

Tavola Rotonda: Business Globale e Capitalismo Sostenibile

The Importance of Environmental Sustainability in Railway Technology: the Bombardier Model

PIERLUIGI FIRPO*

1. Introduction

The world we live in is experiencing a time of great challenges whose stakes are the future sustainability of our planet and future generations who will inhabit it. To address these challenges and overcome them, the commitment of everyone without distinction is needed and Bombardier Transportation is prepared to provide appropriate answers to play a leading role in this game.

At stake are big issues, widely discussed in recent years, but not yet fully resolved, to each of them Bombardier Transportation is willing and able to give an answer.

Global warming, for example, will most likely effect of the production of greenhouse gases by humans (Intergovernmental Conference on Climate Change of 2007): Bombardier Transportation electric trains do not produce either CO₂ emissions, or connected emissions, if the energy for them is produced by plants with zero emissions.

The gradual increase in energy costs, due to the rising demand for Energy while at the same time, the availability of fossil fuels decreases: Bombardier Transportation technologies can reduce the energy requirements of a train by 50%.

The increasing urbanization leading the inexorable drift towards the congestion of urban areas: Bombardier Transportation products ensure that megalopolis do not collapse under the road traffic.

Demographic changes due to gradually declining birth and mortality rates, is leading to an aging population: Bombardier Transportation offers, in all its mass transit products, comfortable ergonomic design attractive to users any age.

With this article Bombardier aims to provide an overview includes aspects of our CSR performance at all of its facilities worldwide, including joint ventures where Bombardier has operational control.

* Technical Director, Bombardier Transportation Italy.

2. Bombardier at a Glance

Headquartered in Montréal, Canada, Bombardier Inc. is a world-leading manufacturer of innovative transportation solutions, from commercial aircraft and business jets to rail transportation equipment, systems and services.

	FY09	FY08	FY07	FY06	FY05
Revenues (in billions of dollars)	19.7	17.5	14.9	14.8	15.6
Net income (loss) (in millions of dollars)	1,008	317	268	249	(85)
Earnings per share (in dollars)	0.56	0.26	0.14	0.11	nil
Free cash flow (in millions of dollars)	342	1,963	610	532	206
Order backlog (as at Jan. 31, in billions of dollars)	48.2	53.6	40.7	31.6	31.5
Workforce (as at Jan. 31)	66,935*	59,760	56,428	55,643	59,298

2.1. Way Forward to Corporate Social Responsibility (CSR)

2.1.1. A new corporate strategy

From 2009, we began rolling out a new corporate strategy called Our Way Forward. It charts a course for the sustainable growth of our organization and employees. Our Way Forward builds on our strengths and addresses areas requiring improvement. Its five business priorities are aligned with our mission and aspirations, and each priority is headed up by a member of our senior management team.

In fiscal 2011, we will start assessing our performance based on these five strategic priorities:

- *Enhanced Execution Discipline*: We will rigorously implement our existing strategies and systems to achieve best-in-class execution discipline, deliver on our promises and improve customer satisfaction;
- *Improved Global Talent Management*: We will develop a coherent, company-wide approach to talent management that will enable us to better support our employees and meet our growth objectives;
- *Active Risk Management*: We will establish a more structured framework to further embed proactive risk management in all key functions;
- *More Local Roots*: We will implement a local roots' organizational model in key markets worldwide to readily capture new business opportunities and deliver best-in-class value for customers and overall profitability;
- *Greater CSR*: We will more actively address stakeholder concerns, contribute to the well-being of our communities, and leverage our energy – and resource –

efficient products to champion sustainability.

2.1.2. Doing More, Wisely

Our stakeholders' expectations are evolving quickly as the world faces mounting challenges such as climate change, resource scarcity and rapid urbanization. In response, we have made strengthening CSR part of our overall business strategy. This means expecting even more of ourselves and openly sharing both our achievements and challenges. It entails taking additional steps to embed this priority in our systems, processes, products and, above all, employees' minds. We took several of these steps in fiscal 2009.

3. *Governing Effectively*

Global financial markets have been rocked recently by several instances of inadequate governance. It is clear that the key to surviving the economic fallout of these events is strong governance. At Bombardier, our approach to governance is grounded in our mission, solid core values, leadership attributes and rigorous application of our Code of Ethics and Business Conduct.

3.1. *Promoting ethical behaviour*

3.1.1. Code of Ethics and Business Conduct

High ethical standards are essential to sustain our success. The standards of behaviour required of all Bombardier Board members and employees are laid out in our *Code of Ethics and Business Conduct*, which is available in 14 languages on our website. The Code addresses ethical conduct in the workplace, including business and employment practices, and external stakeholder relationships.

Our Director of Ethics and Compliance ensures adherence to the Code through ongoing ethics training, continuous communication and ad-hoc training for specific business group requirements. In fiscal 2009, 100% of our 1,447 senior managers renewed their annual commitment to the Code, and we launched the second phase of our e-learning ethics program. We also understand our responsibility to promote human rights across our supply chain. To date, a total of 83 Aerospace suppliers and more than 120 Transportation suppliers committed to respecting our *Supplier Code of Conduct*.

3.2. *Strengthening our governance*

3.2.1. Board of Directors

Elected every year at our annual meetings, our Board of Directors is responsible for supervising the management of our company in a transparent and accountable manner. This includes being responsive to shareholder queries. In fiscal 2009, we examined two issues to which shareholders are increasingly attuned gender diversity on our Board and executive compensation.

In terms of gender diversity, we strongly support having more women on our Board and will continue to select the candidate best qualified to serve the interests of our company and shareholders. With regards to executive compensation, while our policy is aligned with the most recent regulatory requirements and best practices, we will continue to monitor trends in this important area.

To enhance our transparency and respond to stakeholder requests, we posted all Board committee charters, our new *Supplier Code of Conduct* and our revised *Health, Safety and Environment Policy*, the latter two in English and French, on our website.

3.2.2. Risk Management

In today's fast-paced world, risks can materialize more rapidly than ever. In May 2007, the Board created the Finance and Risk Management Committee, making risk management a central focus. We reinforced this focus in 2009 by including enhanced risk management as one of the priorities of Our Way Forward corporate strategy. This priority will help us better link our risk management strategy and practices into a company-wide risk framework. It will enable us to further embed risk management across all key functions, enhance our insight into risks and better engage stakeholders in our risk management culture.

In March 2009, our Director of Ethics and Compliance conducted a confidential survey with senior management regarding our internal controls. While the survey results were positive, we are currently developing an action plan to improve our controls in the lower-scoring areas, which include some of our Human Resources policies and practices.

3.2.3. Corporate Social Responsibility (CSR) Governance

A strategic approach to CSR is an integral part of Our Way Forward. This approach includes stronger CSR governance across Bombardier.

