

*Tavola rotonda:
Global Business e capitalismo sostenibile*

Transparency International, the Leading ONG Fighting Corruption

MARIA TERESA BRASSIOLO*

Transparency International, founded in 1993, is the global civil society organisation leading the fight against corruption. TI brings people together in a powerful worldwide coalition to end the devastating impact of corruption on men, women and children around the world. TI's mission is to create change towards a world free of corruption. Though more than 90 chapters worldwide and an international secretariat in Berlin, Germany, TI raises awareness of damaging effects of corruption and works with partners in government business and civil society to develop and implement effective measures to tackle it.

Transparency International Italia TI-It

As one of the worldwide chapters of TI, TI-Italia was founded in 1996 in Milan and promotes the role of the civil and moral education in strengthening civil society against crime and corruption. It's mission is implemented through several, complementary, actions:

- To combat corruption in all its different forms, to make the citizen and civil society aware of its damages;
- to analyse and to study the phenomenon of corruption, its causes and its effects, to develop solutions and tools in order to reduce or eliminate corruption;
- to sensitise the public opinion regarding the need of fighting corruption by means of meetings, seminars, debates and every other form of communication and expression within the rule of law;

* Chair, Transparency International Italia – TI.

- to promote the fight against corruption in schools and universities teaching ethics to teachers and students through focused education programmes. The aim is to highlight the values of a transparent and responsible society;
- to promote the national ratification of international juridical and economic laws and conventions aiming at tackling corruption in public and private relations;
- to encourage public and private sector to define and implement ethic principles and codes;
- to co-operate with TI for reaching the goals of the common mission.

One of the tool which has a worldwide impact on rising awareness, consists of a set of indices, developed by TI, and which highlight the moral and economic cost of corruption, namely:

CPI The annual TI Corruption Perceptions Index ranks more than 150 countries in terms of perceived levels of corruption in the public sector and politics, as determined by expert assessments and opinion surveys;

BPI The TI Bribe Payers Surveys evaluate the supply side of corruption - the propensity of exporters to bribe abroad;

GCB The Global Corruption Barometer is a survey that assesses general public attitude towards corruption and experiences of corruption in more than 60 nations around the world. The Barometer highlights the sense of the citizen when confronted with corruption in the different segments of society (police, ONG, legislative bodies, political parties, etc.);

GCR Global Corruption Report provides an annual assessment of the state of corruption around the world on specific themes : healthcare, judiciary, education etc.

TI has defined six global priorities in the fight against corruption:

- Corruption in politics;
- Corruption in public contracting;
- Corruption in the private sector;
- International anti-corruption conventions;
- Poverty and development;
- Poverty and education.

TI also continues to focus its attention on the following thematic issues:

- *Access to information;*
- *Health;*
- *Forest Integrity Network (FIN);*
- *Transparency in natural resources revenues.*

TI has provided a set of tools, such as:

Corruption in Politics

TI has developed several effective tools to monitor corruption in politics. The problem has been made manifest for policy makers and for the general public. It has provided evidence to underpin recommendations for reform. At the international level TI has been involved in standard setting, issuing the *TI Standards on Political Finance and Favours* in 2004.

Corruption in Public Contracting, consisting of

- *Integrity Pact* is a tool developed during the 1990s to help governments, businesses and civil society, which are prepared to fight corruption in the field of public contracting;
- *Project Anti-Corruption System (PACS)* is an integrated and comprehensive system designed by TI to assist in the prevention of corruption on construction projects;
- *Public Contracting Monitoring System (PCMS)* is a tool to observe and measure public contracting systems and their changes towards or away from an “ideal” contracting system - in terms of transparency, corruption prevention, and control.

Transparency and accountability

- *Revenue Transparency Project* aims at making transparent the extractive industries revenues to get most benefit to society by increasing the transparency and accountability of extractive industry revenues;
- *EITI* The Extractive Industries Transparency Initiative supports improved governance in resource-rich countries through the verification and full publication of company payments and government revenues from oil, gas, and mining

Public and private Industry

- *Business Principles for Countering Bribery* is a generic anti-bribery code developed by TI with a group of leading multinationals and non-corporate stakeholders;
- *Conventions* TI and its National Chapters have played an important role in promoting conventions from the negotiation phase through to monitoring their transformation into law, and their application in practice: e.g. the UN Convention against Corruption (UNCAC), the OECD Anti-Bribery Convention and the African Union Convention on Preventing and Combating Corruption;
- *Poverty and corruption* Aid-funded anti-corruption programmes and tools have largely either been concerned with the improvements of government institutions;
- *Access to information* TI supports the international efforts to have the right of access to information recognised and respected. The exercise of this right would

enable citizens to keep their governments and public bodies accountable. This could hinder potentially corrupt practices that benefit from opaque or obscure regimes;

