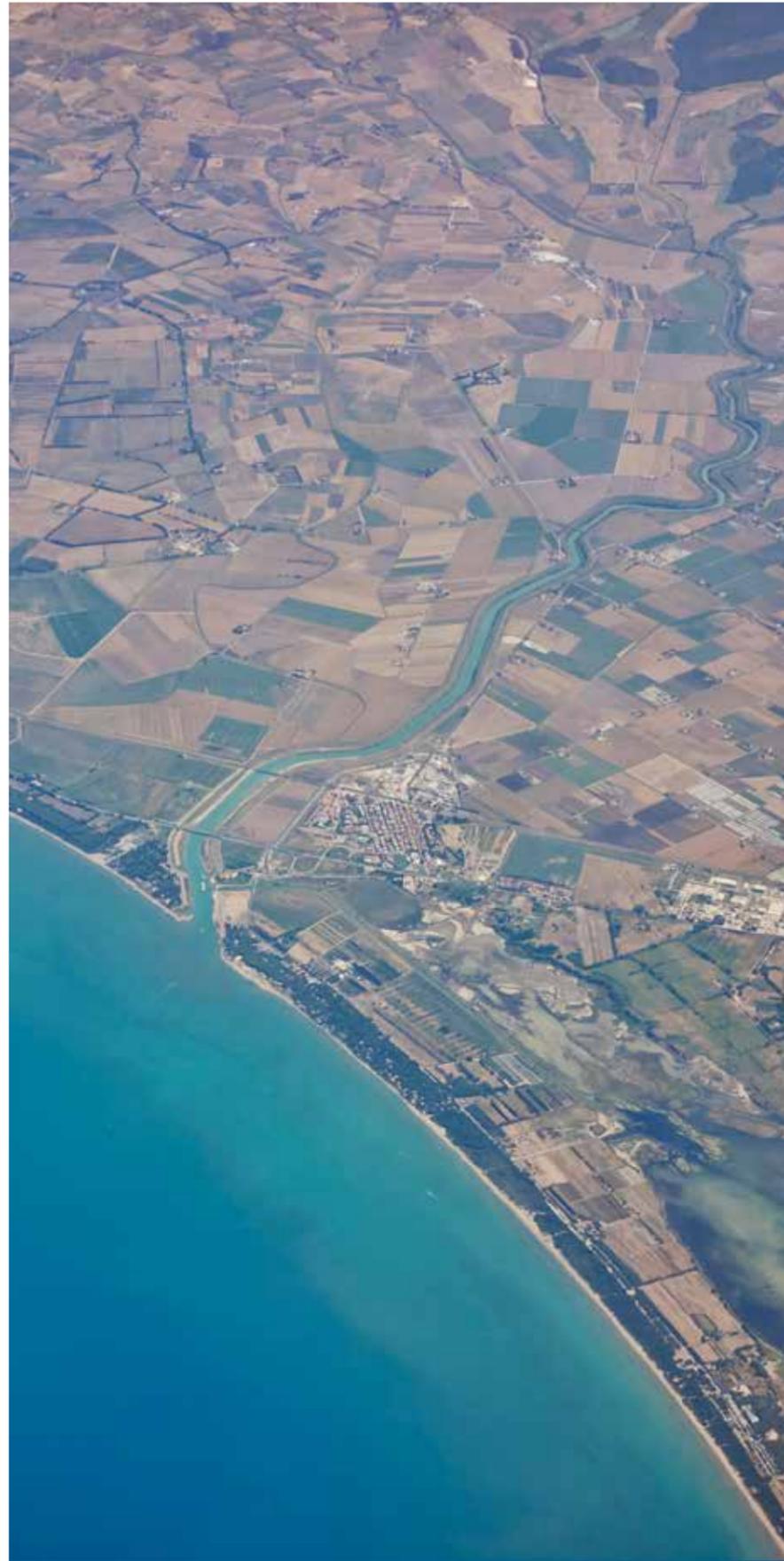
*fotografie*

**D. G. Kelly / Gu / R. Baker /  
M. Hospack**



# S

Si sta facendo strada tra le grandi aziende italiane la convinzione che attuare politiche di sostenibilità nell'ambito delle proprie attività non significhi solo adeguarsi a norme e prescrizioni, ma possa rappresentare un importante fattore competitivo, soprattutto nei casi in cui le valutazioni si fanno sul medio e lungo termine. Tra le aziende italiane lungimiranti possiamo annoverare la società Aeroporti di Roma, che da due anni ha deciso di dotarsi di una struttura di controllo e indirizzo, presieduta da una figura esterna all'azienda e composta da tutti i più alti livelli del management, a cominciare dall'amministratore delegato, per definire gli indirizzi di sostenibilità necessari ad adeguare i piani strategici aziendali alle migliori pratiche in campo ambientale, identificando le coerenti linee d'intervento. Prima di entrare nel merito dell'iniziativa della società Aeroporti di Roma sembra opportuno chiarire alcuni punti fondamentali riguardo le questioni che si sono sedimentate nel corso degli ultimi cinquant'anni attorno al termine "sostenibilità", che rischia di diventare un passe-partout buono per rendere più digeribili dalla collettività progetti di grande impatto sociale e ambientale. Gli anni Sessanta e Settanta hanno visto la nascita del moderno ambientalismo, che ritrovava le sue radici umanistiche nel movimento sorto nel diciannovesimo secolo come reazione al razionalismo antropocentrico e tecnocratico



insito nella rivoluzione industriale. David Thoreau è una pietra miliare del periodo romantico, un antesignano della moderna ecologia profonda (*deep ecology*). La grande diffusione dei gruppi ambientalisti ha portato con forza l'attenzione sui temi della riconciliazione con la natura in contrapposizione al mondo della tecnica, creando i presupposti per importanti azioni di tutela delle aree naturali – basti pensare ai grandi parchi nazionali – e per la diffusione di una cultura ecologista, che ha contribuito fortemente all'introduzione delle prime leggi di tutela dell'ambiente (la Legge Merli è del 1976, ed è la prima norma di tutela delle acque). Con gli anni Ottanta si assiste a una parziale evoluzione epistemologica dell'ecologia, che mette sempre più al centro una forma di "seconda natura" costruita dall'uomo, che ritiene di poterla governare e controllare. Nasce in questo contesto un binomio diventato di uso comune, lo *sviluppo sostenibile*. I due termini, una sorta di ossimoro, trovano origine dal *Rapporto Brundtland*, ovvero il rapporto *Our Common Future*, presentato nel 1987 dall'allora Primo Ministro norvegese Gro Harlem Brundtland, presidente della Commissione mondiale su Ambiente e Sviluppo (*World Commission on Environment and Development, WCED*) istituita nel 1983. Nel testo è enunciato per la prima volta il concetto di sviluppo sostenibile, identificato come

*Nel 1983 si definisce il concetto di sviluppo sostenibile «che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri»*

In queste pagine: il complesso territorio romano.



«quello sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri». Le conclusioni del documento muovevano dalla constatazione che il sistema produttivo e di consumo delle grandi potenze industriali (il nord del mondo) e la contemporanea grande povertà dei Paesi meno sviluppati del sud del mondo rappresentavano un elemento di criticità nei confronti delle problematiche ambientali. La linea guida formulata prevedeva l'adozione di strategie di sviluppo capaci di rendersi compatibili con la conservazione ambientale, considerando però che «il concetto di sviluppo sostenibile comporta limiti, ma non assoluti, bensì imposti dall'attuale stato della tecnologia e dell'organizzazione sociale alle risorse economiche e dalla capacità della biosfera di assorbire gli effetti delle attività umane. La tecnica e l'organizzazione sociale possono però essere gestite e migliorate allo scopo di inaugurare una nuova era di crescita economica». Un cambio di paradigma rispetto ai movimenti ecologisti, che si trovano in qualche modo espropriati dalle loro campagne, e finiscono marginalizzati in campo politico. Un altro momento importante della storia dello sviluppo sostenibile è il 1972, anno di pubblicazione di un libro considerato da alcuni profetico, da altri inutilmente catastrofista. Il titolo italiano è *I limiti dello sviluppo*, traduzione di *The Limits*



da un concetto molto semplice della fisica classica, secondo cui non è possibile un aumento infinito del consumo di risorse naturali in un ambito come quello della terra, caratterizzato da un sistema finito: come a dire che, a meno di non voler ricorrere alle risorse provenienti da altri pianeti, il nostro uso della terra dovrà necessariamente trovare un limite, a meno di non provocare un collasso generale del sistema. Considerazioni difficilmente confutabili: il punto della discordia si trova nei tempi e modi in cui arriverà la crisi, cui si aggiunge la convinzione diffusa che una qualche nuova invenzione alla fine ci salverà dal tracollo, come in un film di fantascienza a lieto fine. L'orientamento attuale vede nelle pratiche di sostenibilità non più solo gli aspetti di tipo strettamente ambientale, ma anche quelli di tipo economico e sociale, a voler ricomprendere in un termine le azioni coordinate che permettono la prosecuzione dell'attività umana senza compromettere il destino delle generazioni future e in tal senso si stanno muovendo le politiche dell'UE. Alla luce di questa articolata premessa è possibile inquadrare correttamente l'iniziativa avviata dall'azienda Aeroporti di Roma per lo scalo di Fiumicino. Una struttura nata ormai più di cinquant'anni or sono, il cui assetto è il risultato della sovrapposizione disordinata di ampliamenti successivi, con una collocazione corretta dal punto visto generale – gli aeroporti si fanno vicino al mare, quando si può – ma poco accorta, essendo stato costruito in terra di bonifica, là dove era presente un vasto acquitrino, con i conseguenti successivi problemi di subsidenza. Una condizione decisamente sfavorevole per la società che ha assunto, in tempi relativamente recenti, la responsabilità gestionale dello scalo, con il progetto di trasformarlo in una struttura efficiente e moderna, superando i tanti problemi sedimentati nel tempo e misurandosi con la necessità di provvedere a una riorganizzazione adeguata al continuo aumento dei volumi di traffico. È in questo contesto che la società ha ritenuto di dotarsi di un comitato di so-

Partendo da condizioni decisamente sfavorevoli, la società ha ritenuto di dotarsi di un comitato di sostenibilità ambientale, pensato per orientare le proprie attività alle migliori pratiche disponibili

to Growth, un rapporto che il Club di Roma, – un'associazione di industriali, scienziati e giornalisti – commissionò agli autori (i coniugi Meadows, Jørgen Randers e William W. Behrens III). Basandosi su (primitive, al tempo) simulazioni al computer, il libro presentava lo stato del pianeta e delle risorse, della popolazione umana e dei sistemi naturali. Il cuore del lavoro era costituito da un'importante e innovativa applicazione di modellistica con l'utilizzo di elaboratori elettronici, il cui esito erano scenari proiettati al futuro, da cui ricavare idee, suggerimenti su come affrontare i problemi che, presumibilmente, il nostro pianeta si sarebbe trovato a breve di fronte. La questione, in fondo, parte

stenibilità ambientale, pensato per orientare le proprie attività alle migliori pratiche disponibili in materia. Il criterio di scelta dei temi da affrontare nell'ambito del comitato ha tenuto conto della necessità di inserire questa nuova attività in modo organico tra quelle ordinarie e straordinarie dello scalo, puntando all'immediata messa in pratica delle soluzioni individuate, accompagnando la fase di realizzazione e controllo in sinergia con le strutture interne. Tra i diversi temi affrontati nel corso di due anni di lavoro:

- la raccolta differenziata dei rifiuti con sistema "porta a porta" (già implementata e in fase di ulteriore evoluzione);
- lo sviluppo di una smart grid energetica per la miglior gestione delle energie rinnovabili (in corso);
- lo studio di una diversa progettazione del verde in area *landside*, con scopi funzionali, estetici e ricreazionali, oltre che ambientali in senso stretto (mitigazione delle onde di calore, biodiversità) (in corso);
- le politiche di riduzione dell'impronta di carbonio e acquisto quote sul mercato (in corso);
- la gestione del rischio idraulico nell'area dello scalo (in corso);
- i piani di gestione e progettazione opere in relazione agli scenari di mutazione del clima (in corso);

*Si tratta di studiare, sperimentare e applicare soluzioni che portino verso la "neutralità ambientale" dell'aeroporto, compensando gli effetti indotti dalle trasformazioni avvenute e da quelle in progetto nel territorio*

- l'apertura delle aree archeologiche dei Porti Imperiali di Claudio e Traiano con un progetto legato al mondo delle scuole (realizzato e in corso di riproposizione su scala più ampia). La decisione di proseguire con l'attività del comitato, dopo due anni di lavoro, testimonia che l'azienda ritiene utile investire risorse e attenzione sui temi della sostenibilità, considerandoli strategici per la propria attività sia progettuale sia gestionale. Gli scenari maturati alla COP21, da poco conclusasi a Parigi, e l'atteggiamento da parte del Governo italiano testimoniano la necessità di proseguire sulla strada intrapresa, accettando alcune sfide, ormai ineludibili, che si possono sintetizzare in una questione basilare. Si tratta di studiare, sperimentare e applicare soluzioni che portino verso la "neutralità ambientale" dell'aeroporto, compensando gli effetti indotti dalle trasformazioni avvenute e da quelle in progetto nel territorio che comportano maggiori emissioni di gas serra, un peggioramento del rischio idraulico, oltre a ulteriori perdite di naturalità e biodiversità. Si tratta di lavorare al progetto di una sorta di nuovo paesaggio "post-infrastrutturale", in grado di recuperare i guasti del passato e accogliere i nuovi progetti in modo innovativo e resiliente, accettando la scommessa di una progettazione/gestione improntata alla conservazione dei valori di naturalità, da considerarsi in prospettiva quale elemento di vantaggio competitivo. Un cambio di paradigma progettuale notevole, che non può mancare di recuperare valori della cultura umanistica, troppe volte tenuta lontana dal mondo della progettazione, e che vuole andare oltre le attuali correnti di pensiero in termini di responsabilità sociale d'impresa e di componente sociale delle politiche aziendali di sostenibilità. Si tratta di non cercare scorciatoie e soluzioni facili, convinti che Pitagora avesse ragione nell'affermare: «Scegli sempre il cammino che sembra il migliore anche se sembra il più difficile: l'abitudine lo renderà presto piacevole».



*fotografie*

*J. Heseltine / M. Kai / M. Mawson /  
P. Hardy / W. Maning*

# INTEGRATED THINKING

*Creare valore per tutti  
gli stakeholder*

di **Chiara Mio**

DECISIONI IMPORTANTI HANNO BISOGNO DA PARTE DELLE AZIENDE DI UN APPROCCIO CHE TENGA CONTO DEL MAGGIOR NUMERO DI ELEMENTI E INFORMAZIONI POSSIBILE. PROPRIO DA QUESTA NECESSITÀ È NATO UNO STRUMENTO EFFICACE CHE CONSENTE DI FARE SCELTE CONSIDERANDO OGNI VARIABILE: L'INTEGRATED REPORTING RAPPRESENTA UN VANTAGGIO PER LE IMPRESE E PER I LORO INVESTITORI.



# M

*L'Integrated Reporting è «una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione consentono di creare valore»*

Mettere in atto un'attività di decision making di successo richiede innanzitutto di selezionare (e di conseguenza utilizzare) tutte le informazioni rilevanti a tale fine. Le aziende, invece, spesso affrontano le questioni importanti attraverso processi decisionali a compartimenti stagni. In questo modo si utilizzano prevalentemente le informazioni in possesso del singolo decision maker, quale può essere una specifica funzione aziendale, senza estendere il perimetro della raccolta per esempio ad altre funzioni. Oppure vengono utilizzate solamente le informazioni più accessibili (per esempio, gli effetti economico-finanziari di una determinata decisione), a scapito di dati ugualmente rilevanti ma di più difficile reperibilità (per esempio, l'effetto che può avere sulla *corporate reputation* l'ingresso in un determinato mercato).

Per questo vi è necessità di un approccio integrato sia per l'attività di decision making sia per la definizione della strategia. In altre parole, bisogna attuare un *integrated thinking*, un approccio che tiene conto delle connessioni e delle interdipendenze

tra i numerosi fattori che influiscono sulla capacità di un'organizzazione di creare valore nel tempo. Tale approccio integrato dovrebbe permeare tutte le fasi di definizione della strategia: dalla condivisione dei valori da parte di tutti gli stakeholder alla definizione degli obiettivi strategici, dei relativi *key performance indicators* (anche non economico-finanziari) e target di performance.

L'Integrated Reporting (IR) è lo strumento adatto a raggiungere questi scopi; accogliendo le istanze provenienti da una molteplicità di soggetti, l'International Integrated Reporting Council (IIRC) ha creato un framework internazionale che fornisce le linee guida per la sua redazione. Secondo la definizione dell'IIRC, l'IR è «una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione consentono di creare valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera». Come si evince dalla definizione, l'IR mira a fornire una rappresentazione dell'impresa a 360 gra-

Una recente direttiva europea prevede che le aziende di grandi dimensioni debbano includere nel loro bilancio una serie di informazioni sui temi ambientali, sociali e di governance

di, senza però aumentare le dimensioni del report, ma anzi contenendole.

Secondo lo schema interpretativo proposto dall'IIRC, l'azienda utilizza sei diverse tipologie di capitale nell'ambito della propria attività. Oltre al capitale economico-finanziario, che rimane comunque centrale, l'azienda utilizza quello naturale, sociale, intellettuale, umano e manifatturiero.