In March 2009, we implemented our new CSR governance structure, which includes a more effective CSR Committee with broader expertise. CSR governance is also now firmly entrenched at the business group level with members from Aerospace's CSR Review Board and Transportation's CSR Committee also sitting on our central CSR Committee. This new structure improves communication and collaboration between these three governing bodies.

We also developed initiatives to improve our CSR performance in four areas requiring enhanced focus: community investment, stakeholder engagement, employee volunteering, and CSR reporting and communication. We are currently allocating resources to implement the various initiatives approved in each area and will share our progress in next year's report.

4. Building Responsible Products

Building sustainable products is essential to moving forward responsibly: products that consume less energy and non-renewable materials, and generate less noise,

waste and detrimental air emissions. Despite the recession, we continue to invest in innovative technologies that make our products more environmentally responsible. This is one of the ways we help tackle climate change while driving down our customers' costs.

4.1. Making mass transit even more sustainable

Rail transportation is the world's most sustainable mode of mass transit, generating less than 1% of global greenhouse gas (GHG) emissions. Yet the industry faces significant challenges, including volatile oil and other resource prices and stricter emission and land-use regulations. As the global leader in rail technology, we helped make the world's most sustainable mode of mass transit even more environmentally sound.

One of the ways we did this was by launching our groundbreaking *ECO4* suite of customizable solutions in September 2008. *ECO4* technologies are built on the pillars of energy, efficiency, ecology and economy. They reduce overall energy consumption by up to 50%, minimize CO₂ emissions, improve total train performance and decrease operating costs. *ECO4* includes the *MITRAC* Energy Saver, which stores and reuses brake energy for a 30% to 35% energy saving. Other *ECO4* technologies include *EnerGplan* Simulation Tool, Aero Efficient Optimized Train Shaping, *EBI* Drive 50 Driver Assistance System and Thermo Efficient Climatisation System.

4.1.1. Designing with the Environment in Mind

Our *HSE Policy* incorporates the guiding principle of designing products with minimal environmental impact. In keeping with this principle, our product responsibility strategy includes three cornerstones for advancing sustainable mobility: our Design for Environment (DfE) program, lifecycle assessments (LCAs) and Environmental Product Declarations (EPDs).

Since the 1990s, our Transportation group's proprietary DfE guidelines have helped us design products with greater energy and resource efficiency. LCAs also guide us in minimizing our products' environmental lifecycle impacts and form the basis of our EPDs. EPDs summarize a product's environmental impact, set a baseline for further product-related environmental improvements and enhance our environmental reporting. EPDs already exist for several Transportation products with four additional EPDs to come in fiscal 2010, two of which will undergo Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) validation. We will also develop EPDs for our new *CSeries* and *Learjet 85* aircraft programs.

4.2. Tackling aviation emissions

Even though civil aviation only generates 2% of the world's CO₂ emissions, the industry has committed to reducing these emissions. This includes targeting carbon-neutral growth for Commercial aviation by 2020. No other industry has set such a target at a global level, and we are actively supporting this commitment in our Aerospace group. We are also spearheading the creation of a position statement for

business aviation that focuses on GHG emission reductions. One of our objectives is to effectively address business aviation's climate change impact in a global industry-wide solution.

4.2.1. Fuelling Environmentally Focused Innovations

As a leading manufacturer, we also play a key role in developing greener technologies, aircraft, operations and aviation infrastructures. In fiscal 2009, our new R&D product innovation engineering team leveraged our DfE guidelines to meet increasingly stringent environmental regulations for aircraft. We also applied our product responsibility strategy to new aircraft programs, in line with the industry's commitment to carbon-neutral growth.

Our 110 and 130-seat *CSeries* commercial jets will produce up to 20% less CO₂ emissions and burn up to 20% less fuel than current in-production aircraft in the same category. They will also be four times quieter. Our *CRJ NextGen* and *Q400 NextGen* regional aircraft deliver best-in-class environmental performances, while our revolutionary clean-sheet *Learjet 85* business jet will also reduce fuel consumption and emissions.

4.2.2. Expanding Our Carbon Offset Program

In 2007, we became the first aircraft manufacturer to offer a Carbon Offset Program. It allows operators to offset their aircraft emissions by funding projects worldwide that reduce an equal amount of CO₂ emissions. In October 2008, expanding our program enabled both our business aircraft and *Flexjet* customers to offset the climate impact of the aircraft they own or operate. In April 2009, we further improved the program by offering it to our customers on a per-flight-hour basis.

5. Operating Sustainably

We progressively fine-tuned our vision to minimize our operations' environmental impact as part of Our Way Forward strategy. Our long-term goals include progressively achieving carbon neutrality throughout our activities, switching to renewable materials where possible, eliminating restricted substances and delivering a "zero waste" performance. Greater innovation, efficiency improvements and investments will be required to fulfill this vision.

5.1. Managing energy and carbon more effectively

In 2009, we launched a global energy and carbon assessment of our operations, which we completed in the second quarter of fiscal 2010. This included a detailed inventory of energy sources and GHG emissions at 85 sites. Based on this inventory, we began identifying facilities with the greatest opportunities for energy-efficiency improvements and GHG emission reductions.

We also set a preliminary target of decreasing our facilities' energy consumption and GHG emissions by an additional 10% between fiscal 2010 and 2015. This target

builds on our 17.5% reduction in energy consumption and 10% reduction in CO₂ emissions achieved between fiscal 2004 and 2009. Within 2010, we will complete a more detailed assessment of direct and indirect emission reduction opportunities for our most relevant sites, which will allow us to confirm our exact reduction targets.

We also started to develop a more comprehensive Energy and Carbon Management Strategy (ECMS) to help us reach these targets. The strategy will move us towards a zero GHG emission performance through improved energy efficiency, increased use of renewable energy sources, and carbon offsetting if required either due to the unavailability of regenerative energy or for economic reasons.

5.1.1. Driving Down Our Carbon Footprint

In August 2009, we joined prominent companies worldwide in signing the Copenhagen Communiqué as a lead-up to the UN Climate Change Conference in Copenhagen. The communiqué calls for organizations to request an ambitious, robust and equitable global deal on climate change. We also held a carbon-neutral Annual General Meeting on June 3, 2009, offsetting the 35 tonnes of carbon that the meeting generated by purchasing high quality carbon credits.

The last years, we reduced our operations' carbon footprint through energy-efficiency programs, process modifications and renewable energy sources. Under Transportation's "Energy Efficiency at Our Facilities" (ENEFA) project, we completed a two-year energy survey of the group's major production sites to identify energy usage and key emission sources. As a result, we launched energy-saving initiatives at nine sites, which should save approximately 50,000 MWh every year.