- *Education* is a cross cutting issue which incorporates all aspects of TI's work. Close to 90 national chapters across the globe work in education and training;
- *Health* TI looks at the health sector from various angles: as part of a programme looking at corruption and poverty; as a sector in need of greater access to information; and from the supply side, urging pharmaceutical companies to implement an anti-bribery framework and calling on governments to procure medicines and hospital equipment through open, competitive processes;
- *Forest Integrity Network (FIN)* is an innovative and timely new initiative to combat corruption in use of the world's forests. It is a multi-stakeholder global coalition seeking to bring together non-governmental organisations, governments, international organizations, the private sector and academics to deal with corruption and its impact on sustainable forest use;
- *Defence Sector Project* is a project in the defence and security sector, working with the major stakeholders – exporting governments, importing governments, companies and other organisations (NATO, EU, World Bank, and others) – to reduce corruption in the defence sector, and particularly in defence procurement.

All we can say is TI is working hard for all of you and we expect many of you will join our efforts.

La trasparenza nel settore Oil & Gas: l'impegno di Eni

MARCO STAMPA*

Per le imprese che operano nel settore oil & gas l'impegno alla trasparenza delle proprie attività è fondamentale e imprescindibile per una gestione sostenibile. In Eni il concetto di "trasparenza" si declina in tre dimensioni diverse o meglio in tre differenti aspetti della gestione d'impresa.

La prima declinazione è riscontrabile a partire dal sistema di *governance* e controllo, dove la trasparenza è applicata con lo scopo di aiutare a prevenire la corruzione e i comportamenti non conformi alle *policies*, alle linee-guida e al codice di comportamento adottati; secondariamente, la trasparenza si realizza nell'attività di rendicontazione con cui Eni rende disponibili ai propri stakeholder le informazioni riguardanti i pagamenti effettuati verso i governi e le autorità nazionali in cui l'impresa svolge le sue attività. Infine, per Eni trasparenza significa anche essere proattivi nel coinvolgimento sistematico degli stakeholder.

1. Governance e anticorruzione

1.1. Il Codice di comportamento

Il Codice di comportamento, adottato da Eni nel 1994 e aggiornato nel 2004 con l'aggiunta di principi in materia di diritti umani, costituisce il *framework* di riferimento per le questioni inerenti l'etica degli affari, la trasparenza, la responsabilità sociale, le relazioni con le risorse umane, le problematiche su salute, sicurezza e ambiente, le relazioni con le comunità locali, e infine i diritti umani. Eni ha poi elaborato delle apposite linee guida per ogni singola tematica, che ne consentono una gestione specifica.

Per quanto riguarda la *governance* e il sistema anticorruzione, è interessante notare come già all'interno del Codice siano presenti non solo divieti sulla pratica della corruzione o di attività illegali ma anche qualsiasi tipo di comportamento non legittimo. Si legge infatti che "*le attività devono essere svolte nel pieno rispetto*

* Stakeholders Relations manager, Sustainability Dept. - Eni Spa.

della legge, nel contesto di una competizione leale, con integrità, onestà, in buona fede e con il dovuto rispetto per gli interessi legittimi dei propri clienti, impiegati, shareholder, partner commerciali e finanziari, oltre che per le comunità in cui Eni è presente.”

1.2. Il modello di organizzazione, controllo e management

Per la realizzazione dei suddetti principi Eni aderisce poi alle leggi nazionali e alle regolamentazioni internazionali sulla responsabilità d'impresa (es. le linee guida dell'OCSE), adottando uno specifico Modello di Organizzazione, Controllo e Management, che risponde al D.Lgs 231/2001. Tale decreto definisce e regola la responsabilità amministrativa delle persone, delle imprese e delle partnership. Gli ambiti di applicazione correnti sono:

1. Crimini contro la pubblica amministrazione;
2. Crimini societari;
3. Crimini contro la democrazia e la sicurezza pubblica (es. finanziamento di attività terroristiche);
4. Crimini contro i singoli individui;
5. Abusi di mercato;
6. Crimini transnazionali.