Si consideri a questo punto il ruolo centrale del capitale umano: come potrebbe una qualsiasi azienda operare senza esso? Le persone che lavorano per l'impresa rappresentano un asset di fondamentale importanza, eppure le informazioni che vengono loro dedicate nel bilancio tradizionale sono minime. Un ragionamento simile vale per la reputazione aziendale. Un recente studio ha dimostrato come l'80% del valore di borsa (ovvero la *market capitalization*) delle 500 maggiori aziende statunitensi dipenda da asset intangibili, fra i quali gioca un ruolo di primo piano la reputazione. Ebbene, anche in questo caso il bilancio tradizionale non permette di comprendere quali siano le evoluzioni e le





possibili minacce alla corporate reputation. Inoltre, l'IR può portare a rilevanti vantaggi anche sul fronte dei rapporti con gli investitori. L'attuale contesto competitivo in cui le aziende operano è caratterizzato da una crescente disponibilità di informazioni, che gli investitori possono utilizzare per prendere decisioni sugli investimenti. Se da un lato questa caratteristica è senz'altro apprezzabile, dall'altro deve essere gestita con attenzione da parte delle aziende. In primo luogo, infatti, esiste un rischio di *information overload* degli investitori: oltre una certa soglia, l'ammontare di informazioni non crea utilità, ma al contrario la distrugge. Il fenomeno è legato alle limitate capacità di assimilare e processare informazioni e di distinguere ciò che è rilevante da ciò che non lo è. La seconda sfida è legata al fatto che, anche per le imprese, la prima impressione è quella che "conta", ovvero quella che dà un rilevante impulso alla natura della relazione successiva. Le informazioni devono quindi essere organizzate e comunicate in maniera coerente ed efficace.

I tradizionali strumenti di comunicazione aziendale si sono evoluti negli anni, ma non abbastanza da riuscire a catturare le sfide del nuovo contesto competitivo che si è brevemente tratteggiato sopra. Si prendano in considerazione i tradizionali bilanci economico-finanziari, redatti secondo le direttive del Codice Civile oppure dei principi contabili internazionali: si tratta di documenti molto estesi (per le società di maggiori dimensioni qualche centinaio di pagine), orientati al passato e con molte informazioni non rilevanti e che rispondono a logiche formali di *compliance* piuttosto che alla volontà di comunicare in maniera sostanziale la performance. In altre parole, dalla lettura di un bilancio tradizionale gli investitori generalmente non traggono sufficienti informazioni sull'azienda e sulla sua capacità di creare valore nel medio-lungo termine. Questo è

In queste pagine: la Borsa di Milano, quella di New York e i grandi uffici simbolo dei luoghi decisionali.

un problema riconosciuto e di una certa importanza, dal momento che lo scopo ultimo del reporting aziendale è proprio quello di fornire informazioni *value relevant* per gli investitori.

Questi limiti del sistema tradizionale di reporting sono riconosciuti non solo dalla letteratura accademica, ma anche dai policy maker. Una recente direttiva europea (Directive 2015/95/EU) prevede che le aziende di grandi dimensioni debbano includere nel loro bilancio una serie di informazioni di natura non economico-finanziaria sui temi ambientali, sociali e di governance. Gli Stati membri (fra i quali l'Italia) hanno a disposizione due anni per recepire la direttiva. Gli obiettivi dell'IR sono senza dubbio molto sfidanti e non di facile attuazione. In Italia, un numero crescente di aziende sta lavorando per mettere a punto il proprio IR. Negli ultimi anni, si sono fatti rilevanti passi in avanti, ma la strada verso il raggiungimento di un vero IR è ancora lunga. In particolare, è necessario sviluppare migliori sistemi di misurazione dei capitali (si pensi a come si potrebbe misurare il capitale umano, naturale, sociale...). Questa sfida, insieme a molte altre, richiede la cooperazione di aziende, *standard setter*, policy maker e mondo accademico.

---

*Nel decision making è necessario attuare un "integrated thinking", ovvero un approccio che tenga conto delle connessioni e delle interdipendenze tra i numerosi fattori che influiscono sulla capacità di un'organizzazione di creare valore nel tempo*

---

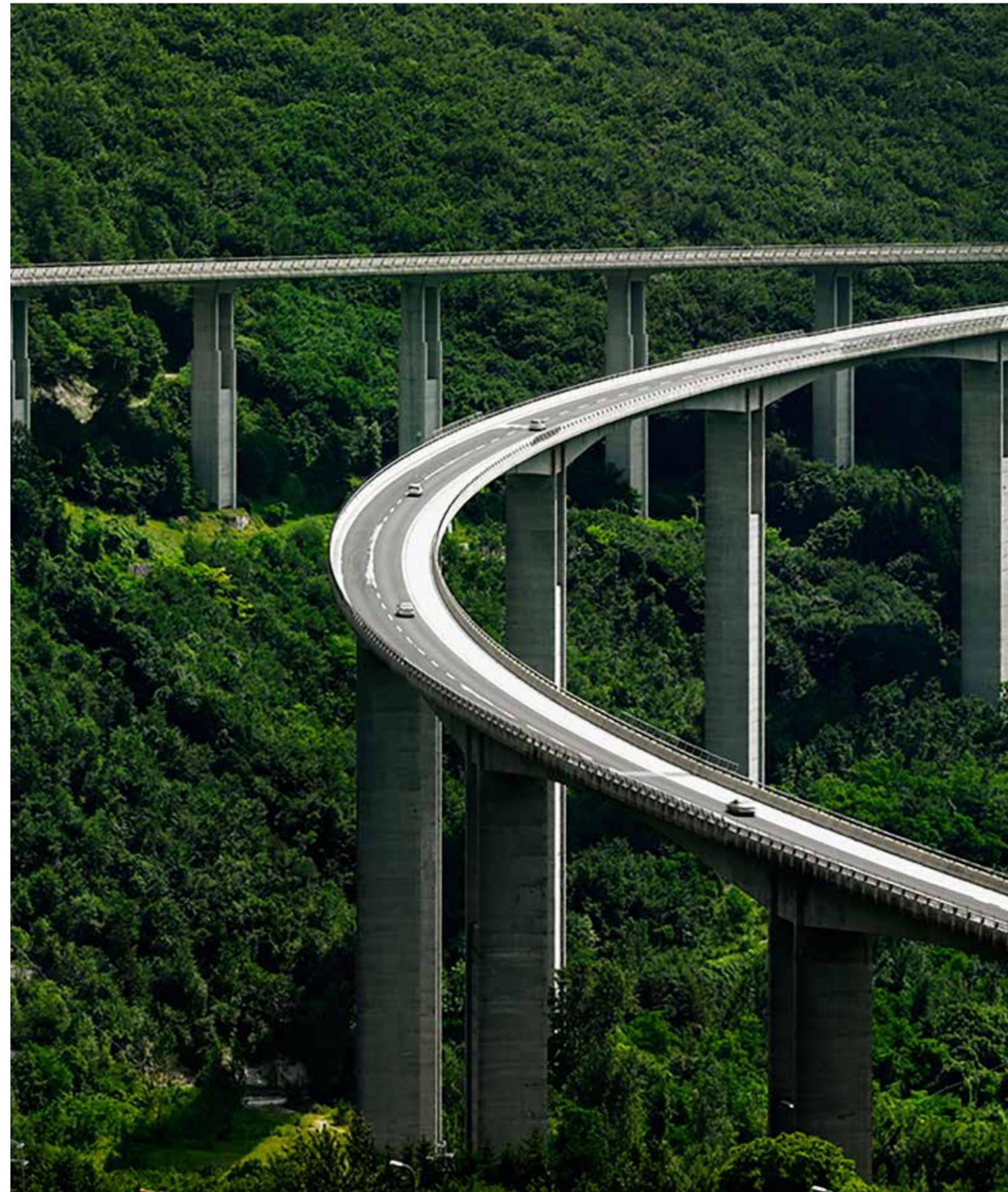
# CSR: STRUMENTO STRATEGICO DELLE IMPRESE

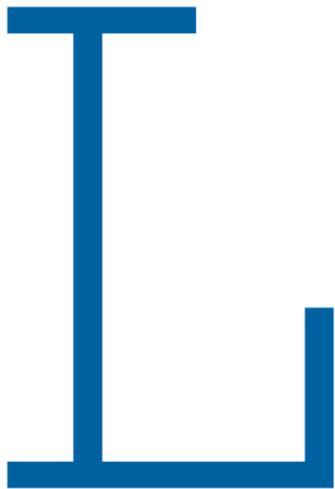
di **Simonetta Giordani**

OGGI NON È PIÙ POSSIBILE PARLARE DI SOSTENIBILITÀ SENZA FARE RIFERIMENTO ALLE STRATEGIE DI UN'AZIENDA. ATLANTIA, COME I GRANDI PLAYER INTERNAZIONALI, SI ASSUME UN IMPEGNO DECISIVO VERSO L'AMBIENTE, IL TERRITORIO E LA COMUNITÀ, ATTRAVERSO AZIONI E OBIETTIVI CONCRETI E MISURABILI.

*fotografie*

**Archivio Autostrade per l'Italia**





La Corporate Social Responsibility fino a pochi anni fa veniva considerata principalmente come uno strumento con cui l'impresa comunicava all'esterno le attività a carattere filantropico o, più in generale, le proprie performance sociali e ambientali. Oggi è l'ambito di attività aziendale considerato universalmente strategico nei diversi settori di business, parte integrante del modus operandi delle imprese. Si caratterizza per la concretezza e misurabilità di azioni e obiettivi, sia all'interno dell'azienda, con il perfezionamento ed efficientamento dei processi, sia all'esterno, attraverso la mitigazione degli impatti socio-ambientali generati dalle attività e la creazione di valore per i territori e le comunità. È così che la Corporate Social Responsibility è ormai inclusa nel più ampio perimetro della "sostenibilità" dell'impresa nel contesto in cui opera.

Evidente il vantaggio competitivo di questo approccio, che si riflette anche sulla reputazione e sulle performance finanziarie dell'azienda nel lungo periodo, tutti elementi centrali per gli investitori e la comunità finanziaria che, già da alcuni anni, manifestano un reale interesse al profilo di sostenibilità delle imprese, oltre che a quello economico e di governance. Così come i Governi, che vedono nella sostenibilità uno stru-



mento importante di coinvolgimento, di pressione sul mondo imprenditoriale e di stimolo al cambiamento e all'innovazione. Gli appuntamenti in ambito internazionale sui grandi temi sociali e ambientali come i cambiamenti climatici, i diritti umani, l'integrazione sociale, la corruzione sono all'ordine del giorno, e crescente è l'impegno di istituzioni, imprese, associazioni e network per la creazione di partnership globali pubblico-privato (alcuni esempi: Global Compact dell'ONU, World Economic Forum, CSR Europe, Corporate Leaders Group ecc.). La Comunità europea ha colto in pieno l'importanza di questa sfida, sentendo la necessità di fare un ulteriore passo, a fronte degli impegni sempre più crescenti cui sono chiamati gli Stati nel panorama internazionale, come ad esempio quello che riguarda i cambiamenti climatici. Per questa ragione, ha approvato una direttiva con la quale chiede agli Stati membri di adottare le misure necessarie per far sì che, a partire dal 2017, i bilanci delle grandi società includano una dettagliata informativa sulle politiche di sostenibilità, anche seguendo gli standard attualmente riconosciuti. Ciò rappresenterà un ulteriore impulso per le aziende.

In Atlantia, player mondiale che gestisce oltre 5000 chilometri di autostrade

La Comunità europea ha approvato una direttiva con la quale chiede agli Stati membri di adottare le misure necessarie per far sì che, a partire dal 2017, i bilanci delle grandi società includano una dettagliata informativa sulle politiche di sostenibilità

e 2 aeroporti, la sostenibilità è diventata negli anni un processo sistematico, trasversale e operativo, che oggi investe profondamente le dinamiche di gestione dell'impresa fino a configurarsi come orientamento strategico. Noi crediamo, infatti, che la sostenibilità debba tradursi in azioni concrete e misurabili. Per questa ragione ogni scelta "sostenibile" è programmata in un'ottica di medio-lungo periodo e accompagnata da una valutazione a 360° dei rischi annessi. Tutto ciò avviene attraverso una equilibrata organizzazione interna, che vede il coinvolgimento dei vari dipartimenti all'interno delle società del Gruppo e ha come principale strumento di governance il Comitato di Sostenibilità, composto dai vertici aziendali e deputato alla definizione delle politiche di sostenibilità del Gruppo e all'individuazione e monitoraggio degli obiettivi di sostenibilità (Carta degli Impegni), per il raggiungimento dei quali l'azienda studia e implementa specifici programmi e iniziative. Sia l'organizzazione dei

In queste pagine: in apertura il Viadotto Fadalto (A27), la galleria antirumore nell'area genovese e lo spazio dedicato alla valorizzazione del territorio in Area di Servizio. Nelle pagine seguenti: i pannelli fotovoltaici del Nuovo Centro Direzionale di Firenze, la Galleria di Nazzano e il tutor di Autostrade per l'Italia.

processi, sia il raggiungimento di livelli via via crescenti di efficienza con risultati misurabili sono stati premiati con l'inclusione del titolo Atlantia in diversi indici borsistici, cosiddetti etici, che includono le aziende che hanno raggiunto livelli di sostenibilità eccellenti, su tutti il Dow Jones Sustainability Index.

Le politiche di sostenibilità del Gruppo si incentrano su alcuni punti fermi: la sicurezza delle infrastrutture, dei viaggiatori e dei lavoratori; la salvaguardia dell'ambiente e la lotta ai cambiamenti climatici, quest'ultima strettamente legata alla strategia energetica e di utilizzo delle fonti rinnovabili; la tutela dei diritti umani e delle condizioni di lavoro, nel rispetto delle specificità di ciascun Paese; l'attenzione alla crescita professionale e al welfare delle persone che lavorano nel Gruppo; il dialogo con gli stakeholder; il controllo e l'interazione con le imprese della catena di fornitura, anche attraverso iniziative condivise; la valorizzazione dei territori. Su quest'ultimo aspetto, recentemente si è deciso di dare una forte accelerazio-



*L'organizzazione dei processi e il raggiungimento di livelli via via crescenti di efficienza sono stati premiati con l'inclusione del titolo Atlantia in diversi indici borsistici, su tutti il Dow Jones Sustainability Index*

ne, puntando sulle enormi potenzialità in termini di accesso e conoscenza dei territori che derivano dalla presenza di una rete autostradale che attraversa gran parte del nostro Paese.

Da qui nasce l'iniziativa "Sei in un Paese meraviglioso", finalizzata alla valorizzazione del patrimonio artistico, culturale, ambientale ed enogastronomico dei luoghi d'Italia, lungo il percorso autostradale. Il progetto, realizzato in collaborazione con Touring Club Italiano e Slow Food, prevede la creazione di uno spazio dedicato - racchiuso simbolicamente in una grande cornice dorata - presso le aree di servizio della rete di Autostrade per l'Italia, che diventano così una vetrina del territorio. Ogni area promuove itinerari "on the road", originali e innovativi rispetto ai percorsi turistici classici, studiati in funzione del tempo a disposizione del viaggiatore (3 ore, mezza giornata, 1 giorno, 2 giorni). Fino ad oggi sono state attrezzate 80 aree di servizio, con 250 itinerari e circa 700 località e beni turistici promossi. In aggiunta agli spazi presso le aree di servizio sono stati installati 230 cartelloni Touring lungo la rete autostradale, al fine di informare i viaggiatori sulle bellezze del territorio circostante e le relative experience.

Partner istituzionali del progetto, oltre al Ministero delle Infrastrutture e Trasporti, sono le Regioni e i Comuni che di fatto ne rappresentano il punto di riferimento a livello territoriale.

L'iniziativa, che ha avuto un ottimo riscontro da parte dei viaggiatori, si sta dimostrando uno straordinario strumento di stakeholder engagement con gli attori istituzionali nelle fasi di individuazione condivisa delle destinazioni e delle esperienze turistiche da valorizzare. "Sei in un Paese meraviglioso" è stato anche promosso su Sky Arte attraverso un percorso itinerante in dieci puntate con testimonial d'eccellenza.

Il successo di "Sei in un Paese meraviglioso" testimonia che la sostenibilità d'impresa, soprattutto in un Paese come l'Italia, non può prescindere dalla valorizzazione dell'immenso patrimonio culturale e paesaggistico dei territori

Il successo di questa iniziativa testimonia che la sostenibilità d'impresa, soprattutto in un Paese come l'Italia, non può prescindere dalla valorizzazione dell'immenso patrimonio culturale e paesaggistico dei territori. Impegno sociale significa anche promozione dei luoghi, dei monumenti, del paesaggio, dell'enogastronomia, tutto ciò che fa del Paese la prima meta turistica nei desideri dei viaggiatori. La *corporate cultural responsibility* quindi, come nuova frontiera della sostenibilità. Una sfida cui le aziende italiane non possono sottrarsi. Questa sfida è stata colta dalle imprese aderenti all'Associazione Civita, di cui fa parte anche Atlantia, che hanno recentemente costituito un apposito Comitato - Arte&Impresa: corporate cultural responsibility - con il compito di elaborare linee guida e criteri per implementare l'impegno e gli investimenti in cultura nelle strategie di sostenibilità aziendale.