5.1.2. Energy Efficiency and Process Modifications

At the site level, employees play a key role in developing initiatives to meet our global reduction objectives and targets. For example, at our Transportation site in Derby, England, employees focused on raising awareness by appointing additional energy champions and initiating climate change toolbox talks. In Belfast, U.K., our Aerospace facility is testing wind turbine, solar panel and biomass technologies as alternative energy sources.

Modifications to our processes enabled us to achieve sizeable reductions in GHG emissions and energy consumption. In Mirabel, Canada, our Aerospace site improved operating procedures for the engine and flight testing processes on our *CRJ700* and *CRJ900* aircraft. These modifications reduced fuel consumption on 62 aircraft, saving more than 650,000 litres of fuel. At our Transportation site in La Pocatière, Canada, using heat generated by compressors and a laser-cutting machine to heat parts of the workshop saves 112 MWh annually.

5.1.3. Renewable Energy Sources

Some of our major manufacturing sites are located in Québec, Canada, a province with significant renewable hydro-electricity. E.g., in 2009 our use of renewable energy accounted for approximately 29% of our global energy consumption. Over the next year, we expect to obtain a more comprehensive understanding of our sites' green

energy use worldwide. This will help us identify opportunities to harness new sources of renewable energy and further reduce our environmental footprint.

5.1.4. Improving Our HSE Data

We continuously act on our commitment to enhance the accuracy and integrity of our health, safety and environment (HSE) data and in 2009 we purchased a leading HSE Information Management System and expect to start deploying the system across Bombardier by the end of 2010. Among other improvements, this data management tool will provide greater data quality, integrity and traceability for reporting purposes. We also set the stage for broader monitoring by adding three new environmental indicators: waste valorization index, use of volatile organic compounds (VOCs) and number of environmental incidents.

6. *Engaging Our Suppliers*

Our supply chain is constantly evolving and increasingly integrated within our activities, which is why it is more crucial than ever to work closely with our suppliers and to manage our supply chain responsibly. This entails ensuring the efficiency and viability of our suppliers, enhancing the sustainability of our procurement processes, and promoting human rights and internationally sanctioned labour standards across our supply chain.

6.1. *Encouraging high ethical standards*

Our new *Supplier Code of Conduct* reflects our determination to promote high standards of corporate social responsibility throughout our supply chain. It also embodies the principles of the United Nations Global Compact, which we signed in 2007. Engaging our suppliers through our *Supplier Code of Conduct* strengthens their commitment to adhere to our standards. Across Bombardier, all new contracts now automatically include an agreement to respect the principles of our *Supplier Code of Conduct*.

In Aerospace, a total of 83 suppliers committed to adhering to the principles of our *Supplier Code*. Of those, 50 are aircraft equipment vendors representing 78% of our total aircraft related procurement spend. In Transportation, more than 120 suppliers either signed the *Code* or demonstrated that they have equivalent codes. By the end of 2010, Transportation's 400 master vendors will have committed to respecting our *Code*.

In our Aerospace group, we will continue rolling out the *Supplier Code of Conduct* to the remainder of our suppliers. We are also developing a compliance program for the *Code*, consisting primarily of supplier self-audits. This program will include our ability to ensure suppliers address any breach or behaviour not in line with the *Code's* principles in a timely manner.

In our Transportation group, *Supplier Code of Conduct* issues are part of our ongoing Supplier Evaluation and Approval Process. We are currently discussing

compliance programs and external audits within the UNIFE (Association of the European Rail Industry) framework to harmonize our efforts in this area.

6.2. Engaging suppliers in sustainable design

Involving suppliers in our DfE and lifecycle assessment processes enables us to influence supplier decisions and reduce our products' environmental lifecycle footprint. One key area is encouraging suppliers to select materials and processes that enhance our products' end-of-) life recyclability.

Joint research and development activities with our suppliers yield new technologies that further improve our products' environmental performance. In our Aerospace group, we are collaborating with several suppliers on developing key technology to help us achieve our DfE goals. In our Transportation business, we joined forces with IVECO, a leading transport manufacturer, to design a low-emission propulsion system, which will further improve the energy efficiency of our rail vehicles.

6.3. Improving our supply chain performance

Both our Aerospace and Transportation groups have implemented programs to systematically measure and manage supplier performance. Through these programs, we work with suppliers to improve productivity and quality, remove non-value activities, integrate processes and implement lean techniques. To ensure compliance with our sourcing strategy, the programs include a rigorous selection process to verify supplier quality and qualifications.

6.3.1. Communicating with Suppliers

Our supplier communication plan fosters long-term strategic alliances with key suppliers and improves supply chain performance. Our supplier advisory and technical boards facilitate collaboration on market strategies, technology roadmaps and business continuity. Supplier forums engage suppliers in discussions on key market issues, ensuring a common understanding of challenges and strategies.

In Aerospace, we launched the Bombardier Suppliers Advisory Board in 2007 to build strategic alliances with major suppliers. The board includes eight of our key suppliers and several panels. At our Strategic Supplier Executive Meeting (SSEM), we discuss market issues with 30 key suppliers. At the end of 2008, a challenging aerospace market prompted us to institute regular calls between our vice presidents and major suppliers to foster dialogue and optimize communication.

Other supplier touch points include frequent program reviews and a supplier web portal. In late fiscal 2010 or early fiscal 2011, we intend to launch a supplier recognition program in our Aerospace group.

7. Respecting the UN Global Compact

Our 2008 Corporate Responsibility Report constituted our first Communication on Progress relative to the United Nations Global Compact. The table below provides

examples of how we continue to promote the Global Compact's 10 principles both internally and externally. For the complete table, see the "Governance" section of our online 2009 Corporate Social Responsibility Report.

GLOBAL COMPACT PRINCIPLE	ACTIONS TO PROMOTE UN GLOBAL COMPACT PRINCIPLES
HUMAN RIGHTS	
Businesses should:	
1. Support and respect the protection of internationally proclaimed human rights	Applied our Code of Ethics and Business Conduct, our Supplier Code of Conduct, and our Health, Safety and Environment Policy
2. Make sure they are not complicit in human rights abuses	Continued to roll out our new Supplier Code of Conduct across our global supply chain
LABOUR STANDARDS	
Businesses should uphold:	
3. The freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining	Acknowledged our employees' right to freedom of association: 55% of Aerospace employees and 64% of Transportation employees covered by collective agreements in fiscal 2009
4. The elimination of all forms of forced and compulsory labour	Applied our Code of Ethics and Business Conduct and our Supplier Code of Conduct, both of which promote employee rights in this area
5. The effective abolition of child labour	Applied our Supplier Code of Conduct, which clearly stipulates our position against child labour
6. The elimination of discrimination in respect of employment and occupation	Launched the second phase of our e-learning program on ethics, which includes modules on discrimination
ENVIRONMENT	
Businesses should:	
7. Support a precautionary approach to environmental challenges	Leveraged our Environmental Management System to identify significant environmental aspects and take appropriate action for continuous improvement
8. Undertake initiatives to promote greater environmental responsibility	Took steps to decrease our consumption of input resources as well as reduce and, where possible, eliminate unwanted outputs
9. Encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies	Became the chair of the Canadian Aerospace Environmental Technology Roadmap, established in fiscal 2009 to develop environmentally focused technologies Promoted our ECO4 portfolio of energy-saving rail products, services and technologies
ANTI-CORRUPTION	
Businesses should:	
10. Work against all forms of corruption, including extortion and bribery	Launched the second phase of our e-learning ethics program for managers, which includes modules on bribery, corruption and anti-trust laws