Il Modello adottato da Eni prevede standard e misure di controllo per ogni tipologia di crimine. Inoltre è previsto che il Modello sia comunicato a tutte le unità operative; mentre tutte le sussidiarie devono adottare il proprio modello in modo che sia in linea con gli standard della Corporate ma in maniera tale che identifichi misure ulteriori e specifiche per le attività svolte dalle sussidiarie. Un Organismo di Vigilanza lavora per verificare e monitorare l'allineamento al modello della Corporate.

La Direzione Affari Legali di Eni ha poi definito clausole per le parti terze (es. contractors), relative alla conformità con il Modello Eni; queste clausole si riferiscono nello specifico ai requisiti di offerta nella stipula dei contratti. La non conformità è considerata una seria infrazione delle regole predisposte da Eni: in caso si verifichi una tale situazione, Eni ha il potere di sospendere o di sciogliere il contratto e di chiedere che venga posto rimedio o avvenga addirittura un rimborso, in caso di gravi episodi di non conformità.

Oltre che essere comunicato a tutti gli impiegati e ai manager, il Modello è implementato grazie ad un intenso programma di formazione. Vengono infatti organizzati dei seminari *ad hoc* per i top manager oltre che iniziative di e-learning rivolte ai senior manager, ai manager delle diverse unità e a quadri in posizione chiave e di responsabilità: per tutti la frequenza è obbligatoria e il superamento del test avviene solo con il raggiungimento di un punteggio pari al 100%. Altre iniziative di formazione sul Modello sono previste all'interno delle attività di formazione di base per i neo laureati e i junior manager. Vengono infine organizzati gruppi di discussione e iniziative varie sull'implementazione del Codice di comportamento e sull'etica d'impresa.

1.3. Il sistema di controllo Sarbanes Oxley Act (SOA)

Per aderire alle raccomandazioni della Security and Exchange Commission (SEC) statunitense, Eni ha adottato il *Committee of Sponsoring Organization* (COSO) report quale modello di riferimento per la valutazione del sistema di controllo. Eni considera effettivo il sistema quando, e se, si verificano le seguenti condizioni:

1. un controllo adeguato (corporate governance, gestione delle risorse umane, codice di comportamento ecc.) che realmente influenzi l'efficacia della gestione del controllo;
2. l'implementazione di azioni specifiche per identificare e valutare i rischi;
3. la realizzazione di attività di controllo per mitigare i rischi individuati;
4. un adeguato sistema di informazione e di flussi di comunicazione tra il top management e le unità operative (e viceversa);
5. l'implementazione di azioni di monitoraggio dell'efficacia complessiva del sistema di controllo interno.

Il 26 giugno 2006 Eni ha approvato una procedura Corporate sulle "segnalazioni" (*whistle blowing*), anche anonime, ricevute da Eni e dalle consociate (*whistle blowing* esterno e interno riferito ad ogni comportamento non conforme, frode, irregolarità, violazioni, mobbing ecc.). Lo scopo della procedura è stabilire un unico canale di informazione per tutte le tipologie di *whistle blowing* in modo tale da completare e rinforzare il sistema di controllo interno, con il fine ultimo di essere conforme con la sezione 301 del SOA.

1.4. Organi interni di controllo

Gli organi che in Eni hanno la responsabilità del controllo sono:

- il Comitato di controllo interno (5 manager non esecutivi, 4 dei quali indipendenti), che sorveglia l'adeguatezza del sistema di controllo interno;
- il Comitato sui compensi (4 manager non esecutivi, tre dei quali indipendenti), che monitora e valuta le decisioni del C.d.A. in merito ai compensi dei top manager;
- il Collegio Sindacale, il quale possiede, grazie alla regolamentazione italiana, le stesse funzioni assegnate dal SOA e dalla SEC al comitato sull'audit delle imprese americane;
- il Garante del codice di comportamento, una persona esterna ad Eni, che è responsabile per tutta l'attività;
- il Comitato per il codice di comportamento (adottato in tutte le sussidiarie);
- l'Organismo di Controllo, in accordo con il D. Lgs. 231/01, che ha poteri di controllo autonomi ed è istituito in tutte le sussidiarie che applicano il Modello 231;
- un auditor interno, che a partire dal luglio 2005 rendiconta sia all'AD che al presidente e, in base alla legge italiana a cui aderisce Eni, rendiconta sul suo lavoro anche al Comitato di controllo interno e al Collegio Sindacale; il suo compenso è

stabilito dal Consiglio d'Amministrazione.