INFOGRAFICA

# AUTOSTRADE RESPONSABILI

Infografica - Undesign

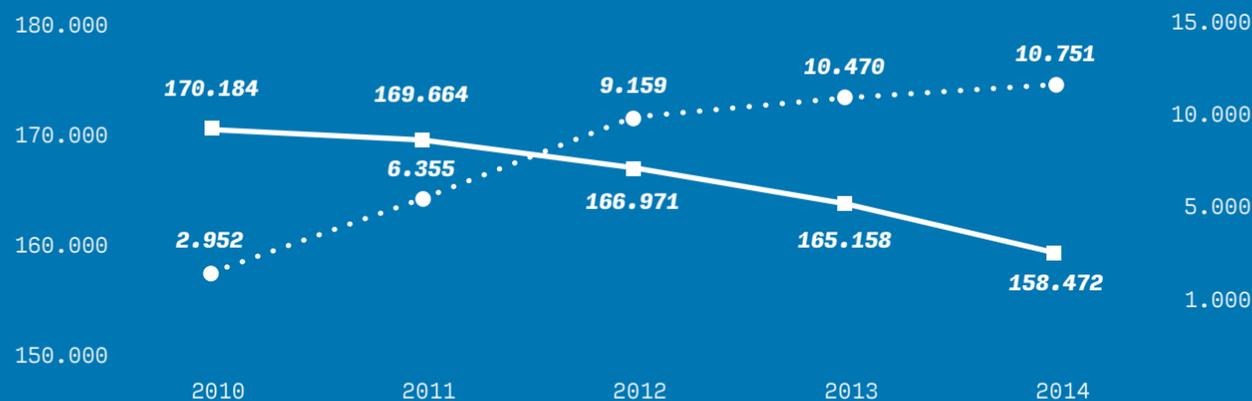
Fonte - Autostrade per l'Italia

## INDICATORI DI QUALITÀ

Servizio	2012	2013	2014
<b>SICUREZZA:</b> numero di incidenti superiore alla media per miliardi di km percorsi	51,7	59,3	51,1
<b>FLUIDITÀ:</b> Total Delay Work	235.202	578.246	357.091
<b>ENTRATE/USCITE AUTOMATICHE TELEPASS:</b> numero di transiti tra due chiusure delle uscite automatiche di cassa (h24)	2.055	2.419	2.407
<b>MCR:</b> % di richieste con tempi di attesa oltre i 30"	6,55	6,11	5,79
<b>INFORMAZIONI TELEFONICHE:</b> % di chiamate evase da operatore	98,69	97,54	99,11
<b>INFORMAZIONI TELEPASS:</b> % di chiamate evase da operatore	97,3	92	95,7
<b>RISPOSTA AI RECLAMI:</b> tempo medio di risposta ai reclami provenienti da mail e web (giorni)	4,3	3,6	2,6

## INDICATORI SUL RISPARMIO ENERGETICO

**Consumi per l'energia:** DAL 2010 RIDUZIONE DEL 7% E TRIPPLICAMENTO DELLE FONTI RINNOVABILI



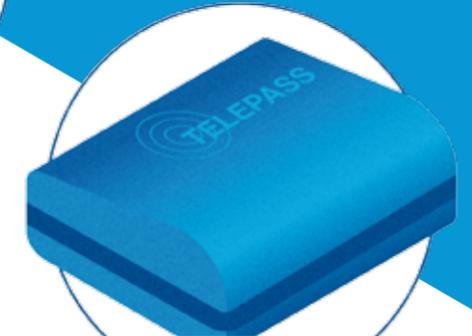
### RISULTATI

**74%:** DIMINUZIONE DELLA MORTALITÀ DAL 1999 AL 2014 SULLA RETE ITALIANA DEL GRUPPO  
**58%:** DIMINUZIONE DEL TEMPO PERSO IN CODA DAL 2006 AL 2014



### PERSONE

**5 MILIONI:** I CLIENTI AL GIORNO  
**>7000:** LE PERSONE CHE LAVORANO PER GARANTIRE IL MONITORAGGIO E L'ASSISTENZA SULLA RETE ITALIANA DEL GRUPPO



### TECNOLOGIE

**100%:** DELLA RETE RICOPERTA CON PAVIMENTAZIONE DRENANTE (CON ESCLUSIONE DEI TRATTI IN CUI NON È OPPORTUNO INTERVENIRE: TRATTI DI MONTAGNA, GALLERIE, LAVORI IN CORSO)  
**2400:** TELECAMERE  
**1500:** SENSORI PER GARANTIRE IL MONITORAGGIO E L'ASSISTENZA SULLA RETE ITALIANA DEL GRUPPO  
**>2000:** MEZZI OPERATIVI PER LE OPERAZIONI INVERNALI CONTROLLATI CON TRACCIAMENTO SATELLITARE  
**68:** "PUNTO BLU" PER L'ASSISTENZA COMMERCIALE AI CLIENTI  
**86%:** I CASELLI CON PORTE DI ESAZIONE DEDICATE AL TELEPASS  
**8,5 MILIONI:** APPARATI TELEPASS  
**1466:** PANNELLI A MESSAGGIO VARIABILE PER L'INFORMAZIONE SUL TRAFFICO SULLA RETE ITALIANA DEL GRUPPO



### EURO

**22,1 MILIARDI:** INVESTIMENTI PREVISTI DAL PIANO DI POTENZIAMENTO E AMMODERNAMENTO SULLA RETE DEL GRUPPO IN ITALIA



### CHILOMETRI

**5000:** AUTOSTRADE A PEDAGGIO GESTITE IN ITALIA, BRASILE, CILE, POLONIA E INDIA  
**864:** OPERE DI POTENZIAMENTO DELLA RETE ITALIANA  
**2965:** RETE GESTITA IN ITALIA  
**46.700 MILIONI:** QUELLI PERCORSI SULLA RETE DEL GRUPPO NEL 2014  
**2500:** CARREGGIATA COPERTA DAL SISTEMA SAFETY TUTOR  
**350:** BARRIERE ANTI RUMORE INSTALLATE LUNGO LA RETE DEL GRUPPO



## GENTE DI AUTOSTRADDE

# AREE DI SERVIZIO: UNA SOSTA DI QUALITÀ

di Davide Coero Borgia

Fotografie - Valerio Muscella

e Archivio Autostrade per l'Italia

LA PAUSA È CORROBORANTE, È PARTE ESSENZIALE DEL VIAGGIO, LO RENDE PIÙ FACILE E DIVERTENTE. È PER QUESTO CHE LE AREE DI SERVIZIO DI AUTOSTRADDE PER L'ITALIA SONO COSÌ IMPORTANTI E GESTITE CON ESTREMA CURA. PERCHÉ LA SOSTA DEVE ESSERE QUALCOSA DI PIÙ DI UN SEMPLICE MOMENTO DI RIPOSO DAL VIAGGIO: PUÒ DIVENTARE UNA VERA E PROPRIA OCCASIONE PER ARRICCHIRLO, ANCHE DI NUOVE IDEE.

# C

«Ci vediamo al Cantagallo». Il pranzo della domenica i bolognesi lo venivano a consumare qui. Nell'area di servizio più grande d'Italia, nel cuore dell'Autostrada del Sole, appena inaugurata, in quelli che erano i primi anni Sessanta. Sembrava una gigantesca astronave venuta dallo spazio profondo e atterrata sull'Emilia operaia: l'area di servizio di Cantagallo, a Casalecchio di Reno (BO), che per tanti italiani è stata forse una delle più vivide incarnazioni dell'idea di futuro. Il

Nella pagina precedente, da sinistra: Giorgio Moroni, Francesco Dipalma, Valerio Fusco, Stefano Catolino.

fiume di auto che correva in entrambe le direzioni e i bambini con il naso incollato alla finestra a guardare lo spettacolo del progresso. A quattro ruote.

Oggi, mezzo secolo più tardi, eccolo ancora qui: il futuro.

Sono 400 milioni i viaggiatori su quattro ruote che ogni anno sostano in una delle oltre duecento Aree di Servizio sparse per tutto lo Stivale sulla rete di Autostrade per l'Italia. Ben 216 - se vogliamo essere precisi - buone ragioni per prendersi una pausa dal viaggio. Meno di 30 chilometri a separarle una dall'altra. Con 87 ristoranti aperti tutti i giorni e 8000 persone al lavoro per garantire sempre un servizio di qualità.

L'area di servizio segna il passo del progresso, dell'innovazione, rinnovando il rapporto con il territorio e fornendo un servizio eccellente in quella che nell'economia del viaggio è poco più che una pausa. Una manciata di minuti per sgranchire le gambe, mangiare un boccone, prendere un caffè. Ne abbiamo parlato con Giorgio Moroni, responsabile Sviluppo e Gestione Aree di Servizio, e Claudio Ricci, amministratore delegato di Giove Clear.

Giove Clear è una società del gruppo Autostrade per l'Italia che con i suoi 450 addetti è impegnata quotidianamente nella pulizia dei piazzali e dei bagni delle Aree di Servizio, sulla rete di Autostrade per l'Italia, per offrirvi una sosta di qualità.

**Area di servizio Arrone Est**  
Il tuo contributo ci aiuta a migliorare la qualità del nostro servizio.  
Inviaci le tue segnalazioni con un **SMS al numero 338 7984504** indicando prima del testo il **codice 010**.

**Claudio Ricci**  
Amministratore Delegato Giove Clear

**autostrade per l'Italia**  
La passione di muovere il Paese

«In poco più di dieci anni Autostrade per l'Italia, in collaborazione con i partner commerciali, ha investito un miliardo di euro per ristrutturare e riqualificare completamente l'intero sistema delle Aree di Servizio», spiega Moroni. «Abbiamo realizzato nove strutture ex novo e ampliato considerevolmente gli spazi dedicati alle strutture commerciali (+44% della superficie) e al parcheggio di autovetture e mezzi pesanti. Ma anche Wi-Fi gratuito, spazi dedicati ai camperisti, truck center, aree gioco e spazi aperti per gli animali domestici».

La sosta in area di servizio è nell'immaginario di molti una fermata "obbligata", dove fare rifornimento di carburante e ripartire. Ma cosa succede quando la continuità nell'erogazione dei servizi si accompagna a verifiche della performance di vendita e di qualità del servizio? Quali processi virtuosi si innescano se al costante collaudo degli impianti e la pulizia di spazi comuni e toilette si affianca un monitoraggio della concorrenza fuori autostrada di centri commerciali, outlet, pompe bianche? Cosa cambia quando il viaggiatore "sceglie" di proposito il posto dove sostare dopo aver letto con attenzione uno dei 53 ledwall che, sulla rete Autostrade per l'Italia, mettono a confronto in tempo reale (tutto in chiaro, si tratta di un sistema online condiviso con il Ministero dello Sviluppo Economico) il prezzo self-service di benzina e gasolio su quattro Aree di Servizio consecutive?

«Stiamo parlando di qualcosa di radicalmente diverso da quello che, girando in auto, possiamo trovare nel resto d'Europa», spiega Moroni. «Non è un caso se il modo in cui le Aree di Servizio italiane sono state concepite e strutturate ha fatto di Autostrade per l'Italia il benchmark per il mercato estero». Qui non si installano pompe di benzina. Qui si costruisce un luogo fatto per accogliere. Fast food per chi è di fretta. Ma anche Bistrot per chi preferisce un approccio "slow": valorizzazione delle tradizioni gastronomiche del territorio e recupero di lavorazioni artigianali. Viviamo in un Paese meraviglioso ed è

*Sono 400 milioni i viaggiatori su quattro ruote che ogni anno sostano in una delle oltre 200 Aree di Servizio sparse per tutto lo Stivale sulla rete di Autostrade per l'Italia*



giusto che lo straordinario patrimonio artistico, culturale, ambientale ed enogastronomico di cui l'Italia è portatrice venga veicolato sulla più grande delle infrastrutture che permette a chi arriva da fuori (ma anche a chi ci abita e ancora non lo conosce) di scoprirlo e amarlo.

E allora ecco che quella che saremmo tentati di apostrofare come un "non luogo", una parentesi di viaggio - l'Area di Servizio - si rivela uno spazio ricco di cultura e di servizi. Una vetrina per il territorio, che può "agganciare" chi è di passaggio offrendo un ventaglio di esperienze in funzione del tempo disponibile, come nel caso della fortunata iniziativa di marketing territoriale "Sei in un Paese meraviglioso". Un mercato ben fornito di prodotti locali, a chilometro zero, e offerte commerciali in linea con quanto potremmo trovare in centro città. Un sistema all'insegna della sostenibilità, che risponde a progetti interamente realizzati secondo standard di efficienza energetica e impronta ecologica. Un business center con sale conferenze e servizio catering per avere un ufficio in movimento. «L'Area di Servizio continua a essere una finestra sul futuro, come lo è stata negli anni Sessanta», conclude Moroni. «È un centro servizi d'avanguardia, e insieme un grandissimo esempio di Responsabilità Sociale d'Impresa: abbiamo deciso di dire di no alla vendita di alcolici, no alla vendita di materiale pornografico, no all'installazione di slot che possano favorire comportamenti di dipendenza dal gioco. Sono dei "no" che costano, e che farebbero comodo al fatturato di un'azienda, ma che non appartengono al nostro modo di fare impresa».

«Non dobbiamo aver paura di metterci alla prova», spiega Claudio Ricci, amministratore delegato di Giove Clear, azienda con 450 operai impegnati in oltre 600.000 ore di lavoro all'anno per garantire la pulizia quotidiana di 6 milioni di metri quadri di piazzali su 169 Aree di Servizio e 133 locali servizi igienici. «La qualità del nostro lavoro deve poter essere valutata direttamente da chi ne fruisce. Per questo come dirigente ho scelto di met-

L'Area di Servizio continua a essere una finestra sul futuro, come lo è stata negli anni Sessanta: un centro servizi d'avanguardia, e insieme un grandissimo esempio di Responsabilità Sociale d'Impresa

termi in prima persona a disposizione degli utenti e instaurare un filo diretto con loro». Monitor interattivi tramite i quali il cliente può segnalare, con dei semplici tap sul touchscreen, il disservizio riscontrato in tempo reale agli addetti sull'area. Un apprezzato servizio SMS per l'invio di suggerimenti e reclami sviluppato di pari passo all'installazione di cartelli, vetrofanie, adesivi in 42 locali toilette della rete. È lo stesso Ricci a rispondere e richiamare vivavoce le persone che scrivono al servizio di Giove Clear per capire meglio cosa non va, come intervenire, o anche solo far sentire a chi è dall'altra parte del filo che le persone ci sono, lavorano e lavorano bene.

Il risultato? L'indice delle "visite zero difetti", che sottintende una conformità di tutti gli indicatori di qualità misurati all'interno di una visita, è passato da un 96,4% dello scorso anno a un ottimo 98,1%.

Già, perché le Aree di Servizio sono costantemente monitorate da un ente rilevatore terzo che, con un team di veri e propri agenti in borghese, visita 80 volte l'anno ognuna delle 216 aree delle rete di Autostrade per l'Italia, segnalando difformità e favorendo immediate azioni correttive. Una sosta a prova di James Bond.