8. Conclusions

The purpose of this paper was to provide a testimony to how a multinational company such as Bombardier, the protagonist in a key sector, such as transport, for the sustainable economic and social development of the industrialized world through responsible responses to the growing mobility needs of people and things, is prepared to tackle the important challenges ahead in the coming years by adopting a strong and effective CSR policy.

This is the context of the initiatives and responses of Bombardier Transportation, Bombardier branch dedicated to guided land transport systems, which result in a new formula for economic sustainability and consumption of products, pursuing the objectives of:

- Energy savings;
- Improved efficiency;
- Achieving a reasonable economic value;
- Protecting ecology.

Bombardier Transportation now applies this Eco4 formula to all of its projects; a formula which aims to pursue Total Train Performance articulated in:

- A modular portfolio of innovative technologies
 - Ensure economic sustainability;
 - Cover a wide range of performance requirements;
 - Offer specific benefits for operators and passengers;
 - Substantial energy savings of up to 50%.
- Solution for
 - Increasing the energy efficiency of new transport systems;
 - Improving the design of new trains;
 - Optimizing the energy consumption of existing fleets and trains.

For Bombardier, this means continued commitment to transforming company policies into concrete actions, with readily identifiable produce and service profile in terms of excellence.

Sostenibilità e creazione di valore: il caso ABB

GIAN FRANCESCO IMPERIALI* e ANTONIO GIACOMUCCI**

Le sfide economiche ed ambientali con le quali la società odierna si sta confrontando sono evidenti. Il percorso per il miglioramento degli standard di vita per l'intera popolazione mondiale pone la società di fronte a scelte sulle politiche di sviluppo da attuare, per evitare che lo sviluppo stesso comporti danni irreversibili per l'ambiente. È una vera battaglia quella che si deve combattere per garantire uno sviluppo ambientalmente sostenibile e per mitigare gli effetti dei cambiamenti climatici. Elementi basilari di questa battaglia sono la ricerca di modalità produttive più efficienti e dell'efficienza energetica in tutto il ciclo di vita dei prodotti. Notevole impegno viene diretto verso le aree della generazione di energia e dei processi produttivi. Tutto ciò rappresenta per ABB una notevole opportunità, poiché con una presenza globale, ha proprio l'obiettivo di aiutare le utilities e le industrie a migliorare l'efficienza dei loro processi produttivi.

Nel contesto generale in cui l'utilizzo di materiali e l'energia spesa per lavorarli rappresentano un vincolo per i processi produttivi, il fattore ESG (Environment, Social and Governance) è sempre più rilevante anche per gli investitori. Ciò è dimostrato ad esempio anche dagli indici di sostenibilità, che sono sempre più numerosi, da 15 nel 2004 a circa 50 nel 2009. Secondo alcuni osservatori, le aziende leader nelle ESG sono anche leader di mercato; Goldman Sachs riferisce che le aziende leader nelle politiche ESG hanno performance economiche superiori in media del 25% rispetto alle altre. Si osserva inoltre un notevole aumento delle dimensioni di mercato dei fondi di investimento sociali: da 2600 miliardi di Euro nel 2005 ad oltre 5000 miliardi di Euro nel 2008, secondo lo European Social Investment Forum: ABB è presente in diversi di questi fondi, le cui prestazioni sono generalmente superiori al mercato. Prendendo ad esempio il Raiffessen Futura Swiss Stock, il fondo dove ABB ha lo share più elevato tra i fondi sostenibili (7%), questo ha una performance significativamente più elevata rispetto al mercato (circa il 40% più alta).

Le aziende che fanno parte di questo fondo devono aver superato una selezione accurata basata su criteri ecologici ed etici. Tra i criteri imposti per essere inseriti nel fondo ci sono: qualità ecologica dei prodotti (ciclo di vita, materiali impiegati, fase di utilizzo del prodotto, fine vita, imballaggi, ...), qualità ecologica dei processi (rifiuti, impatto sul terreno, emissioni, rumore, traffico, risorse idriche, standard di fornitura), gestione ambientale (sistema di gestione ambientale, sviluppo di prodotti e processi ecologici, comunicazione), risorse umane (salute e sicurezza, formazione, compensi, pari opportunità, libera organizzazione, work-life balance,...), relazioni con i clienti, relazioni con i fornitori,

* Presidente, ABB SpA.

** Vice-president Sustainability, ABB SpA.

gestione di azionisti e portatori di interesse (stakeholder) e sistema di gestione sociale.

Nell'ambito di questa evidente evoluzione del mercato, ABB integra la gestione della sostenibilità nel business standard, poiché tutti gli aspetti prima citati non possono essere estranei alla normale gestione aziendale. Senza dubbio la sostenibilità, oltre ad avere un valore prettamente etico, ha un valore cruciale nelle modalità operative, proprio perchè gli utili provengono dalle soluzioni offerte ai clienti per migliorare l'efficienza e la produttività; ciò attraverso l'uso di sistemi e prodotti efficienti sia ambientalmente che energeticamente, e puntando a salute e sicurezza di clienti, collaboratori ed utenti nelle comunità ove si opera.

La sostenibilità ambientale si basa essenzialmente su due aree ben precise: lo sfruttamento e valorizzazione dell'economia verde (Green Economy) e la gestione dei rischi. All'interno di queste aree si considerano la progettazione e produzione di prodotti, l'offerta ai clienti, il controllo sulla catena di fornitura, la valutazione di rischi ed opportunità non finanziari, l'integrazione nelle comunità ove si opera, la cittadinanza d'impresa, la salute e sicurezza di dipendenti, appaltatori e quanti altri coinvolti nelle attività ABB.