2. Trasparenza sui pagamenti

La "trasparenza" relativa a un contesto territoriale, se si considera la sensibilità e la complessità delle aree geografiche in cui opera Eni, significa, in termini concreti, l'attitudine dell'impresa a informare il pubblico sui diversi tipi di pagamenti (*royalties, bonus, profit shares, ecc.*) effettuati dall'impresa, verso i governi e le compagnie nazionali dei paesi che detengono le risorse naturali e che la ospitano.

Alcune categorie di stakeholder (ONG, investitori, istituzioni finanziarie internazionali ecc.) negli ultimi anni hanno esercitato una forte pressione, chiedendo che gli ingenti flussi di ricavi, provenienti dalle attività petrolifere, non siano indirizzati verso attività illegali o con finalità incompatibili con lo sviluppo socioeconomico di quelle aree.

2.1. L'Extractive Industry Transparency Initiative

L'*Extractive Industry Transparency Initiative* (EITI), lanciata nel 2002 dal primo ministro britannico di allora, Tony Blair, durante il summit per lo sviluppo sostenibile di Johannesburg, nasce per assicurare più trasparenza da parte delle imprese del settore estrattivo sulla destinazione delle risorse finanziarie ai fini dello sviluppo sostenibile. Gli obiettivi di questa iniziativa, cui aderiscono sia imprese che governi e istituzioni finanziarie internazionali, sono principalmente volti alla promozione dell'utilizzo dei ricavi, provenienti dalle attività petrolifere, verso iniziative e azioni in linea con i principi dello sviluppo sostenibile, verso politiche di riduzione della povertà, del rischio di conflitti, di miglioramento dell'ambiente naturale, di crescita del business e di incremento della capacità amministrativa dei paesi.

A seguito di una consultazione multi-stakeholder che ha coinvolto anche il vertice del G8, nel 2003, sono stati pubblicati criteri di reporting validi sia per le imprese che per i governi. Spesso sono gli investitori e le ONG a spingere il mondo del business affinché aderisca a questa iniziativa. Tra le ONG ricordiamo quelle in prima linea su questo fronte: Transparency International, Open Society Institute e Publish What You Pay. L'iniziativa è sostenuta, come si è detto, anche dalle istituzioni finanziarie internazionali, come il Fondo Monetario Internazionale e la Banca Mondiale.

I paesi che stanno implementando EITI, ad oggi, sono: Azerbaijan, Kazakhstan, Repubblica Popolare del Congo, Ghana, Kirghizistan, Nigeria, Sao Tomé & Principe, Timor Est e Trinidad & Tobago. Ulteriori paesi che hanno annunciato il loro supporto all'iniziativa sono: Angola, Bolivia, Cameroon, Chad, Repubblica Democratica del Congo, Guinea Equatoriale, Gabon, Niger, Peru e Sierra Leone.

Le principali compagnie petrolifere supportano l'EITI e stanno implementando il modello di reporting in contesti locali significativi quali Azerbaijan, Nigeria e Angola.

Eni ha partecipato sin dall'inizio alla consultazione multi-stakeholder dell'EITI e

L'11 ottobre 2005 ha aderito ufficialmente all'iniziativa, tramite una comunicazione ufficiale del top management al segretariato EITI. Per supportare l'iniziativa nei paesi in cui svolge le operazioni, Eni partecipa alle consultazioni locali multi-stakeholder e all'International Advisory Group, per implementare e sviluppare sistemi di reporting, verificandone la congruenza con le prescrizioni legali e commerciali dei contratti in essere.

In Kazakhstan, in particolare, è stato firmato nel 2005 un Memorandum of Understanding (MoU), tra il governo kazako e le società di Eni che operano nel paese, ossia Agip Caspian Sea B.V. (per il progetto Kashagan di cui Eni è operatore unico nel consorzio Agip KCO) e Agip Karachaganak B.V. (per il progetto Karachaganak gestito dal consorzio KPO di cui Eni è operatore insieme a BG).

In Nigeria nel 2006 sono state rese pubbliche dalla NAOC, principale società Eni che opera nel paese, tutte le informazioni relative ai pagamenti effettuati da Eni al governo nigeriano. Tali dati sono stati riportati anche nel Bilancio di Sostenibilità Eni 2006.