Luca Ungaro, direttore Ads



Da sinistra: Cristiano Mandolesi e Fabrizio Maturi



Da sinistra: Michele Maltese, Fabrizio Maturi, Francesco Dipalma, Cristiano Mandolesi, Giorgio Moroni, Daniele Bisogno, Claudio Ricci, Giovanni Niccoli, Luca Ungaro, Antonio Vassallo, Roberto Magara, Stefano Catolino, Salvatore Pepe, Valerio Fusco, Eugenio Del Prete, Marta Martone. Seduti: Rita Sonetto, Francesca Rega, Teresa Vurro, Donatella Natalini, Anna Maria Portantiero, Chiara Lantieri

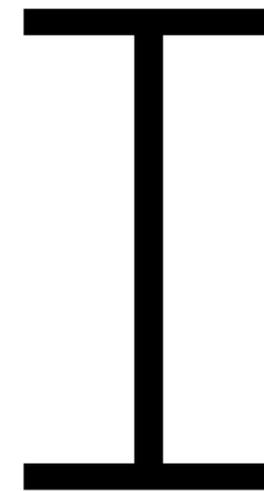
SEI IN UN PAESE MERAVIGLIOSO

# SESIA OVEST

La piana,  
l'acqua, la storia

di Elisa Barberis

Fotografie – F. Andreone / Archivio Principato di Lucedio / F. Cicogna



Il Santuario di Serralunga di Crea



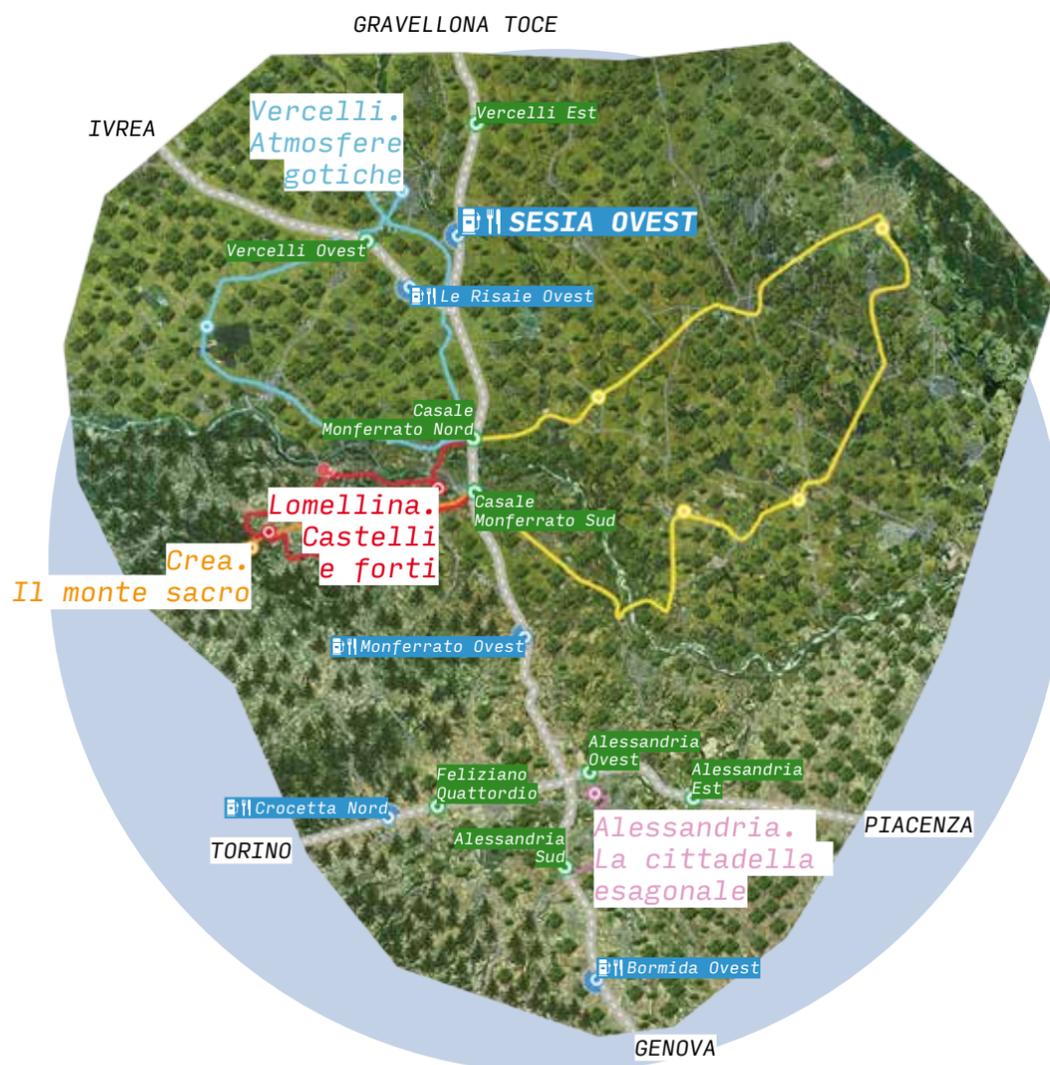
Risaie del Principato di Lucedio / © Marco Friso



Principato di Lucedio / © Marco Friso

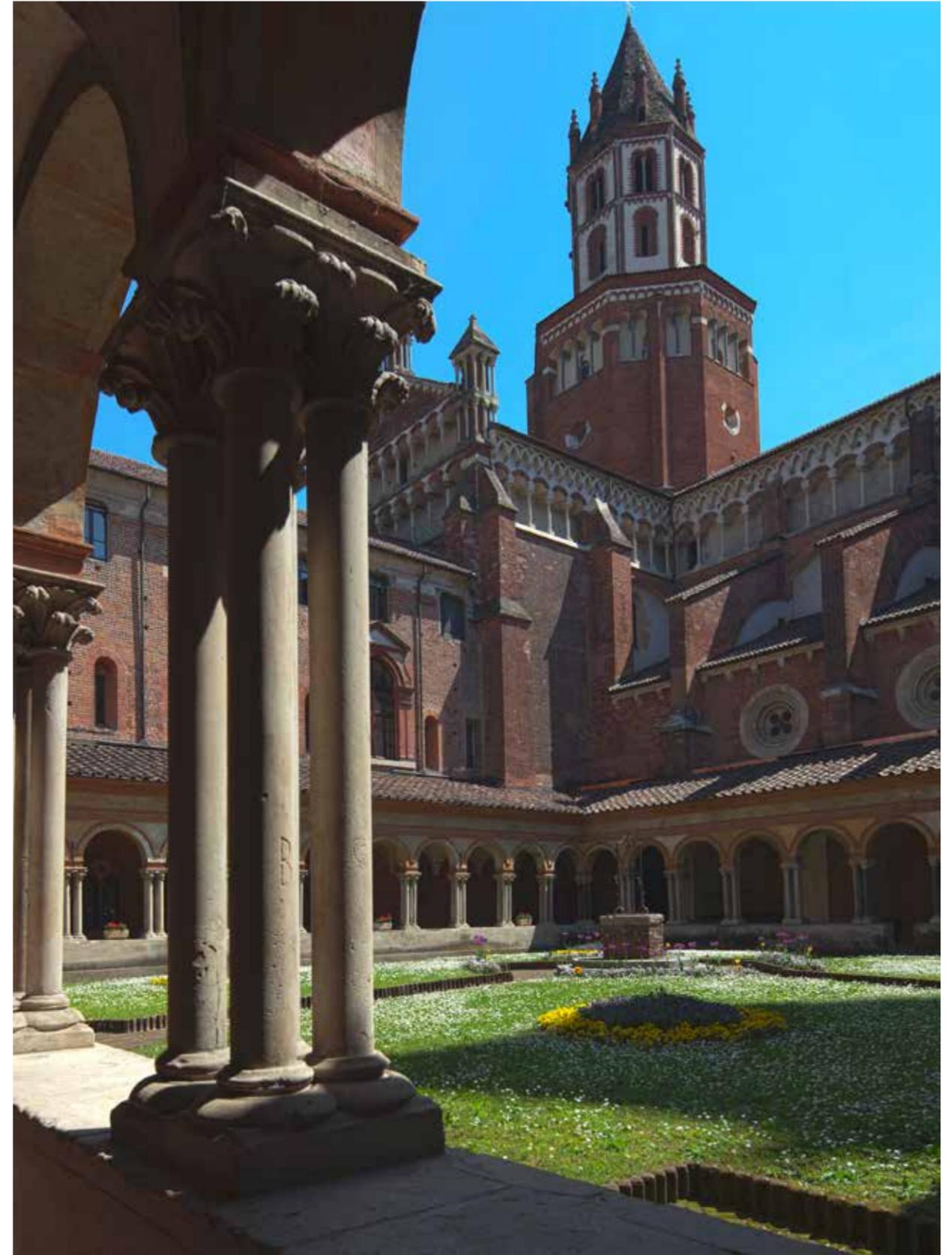
Il Tanaro scorre, lento, e scava a poco a poco le valli alessandrine formando le lunghe dorsali di colline morbide che degradano dolcemente. Sulla riva sinistra, lì dove un tempo sorgeva l'antico villaggio di Bergoglio, si staglia Alessandria. Perla poco conosciuta del Piemonte orientale, città dal glorioso passato e dall'intensa attività culturale, è ancora oggi un nodo nevralgico di interscambio per Torino, Milano e Genova, trovandosi esattamente al centro del triangolo immaginario che unisce i tre capoluoghi industriali. È da queste terre – per secoli dominio dei Visconti, degli Spagnoli e infine dei Savoia – che inizia il nostro viaggio nella Mecca del gourmet e del bon viveur, tra gli echi di imprese di guerra memorabili e capolavori architettonici.

Entrando nell'ampia piazza d'armi della Cittadella, la nostra prima tappa, ci si ritrova indietro nel tempo di 300 anni, completamente circondati da imponenti caserme. Con la sua forma stellare e l'evidente tracciato delle mezzelune, le frecce e le controguardie, il possente esagono della roccaforte è un monumento con pochi eguali in Europa, per dimensioni, bellezza e stato di conservazione. È su questi bastioni che hanno avuto luogo assedi e rivoluzioni, prigionie e fucilazioni di patrioti e partigiani, dalle Guerre d'Indipendenza alla Resistenza; e qui, nel 1821, per la





Torre dell'Angelo,  
Piazza Cavour, Vercelli



Chiostro della Basilica  
di Sant'Andrea



Museo Etnografico,  
Sartirana

secolo in una piccola frazione nei pressi di Trino, che conserva il bel campanile a pianta ottagonale, il chiostro, la Sala dei Conversi con eleganti volte a vela e la cinta muraria, che adesso racchiude una vasta e moderna azienda agricola.

Pochi chilometri più avanti, arriviamo a Vercelli, nel Medioevo una delle più importanti città d'Europa, con la sua università risalente al 1228 e il complesso ospedaliero che ospitava i pellegrini. Nel centro storico spiccano piazza Cavour, quasi completamente circondata da antiche case

prima volta fu innalzato il tricolore italiano, come smacco all'occupazione austriaca.

Ci rimettiamo in auto, in direzione del Monferrato. Per osservare dall'alto le infinite modulazioni e i colori di questa terra, non c'è luogo migliore del Sacro Monte di Crea, patrimonio mondiale dell'Unesco. Qui il fascino incontaminato della vegetazione rigogliosa, che consente degli scorci panoramici mozzafiato, incontra devozione e arte nel Santuario dedicato a Santa Maria Assunta e nelle 23 cappelle affrescate con scene bibliche, che culminano nell'inno alla vita della Cappella del Paradiso.

Da una parte, le dolci colline alessandrine con i loro vini rinomati e tartufi profumati; dall'altra, proseguendo verso est, le risaie del Vercellese, che sorgono come piccole isole dalla terra piatta e umida e nelle giornate di sole tessono giochi di luce e complicati arabeschi. La strada che si snoda tra le "grange" – le vecchie cascine realizzate nel Quattrocento dai monaci Cistercensi dell'abbazia di Lucedio in seguito alla bonifica – sembra uscita da un film neorealista. Nella tarda primavera la fertile pianura che si estende a perdita d'occhio si inonda con le acque del Sesia e diventa uno specchio in cui si riflettono le architetture gotiche dell'antica via Francigena. Tra queste proprio l'abbazia di Santa Maria di Lucedio, costruita nel dodicesimo



Castello  
di Cozzo



Piazza Ducale,  
Vigevano



Santa Maria Maggiore,  
Lomello

*Nella tarda primavera la fertile pianura che si estende a perdita d'occhio viene inondata dalle acque del Sesia e diventa uno specchio in cui si riflettono le architetture gotiche dell'antica via Francigena*



Castello di  
Sartirana

porticate e dominata dalla mole della Torre dell'Angelo, i palazzi rinascimentali e l'imponente duomo in stile neoclassico, il cui Museo del Tesoro costituisce ancora oggi un forte richiamo per studiosi di discipline bibliche, giuridiche, teologiche e storiche. Passeggiando per le vie del centro è facile scoprire tesori nascosti, come il ciclo di affreschi di Gaudenzio Ferrari nella Chiesa di San Cristoforo, la sinagoga in pietra arenaria e il cortile settecentesco del Seminario Arcivescovile progettato da Filippo Juvarra, oltre alla basilica di Sant'Andrea, emblema e orgoglio della città.

Il nostro viaggio è quasi giunto al termine. Con le sue ampie distese boschive ricche di selvaggina che la resero il territorio di caccia prediletto dagli antichi Signori di Milano, la Lomellina è diventata una zona agricola che conserva ancora intatti i gioielli del passato. Monumenti, opere idrauliche e fortificazioni che testimoniano l'importanza strategica del territorio di Vigevano, con il suo Castello commissionato da Ludovico Maria Sforza, situato nel punto più alto della città. Un'ultima tappa la dedichiamo a gustare la tipica zuppa alla pavese, il salame d'oca o le molteplici preparazioni a base di riso, prima di visitare il Castello di Cozzo: qui, nel settembre del 1499, fu addirittura ospitato il re di Francia Luigi XII, che guidava il suo esercito verso Milano, di cui rivendicava il ducato come discendente dei Visconti. Un'impresa narrata dal suggestivo affresco nella sala maggiore, che testimonia l'incontro tra il sovrano francese scortato dai soldati con lance e alabarde e la dama Maria Roero, moglie del feudatario di Cozzo Pietro Gallarati, con la corte avvolta nei fastosi abiti del tempo. Un tempo lontano, ma che ancora vive tra le mura dei Castelli di Sartirana e Lomello, circondati dalle risaie a scacchiera e i tre fiumi – Po, Ticino e Sesia –, le cui acque scavano una dimensione di quiete rara e abbracciano questo verde e lussureggiante angolo di pianura.

# I ROSSI DEL PIEMONTE: VIGNE, MULETTE E KRUMIRI

a cura di **Slow Food Italia**



# ITINERARIO: SESIA OVEST BORMIDA EST

a cura di **Slow Food Italia**

## SEZIA OVEST

Il rosso è il colore che meglio rappresenta il Monferrato: rosse sono le sue vigne, i suoi vini e il suo salume tipico, la muletta. "Rossi" è anche il nome dei suoi biscotti tradizionali, i krumiri, che si possono assaggiare a Casale Monferrato, al confine con la Lombardia, in un'antica fabbrica che li produce ancora alla vecchia maniera, secondo la ricetta del 1870. Percorrendo le strette strade

di campagna tra le vigne rossastre si arriva a Cerrina Monferrato per assaggiare i vini locali. Tra gli intramontabili Barbera, Grignolino e Monferrato, c'è spazio anche per la dolcezza della Malvasia. Il salume che regna incontrastato su queste colline è la muletta, un salame all'aglio, spezie e Barbera: ogni paese ne offre la propria variante, da Serralunga di Crea a Sala Monferrato fino a Ozzano Monferrato.



Krumiri



Muletta

### 1. CASALE MONFERRATO

**Magnoberta**  
Strada Asti 6  
Tel. 0142 452022

Storica azienda che dal 1918 produce e commercializza grappe (anche monovitigno), distillati, liquori, sciroppi, ma anche conserve di frutta e bagne liquorose destinate alle pasticcerie.

**Portinaro**  
Via Lanza 17-19  
Tel. 0142 453030

I krumiri - biscotti di pasta frolla ricurvi e zigrinati - furono creati nel 1870 dal pasticciere Domenico Rossi, proprietario del Caffè della Concordia. La famiglia Portinaro ne ha ereditato marchio e ricetta e ne perpetua la tradizione artigianale.

### 2. OZZANO MONFERRATO

**Apicoltura Giuseppe Mortara**  
Cascina Nuova 21  
Tel. 339 1751557

Giuseppe pratica la tecnica del nomadismo spostando parte dei suoi 100 alveari anche in Sicilia. Una dozzina i mieli della gamma aziendale: acacia, castagno, ciliegio, eucalipto, girasole, lavanda, rododendro, tarassaco, tiglio, millefiori, melata di bosco. Inoltre, propoli e pappa reale.

**Pierangelo Colombano**  
Via Leonardo da Vinci 22  
Tel. 0142 487182

Carni di maiali ingrassati senza mangimi preconfezionati o integratori e un'accurata lavorazione artigianale sono i pilastri dell'attività di Pierangelo Colombano, produttore di ottimi insaccati tra cui la muletta casalese, i salami cotti e crudi, i cotechini. Di qualità anche le carni fresche di vitelli piemontesi allevati nelle cascine della zona.

### 3. SALA MONFERRATO

**Crova**  
Via Olearo 27  
Tel. 0142 486728

In questa tipica bottega di paese, dove si vende di tutto o quasi, è raccomandabile acquistare il pane "all'antica", che nel fine settimana è impastato e cotto a legna

nel forno adiacente, e alcuni tipici insaccati di propria produzione, tra cui la muletta casalese e il salame crudo.

**Luca Sassone**  
Via Roma 11  
Tel. 0142 486353

Luca prosegue l'attività di famiglia preparando, con carni di maiali allevati da un fornitore di fiducia, la classica muletta casalese, il salame cotto, i cotechini, i cacciatori, la salsiccia. Ottimi anche i tagli di carne bovina, da capi di razza piemontese selezionati nelle cascine della zona.

### 4. SERRALUNGA DI CREA

**Ceruti**  
Frazione Madonnina  
Tel. 0142 940184

In questo ultracentenario laboratorio di pasticceria ai piedi del celebre santuario, Andrea Ceruti produce con ingredienti di qualità krumiri aromatizzati al Grignolino, torta rustica monferrina (pasta frolla con nocciole Piemonte Igp, noci e mandorle), baci di Crea, tartufi.

**Miglietta**  
Frazione Madonnina  
Tel. 0142 940149 - 0142 940600

Pieralberto Miglietta ha avuto un ruolo fondamentale nel riportare in auge la muletta monferrina. Altre specialità, il cotechino alla grappa, il suisnello (cotechino con Grignolino di Serralunga), il fiaschetto al Grignolino, la lonzetta di maiale in salamoia di Moscato.

### 5. CERRINA MONFERRATO

**Iuli**  
Via Centrale 27  
Tel. 0142 946657

Fabrizio Iuli gestisce questa bella realtà vitivinicola con la sorella Cristina, la compagna Summer Wolff e i fratelli Lerner. Capacità, disinvoltura e voglia di sperimentare, danno vita a valide etichette quali il Monferrato Rosso Nino e la Barbera del Monferrato Barabba.