Per meglio definire quest'area di gestione si deve tener conto degli interessi degli stakeholder, come ad esempio:

- *Clienti*: efficienza energetica, prestazioni di sicurezza, riduzione delle sostanze pericolose, gestione della catena di fornitura;
- *Investitori*: comportamento socialmente responsabile, gestione dei rischi non finanziari;
- *Media*: forte reputazione e gestione della catena di fornitura;
- *NGO* e comunità locali: accurata gestione dei rischi ambientali, sociali, di sicurezza e di tutela dei diritti umani;
- *Dipendenti*: "Force for good" (successo nel business e sostenibilità al tempo stesso), condizioni di lavoro salubri e sicure.

Per stabilire le priorità di intervento, è stata sviluppata una matrice dei rischi della sostenibilità. Per ciascuna area si analizzano le diverse tipologie di attività condotte da ABB e si valuta il possibile impatto di un problema relativo alla sostenibilità. Ad esempio nell'area ricerca e sviluppo l'impatto sul business di una situazione di crisi sarà relativamente basso e la probabilità di un tale evento è anch'essa bassa. Tuttavia nei progetti e nelle attività cantieristiche, l'impatto di una situazione di crisi potrebbe essere elevato e la probabilità che la crisi si verifichi, è pure elevata.

Per il periodo 2010-2011 sono stati stabiliti sette obiettivi, che comprendono il miglioramento della performance ambientale di ABB, la gestione dei rischi relativi a salute e sicurezza, responsabilità sociale e ambiente, le performance di sostenibilità nella catena di fornitura e nelle acquisizioni.

Gli obiettivi di sostenibilità sono garantiti da un forte sistema di governance, che integra standard interni, linee guida aziendali su salute e sicurezza, ambiente, responsabilità sociale, diritti umani ed etica e regole specifiche di governance (comprese direttive e istruzioni, codice di condotta, di sicurezza e piani di gestione delle crisi).

Guardando più da vicino all'economia verde, è necessario considerare che per aziende high-tech come ABB, è di gran lunga prioritario mantenere una leadership a livello mondiale in un ampio portafoglio di tecnologie avanzate. La politica ABB pre-

vede una crescita stabile degli investimenti in ricerca e sviluppo; ciò è avvenuto coerentemente durante l'ultima crisi, durante il periodo di crescita che ne è seguita ed attraverso l'ultimo periodo di recessione. Le spese in R&S sono cresciute del 7% nel 2008 e di un ulteriore 5% l'anno scorso.

Tra gli esempi di innovazioni sostenibili fornite da ABB se ne menzionano nelle prossime pagine, alcune particolarmente rilevanti.

In primo luogo, lo sviluppo di una tecnologia di trasmissione elettrica chiamata HVDC Light, che ha aperto completamente un nuovo mercato. Prima dell'introduzione di tale tecnologia, le centrali eoliche off-shore potevano essere installate solo in aree costiere. Con l'HVDC Light è possibile collocare le centrali eoliche in mare aperto dove i venti sono più forti e stabili. La tecnologia è stata già usata in un gran numero di collegamenti elettrici sotterranei e sottomarini e quest'anno è in progetto il raggiungimento di un ulteriore traguardo: 130 km di collegamento dal mare del Nord alla rete elettrica tedesca. Inoltre molte aziende stanno pianificando una vasta rete di centrali eoliche nel mare del Nord o di impianti fotovoltaici in nord Africa per aiutare l'Europa a raggiungere i suoi obiettivi in termini di energie rinnovabili: la tecnologia ABB rende realizzabili questi progetti.

Un secondo esempio è fornito da una super rete elettrica in corrente continua, che potrebbe connettere l'Europa ed il nord Africa per aumentare l'affidabilità, l'efficienza e la sostenibilità della rete elettrica europea.

Un'altra soluzione offerta da ABB è quella che permette alle navi di connettersi alla rete elettrica locale quando sono attraccate al porto. Questo consente alle navi di spegnere i motori diesel e di evitare emissioni locali di anidride solforosa, polveri e altri inquinanti. ABB ha fornito per prima al mondo questo sistema al porto di Gotheborg in Svezia. Considerando che quest'anno sono in fase di attuazione nuovi restrittivi standard globali sulle emissioni inquinanti delle navi, la soluzione di ABB è molto attraente per il mercato. ABB sta attualmente offrendo questa combinazione di tecnologie consolidate nella veste di un pacchetto chiavi in mano e la sta attualmente presentando alle autorità portuali di tutto il mondo.

ABB persegue inoltre nella visione di grandi opportunità in mercati maturi, di aumentare la produttività industriale tramite lo sviluppo di energie rinnovabili, l'introduzione di standard di efficienza energetica più elevata e tramite l'evoluzione di reti intelligenti (smart grid), che rendono la fornitura di energia elettrica più sostenibile ed affidabile. In questo contesto ABB ha acquisito Ventyx per rafforzare il suo business nella gestione delle reti e definire il ruolo di key-player nel software per la gestione intelligente dell'energia e delle reti.

Il settore acqua rappresenta un'altra fondamentale area. Un grosso progetto in questo settore ha l'obiettivo di supportare le operazioni del più grande impianto al mondo di desalinizzazione dell'acqua marina, tramite osmosi inversa, in Algeria. Il contributo ABB comprende un sistema elettrico ad alta efficienza e un pacchetto di automazione industriale: aumentare l'efficienza del processo renderà l'acqua potabile ad un costo più accessibile. Quasi tutta l'Algeria è classificata come terreno arido e le precipitazioni sull'80% del territorio sono praticamente nulle. Un processo di desalinizzazione affidabile e competitivo, insieme al mar Mediterraneo, costituiranno una abbondante

sorgente di acqua potabile. Quando inizierà le sue operazioni nel 2011, l'impianto di Magtaa produrrà 500.000 metri cubi di acqua potabile al giorno, sufficienti a coprire il fabbisogno di circa 5 milioni di persone.

In conclusione, il tema dell'efficienza energetica è centrale nei piani e nelle sfide per il futuro. Le previsioni dei bisogni elettrici per il 2030 danno una chiara immagine dell'urgenza per l'efficienza (l'aumento dei consumi elettrici della Comunità Europea nel 2030 sarà circa il 26%). Bisogna tenere in considerazione che, secondo l'International Energy Agency, attualmente l'industria consuma circa il 42% di tutta l'elettricità generata (in Italia il 49%). Circa i due terzi dell'elettricità consumata dall'industria è utilizzata per azionare i motori elettrici. Il costo di acquisto per un motore è circa il 3% del suo costo di gestione nel ciclo di vita, mentre il consumo di energia è circa il 94% di tale costo (il resto è dovuto alla manutenzione). Un motore ABB da 11kW (il 2% più efficiente di un equivalente fornito dalla concorrenza) può far risparmiare 33,6 MWh corrispondenti a 1,1 tonnellate di CO₂ in un anno di attività (ipotizzando 8000 ore di servizio all'anno) e ad esempio una singola cartiera può avere 2000 motori attivi contemporaneamente.