Per garantire un ulteriore accesso alle informazioni da parte degli stakeholder su questo tema, Eni ha inoltre firmato nel 2002, un accordo con l'ICEM (International Chemical Energy and Mining workers federation), sulla trasparenza e la responsabilità sociale d'impresa. Questo tipo di impegno, data la pluralità dei soggetti coinvolti (compagnie, governi, istituzioni internazionali, ONG, investitori) e la complessità del tema, è da considerare un "in progress" continuo e le variabili che ne influenzano il successo sono molte. La più ampia e informata discussione sul tema è una *conditio sine qua non* per far sì che tutti gli stakeholder partecipino con adeguati gradi di responsabilità e interesse, facendo la loro parte in modo che la trasparenza sia non un fine in sé ma un mezzo per raggiungere quegli obiettivi di sviluppo sostenibile che tanta criticità sollevano quando si esaminano i successi e gli insuccessi, gli impatti positivi e negativi dei processi di globalizzazione e di sviluppo delle attività industriali soprattutto nel settore estrattivo.

La responsabilità sociale d'impresa, una importante opportunità per costruire la sostenibilità

MAURIZIO GUBBIOTTI*

Questioni ambientali e questioni sociali evidenziano insieme ogni giorno l'insostenibilità dell'attuale modello di sviluppo e dell'attuale modello di globalizzazione. Molte delle cose che come ambientalisti abbiamo paventato negli anni passati, oggi sono realtà, pensiamo appunto ai mutamenti climatici, alla fragilità del territorio, all'inquinamento dell'aria, dell'acqua o dei nostri cibi, ma soprattutto le risposte che continuano ad essere date sono purtroppo del tutto inadeguate e seguono sempre lo stesso modello. Questi anni sono stati segnati da forti cambiamenti che riguardano sostanzialmente proprio le conseguenze di questa globalizzazione, a partire dalla preminenza che hanno i poteri economici rispetto alla politica, il che comporta un'influenza smisurata sulla vita degli stati, di istituzioni come il Fondo monetario internazionale, la Banca Mondiale, l'Organizzazione mondiale del commercio e l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico, che definiscono le politiche economiche e commerciali di gran parte degli Stati della terra, qualunque sia l'orientamento dei loro governanti. In diversi settori questa evoluzione ha accentuato i più diversi tipi di diseguaglianze. I ricchi, Stati ed individui, sono diventati più ricchi, i poveri più poveri. Ed è a questo che va riferito un quadro mondiale dove un miliardo e 300 milioni di persone oggi vivono con meno di un dollaro al giorno, 2 miliardi e 400 milioni di persone vivono senza accesso ai servizi sanitari, un miliardo e 500 milioni di persone vivono senza accesso all'acqua potabile. A causa di ciò 30.000 persone al giorno muoiono per malattie dovute all'assenza di acqua potabile e servizi sanitari. Un quadro dove 246 milioni di bambini nel mondo sono costretti a lavorare e di questi 73 milioni hanno meno di 10 anni. 600.000 agricoltori bianchi del Sud Africa consumano per scopi irrigui il 60% delle risorse idriche del Paese ed in quello stesso luogo 15 milioni di persone non hanno accesso all'acqua potabile. Il Brasile rappresenta da solo l'11% delle risorse idriche dolci del pianeta ma in quel paese 45 milioni di persone non hanno ancora accesso all'acqua potabile.

Diversi milioni di persone lasciano ogni anno il loro paese per stabilirsi in un altro, nella speranza di trovarvi una vita migliore, e questo tipo di flussi migratori interessa ormai tutti gli stati ed è la testimonianza degli squilibri del mondo, con le sue disuguaglianze, divisioni e aree d'influenza. Per la prima volta lo scorso anno il numero dei profughi ambientali ha superato i profughi di guerra, e stime molto autorevoli mostrano come

* Coordinatore Segreteria Nazionale Legambiente. Responsabile Dipartimento Internazionale Legambiente.

oggi 135 milioni di persone rischiano di dover abbandonare i loro territori perché resi invivibili da desertificazione, innalzamento degli oceani, siccità.

Con questa verità però si misura oggi un'altra verità che in questi ultimi anni, è nata, è cresciuta e si è irrobustita, che è quella fatta dalle tante buone pratiche di altro commercio, di altro mercato, di altra economia, di altra agricoltura, che nel mondo con la mobilitazione di milioni e milioni di persone è stata capace di aprire una nuova stagione di diritti, dove quindi l'ambiente, la salute, i beni comuni, devono rappresentare dei diritti. La necessità di agire in modo ambientalmente e socialmente corretto nell'ambito dei processi di governo e dell'economia costituisce quindi una delle questioni centrali, anche in riferimento al progressivo interesse dimostrato dalla società in relazione agli effetti negativi dell'uso irrazionale delle risorse naturali.