# SPECCHI D'ACQUA E FORTEZZE STORICHE

a cura di **Touring Club Italiano**

*Touring Club Italiano è partner di Autostrade nel progetto "Sei in un Paese meraviglioso" suggerendo itinerari culturali.*

Touring Club Italiano ci guida alla scoperta di un pezzo d'Italia particolarmente ricco di memoria storica: prendendo l'uscita Sesia Ovest si può visitare la bella Alessandria, con la sua cittadella che richiama le battaglie risorgimentali. Scegliendo l'uscita Casale Monferrato Sud ed esplorando il Sacro Monte di Crea, lo sguardo spazia sino al Monte Rosa, per poi posarsi sugli specchi d'acqua creati dalle risaie dell'uscita Casale Monferrato Nord, che conduce alla scoperta della Lomellina, con

le sue torri e castelli, come quello di Cozzo. Accanto agli emblemi del potere temporale, non mancano le testimonianze di quello spirituale: l'uscita Casale Monferrato Nord svela l'antica abbazia di Santa Maria di Lucedio e le numerose chiese di Vercelli, città famosa per le sue torri gotiche. Cuore della Lomellina è Vigevano, con la sua superba Piazza Ducale e il castello fortificato che rendono omaggio a Ludovico Maria Sforza, sotto il cui potere la città raggiunse l'apice del suo splendore.



Piazza Ducale, Vigevano



Principato di Lucedio / © Marco Friso



# ITINERARIO: SEZIA OVEST BORMIDA EST

a cura di **Touring Club Italiano**

## 1. ALESSANDRIA

**CITTADELLA**  
Via Pavia 1  
Apertura: sabato e domenica  
ore 10-13 e 14.30-19

Oltrepassato il cancello e il "Ponte dormiente" si entra nella Cittadella, con la Porta Reale a due piani. Impressionante per lo spessore delle mura è il Bastione di S. Antonio, esempio di baluardo di forma pentagonale. Tra gli edifici militari si distingue palazzo Beleno, dove risiedeva il governatore e che oggi accoglie il Sacro dei Caduti. Facendo il giro della Piazza d'Armi si riconoscono la Porta di Soccorso, l'ospedale, la polveriera e il Bastione di Santa Cristina, mentre la vita dei soldati è ricordata nel Museo delle Uniformi.

## 2. SERRALUNGA DI CREA

**SACRO MONTE DI CREA**  
Piazzale Santuario  
tel. 0142 940109 - 0142 940202  
Apertura: novembre-marzo 7-12 e 14-18,  
aprile-ottobre 7-12 e 14-19.  
c.doc@sacrimonti.net  
www.santuari.it/crea; www.sacrimonti.net  
Ingresso gratuito

La Basilica è di origini romaniche e fu più volte rimaneggiata. A cominciare dalla facciata d'impianto barocco, con il mosaico della Madonna Assunta, cui è dedicata la chiesa. All'interno, preziose opere d'arte invitano alla preghiera. Le Cappelle del Sacro Monte - che secondo il progetto iniziale dei Canonici Lateranensi dovevano essere 15, poi 40, ma sono 23 più 5 romitori - sono sparse nel silenzio del bosco e ospitano sculture e dipinti che raffigurano la vita di Maria.

## 3. TRINO

**PRINCIPATO DI LUCEDIO**  
Frazione Lucedio 8  
Tel. 0161 81519 - 0161 81521  
info@principatodilucedio.it  
www.principatodilucedio.it/index.html  
Apertura su prenotazione  
Ingresso a pagamento

In questo orizzonte silenzioso di terreni agricoli strappati alle paludi, alcuni monaci Cistercensi provenienti dal monastero di La Ferté a Chalon-sur-Saône in Borgogna fondarono nel 1123 l'abbazia di Santa Maria di Lucedio, introducendo all'inizio del Quattrocento la coltivazione del riso. Entrando,

si rimane incantati da questo luogo estraneo al fluire del tempo; la magia dell'arte gotica lombarda si ritrova immutata nel campanile a pianta ottagonale, nel chiostro, nel refettorio e nella Sala dei Conversi.

## VERCELLI

Nel Medioevo Vercelli era una delle più importanti città d'Europa, tappa fondamentale della Via Francigena, sede di un complesso ospedaliero per i pellegrini e di un'università. A quell'epoca risalgono le torri gotiche, simbolo del potere e del prestigio delle famiglie nobili. Di forma ottagonale è la torre dell'Angelo, che domina piazza Cavour. A poca distanza, si erge la torre dei Vialardi e nella piazzetta Tizzoni la torre ottagonale a piombatoie, tuttora parte integrante dell'antico palazzo dei Tizzoni.

## 4. COZZO

**CASTELLO DI COZZO**  
Via Castello 20  
Visibile solo all'esterno

Nel Medioevo, per la sua posizione strategica in prossimità del Sesia, Cozzo fu dotata di un castello a pianta quadrata, con una torre decorata da una cornice a "denti di sega" tipica dell'età viscontea. Di proprietà dei conti Gallarati dal 1465, quando il castello fu concesso loro in feudo da Francesco Sforza, il maniero conserva all'interno soffitti a cassettoni, camini in pietra, antiche mappe della Lomellina e un affresco che immortalava l'arrivo a Cozzo nel 1499 del Re di Francia Luigi XII.

## 5. VIGEVANO

**CASTELLO**  
Accesso da Piazza Ducale  
e corso della Repubblica  
Tel. 0381 691636 - 347 4238848  
infopointcastello@comune.vigevano.pv.it  
www.comune.vigevano.pv.it  
Ingresso gratuito

Dallo scalone sotto il porticato a sud della piazza, pensata da Ludovico il Moro come quinta scenografica al castello, si entra dall'ingresso d'onore nel cortile, su cui affaccia l'insieme di edifici che compongono la reggia Viscontea e Sforzesca, uno dei complessi fortificati più imponenti d'Europa con una superficie di oltre 70.000 metri quadrati. Iniziato da Luchino Visconti nel 1345, il castello fu completato e trasformato in fastosa residenza ducale da Ludovico il Moro e Beatrice d'Este.

# MOBILITECH

a cura di **Emanuela Donetti**

## MOBILITY MANAGEMENT

In Europa si parla di mobilità sostenibile dal 2006, con la prima direttiva sul trasporto di merci su strada, che impone di calibrare i pedaggi autostradali in base al carico inquinante dei mezzi e all'ora di utilizzo delle infrastrutture.

Ma di "responsabili della mobilità" si parlava già qualche anno prima: le tecniche di Mobility Management, infatti, iniziano ad affermarsi agli inizi degli anni Novanta negli Stati Uniti e in alcuni Paesi europei, quali il Belgio, la Gran Bretagna, l'Olanda e la Svizzera. In Italia, il principale testo di legge arriva nel 1998: è il decreto interministeriale Mobilità sostenibile nelle aree urbane, che introduce la figura professionale del responsabile della mobilità. Gli enti pubblici con più di 300 dipendenti per unità locale e le imprese con oltre 800 dipendenti devono individuare un responsabile della mobilità del personale.

All'interno di enti pubblici e aziende private: ovvero i professionisti della mobilità sostenibile incaricati di trovare le migliori soluzioni negli spostamenti casa-lavoro-casa dei lavoratori di aziende pubbliche o private di medio/grandi dimensioni in Italia sono ancora in numero ridotto. E il potenziale, sia per questa figura sia per un cambio di rotta nella mobilità, è alto dato che, secondo i dati del rapporto "Euromobility 2009", l'Italia è il Paese con il più alto indice di motorizzazione privata in Europa (registra, infatti, il 62% contro il 43% della media europea) e sono in aumento gli spostamenti brevi inferiori ai 10 chilometri.

Attuare delle scelte che rispondano all'esigenza di compiere una mobilità sostenibile non vuol dire solo diminuire l'inquinamento atmosferico e le emissioni di gas serra, ma ridurre anche l'inquinamento acustico,

superare i problemi di congestione stradale, abbassando così l'incidentalità e anche il degrado delle aree urbane e il consumo di territorio.

Curare adeguatamente il Mobility Management nelle aziende significa generare ricadute positive sia per il datore di lavoro sia per gli stessi dipendenti, ottenendo come risultato finale un importante efficientamento aziendale. Diminuire gli impatti ambientali sociali ed economici va a beneficio dell'immagine dall'azienda che, con scelte consapevoli, può affermarsi nel panorama delle concorrenti per la qualità delle proprie scelte imprenditoriali.

Si parla di ridurre la presenza degli autoveicoli privati negli spazi urbani e di favorire la mobilità alternativa, che non significa muoversi esclusivamente a piedi, in bicicletta o con i mezzi di trasporto pubblico, quanto trovare le combinazioni ottimali, che includono ovviamente i servizi di car pooling e car sharing, diventati in breve tempo molto efficienti nelle principali metropoli italiane.

Il potenziale, sia per la figura del responsabile della mobilità sia per un cambio di rotta nella mobilità, è alto dato che, secondo "Euromobility 2009", l'Italia è il Paese con il più alto indice di motorizzazione privata in Europa



## CAR2GO



[www.car2go.com/it](http://www.car2go.com/it)  
[www.e-vai.com](http://www.e-vai.com)

Ormai da più di un anno Car2Go (servizio di car sharing a flusso libero) ha lanciato il business account tramite cui gli impiegati di un'azienda possono pagare gli spostamenti di lavoro in Car2Go. La fatturazione è rilasciata mensilmente, anziché giornalmente come accade per gli account privati. Tutti i dipendenti che utilizzano Car2Go con l'account aziendale devono essere personalmente registrati al servizio e, all'inizio di ogni noleggio, decidono se si tratta di un viaggio aziendale o privato.

E-Vai, invece, offre la formula "Supergold aziendale" che prevede che l'azienda versi una quota prepagata per il servizio di car sharing e decida chi dei propri dipendenti possa usufruirne. Molto comodo per chi viaggia all'estero: una volta accreditati, le modalità di utilizzo non cambiano anche fuori dai confini nazionali.

## SELF-DRIVING

Un'alternativa a queste tipologie di mobilità sostenibile, è la self-driving car, un prototipo di Google che permette di spostarsi liberamente in macchina, senza inquinare. La macchina autonoma è dotata di batterie e di un software, che rende possibile il movimento del mezzo, facendo ragionare direttamente la vettura: il computer, al suo interno, le permette di stabilire dove si trova nel mondo e verso quale direzione ti stai spostando. I sensori consentono di rilevare oggetti, classificandoli per tipologia, dimensione, forma e movimento. La velocità di sicurezza e la traiettoria sono scelte direttamente dal veicolo, a seconda delle caratteristiche della strada. Radar, laser e fotocamera rendono la vettura autonoma negli spostamenti, i sensori e gli strumenti informatici le permettono di migliorare la qualità della frenata e dei movimenti. Il passeggero dovrà quindi semplicemente accendere il veicolo, che lo porterà direttamente nel luogo richiesto. Il progetto nasce nel 2009, ma l'azienda sostiene che già a partire della metà degli anni 2000, i tecnici Google fossero all'opera per la realizzazione di questo modello d'avanguardia. L'obiettivo del colosso americano è quello di trasformare la mobilità urbana in una più facile, sicura e divertente, grazie all'utilizzo della tecnologia e della ricerca.

[www.google.com/selfdrivingcar](http://www.google.com/selfdrivingcar)





MUOVERSI CON LE PAROLE

# VIAGGIO NELL'INVERNO

di Enrico Remmert

Fotografie - P. L. Harvey / Naturfoto Honal /

A. Nekrasov / G. Steinmetz / D. Caron



LA VERA RUSSIA, CHE NON È MOSCA, MA UN PAESE IMMENSO, CHE ATTRAVERSA ZONE INOSPITALI E DESOLATE, DOVE SI INCONTRANO I PIÙ VARI GRUPPI UMANI, A VOLTE DA EVITARE PIÙ DELLE FIERE CHE POPOLANO I BOSCHI. È QUESTO IL PAESE RACCONTATO DAL GIORNALISTA POLACCO JACEK HUGO-BADER, IN UN VIAGGIO CHE, COME SEMPRE ACCADE CON I VIAGGI, È MOLTO PIÙ DELLA STRADA CHE SI PERCORRE.

**L**



Le gomme termiche le abbiamo? No. Catene? Manco a parlarne. Nel caso una pala? Figuriamoci. Benissimo allora: se siete di quelli che non hanno paura delle strade d'inverno e trovate la guida sulla neve o sul ghiaccio un'esperienza divertente ed eccitante, allora in libreria potete trovare la storia che fa per voi. Il libro si intitola *Febbre bianca - Un viaggio nel cuore ghiacciato della Siberia*, l'ha scritto il giornalista polacco Jacek Hugo-Bader e lo ha tradotto in italiano Keller Editore (320 pagine, €16,50). Di cosa parla? Ma di strada, ovvio. Anzi di una strada lunga 10.000 chilometri: quella che porta da Mosca a Vladivostok, attraverso la taiga siberiana. In treno ci vogliono sette giorni, in auto Hugo-Bader ha impiegato quattro mesi, non solo perché ha fatto frequenti soste e deviazioni dovunque cogliesse qualcosa di interessante, non solo perché ha scelto come mezzo di trasporto un vecchio fuoristrada Lazik (truccato ma pieno di acciacchi), ma soprattutto perché ha scelto come periodo di viaggio quello meno consigliato: l'inverno. Già alla partenza, a Mosca, lo avvertono: «La regola numero uno è non fidarsi di nessuno. Non parlare con la gente incontrata per strada e meno che mai bere vodka insieme. Non andare in giro di notte, non fermarsi nei paraggi dei bazar e non prendere in affitto camere dalle donne che sostano davanti alle stazioni. In Russia la gente è selvaggia, molto aggressiva. Se la macchina resta in panne in mezzo al nulla, e la notte in-

In Russia si sorvegliano le case, le persone, i giardini, le piantagioni, i boschi, gli animali della foresta e quelli da allevamento... Decine, centinaia di migliaia, milioni di uomini non fanno altro nella vita che vigilare

combe, devi tuffarti nella foresta. Una volta lì, pianta una tenda». «Ma se è quasi inverno». «Nella foresta, ti dico. Dai lupi, non dagli uomini». Hugo-Bader fa tesoro dell'avvertimento ma non resiste all'avventura: e così comincia l'attraversamento di un continente grande due volte e mezzo l'America, senza motel, né autogrill né assistenza stradale, ma pieno di banditi, poliziotti corrotti e strade impercorribili (oltre che pieno di povertà, emarginazione, alcolismo e follia). Ma attenzione: chi si aspetta un diario di viaggio resterà deluso. Hugo-Bader sembra invece avere in mente la lezione del suo grande connazionale Ryszard Kapuściński, uno che ha sempre amato raccontare i luoghi attraverso i volti e le storie, e perciò sceglie come punto di vista non la freddezza della bussola ma l'umanità dell'occhio e dell'orecchio. E così, in questa Odissea a quaranta gradi sottozero, l'autore scopre e racconta di comunità hippie, di malati di Aids, di pastori di renne, di tribù che stanno scomparendo, di sciamani, di sette religiose: tutte vite in bilico, dimenticate e come fuori dal tempo. Ciò che ne esce è uno straordinario susseguirsi di incontri con gli abitanti di questa distesa di ghiaccio ostile, inanimata e piena di pericoli. «Pregavo soltanto di non rimanere in panne di notte in piena taiga – scrive – e di non incappare nei banditi. Alla prima di queste disgrazie ero preparato, alla seconda: no. Probabilmente ero l'unico matto che viaggiava non armato, e oltretutto in soli-

taria, attraverso quello spaventoso oceano di terraferma». E ancora: «Lo sport prediletto dagli abitanti del posto è il tiro a segno. Guidano normalmente, cioè tenendosi sul lato destro della carreggiata, ma siccome girano su macchine giapponesi, hanno alla destra anche il volante. Lo impugnano con la sinistra, in modo da poter allungare agevolmente il braccio destro fuori dal finestrino e scaricare raffiche di colpi contro cartelli stradali, manifesti pubblicitari e targhe informative, senza neppure prendersi la briga di rallentare». È in queste condizioni che il viaggio procede, punteggiato da guasti frequenti e da un incidente quasi mortale. Ed è in queste condizioni che conosciamo – finalmente fuori dai luccichii di Mosca – una desolante Russia post-sovietica piena di disuguaglianze sociali: «Ci vuole un vero e proprio esercito di uomini per tenere d'occhio tutti e tutto dappertutto! In Russia si sorvegliano le case, le persone, i giardini, le piantagioni, i boschi, gli animali della foresta e quelli da allevamento... Decine, centinaia di migliaia, ma che dico!, milioni di uomini non fanno altro nella vita che vigilare, custodire, controllare e stare attenti affinché altri uomini non rubino quello su cui vegliano. Milioni di vigili, portinai, sorveglianti, guardiani e gorilla: venuti al mondo, cresciuti e istruiti soltanto per sorvegliare oggetti». Hugo-Bader viaggia verso oriente ma si ferma spesso. Fa visita al celebre compagno *Kalašnikov* – «minuto, con le ciabatte ai piedi, se ne sta in un angolino accanto al pianoforte, dà una scossa orgogliosa alla sua chioma di capelli bianchi pettinati all'indietro e mi guarda un po' dall'alto» –, si ferma qualche giorno nella comunità del nuovo Messia, Vissarion, – «Su sei Cristi attualmente presenti sulla terra, tre vivono in Russia» –, incontra i leggendari sciamani di Tuva, da cui secondo la tradizione russa discendono i pellerossa americani. Una conferma che ciò possa essere vero è che la maggior parte delle etnie della taiga, proprio come i nativi americani, non possiedono l'enzima che metabolizza l'alcol: ed è proprio su questo che Hugo-Bader si sofferma, documentando l'estinzione in atto tra gli evenchi russi (paren-

Quella che porta da Mosca a Vladivostok, è una strada lunga diecimila chilometri che attraversa la taiga siberiana. In treno ci vogliono sette giorni, in auto Hugo-Bader ha impiegato quattro mesi

ti stretti di quelli cinesi, di cui parla Chi Zijian in *Ultimo quarto di luna*), allevatori di renne decimati dalla piaga dell'alcolismo. Eppure le peripezie stradali e i racconti dell'autore, benché spesso tragici, racchiudono sempre la carica di umorismo del girovago. E, forse, il segreto ce lo svela proprio lui: «Kaif è un concetto russo misterioso. Indica uno stato d'animo singolare, una sensazione di felicità, di appagamento, di equilibrio. È un termine proveniente dalla lingua turca, nella quale era passato dall'arabo. In Russia è stato probabilmente portato dai tartari della Crimea. Spesso i russi vengono pervasi dal kaif quando fanno un lungo viaggio attraverso spazi sconfinati, in compagnia di una tormenta di neve, di una farsarmonica e dell'immane vodka che aiuta a conservare e a prolungare questo stato».