Un azionamento (drive) può inoltre ridurre il consumo di energia addirittura del 50% per i motori che controllano ad esempio pompe o ventole. Spesso si lasciano andare i motori alla massima velocità e si controlla il processo attraverso limitazioni quali strozzature o barriere: un po' come se si controllasse la velocità di una automobile usando il freno mentre l'acceleratore è sempre al massimo.

Meno del 10% dei motori al mondo è dotato di un azionamento a velocità variabile. L'installato di ABB in motori a bassa tensione si può ritenere che già da solo abbia consentito un risparmio di oltre 170 milioni di MWh di elettricità nel 2008 corrispondenti al consumo annuo di 42 milioni di impianti domestici in Europa. Il potenziale di risparmio elettrico in motori ed azionamenti in Italia è pari a 20 TWh all'anno, corrispondenti al 7% del consumo elettrico in Italia. Nonostante ciò, meno del 2% degli ordini ricevuti in Italia riguardano motori ad alta efficienza: 1/5 della media europea ed 1/40 della media scandinava. Inoltre gli azionamenti sono usati in meno del 6% delle applicazioni in cui il loro impiego è fattibile: in Scandinavia il 70%.

Come ABB, in Italia, si cerca di educare il mercato su questo argomento, creando nuove opportunità di business. Nel 2008 è stato lanciato l'ABB Energy Efficiency Award, per premiare le migliori aziende contraddistinte per l'efficienza energetica nei processi manifatturieri. Nell'edizione 2009 i vincitori sono stati Costa Crociere, FIAT e Cesare Fiorucci, come riconoscimento per i loro risultati nel miglioramento dell'efficienza dei loro impianti. Ad esempio Costa Crociere ha installato un parco di 51 inverter, con un risparmio annuo di circa 8.760.000 kWh e conseguente riduzione di emissioni di CO₂ di circa 5723 tonnellate all'anno. Alcuni dei partecipanti all'ABB Energy Efficiency Award hanno dichiarato che, indipendentemente dai risparmi economici, dal miglioramento dell'efficienza dei processi e dai vantaggi reputazionali, essi avrebbero comunque attuato gli interventi migliorativi negli impianti, con il solo fine di ridurre gli impatti ambientali. Questo tipo di affermazioni gratifica le aziende come ABB, che aiutano i clienti ad utilizzare efficientemente l'energia elettrica per migliorare la produttività industriale e ridurre l'impatto ambientale in modo sostenibile.

Un'idea di sostenibilità integrata alla gestione del business: l'approccio di UniCredit

LUDOVICA LARDERA* e ELENA BOLOGNESI**

La crisi finanziaria ha chiaramente rappresentato una perdita di fiducia per le banche. All'apice della crisi, fra la fine del 2008 e l'inizio del 2009 si poneva in dubbio la capacità delle banche di continuare a erogare credito alle imprese e di rimanere solvibili. Oggi è invece ancora in discussione la capacità delle banche di cambiare per evitare che in futuro si ripresentino i rischi corsi nel recente passato.

Si tratta di percezioni più marcate con riferimento alle banche d'affari. UniCredit, pur svolgendo prevalentemente attività di banca commerciale, ha avvertito l'esigenza di rispondere alla crisi di fiducia e alle mutate percezioni del pubblico. L'ha fatto, da un lato, lanciando per tempo una serie di iniziative a supporto delle famiglie e delle imprese e ottenendo dai propri clienti un apprezzamento che ha contribuito in modo sostanziale a rinsaldare la fiducia nella banca; dall'altro intensificando le iniziative di ascolto e dialogo con gli stakeholder e, al contempo, lavorando sulla ridefinizione dei propri obiettivi ed aspirazioni. Tale processo ha incluso, oltre alla definizione di una nuova *mission* aziendale, anche lo sviluppo di un nuovo *sustainability framework* e di un nuovo posizionamento del marchio e l'adozione di un sistema di valutazione della reputazione.

1. La nuova mission di UniCredit Group

“Noi persone di UniCredit ci impegniamo a generare valore per i nostri clienti.

Siamo una banca leader in Europa e questo significa per noi contribuire allo sviluppo delle comunità in cui viviamo e voler essere uno dei migliori posti di lavoro.

Aspiriamo all'eccellenza e vogliamo che la relazione con noi sia facile. Realizzare questi impegni ci permetterà di creare valore sostenibile per i nostri azionisti”.

2. Il sustainability framework di UniCredit Group

UniCredit definisce sostenibilità aziendale il saper trovare modalità favorevoli di fare business con i propri clienti e di selezionare opportunità di investimento capaci,

* Responsabile di Corporate Sustainability, UniCredit.

** Corporate Sustainability, UniCredit.

ad un tempo, di creare valore nel lungo termine e contribuire allo sviluppo sostenibile, incontrando le legittime aspettative dei vari stakeholder.

Il cammino verso la sostenibilità richiede alcune *precondizioni*:

- *Redditività*, ossia un livello soddisfacente di profitto generato in maniera equa secondo un sistema di valori condiviso da clienti e dipendenti, in grado di garantire determinati standard qualitativi del servizio;
- *Legittimità*, ovvero la licenza ad operare, conferita alla banca dagli stakeholder in cambio del rispetto degli standard comunemente accettati e applicati alla sua area di attività;
- *Buona reputazione*, vale a dire il giudizio positivo di tutti gli stakeholder circa la credibilità e la rispettabilità di una società sulla base di fattori quali: la performance finanziaria, la qualità del management, l'impegno per le comunità, la capacità di realizzare quanto promesso dal marchio e la sua coerenza con i valori aziendali.

Il *sustainability framework* elaborato da UniCredit ha lo scopo di guidare il Gruppo nel tradurre il concetto di sostenibilità aziendale in comportamenti concreti, rispondendo ai riscontri forniti dai nostri stakeholder.

Il framework si ispira ai valori della *Carta di Integrità*, vero fondamento dell'identità del Gruppo, e riconosce che mettere in pratica i valori è un requisito fondamentale per il verificarsi di tutte e tre le principali precondizioni di sostenibilità. Esso rispecchia, inoltre, la dedizione di UniCredit all'*innovazione*, intesa come promozione di una cultura orientata al miglioramento continuo, volontà di anticipare le esigenze socio-economiche emergenti e disponibilità ad adattarsi rapidamente al cambiamento.

I *pilastri* del *sustainability framework* sono le aree di intervento che consentono la creazione di valore nel lungo termine per gli stakeholder del Gruppo. Si tratta di:

- eccellenza per i clienti;
- governance trasparente;
- investimenti nelle persone;
- cultura del rapporto fra rischio e rendimento;
- sistemi operativi e processi a valore aggiunto.