L'attuazione di una normativa nazionale sulla responsabilità sociale d'impresa che recepisca e riproduca le norme della Commissione per i Diritti Umani delle Nazioni Unite sulla responsabilità delle imprese transnazionali ed altre imprese è da tempo una priorità. La garanzia per i cittadini-consumatori di ottenere informazioni chiare e trasparenti sulle aziende e le loro attività, obbligando le imprese a fornire rapporti pubblici periodici sulla struttura produttiva e sulle conseguenze sociali ed ambientali della loro produzione, va unita, nell'attesa dell'approvazione di una normativa europea, ad un impegno a costruire un codice di condotta, ad adesione volontaria per le imprese italiane, realizzato sulla base dei principi contenuti nei maggiori trattati e convenzioni internazionali in materia ambientale, diritti umani e lavoro e formulato coinvolgendo tutti i portatori d'interesse. Il codice dovrà essere dotato di un meccanismo di controllo indipendente e sufficiente a garantire l'effettiva attuazione dello stesso da parte delle imprese, e va pure promosso un centro per la promozione della responsabilità sociale di azienda tramite il coinvolgimento attivo di imprenditori, sindacati, ONG e associazioni, svolga ricerche, campagne di informazione al pubblico, raccolta e divulgazione di dati. È necessario che Consiglio e Commissione Europea sviluppino una base giuridica per una struttura multilaterale europea per la disciplina delle attività delle imprese europee all'estero, introducendo nel diritto europeo le Norme sulla responsabilità delle aziende approvate dalla sottocommissione delle N.U. il 13 agosto 2003, ma pure che la Commissione introduca le problematiche relative al rispetto delle norme internazionali in materia di lavoro, ambiente e diritti umani nell'elaborazione del diritto europeo delle società, che prevede l'obbligatorietà del Rapporto Sociale accanto a quello economico e finanziario. La Commissione dovrebbe inoltre obbligare le imprese private che operano nei Paesi in via di sviluppo su mandato dell'Unione Europea o usufruendo di finanziamenti europei, ad agire in accordo con le norme internazionali a protezione dei diritti umani e dell'ambiente, pena l'esclusione da altri finanziamenti europei. La responsabilità sociale delle imprese, va sottolineato, non può prescindere dalla strutturalità degli aspetti ambientali che sono sempre più aspetti economici, di innovazione di prodotto e processi produttivi, di organizzazione sociale e di presenza sul territorio. Ed essa può essere un'eccezionale occasione di integrazione delle politiche e della capacità delle diverse articolazioni della pubblica amministrazione di realizzare un utilizzo sinergico delle risorse e degli interventi a favore delle imprese e della salvaguardia degli interessi sociali ed ambientali connessi alle attività delle imprese.

Autogrill e la sostenibilità: un processo di contaminazione continua

SILVIO DE GIROLAMO*

1. Autogrill: un Gruppo sempre on the move

Il Gruppo Autogrill è il primo operatore al mondo nei servizi di ristorazione e retail per chi viaggia, con un giro d'affari di € 4.861,6 miliardi nel 2007 (dati preliminari per l'esercizio 2007) che conta sull'operato di oltre 70.000 collaboratori presenti principalmente nel canale aeroporti, autostrade e stazioni ferroviarie.

Nel mercato globale della ristorazione organizzata Autogrill è l'unico player ad operare quasi esclusivamente in concessione (94% dei ricavi del Gruppo). Tali contratti, la cui aggiudicazione avviene attraverso gare, sono stipulati direttamente con enti pubblici e gestori di infrastrutture o indirettamente (sub-concessioni) con società che possiedono aree e sono titolari del loro diritto d'uso.

Il Gruppo non è solo il brand Autogrill, ma l'insieme dei marchi e del portafoglio prodotti, che costituiscono l'unicità del modello di business dell'Azienda e uno dei suoi punti di forza. Fra marchi di proprietà e marchi in licenza il patrimonio del Gruppo comprende oltre 350 brand noti a livello locale, nazionale e mondiale, in grado di adattare costantemente i servizi alle esigenze dei mercati e dei consumatori e di offrire al concedente un mix di formule funzionali ad ogni occasione di business.

2. L'interpretazione della sostenibilità nel Gruppo Autogrill

Il Gruppo è focalizzato sui temi della Corporate Responsibility (CR) da circa tre anni, durante i quali si è fortemente impegnato nell'innescare internamente l'importanza di avviare un percorso di trasformazione in grado di accrescere valore e per il Gruppo stesso e per tutti gli stakeholder con cui si relaziona nei 42 Paesi in cui è presente. La base di partenza che sta favorendo la sedimentazione di tali sensibilità è legata al fatto che il Gruppo ha sempre apprezzato il coltivare come valore intrinseco le diversità arrivate dalle acquisizioni fatte nel corso degli anni.