CINQUE REPORTAGE DI VIAGGIO DA LEGGERE

**Ryszard Kapuściński**  
*Ebano (Feltrinelli)*

**Richard F. Burton**  
*Viaggio a Medina e a La Mecca (Ibis Edizioni)*

**Bruce Chatwin**  
*In Patagonia (Adelphi)*

**Tiziano Terzani**  
*Un indovino mi disse (TEA)*

**Jacek Hugo-Bader**  
*Febbre Bianca (Keller)*



---

“SUSTAINABILITY IS THE KEY FACTOR FOR THE RETURN OF COMPETITIVENESS IN EUROPE. FOR EUROPE, INVESTING IN SUSTAINABILITY IS SIMPLE, BECAUSE WE ALREADY HAVE THE TECHNOLOGY, CREATIVITY, AND A CERTAIN SYSTEM OF VALUES THAT I BELIEVE IS UNIQUE”

---

*Stefan Crets*

## EDITORIAL

**T**he diffusion of the idea of “sustainability” in the contemporary world is very recent. It was only in the decade of 1970-1980, thanks to the analyses of the Club of Rome, that the scientific world began to realize that the model of development then in place was no longer tenable. It would take another twenty years for the same awareness to spread outside the academic world, thereby affecting public opinion in the Western countries. Today a significant percentage of consumers in the developed world are willing to pay a higher price for a product that comes from a responsible company. The possession, use, or display of an object or service is no longer the only thing that matters, because consumers also want to know how something was produced. This means tracking and communicating not only the production models, but also the supply chains and sources of supply: with old-fashioned but nonetheless effective terminology, we could say that the relationship between capital on the one hand, and the work-context factor on the other, is essential at this time in history. Hence the need for a new pact of trust between producers and



consumers, which will renew the encounter between supply and demand by adding the quality of new variables, such as social and environmental impact of production, to the classic elements of the price. Companies, at least in the Western world, have begun to recognize and cultivate this 'social responsibility' and try to honor it, in order to obtain more trust not only from consumers but also from the financial market. And today, in many sectors it is scientifically provable that a high level of Corporate Social Responsibility is associated with better performance in all markets.



This issue of *Agorà* explores the issue of CSR in depth, questioning its main actors at the national and European level, and recounting the experiences of quality developed by Autostrade per l'Italia and Aeroporti di Roma. What has clearly emerged is that there is a new course of development which, until just a few decades ago, would quite simply have seemed utopian.

**Francesco Delzio**

**RESPONSIBILITY OF 28 COUNTRIES.  
FOR A MORE SUSTAINABLE EUROPE  
Interview with Stefan Crets**

**Making Europe a better place to work, a place where everyone is guaranteed full employment, the availability of income, and security: these are the goals of CSR Europe, the association led by Stefan Crets.**

by Arianna Sgammotta

**S**ustainability is the key to jump-starting economic growth, but it is also a necessity so that the EU can become a truly fair society, where everyone can count on a job and an income. These are the urgent objectives that must be worked on, and to which companies should be required to contribute directly, according to Stefan Crets, President of CSR Europe. However, in order to do so, Corporate Social Responsibility (CSR) has to be considered an integral part of the strategies formulated at the European level. That is why for five years now, CSR Europe has been promoting the Enterprise 2020 initiative, a response to the Europe 2020 strategy, which stresses the decisive contribution that companies can bring to Europe for it to be ready to cope with the demographic, climatic, and economic challenges that lie ahead.

**How can CSR help the European world of work?**

The first thing, and the one that CSR Europe has been trying to achieve for a long time, is to make sure that we work at the national level for a more just society, where full employment, the availability of an income and, more generally, safety are guaranteed for everyone. These elements jointly make Europe a better place in which to work. And, in that it is an association of companies founded on the principles of sustainability, CSR Europe has chosen to work at the forefront

on this matter. The first step is to be able to bring together supply and demand between companies and the workforce as much as possible. Workers must be trained in order to have the right skills, required by the market and appropriate to business needs. CSR Europe, along with its 45 partners, has created the manifesto *The Future for Europe We Need*. This is a sort of guide on the practices to be undertaken to make Europe a better place in which to do business and work, but also where consumption and production become more sustainable. Then there is also a section on the transparency and involvement of businesses. However, the main focus of our network is employment, especially for young people entering the labor market for the first time. It is to them that we have dedicated a specific "Pact for young people", which was presented at the Business Summit in Brussels in mid-November, and to the EU Commission. We believe that in order to achieve important results, you have to work together, but to deal with unemployment, first and foremost, the gap between education and business has to be reduced.

**Last year, through the Enterprise 2020 initiative, you presented your proposal to the EU Commission on how CSR could contribute to the development of a more cohesive, intelligent, and sustainable European society within the wider context of the Europe 2020 Strategy. What**

**is the current status of CSR?**  
The EU Commission has yet to present its strategy for 2020. So our request is the same as the one we made last year. As for CSR, the Commission has already adopted a specific set of regulations, that were, however, dedicated specifically to the issue of transparency. The emphasis continues to be on reporting, which in itself is not a problem for a company, but it is the end point of a process that has to be created. That's why our question is still: how can enterprises be helped so that they can contribute to a more sustainable and intelligent Europe? Rather than on reporting, we should be focusing more on the development of what in technical jargon we call capacity building, namely companies' potential in the creation of greater social cohesion and sustainability.

**Do the 28 Member States have a common viewpoint on how to address CSR?**

I wouldn't say so. Or rather, it depends a lot on which sector of CSR you choose. As an example, the EU Commission has asked Member States to work on national plans for CSR. And not all of them have done so yet. So in general, I would say no, there is no common approach and that in fact, the very sensitivity towards the type of development of CSR at the national level is currently at very different stages among the 28 Member States.



**Which countries are leading and which ones are tardy?**

Again, a lot depends on the area of CSR. For example, Germany is at the forefront for all that concerns the relationship between business and training. In the same area, Southern Europe, on the other hand, is a long way behind. Regarding the level of accountability, transparency and development of the capacity of an enterprise, the leader is definitely Denmark, which has a long tradition of these aspects. Central and Eastern Europe, however, are still reluctant to deal with these sectors. Then there are the Netherlands, Germany, and Sweden, which long ago implemented very highly developed agendas regarding the management of supply chains of companies, in which economic growth is linked to respect for the environment and the concept of sustainability. So I would say that the overall picture is quite varied.

**How much would having a more or less shared viewpoint of CSR at the European level help companies?**

What CSR implies is now more or less shared by all countries. What changes from country to country is the choice on how to address it. It is clear that an interpretation that is as harmonized as possible would help European companies to strengthen the sector; but it is also true that every European region has different



needs and interests. Strength would be managing to find a balance between the regional level and the general one, in order to obtain the maximum for both.

**Speaking more specifically of the contribution of CSR in the development of a more sustainable society, what is your approach in the transport sector, considering that it alone produces a quarter of CO<sub>2</sub> emissions?**

There are many companies that are currently working to reduce their level of emissions. Several political statements have also been made to proceed in this direction. In the transport sector, in particular for road traffic, the situation is still very difficult. In fact, it is a matter of having to make very important decisions. It should be stressed that the European Commission is doing a great job, pushing carmakers to act incisively once and for all. To do that, however, there is a need for new technologies and the main point is: who will take responsibility to become leaders in the field, by actually launching a true conversion? At present, this is difficult to predict.

**How can the transport sector be renewed so that it will be more sustainable?**

We mustn't forget one important detail: sustainability is an opportunity for companies. Especially for those, such as in the transport sector, that have a strong impact

in terms of CO<sub>2</sub> emissions. This is particularly true for Europe, where there is a desperate need to get back to being competitive. Companies, especially the more forward-looking ones, have understood this. It is a matter of wanting to understand, once and for all, whether to proceed with the usual "business as usual", and thereby find themselves in serious financial difficulties in the future, or to dare and ask questions, such as, for example, how to become independent from oil in the near future.

**As well as making Europe a sustainable continent, is the Green Economy also a growth factor?**

Certainly. Sustainability is the key factor for the return of competitiveness in Europe. If competition continues to be based, as it is today, only on the level of wages and production, we will continue to lose to countries like China or the other BRICS. These countries, moreover, are starting to reverse their course and with respect to which Europe has advantages, especially if it decides to reduce the use of raw materials and the length of its supply chains. Furthermore, for Europe, investing in sustainability is simple, because we already have the technology, creativity, and a certain system of values that I believe is unique in the world. It is time to realize that sustainability is the keystone of the return to growth in Europe – globally, and not just regionally.

## “OUR ACTIONS ARE CENTERED ON THE ENTERPRISE”

### Interview with Stefano Firpo

**CSR: an acronym that stands for one need, to promote a culture of responsibility among businesses that also has positive benefits regarding consumers' choices, which are more and more likely to reward the virtuous companies. Agorà discussed this with Stefano Firpo, Director General for industrial policy, competitiveness, and small and medium enterprises in the MED program.**

by Mariachiara Giacosa



**I**ts initials are CSR which stands for Corporate Social Responsibility: the package of measures that companies and institutions put into practice to meet the needs for social responsibility, transparency, and ethical production that are required by international standards and by Europe. What point is Italy at? Have Italian companies taken up the challenge, or not? Agorà has discussed this with Stefano Firpo, Director General for industrial policy, competitiveness, and small and medium enterprises in the MED program.

#### The 2012-2014 plan: what has been accomplished?

The National Action Plan on CSR is a policy document divided into lines of action. There are six goals and progress has been made

concerning all of them: the need to increase the culture of social responsibility in companies and citizens, support companies that adopt CSR, strengthen market incentives, transparency, and disclosure of social and environmental information and, finally, promote compliance with internationally recognized guidelines. There are many initiatives, grouped by sectors – most recently textiles and jewelry – and areas, and they have involved the Italian Ministry. This year we have focused on the legality rating, on the publication of financial information, and on the circular economy. There is awareness-raising, with seminars at the local level, and then training and accompaniment of the businesses. For example, we held a workshop at Expo on the circular economy and another one on the

bio-economy. And then there is the project with Leroy Merlin Italia, “Rights for our road”, where we contributed to online training activities for the supply chain.

#### Let's start with the culture of responsibility: how have businesses responded?

The main player in our action is the enterprise, for the contribution it can make to social progress. Progress has been made in the area of CSR, but we need to invest even more: the activities of companies are often fragmented, without adequate investments, disconnected from production and process innovations, marginal in building business models, and too often confined to the context of marketing and corporate communications. Then there is a dimension of CSR that has been neglected, which is the need to adapt to the



international standards regarding human rights, labor, environment, anti-corruption, and taxation. In this context, the role of MED is to spread these standards through the National Contact Point for the promotion of the OECD Guidelines for Multinational Enterprises.

#### Can CSR be a lever of competitiveness for SMEs?

The recent Nielsen study *Global Survey of Corporate Social Responsibility and Sustainability* – a survey of 30,000 Internet users in 60 countries, including Italy, to analyze the behavior of consumers towards social responsibility – showed that in 2015, sales of products of the brands active in terms of social and ethical issues increased more than 4%, compared to the others which increased less than 1%. Also, 66% of consumers claim to be willing to pay more for a ‘responsible’ brand; it was 55% in 2014 and 50% in 2013; 41% of Italians claim to have purchased a product because the manufacturing company is known for being environmentally friendly and 38% for its low-impact packaging.

#### What are some examples of governmental support for CSR?

In the European programs, some regions have financed measures for training, capacity building, and business services to strengthen CSR practices. For example, the Italian Ministry is involved, together with 16 regions, in the inter-regional and inter-institutional project on

CSR to coordinate government action and promote good practices. We have created a platform of indicators, a “common basis of understanding” on how you can actually act responsibly in the various areas of business life. The platform has already been used as a reference in some tenders and tested on 3,000 companies through a temporary website ([www.businessethics.it](http://www.businessethics.it)). It will be fully operational in 2016. Other major support is being given at the central and regional levels for environmental sustainability and the green economy: we are working in this way, in line with the European guidelines, on a national strategy for the circular economy. Then there is the legality rating that, as repeatedly stressed by the President of the National Anti-corruption Authority, Raffaele Cantone, is an innovative approach that rewards companies that are healthy, virtuous, and operating in total legality. Today there are more than 1,100 companies that have been rated by the Competition and Markets Authority. Banks are also taking into account the presence of the legality rating when they evaluate a reduction of time and costs for the granting of loans.

#### What are the ‘market’ incentives for those who adopt CSR practices?

Work can be done to ensure that the banking system takes into greater consideration the intangible assets that, unfortunately, are ill-adapted to the rigid rules of Basel. The banks

themselves are aware of this need and there are already various banking products that meet the needs of specific categories of persons – such as women entrepreneurs – or companies with microcredit. So a strong incentive for the market, especially for listed companies, is that of the investors. Among the recent innovations in this matter is the amendment to the Code of Conduct, adopted in July 2015 by the Committee for Corporate Governance and strengthens the business principles of legality and transparency. According to the latest report by the Global Sustainable Investment Alliance, the market for sustainable investments went from \$13,300 billion at the beginning of 2012 to \$21,400 billion at the beginning of 2014. There has also been growth in Italy, but the size of its market is still small. Therefore the challenge is also to look to the panorama of non-listed companies, through the market of private equity and private debt. Together with the Ministry of Economy and Finance and the Italian Stock Exchange, we are organizing an initiative in Milan in February to address the issue of the relationship between companies and investors with a focus on issues related to “requests for information” on ESG (Environmental, Social and Governance) by investors, and the companies’ ‘response’, starting with the Directive on non-financial disclosure.

#### What do you think of the new European directive on transparency and non-financial information? And what is the status of the transposition process?

The directive aims at the transparency of non-financial information, and it is addressed to large companies – more than 500 employees and those of public interest – that however, see within it both threats and opportunities. On the one hand, there is the fear of having to undertake yet another formality, and on the other, businesses understand the opportunities that the directive represents for the enhancement of their intangible assets. The MEF is the leader in the implementation and the process must be completed by 2016. In the meantime, public consultation and those at national level will begin.

#### Which current will the Italian businesses be working in?

The review process of the European strategy on CSR is under way and the new Communication is scheduled for early 2016. Then it will be possible to draw up the new national plan. I believe that increasing attention will be given to the international processes. In particular, the issue of a sustainable supply chain is central to the concerns of the international community, from international organizations up to, finally, the G7 summit this year in Germany. And our National Contact Point is working to support adjustment to the new standards. For example, in the last two years we have carried out the “Bangladesh Action Plan” for the sustainability of the textile sector, which we consider essential in order to prepare our businesses for the growing expectations of the international community.

#### Are economic crisis and sustainability two irreconcilable universes?

The economic crisis has perhaps made us all more aware of the need to find new business models in order to avoid short-sighted and harmful behavior. Sustainability tends to ensure growth and a spread of prosperity in the long run and therefore can contribute, if not to averting the crisis, at least to making it more ‘sustainable’. For example, benefits can derive from the circular economy, if we are able to decouple economic growth and resource consumption, by stimulating research and innovation, and thereby create new businesses and jobs.



**GLOBAL COMPACT**  
**THE HUMAN FACE OF THE GLOBAL MARKET**  
**Interview with Marco Frey**

The activities of the Global Compact Network Italy Foundation concern aspects of vital importance for companies in Italy: the environment, human rights, fighting corruption, and reporting. The projects it is launching in Italy may also be adopted by other European enterprises, in a perspective of synergy. Agorà talked about this with the director of the Foundation Marco Frey.

by Maria Chiara Voci



**T**he UN Global Compact is the largest strategic initiative of corporate citizenship in the world. It was launched in July 2000, with the ambitious goal of involving the productive sector in the international challenge for a more sustainable and inclusive world. Today it involves more than 8,000 participants and 4,000 organizations globally. In Italy, a foundation has been established for the development of the network, made up of over 40 partners, including many of the most famous and important companies in the country. The Foundation's Director is Marco Frey, who is the director of the Institute of Management of the Sant'Anna School of University Studies and Specialization in Pisa, a professor at the Catholic, Bocconi, and Luiss Universities, the president of Active Citizenship, a nonprofit organization that promotes civic participation and the protection of citizens' rights, and also the president of the Scientific Committee of Symbola, Foundation for Italian Quality.