Eccellenza per i clienti significa, fra l'altro, capacità di soddisfare le esigenze dei clienti in maniera rapida, quotidianamente, anche in periodo di crisi, mediante azioni decise, eseguite ed illustrate in maniera semplice e comprensibile. Molta importanza in tal senso ha anche la cosiddetta *inclusione finanziaria*, che comporta una risposta ai bisogni specifici delle fasce a più basso reddito, in modo da ridurre il rischio di insolvenza e allo stesso tempo ampliare la base di clientela a fronte di dinamiche sociali di più ampio respiro. Questo pilastro include anche l'impegno a promuovere l'*educazione finanziaria*, la quale contribuisce ad una maggiore trasparenza, riducendo l'asimmetria informativa a favore delle banche. Essa favorisce anche lo sviluppo economico migliorando l'alfabetizzazione finanziaria dei clienti esistenti e potenziali, delle fasce di reddito inferiori, degli studenti e delle persone anziane.

La *governance* svolge un ruolo fondamentale, sia essa intesa come *corporate governance* o come efficienza organizzativa. Un processo decisionale trasparente,

fondato su una chiara assunzione e condivisione delle responsabilità, garantisce una pluralità di scelte nel lungo periodo. Esso consente inoltre la corretta gestione di eventuali *trade-off* fra il perseguimento di obiettivi di lungo periodo e le pressioni, spesso provenienti dai mercati finanziari, a cogliere opportunità di breve termine.

Investire sulle persone significa, in primo luogo, promuovere una *cultura aziendale* fondata sulla trasparenza e la comprensione reciproca, conseguibile tramite l'ascolto attivo dei dipendenti e lo scambio trasparente e rapido di informazioni rilevanti. Significa anche *sviluppare la leadership* e garantire una riserva di talenti per le posizioni dirigenziali e manageriali. A tale scopo, si riconosce importanza alla *valorizzazione della diversità*, che deve avvenire attraverso l'esercizio della meritocrazia, consentendo di riconoscere il talento individuale fra tutti i dipendenti. Tale processo richiede *investimenti in competenze professionali* che rispondano alle esigenze della clientela in termini di qualità del servizio. Comporta, inoltre, lo sviluppo di un *sistema di incentivi* che bilanci la motivazione economica con aspetti relativi ad identità e valori e sia capace di attrarre, trattenere e motivare risorse altamente qualificate ed eterogenee, premiando al contempo coloro i quali rispecchiano più fedelmente nei comportamenti i valori del Gruppo.

Per promuovere una *cultura del rapporto rischio-rendimento*, UniCredit ha sviluppato un approccio olistico alla gestione del rischio che copre tutti i rischi d'impresa rilevanti, potendo contare, allo stesso tempo, su un migliore grado di conoscenza per molteplici segmenti di clientela.

L'efficienza di processi e sistemi operativi e informatici comporta investimenti negli strumenti che garantiscono rapidità d'esecuzione, conoscenza delle esigenze della clientela, efficacia nella gestione del rischio e maggiore qualità delle informazioni. Tutti questi fattori insieme contribuiranno a facilitare l'innovazione in seno all'organizzazione.

Parte fondamentale per la definizione di questo *framework* ed elemento irrinunciabile per la sua concreta applicazione è l'interazione della banca con gli stakeholder, di cui più tardi si offriranno alcuni esempi più significativi. UniCredit investe nel dialogo costruttivo e continuo affinché opinioni e aspettative degli stakeholder vengano presi sistematicamente in considerazione nel processo decisionale.

3. Posizionamento del marchio

Gli impegni evidenziati tramite la *mission* hanno influenzato la percezione che UniCredit desidera gli stakeholder associno al proprio marchio: quella di una banca europea leader, con cui sia facile dialogare e le cui persone offrano risposte concrete e di aiuto ai clienti nell'affrontare le sfide e a cogliere le opportunità che si presentano quotidianamente.

La credibilità della promessa contenuta nel marchio è un elemento chiave della buona reputazione, che UniCredit riconosce come un passaggio necessario nel cammino verso la sostenibilità.

4. La valutazione della Reputazione

Nel settore bancario, la reputazione è divenuta più importante che mai. Come anticipato, la crisi finanziaria ha acceso i riflettori sulla questione della fiducia, un concetto strettamente legato alla reputazione. In risposta a tale urgenza, UniCredit si è dotata di un modello di valutazione della reputazione effettuata mediante intense attività di ascolto degli stakeholder¹.

L'approccio selezionato è stato applicato per la prima volta nel 2009 in quattro paesi – Italia, Germania, Austria e Polonia – da cui il Gruppo trae circa l'80% dei ricavi. Ciò ha permesso di identificare gli aspetti chiave per gli stakeholder in ciascun paese coinvolto e valutare gli asset del Gruppo rispetto alla loro capacità di soddisfare le esigenze e realizzare le aspettative degli stakeholder.

Nel corso del 2010 è prevista l'estensione di tale attività ad altri Paesi.

L'ascolto legato alla valutazione della reputazione e lo sviluppo di piani d'azione in risposta alle criticità ed opportunità evidenziate dall'indagine rientrano nell'ampio spettro di attività di *stakeholder engagement* promosse da UniCredit.

5. Stakeholder engagement

UniCredit ha promosso un coinvolgimento attivo dei propri stakeholder fondato sul riconoscimento del loro diritto ad essere ascoltati e della responsabilità del Gruppo a fornire risposte coerenti, complete e trasparenti. Di seguito si riportano le principali e più attuali iniziative di stakeholder engagement realizzate da UniCredit nelle diverse forme del dialogo, consultazione e partnership.

5.1. Partnership strategica con le Associazioni dei Consumatori

L'Accordo quadro firmato dal Gruppo e da 12 Associazioni dei Consumatori (AACC) italiane nel luglio 2009 ha tracciato le linee di una collaborazione fra le parti basata su un dialogo costante e strutturato.

Incontri annuali tra il top management di UniCredit e le AACC vengono organizzati per discutere apertamente e favorire soluzioni di eventuali criticità. Le AACC incontrano periodicamente le fabbriche di prodotto del Gruppo per essere continuamente aggiornate sui processi di prodotto e lo sviluppo di nuovi prodotti. Questo dialogo è particolarmente vantaggioso poiché fornisce alla banca un punto di vista diverso dal proprio sulle esigenze della clientela in fatto di prodotti.