* Direttore, Internal Audit e CSR, Gruppo Autogrill.

Diversità di qualsiasi tipo: geografiche, culturali ed anche in termini di offerta commerciale, che molto concretamente vuol dire fare della logica dell'ibridazione il collante di appartenenza al Gruppo.

Tale logica di "ibridazione", ossia la condivisione dei know-how esistenti, senza definire modelli o imporre formule precostituite, è quella che ha aiutato Autogrill ad essere un'azienda responsabile, ed oggi più che mai impegnata nel promuovere buone pratiche di responsabilità sociale al fine di ridurre l'impatto delle proprie attività nella società e nell'ambiente, con il desiderio di riuscire a trasmettere e sensibilizzare, nel contempo, l'attenzione su tali tematiche negli interlocutori, con i quali si confronta continuamente.

La sostenibilità, all'interno del nostro gruppo, riesce ad essere sia un importante fattore di coinvolgimento e motivazione di tutti i collaboratori, sia un acceleratore della capacità di innovazione, che va ad accrescere quel vantaggio competitivo indispensabile per differenziarci sul mercato. Oggi la leadership di un'azienda si basa infatti sulla capacità di gestire il business coniugando l'equilibrio economico-finanziario con gli aspetti sociali e ambientali. Tutto ciò porta, nel tempo, a individuare soluzioni economiche ed eco-compatibili e a far coincidere gli interessi della comunità con quelli dell'azienda.

Internamente la riflessione e la consapevolezza è decisamente cresciuta negli ultimi anni, palesando già importanti risultati. In modo spontaneo sono sempre più spesso i colleghi delle sedi e delle reti commerciali a richiedere il coinvolgimento ed il supporto della Direzione Corporate Social Responsibility & Internal Audit di Gruppo per valutare al meglio l'impatto, in chiave di sostenibilità, delle proprie scelte e azioni nell'attività lavorativa. Siamo convinti che questo *modus operandi* anche se sarà un cammino lungo ci darà la possibilità di consolidare i principi e favorire la coerenza di tali vedute nel lungo periodo.

3. L'evoluzione: dalla necessità della compliance alla percezione della sustainability governance

Diventa sempre più chiaro che è necessario un salto qualitativo non indifferente nell'approccio manageriale per poter interpretare in maniera innovativa le responsabilità di un'organizzazione aziendale. E quindi dover passare dal rispetto *tout court* delle norme legiferate dalle Istituzioni e diretto a massimizzare il profitto economico e con unilaterali di intenti, focalizzati solamente nel conto economico e nello stato patrimoniale, per lasciare il passo ad un nuovo modo di interpretare la conduzione del business, volto a contemperare anche la creazione della cultura della qualità e della sicurezza, la soddisfazione dei bisogni delle persone, la produzione di prodotti e servizi di qualità e non ultimo la salvaguardia dell'ambiente attraverso processi innovativi che diano valore all'organizzazione.

Per favorire tale cambiamento è però essenziale creare quel filo conduttore, rap-

presentato dai principi fondamentali e dalle modalità di comportamento che devono guidare la *business organization*. Insieme all'applicazione delle regole interne e delle leggi, è fondamentale condividere le conoscenze, le differenze, i valori di ogni persona presente nell'organizzazione. Affinché questo cambiamento avvenga, è necessario che tali valori, esigenze e necessità entrino a far parte integrante dell'attitudine manageriale nell'operare quotidiano e che si superino gli sdoppiamenti dei ruoli e delle responsabilità che portano una volta a focalizzarsi sui risultati attesi e l'altra a come comportarsi per raggiungerli.

Ad oggi sono infatti i valori dettati dalla morale di ogni singolo collaboratore, a colmare il vuoto nell'azienda, anche laddove la stessa abbia definito un Codice Etico indicando i criteri di condotta da seguire nei confronti di tutti. Senza un diffuso e forte processo di coinvolgimento interno i valori identificati dall'organizzazione non possono radicarsi, circolare e autoalimentarsi, ma lasciano invece il campo ai valori e alla discrezionalità del singolo per risolvere eventuali situazioni di conflitto o di dilemmi etici.