**How does the Global Compact Network Italy Foundation work?** The Foundation works by being divided into thematic groups, each of which involves enterprises engaged in sustainability, in a multi-stakeholder perspec-

tive. In order to explain better, I'll use the example of one of our projects, namely the "TENP platform" for the pre-qualification of suppliers. It is a software platform developed by the purchasing managers of eight companies in the network and based on the ten principles of the Global Compact, designed to test the sustainability of suppliers. The latter are called upon to perform a documented self-evaluation process. The initiative, which began as a collective action, is highlighting the synergies that large companies can implement to promote the sustainability of supply chains internationally. The project has been highly praised by some of our counterparts in other European networks, who have asked to join it.

**What are the main actions promoted by the network in Italy and what are the needs that must be worked on?**

The network has several fronts of activity. The priorities, and the subject of specific working groups, are those regarding the environment, human rights, fighting corruption, and reporting. Each of these issues involves major challenges for Italy. In the environmental field, we recently produced a report on the subject of natural capital and the role of businesses which was presented to the European Commission and



the States General of the Green Economy in Rimini. The survey shows, through ten experiences, that the protection of biodiversity can be internalized by production companies in a strategic way. This is a very important challenge for a country that should 'treasure' the natural capital with which it has been extraordinarily endowed, in close connection with its cultural capital. Also currently being introduced is the directive on the reporting of non-financial aspects, which constitutes a major milestone for spreading the culture of sustainability at the national level.

**What are the requirements for joining the project? Practically speaking, what does one have to do to become part of the network?**

Joining the Global Compact and the network is simple, just make a request and obtain acceptance, which for Italy is approved by the Board. The Foundation is available to help out in the procedure.

**The United Nations has established a number of sustainability goals to be achieved by 2030. Which of these do you consider the most urgent and how does it regard Italy?**

The Sustainable Development Goals (SDG) is the frame of reference for the coming years and the institutions will have to proceed with identifying what, although

in an overall context, their priorities for action are. Some companies have already started this analysis, selecting in relation to their strategic plans and core business. For example, several Italian companies have made a commitment to the SDG 7 (Energy for All), but undoubtedly the most urgent goal for everyone concerns the SDG 13 on climate change, at the center of the recent Paris Conference.

**Let's talk about macro-scenarios. What comparison can be made between Italy and the other countries regarding the issues of the network?**

Even though sustainable development has long been recognized as a key objective to be pursued and achieved, until just yesterday, only the emerging nations were also aiming for fairness and the protection of human rights in this process. Today, on the other hand, starting with Italy, the issue of equal opportunities for everyone (young people, women, the marginalized, and immigrants) has become increasingly important: 6.8% of people living in absolute poverty, with around twice as many in the South, is the tip of the iceberg of the hardship that the long recession of recent years has accentuated. There is also an awareness of the urgency for a radical change in the relationship between mankind and nature in the approach to environmental issues. In this area,

where Pope Francis's environmental encyclical *Laudato si'* (*Praise Be to You*) has had a tremendous impact, there is some good news for Italy. We are in the top rankings among the nations that are in the process of decoupling, that is to say, reducing the use of resources (energy, materials, water) for the same rate of growth (or as was the case in recent years, of decline), while respecting our commitments to CO<sub>2</sub> reduction. However, the Italian companies that are greener – more ecologically oriented – are the ones that have best withstood the crisis, by exporting and innovating more. But in contrast, the context in which Italy is the furthest behind is undoubtedly in the fight against corruption, where its position in the various rankings is pitiful.

**Italian companies, especially small to medium-sized ones, are often struggling to move within and be able to network outside the national horizon. What is your point of view on this?**

This perception is not entirely correct. Italy's exports are growing considerably. The balance of trade in the first nine months of the year was \$21.7 billion and many companies, even medium-sized ones, are highly internationalized, the so-called *pocket-sized* multinationals. The country is divided into two: those unable to look to foreign markets have definitely had great difficulty with the shrinking domestic market.

**In the light of the difficult international political situation, what contribution do you think an initiative such as the Global Compact can provide?**

I think the best way to combat terrorism is to share a development model capable of spreading welfare and equity, in accordance with the Earth's complex balance. The Global Compact lies fully within this perspective. Each of us must contribute according to our own possibilities, but with the knowledge that by acting collectively, we can be even more effective.



MEASURING SUSTAINABILITY

Company investments for sustainability have an important role at the global level. This can be measured by an index that assesses the strategies implemented in different areas of the planet, the Dow Jones Sustainability Index. This is a precise, up-to-date tool for communicating the virtuosity of companies and stimulating them to improve.

by Paolo Piacenza



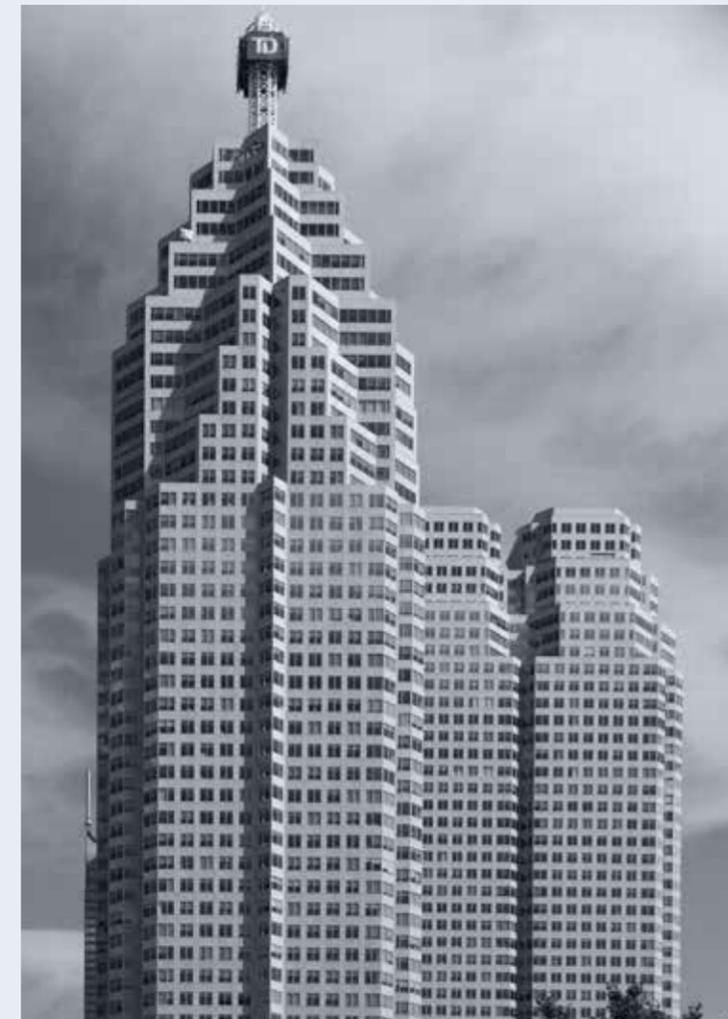
**I**t is perhaps the index of financial sustainability assessment best known globally. It is by far the most enduring: in fact, in existence since 1999, the Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World) is the first, historic, global benchmark for investments oriented by the principles of sustainability that monitors the world's largest groups. Today the DJSI is actually a family of indices, managed by the Swiss company Robeco SAM in partnership (since 2012) with S & P Dow Jones Indices, the company that manages the set of indices that are named after Charles Dow and Edward Jones. It covers the different parts of the world, both in developed coun-

tries and in emerging markets: along with the DJSI World Index, there is DJSI North America, DJSI Europe, DJSI Asia Pacific, DJSI Korea, DJSI Emerging Markets, DJSI Australia, and DJSI Chile. Its evaluation mechanism is well-structured and reviewed yearly, with the aim of seeking greater adherence to the most important criteria for evaluating the activities of an enterprise in terms of environmental, social, and governance (ESG) analysis. Similarly, every year the indices are reviewed, category by category. Therefore, the snapshot taken on September 2015 started with the invitation from Robeco SAM to 3,470 globally leading listed companies (of which, 2,500 for DJSI World alone) to participate in the annual assessment of corporate sustainability (CSA); of these, Robeco SAM was able to analyze 85% (for a total of 1,845), thus identifying both the new list of eligible companies on the DJSI, and the leading companies in every industrial sector. The outcome of the review in 2015 shows the importance that this recognition has for the big business groups, with a consequent effect on company policies for sustainability: among the newly admitted, the three major groups are Bank of America (which returns after its exclusion last year), Telefonica SA, and BHP Billiton Ltd; while among those excluded, the first three names are Cisco Systems Inc.,

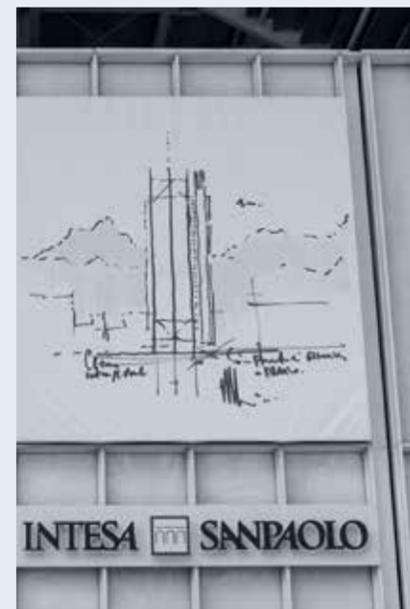
PepsiCo Inc., and Royal Bank of Canada. A look at the leaders of the 24 industrial sectors offers quite a varied panorama, ranging from Westpac Banking Corp (Australia) in the banking sector to Unilever (Netherlands) in the food sector, from CNH Industrial NV (listed in the UK) for capital goods, to Air France in the transport sector. As this is being written, only one category is awaiting a court decision: for the Automobile & Components sector, the identified leader, Volkswagen, was suspended following the scandal that hit the German group. And what about the large Italian groups? Not many were selected for the DJSI World: for 2015, there were some confirmations, but no new entries. In return, the Italian champions are scoring good positions overall and making significant improvements in ranking. For example, this is the case of Telecom Italy, being classified for the twelfth consecutive year in the DJSI World and DJSI Europe, with a score of 90/100. Enel has also been confirmed for its twelfth consecutive year (92/100 compared to the industry average of 57/100), while Eni has achieved nine years in the ranking and improved its score. This is the seventh year of confirmation both for Terna, with a score of 89/100 (average 52), and Snam, which has risen from 82 to 85/100, largely due to an improvement in its environmental sector. Another long-standing company with top scores is Atlantia:

in the DJSI World since 2009, it has received particularly high ratings due to its efforts concerning ethics, anti-corruption, climate strategy, and stakeholder engagement. In the banking sector, Intesa Sanpaolo has been confirmed for the fifth consecutive year in the financial indices of the Europe and World segments (85/100 compared to an industry average of 61). A leading position has also been confirmed for FCA, with a score of 88. Over the years, the role and importance of sustainability indices have definitely been growing: more and more companies aim at a certification of their ESG strategies. Currently the panorama of the indices available to those who also want to invest by taking sustainability performance into consideration has broadened: the most important, in addition to the DJSI family, are the index series Ftse4Good, founded in London in relation to the indices of the London Stock Exchange, the ethical indices Ethibel Sustainability (ESI), Euronext Vigeo, managed by the French Vigeo, and indices maintained by the Italian Ecpi (with a subsidiary in Luxembourg). It is important to note that the logic behind the composition of the DJSI indices refers to companies that are not the absolute best for sustainability, but the best in relation to market capitalization: the sustainability champions are chosen from the sector leaders. For example, in the case of DJSI

World, the starting point is the Dow Jones Global Total Stock Market Index: a choice that allows for strengthening the focus on sustainability of the biggest groups in the world economy. Since 2001, Davide Dal Maso has been Secretary General of the Forum for Sustainable Finance, the largest non-profit organization in Italy on the issue of sustainable finance, and he is about to hand over (as of January 1, 2016) to Francesco Bicchato. He explained that, in his view, the very role of being an accelerator of a process is the main merit of the indices in general, and the DJSI in particular: "I believe that the indices and all the activity that precedes admission to them have produced very important dynamics of improvement. For many businesses, the Dow Jones questionnaire has been an incentive to improve, to take on the policies, strategies, and tools for measuring their ESG performance that perhaps they would not have adopted otherwise. It has been a very powerful lever for change." The importance of this tool obviously has some drawbacks, Dal Maso stated. For example, for some companies, there is the risk that the Dow Jones questionnaire identifies with sustainability strategy: "Instead of asking themselves what they should do, they minimize with a series of questions that come from an exogenous source. In some cases, I've heard that the answer to the question 'why do we have to make



this choice?', referring to actions in support of sustainability, has been 'because the Dow Jones asks us to.' In addition to this risk, there is that of overestimating the importance of the indices in the investors' evaluation focused on the ESG performance: "Those who evaluate the ESG performance tend to want to beat the market and therefore, try to foresee what is certified by the indices." So each investor chooses an analysis to be shaped according to their interpretation, trying to find new players to bet on. Thus, the indices come afterwards. But in fact, this is precisely their value in terms of sustainability: to certify the best performances globally. And turn them into standards.



## AEROPORTI DI ROMA SCENARIOS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Sustainable development, one of the most frequently recurring concepts in recent years, has its roots in the past. It has now become a concrete goal, guiding the actions of large Italian groups and companies, which are increasingly convinced of the importance of the role of corporate social responsibility.

by Marco Tamaro

Gaining momentum among the largest Italian companies is the belief that implementing sustainability policies in their own business means not only adapting to rules and regulations, but that it can also be an important competitive factor, especially in cases where medium to long term evaluations are made. Among the forward-looking Italian companies we can include the company Aeroporti di Roma (Airports of Rome), which decided two years ago to adopt a control and direction structure, chaired by a figure from outside the company and made up of all the highest levels of management, starting with the CEO, to define the sustainability aims necessary for adapting the company's strategic plans to the best practices in the environmental field, by identifying coherent lines of action. Before considering the merits of the Aeroporti di Roma's initiative, it seems appropriate to clarify some key points about the issues that have settled around the term 'sustainability' over the past fifty years, which could be a good master key for making community projects of great social and environmental impact more digestible. The Sixties and Seventies saw the birth of modern environmentalism, which rediscovered its roots in the humanistic movement that arose in the nineteenth century as a reaction to the anthropocentric and technocratic rationalism inherent in the industrial revolution. Henry David Thoreau was a cornerstone of the Romantic period, a forerunner of profound modern ecology. The widespread use of environ-

mental groups forced great attention to be paid to the issues of the reconciliation with nature as opposed to the world of technology, thus creating the basis for important measures to protect natural areas – just think of the large national parks – and to spread an ecological culture, which contributed strongly to the introduction of the first laws to protect the environment (the Merli Law in 1976, and the



first regulation for the protection of water). The Eighties witnessed a partial epistemological evolution of ecology, which increasingly centered on a form of 'second nature', or man-made, that it considered as something that could be governed and controlled. It is in this context that the pairing of the terms 'sustainable development' become commonplace. The two

terms, a sort of oxymoron, originate from the Brundtland Report, or the report *Our Common Future*, presented in 1987 by the Prime Minister of Norway at the time, Gro Harlem Brundtland, president of the World Commission on Environment and Development (WCED), founded in 1983. The text proposed for the first time the concept of sustainable development, identified as "development

of the southern hemisphere were a critical element in relation to environmental issues. The guideline formulated foresaw the adoption of development strategies that can become compatible with environmental conservation, assuming that "the concept of sustainable development implies limits, but not absolute ones, rather, those imposed by the current state of technology and social organization of economic resources and the capacity of the biosphere to absorb the effects of human activities. The technique and the social organization may, however, be managed and improved in order to usher in a new era of economic growth." This was a paradigm shift with respect to the environmental movements, which were somehow dispossessed of their campaigns, and ended up marginalized in the political arena. Another important moment in the history of sustainable development occurred in 1972, the year of the publication of a book considered by some prophetic and by others as unnecessarily catastrophic. *The Limits of Growth*, a report that the Club of Rome, an association of industrialists, scientists, and journalists, commissioned from the authors (husband and wife Donella and Dennis Meadows, Jørgen Randers and William W. Behrens III). Based on (at the time, primitive) computer simulations, the book presented the state of the planet Earth and its resources, the human population, and the natural systems. The core of the work consisted of an important and innovative application of modeling with the use of computers, the results of which were aimed at future scenarios from which to draw ideas,

and suggestions on how to address the problems that, presumably, our planet would have to deal with shortly. After all, the matter starts with a very simple concept of classical physics, according to which there cannot be an infinite increase in the consumption of natural resources in an area such as the Earth, characterized by a finite system: as if to say that, unless we intend to use resources from other planets, our system of land use must necessarily have a limit, otherwise it will cause a general collapse of the system. These considerations are hardly refutable: the point of contention lies in the time and manner in which the crisis will come, in addition to the widespread belief that in the end, some new invention will save us from ruin, like in a science fiction movie with a happy ending. The present trend considers sustainability practices not only with regard to strictly environmental aspects, but also those of an economic and social nature, intending to encompass in one term all the coordinated actions that allow the continuation of human activity without compromising the fate of future generations, and the EU policies are striving to do so. It is in the light of this cogent premise that the initiative launched by the company Aeroporti di Roma for Rome's Fiumicino airport can be framed properly. Built more than fifty years ago, the structure is the result of a combination of later disorderly expansions, with a correct location – airports are built close to the sea, when possible – but poorly conceived, having been built on reclaimed land where there was once a vast marsh, with the consequent subsequent



problems of subsidence. This is a very unfavorable condition for the company that in recent times has taken over the management responsibility of the airport, with plans to turn it into an efficient, modern structure, thereby overcoming the many deep-rooted problems in time and dealing with the need to provide an adequate reorganization of the continuous increase in traffic volumes. It is in this context that the company has decided to set up an environmental sustainability committee, designed to orient its activities to the best available practices. The selection criterion for the issues to be addressed by the Committee takes into consideration the need to insert this new activity organically into the regular and extraordinary activity of the airport, aiming for the immediate implementation of the solutions identified and accompanying the implementation phase and control in synergy with the internal structures. Among the various issues addressed in the course of two years of work:

- differentiated waste collection with a door-to-door system (already implemented and undergoing further development);
- the development of a smart energy grid for better management of renewable energy (in progress);
- the study of a different design of the green *landside* areas, with functional, aesthetic, and recreational, as well as strictly environmental aims (mitigation of heat

- waves, biodiversity) (in progress);
- policies to reduce its carbon footprint and purchase shares on the market (in progress);
- management of flood risks in the airport area (in progress);
- management plans and design works in relation to the climate-change scenarios (in progress);
- the opening of the archaeological areas of the Imperial Ports of Claudio and Traiano with a project for schools (achieved and ongoing restoration on a larger scale).

The decision to continue with the committee's activities, after two years of work, shows that the company considers it useful to invest in resources and focus on sustainability issues, considering them strategic for their business, with regard to both management and design. The scenarios in maturity at the COP21 which just ended in Paris and the attitude of the Italian government testify to the need to continue along this path, accepting some challenges, now unavoidable, which can be summarized into one basic question. It is a matter of studying, testing, and implementing solutions that lead to the 'environmental neutrality' of the airport, offsetting the effects induced by past transformations and by those planned in the territory that have greater greenhouse gas emissions, a worsening of the flood risk, as well as a further loss of naturalness and biodiversity. This means working on a project of a new kind of 'post-infrastructure' landscape,

able to recover from failures of the past and welcome new projects in an innovative and resilient way, accepting the gamble of planning/management geared to the values of conservation of the naturalness, to be considered in the future as an element of competitive advantage. This is a significant paradigm shift of planning which can't help but recover the values of humanistic culture, all too often kept at a distance from the world of design, which wishes to go beyond current trends of thought in terms of corporate social responsibility and the social component of corporate policies of sustainability. This is about not looking for shortcuts and easy solutions, convinced that Pythagoras was right in saying: "Choose always the way that seems the best, however rough it may be; custom will soon render it easy and agreeable."





## INTEGRATED THINKING CREATING VALUE FOR ALL THE STAKEHOLDERS

**Companies need to have a decision-making approach that takes into account the greatest possible quantity of elements and information... This need has led to the creation of an effective tool that allows considering every variable when making a choice: Integrated Reporting is advantageous for companies and their investors.**

by Chiara Mio

**I** mplementing a successful decision-making activity first requires selecting (and therefore using) all the relevant information for this purpose. Instead, companies often deal with major issues through decision-making processes that are compartmentalized. This way, primarily the information the individual decision maker possesses is used, which may concern a specific business function, without extending the scope of information collection to other functions. Or only the most accessible information is used (for example, the economic-financial effects of a certain

decision), at the expense of data that is equally relevant but more difficult to find (for example, the effect that the entry in a given market can have on the corporate reputation).

This is why there is a need for an integrated approach to both the activities of decision-making and the definition of strategy. In other words, integrated thinking, an approach that takes into account the connections and interdependencies between the many factors that affect an organization's ability to create value over time has to be implemented. This integrated approach should permeate all the stages of strategy definition: from the sharing of values by all

stakeholders to the definition of strategic objectives, the relative key performance indicators (including non-financial ones), and performance targets.

Integrated Reporting (IR) is the right tool for achieving these goals; in response to requests from a variety of subjects, the International Integrated Reporting Council (IIRC) has created an international framework that provides drafting guidelines. According to the IIRC, IR is "concise communication that illustrates how the strategy, governance, performance, and prospects of an organization allow creating value in the short, medium, and long term in the context in which it operates."

As shown by the definition, IR is designed to provide a complete picture of the company, without increasing the size of the report, but rather, actually curbing it. According to the interpretative scheme proposed by the IIRC, a company uses six different types of capital in its business. In addition to the economic-financial capital, which nevertheless remains central, a company uses natural, social, intellectual, human, and manufacturing capital. At this point, consider the central role of human capital: how could any company operate without it? The people who work for a company are an asset of paramount importance, yet the information that is dedicated to them in the traditional budget is minimal. Similar reasoning applies to a company's reputation. A recent study showed that 80% of the stock market value (i.e. market capitalization) of the 500 largest US companies depends on its intangible assets, among which its reputation plays a leading role. So, in this case as well, the traditional budget does not allow understanding the changes and the possible threats to the corporate reputation. Furthermore, IR can also lead to significant advantages in terms of investor relations. The current competitive environment in which companies are operating is characterized by the increasing availability of information that investors can use to make decisions concerning investments. While on the one hand, this feature is definitely appreciable, on the other, it must be carefully managed by companies. First of all, there is a risk of the investors' information overload: beyond a certain threshold, large amounts of information are no longer useful, but on the contrary, destructive. This phenomenon is related to the limited ability to absorb and process information and to distinguish what is important from what is not. The second challenge is related to the fact that, even for businesses, the first impression is the one that 'counts', that is to say, the one that gives a significant boost to the nature of the subsequent reporting. Therefore, information should be organized and communicated in a coherent and effective manner.

The traditional tools of business communication have evolved over the years, but not enough to meet the challenges of the new competitive environment that has been briefly outlined above. They take into account the traditional financial budgets, drawn up in accordance with the directives of the Civil Code or the international accounting standards: these are very long documents (for larger companies, a few hundred pages), that look to the past and with a lot of information that is not relevant, and which are based on the formal logic of compliance rather than on the desire to substantially communicate the company's performance. In other words, financial investors do not generally gain sufficient information about a company and its ability to create value over the medium to long term just by reading the traditional budget. This is an acknowledged problem of some importance, since the ultimate goal of corporate reporting is precisely that of providing investors with information of relevant value.

These limitations of the traditional system of reporting are acknowledged not only by academic literature, but also by the policy makers. A recent European directive (directive 2015/95/EU) established that the budgets of large companies must include information of a non-financial nature regarding environmental, social, and governance issues. Member States (including Italy) have two years to implement the Directive. The objectives of IR are undoubtedly very challenging and not easy to implement. In Italy, more and more companies are working to develop their own IR. In recent years, there has been significant progress, but the road to achieving true IR is still long. In particular, it is necessary to develop better systems for measuring capital (thus, thinking about how it would be possible to measure the human, natural, and social capital...). This challenge, along with many others, requires the cooperation of companies, standard setters, policy makers, and academics.



**CSR: THE STRATEGIC TOOL OF COMPANIES**

**Today it is no longer possible to speak about sustainability without making reference to a company's strategies. Atlantia, like the major international players, takes on a firm commitment to the environment, the local area and the community, through concrete and measurable actions and objectives.**

by **Simonetta Giordani**

**U**ntil just a few years ago, Corporate Social Responsibility was considered primarily as a tool a company used to communicate its philanthropic activities or, more generally, its social and environmental performance, to the outside world. Today this aspect of business activity is generally considered strategic in different areas of business, and an integral part of the modus operandi of businesses. It is characterized by concrete and measurable actions and objectives, both within the company, with the improvement and streamlining of processes, and externally, through the mitigation of environmental and social impacts generated by its activities and the creation of value for territories and communities. That is why Corporate Social Responsibility is now included in the wider scope of an enterprise's 'sustainability' in the context in which it operates. This approach, which clearly results in a competitive advantage, also reflects on the company's reputation and financial performance in the long run, all of which are key elements for investors and the financial community that, for some years now, have shown a real interest in enterprises' sustainability profile as well as their economic status and governance. Likewise, governments view sustainability as an important tool of involvement to put pressure on the business world and act as a stimulus for

change and innovation. Events in the international arena on major social and environmental issues such as climate change, human rights, social integration, corruption are commonplace, and there is an increase in the commitment of institutions, companies, associations, and networks for the creation of global public-private partnership (some examples: the UN Global Compact, the World Economic Forum, CSR Europe, Corporate Leaders Group, etc.). The European Community has fully grasped the importance of this challenge and, faced with the ever increasing commitments involving the Member States in the

international scene, it has felt the need to take another step, such as one concerning climate change. For this reason, it approved a directive with which it calls on the Member States to take the necessary measures to ensure that, starting in 2017, the balance sheets of large companies will include a detailed report on their sustainability policies, also following the currently recognized standards. This will be a further boost for companies. For Atlantia, a world player that manages more than 5,000 kilometers of highways and two airports, over the years sustainability has become a systematic,



comprehensive, and operational process that has deeply affected the dynamics of the company's management until eventually being viewed as a strategic orientation. In fact, we believe that sustainability must be translated into concrete and measurable actions. For this reason, every 'sustainable' choice is planned in the medium to long term and accompanied by a thorough assessment of the risks involved. All this is done through a balanced internal organization, with the involvement of various departments within the Group companies, whose main tool of governance is the Sustainability Committee, made up of senior management and designated to define sustainability policies of the Group and the identification and monitoring of sustainability goals (Charter of Commitments), for the achievement of which the company designs and implements specific programs and initiatives. Both its organization of the processes and the achievement of levels of gradually increasing efficiency with measurable results were rewarded by Atlantia's inclusion in several stock market indices, the so-called ethical indices which include companies that have achieved excellent results of sustainability, in particular in the Dow Jones Sustainability Index. The Group's sustainability policies are focused on a few key points: the safety of the infrastructures, travelers, and workers; environmental protection and the fight against climate change, the latter closely linked to its energy strategy and the use of renewable sources; the protection of human rights and working conditions, while respecting the specificities of each country; attention to the professional development and welfare of the people working in the Group; dialogue with stakeholders; control and interaction with the companies in the supply chain, including through shared initiatives; and the valorization of the territories. Regarding this last point, a decision was made recently to boost its acceleration by focusing on the enormous potential in terms of access and knowledge of the territories due to the presence



of a highway network that runs through most of Italy. Hence the "You are in a Wonderful Country" initiative came into being, aimed at promoting the artistic, cultural, environmental, and gastronomic heritage of places along the highway in Italy. The project, undertaken in collaboration with Slow Food and Touring Club, calls for the creation of a specific space – symbolically enclosed in a large golden frame – at the service areas in the Autostrade per l'Italia network, acting as a showcase of the local area. Each area promotes 'on the road' itineraries that are more original and innovative than the traditional tourist routes, designed according to the time available to travelers (3 hours, half a day, 1 day, or 2 days). There are now eighty service areas that are equipped, with 250 itineraries and recommendations for about 700 tourist attractions and elements. In addition to the spaces at the service areas, 230 Touring billboards have been installed along the highway network in order to inform travelers about the beauty of the surrounding area and related experiences. In addition to the Ministry of Infrastructure and Transport, the institutional partners of the project are the regions and municipalities which are the reference points at regional level.

The initiative, which has had a great response from travelers, is proving to be a powerful tool of stakeholders' engagement with institutional actors in the early stages of finding shared destinations and tourist experiences to be promoted. "You are in a Wonderful Country" has also been promoted on Sky Arts through an itinerary ten episodes long, attesting to its excellence. The success of this initiative shows that the sustainability of an enterprise, especially in a country like Italy, cannot be separated from promoting the immense cultural heritage and landscape of the territories. Social commitment also means promoting the places, monuments, landscape, and food – everything that makes Italy the leading destination where tourists can satisfy their desires. Corporate cultural responsibility has therefore become a new frontier of sustainability. This is an inescapable challenge for Italian companies. This challenge has been taken up by companies belonging to the Civita Association, including Atlantia, which recently set up a special committee – Art & Business: corporate cultural responsibility – with the task of developing guidelines and criteria to implement commitment to and investments in culture in the strategies of corporate sustainability.

**Highway people**  
**SERVICE AREAS: HIGH QUALITY REST STOPS**

**Rest stops are invigorating, and an essential part of any journey, making it easier and more enjoyable. That's why the service areas of Autostrade per l'Italia are so important and managed with such great care. Because a rest stop must be something more than just a time for a break from traveling: it can also become a real opportunity to enrich it with new ideas.**

by **Davide Coero Borga**



**S** “See you at Cantagallo.” People from Bologna would go there for their Sunday lunch: to the largest service station in Italy, in the middle of the Autostrada del Sole, which had just opened in the early sixties. For many Italians, the service area of Cantagallo, in Reno (BO), looking like a giant spaceship that had come from outer space and landed in the hard-working Emilia region, is perhaps one of the most vivid incarnations of the idea of the future. A stream of cars that ran in both directions and children peering out of the windows to watch the spectacle of progress: on four wheels. Today, half a century later, it still lies here: the future. Every year, 400 million travelers in cars and vehicles stop to

take a break at one of the more than two hundred service areas scattered throughout Italy on the Autostrade per l'Italia highway network. To be precise, 216 good reasons to take a break from traveling. Never more than 30 kilometers apart, there are 87 restaurants that are open every day and 8,000 people working to guarantee quality service. These service areas set the pace of progress and innovation, renewing a relationship with the local area and with regard to the economy of a trip, providing excellent service in what is little more than a pause. A few minutes to stretch your legs, get a bite to eat, or have coffee. Agorà talked with Giorgio Moroni, Head of Development and Management of Service Areas, and Claudio Ricci, CEO of Givoe Clear.

“In slightly more than ten years, Autostrade per l'Italia, in collaboration with its Business Partners, has invested one billion euros to completely refurbish and redevelop the entire service area system,” explains Moroni. “We have built new structures from scratch and considerably expanded the space dedicated to commercial structures (+44% of the surface area) and parking areas for cars and trucks, as well as free Wi-Fi, spaces for campers, truck centers, playgrounds, and open spaces for pets.” Many people imagine the rest stop at a service area to be a “necessary” stop, just a place to refuel, and then take off again. But what happens when the continuity of services is accompanied by a confirmation of the sales performance and quality of service? What virtuous processes are triggered if

alongside the constant controls of the facilities and the cleanliness of common areas and toilets there is also a monitoring of off-highway competition of the malls, outlets, and no-logo filling stations? What changes when travelers can purposely “choose” the place to stop after having carefully read one of the 53 LED screens on the Autostrade per l'Italia network that compare in real time (to be clear, this is an online system shared with the Ministry of Economic Development) the prices of self-service petrol and diesel at four consecutive service areas? “We’re talking about something radically different, when traveling by car, from what we find in the rest of Europe,” says Moroni. “It is not by chance that the way in which its service areas are designed and structured has made

Autostrade per l'Italia the benchmark for the foreign market.” It is not just a matter of installing fuel pumps. We build places made to accommodate, with fast food for those in a hurry, as well as a bistro for those who prefer a “slow” approach: an enhancement of the gastronomic traditions of the area and recovery of local craftsmanship. We live in a wonderful country and it is only right that the extraordinary heritage of art, culture, the environment, food, and wine which Italy has to offer is delivered by the largest infrastructure, allowing those who come from abroad (and also those who live there and still don't know about it) to discover and love it. So what we could designate as a “non-place”, a travel parenthesis – the Service Area – reveals itself here to be an area rich in culture and services, a showcase for the local area, which can “attract” those who are passing through by offering a range of experiences depending on the time available, as in the case of the successful initiative of local marketing “You are in a wonderful country.” A well-stocked market of local products with zero food miles, and commercial offerings in line with what can be found in a city center. A system based on sustainability, responding to projects based entirely on energy efficiency and carbon footprint standards. A business center with conference facilities and a catering service for an office on the move.

“The service area continues to be a window onto the future, as it was in the sixties,” concludes Moroni. “It's a center of cutting-edge services, and sets a great example of corporate social responsibility: we made a decision to say no to the sale of alcohol, no to the sale of pornographic material, no installation of slot machines that can foster addictive gambling behavior. “We must not be afraid of challenging ourselves,” says Claudio Ricci, CEO of Givoe Clear, a company with 450 workers who work more than 600,000 hours per year to ensure the daily cleaning of 6 million square meters of premises at 169 service areas of the network and 133 restrooms. “The quality of our work must be assessed directly by those who benefit from it. That is why as a manager, I chose

to make myself personally available to users and to create a direct link with them.” This consists of interactive monitors through which customers can indicate, with a simple tap on the touchscreen, the problems encountered in real-time to employees in the area. There is a valued text-message service for sending complaints and suggestions developed in parallel with the installation of signs, decals, and stickers in 42 restrooms of the network. And it is Ricci in person who answers on speakerphone and calls the people who write to the Givoe Clear service in order to better understand what is wrong, how to intervene, or also make whoever is on the other end feel that the people are there, are working, and are doing good work. What is the result? The index of “visits with zero defects”, which implies a compliance of all quality indicators measured within a visit, went from 96.4% last year to an excellent 98.1%. That's right, because the service areas are constantly monitored by a third party detector unit, with a team of real undercover agents, that examines each of the 216 areas of the Autostrade per l'Italia network 80 times a year, reporting discrepancies and facilitating immediate corrective action. A rest stop worthy of James Bond.



Testata registrata presso  
il Tribunale di Roma (n. 430012)

Finito di stampare nel corso di dicembre 2015  
presso Stamperia Artistica Nazionale  
- Trofarello (TO)

---



IMMAGINE DI COPERTINA

Raccordo Autostradale  
Valle d'Aosta  
Archivio Autostrade  
per l'Italia

ISBN 978-887578599-4



euro 12,00