È chiaro che questo è un percorso alquanto lungo, ma le organizzazioni e le persone che le guidano devono farsi parte attiva per far convergere la crescita economico-finanziaria dell'impresa e la gestione degli aspetti sociali ed ambientali. Se ciò avviene sarà proprio tale evoluzione nella cultura d'impresa a rappresentare un importante fattore di accelerazione della capacità d'innovazione responsabile e condivisa che andrà ad accrescere la reputazione ed il vantaggio competitivo dell'azienda.

Questo vuol dire che fin da ora le organizzazioni devono impegnarsi ad adottare un approccio che riesca ad essere proattivo rispetto alle congiunture che si vengono a creare, in modo da anticiparne le conseguenti criticità. In sintesi, tale gestione manageriale che abbiamo denominato "Sustainable Governance" deve caratterizzarsi per farsi parte attiva nella gestione dei rischi, sociali ed ambientali associati con quelli economico-finanziari.

4. Sostenibilità per motivare e ottenere vantaggi competitivi

Sulla scia di tale riflessione in Autogrill redigiamo da tre anni il *Rapporto di Sostenibilità*, sia in forma cartacea che interattiva, per informare stakeholder esterni e interni sulla politica di CR e sui progetti attuati dal Gruppo. Ma quello su cui stiamo lavorando molto è l'attività di sensibilizzazione di tutti i collaboratori e delle diverse funzioni aziendali a questo *commitment* della Società, realizzata attraverso sempre più numerose azioni di comunicazione e di condivisione interna.

Sono stati proprio questi "semi" che stanno sempre più facendo germogliare le sensibilità necessarie all'interno dell'organizzazione per far riconoscere nelle persone l'importanza che "essere sostenibili significa essere competitivi e viceversa". Tutto ciò sta avvenendo non attraverso l'imposizione di policies e/o procedure,

bensi grazie alla paziente azione di diffusione e condivisione di *best practice* interne all'azienda e a livello internazionale ed ovviamente dei benefici derivanti.

Per avviare dei cambiamenti ed identificare nuovi obiettivi da raggiungere è stato indispensabile conoscere quello che le persone dell'organizzazione pensavano; a tal fine è stata effettuata la prima *survey* sui temi della sostenibilità. Dal campione di 100 collaboratori del Gruppo è emersa una definizione condivisa del concetto di responsabilità sociale, concepita come bilanciamento tra la performance economica, sociale e ambientale (con una media di 3,47 in una scala da 1 – totale disaccordo – a 5 – totale accordo), nonché come condizione basilare per la profittabilità in un'ottica di lungo periodo (media di 2,87).

A giugno 2007 è stato organizzato il primo CSR Workshop di Gruppo dove ha partecipato il top management di tutte le società Autogrill, portando le testimonianze relative alle loro realtà e al loro operato, ed alcuni ospiti internazionali per un confronto sulle teorie e trend più recenti e l'esposizione di casi concreti di aziende particolarmente impegnate sul tema. Sulla base dei risultati emersi dalla *survey* sono stati predisposti gruppi di lavoro con lo scopo di favorire il confronto tra la cultura americana e quella europea, nonché la riflessione su comportamenti da attuare con le differenti categorie di stakeholder.

In tale percorso di confronto continuo finalizzato a creare un approccio condiviso alla sostenibilità, il 28 gennaio 2008 si è tenuta la prima Web Conference di Gruppo che ha visto una quarantina di persone dalle varie sedi sparse nel mondo (America, Europa, Asia) collegarsi per la prima volta per condividere un nuovo modo di fare impresa, ispirato ai principi della sostenibilità.

Per contraddistinguere il percorso abbiamo presentato il Progetto "A future" teso alla sensibilizzazione sui temi della sostenibilità e alla loro interpretazione, che vuole partire da una logica di stimolo e confronto continuo senza pretesa di avere le ricette preconfezionate e pronte per l'uso. Quindi, abbiamo provato a presentare i risultati delle cose concrete che già si stanno facendo come l'ECOGRILL, per stimolare tutti su cosa può essere fatto da tutti i colleghi nelle specifiche realtà locali, semplicemente iniziando a pensare in modo sostenibile.

L'obiettivo che è stato affidato a tutti è quello di confrontarsi tra sei mesi su quali progressi si è riusciti ad intraprendere per condividerli e fare altri passi su questa strada.

La ricetta data è unica e coincide con il desiderio di fare business, ma farlo bene e che diventi sostenibile nel lungo periodo per tutti, ottenendo un vantaggio competitivo indispensabile per differenziarci sul mercato.