Alla luce delle esigenze della clientela analizzate, nel 2010 la partnership si concentrerà su quattro aree principali:

- educazione e prevenzione del sovraindebitamento, al fine di rafforzare il grado di consapevolezza dei clienti circa i prodotti finanziari e bancari e ridurre il divario culturale finanziario;
- trasparenza e attenzione al cliente, al fine di migliorare la qualità e la trasparenza dei prodotti e delle comunicazioni destinate ai clienti;
- consapevolezza del management per rafforzare la sua comprensione dell'impor-

tanza dalla tutela della clientela e dalla collaborazione con le AACC;

- sviluppo di un modello di *stakeholder engagement* europeo, al fine di esportare l'esperienza con le AACC italiane nei paesi dell'Europa Centro Orientale in cui UniCredit opera.

5.2. I Comitati Territoriali Italiani

I Comitati Territoriali Italiani sono organismi consultivi nominati dal Consiglio di Amministrazione di UniCredit. Istituiti nel 2003, essi sono formati da oltre 350 componenti esterni al Gruppo, scelti tra i più importanti rappresentanti del mondo dell'imprenditoria e delle comunità locali, ai quali vengono affiancati manager e consulenti delle società del Gruppo. I Comitati svolgono attività di ascolto, indirizzo ed accompagnamento dei territori:

- agiscono da osservatori periodici dei fenomeni socio-economici attraverso l'acquisizione di informazioni, stimoli e suggerimenti destinati a cogliere le dinamiche di trasformazione in atto;
- indirizzano le linee di sviluppo territoriale da perseguire realizzando progetti di utilità economica e sociale;
- promuovono i fattori di sviluppo delle economie dei territori fungendo da elemento di interconnessione tra reti locali e reti globali e di facilitazione per l'individuazione di nuove opportunità di business.

5.3. Dialogo con le organizzazioni non governative (ONG)

Nel corso degli ultimi anni, UniCredit ha costruito e si impegna a mantenere una complessa rete di contatti con ONG nazionali e internazionali attive in campo sociale e ambientale. La ricchezza di esperienze e competenze che il dialogo con le ONG reca è riconosciuta e valorizzata dal Gruppo tramite un'adeguata considerazione nelle politiche e processi della banca.

L'interazione fra le parti concerne una pluralità di temi e si sviluppa a diversi livelli. UniCredit promuove, attraverso la partecipazione e/o l'organizzazione di conferenze, incontri e forum di discussione, un dialogo continuo su argomenti che spaziano dall'equità nei confronti degli stakeholder ai prodotti sostenibili, al cambiamento climatico, alla crisi finanziaria e sue ripercussioni sul sistema bancario.

Non mancano i confronti in merito a vertenze e critiche apertamente rivolte dalle ONG al Gruppo, come nel caso del progetto per la diga di Ilisu in Turchia. Tale infrastruttura, alla cui realizzazione UniCredit partecipava come membro del consorzio dei finanziatori, avrebbe causato l'allagamento della città curda di Hasankeyf, obbligando allo sfollamento molte persone. Nel corso del 2009, UniCredit ha dibattuto profondamente con le ONG, le altre banche del consorzio e le agenzie di *export credit* in merito agli impatti ambientali, culturali e sociali della costruzione della diga. A luglio 2009, le agenzie di *export credit* hanno ritirato le proprie garanzie sul progetto poiché, malgrado qualche miglioramento, i requisiti assicurativi relativi all'impatto ambientale, culturale e sociale non potevano essere soddisfatti nei tempi contrattuali.

Indipendentemente dall'esito della vicenda, è importante evidenziare l'arricchimento che UniCredit ha tratto dal dibattito in termini di competenze specifiche per

affrontare le criticità legate al credito alle infrastrutture idriche. Tali competenze sono state in seguito messe a frutto nella stesura di una bozza di politica creditizia specifica per il settore in questione.

Del resto, una delle occasioni di consultazione e dialogo con le ONG è proprio lo sviluppo delle politiche per il credito ai settori più controversi. Nel corso del 2009, le ONG sono state coinvolte nella revisione delle politiche del Gruppo per il finanziamento del settore nucleare e del settore difesa/armi. Un tavolo di consultazione è inoltre aperto per lo sviluppo della politica creditizia al settore estrattivo.

Infine, UniCredit guida il gruppo di lavoro con le ONG promosso dal network degli istituti finanziari aderenti agli Equator Principles (EPFI).

5.4. Il Comitato Aziendale Europeo

La promozione del Dialogo Sociale, in particolare nei paesi dove è meno sviluppato, è stata realizzata con successo all'interno del Gruppo grazie alle attività del Comitato Aziendale Europeo (CAE) e al rafforzamento dei rapporti con le funzioni del personale e di business del Gruppo.

Sono state attuate diverse iniziative (es. incontri, workshop, formazione) al fine di accrescere la consapevolezza del ruolo delle relazioni industriali e del CAE quale strumento di governance nel Gruppo.

Oltre al dialogo continuo fra i membri del CAE ed il senior management del Gruppo sulle principali decisioni strategiche, piani transnazionali e processi riorganizzativi, fra i principali risultati del 2009 va ricordata la firma della Dichiarazione Congiunta sulle Pari Opportunità e Non Discriminazione, con la quale il Gruppo promuove la parità di trattamento e dignità nella diversità, la cultura della diversità come processo organizzativo trasversale e condiviso ed infine la meritocrazia come base per le pari opportunità e la non discriminazione.

6. La Carta di Integrità

Va ricordato come tutte le attività sopra citate, dallo sviluppo del *sustainability framework* alle diverse forme e iniziative di *stakeholder engagement*, siano coerenti con la Carta di Integrità, fondamento dell'identità di Gruppo e base di valori condivisi che guidano i comportamenti nella quotidianità della vita lavorativa all'interno di UniCredit. Rimandando al sito web aziendale (www.unicreditgroup.eu) per approfondimenti sulla Carta, si sottolinea come la concreta adesione ai valori sia riconosciuta dagli stakeholder del Gruppo come una precondizione di sostenibilità.

Con l'obiettivo di garantire l'applicazione concreta della Carta di Integrità, è stato creato il Sistema di Giustizia Riparativa, il quale promuove la responsabilità individuale e la risoluzione volontaria dei conflitti interpersonali che rischiano di compromettere i valori sanciti dalla Carta di Integrità. Oggi tale Sistema è operativo in 16 paesi e sarà progressivamente esteso a tutti i paesi di presenza del Gruppo. A dicembre 2009, 579 dei 609 casi generati erano stati chiusi. L'incremento del numero dei casi trattati anno dopo anno indica una maggiore consapevolezza e fiducia nel

sistema fra i dipendenti. La maggior parte dei casi riguarda i valori della trasparenza, equità e rispetto.

7. I prossimi passi

La prima sfida da affrontare, per passare dall'elaborazione concettuale della *mission* aziendale e del *sustainability framework* all'esecuzione nelle strategie e nelle prassi quotidiane della banca, è quella di dotarsi di un sistema di misurazione della performance di sostenibilità. UniCredit ha avviato un progetto di sviluppo di un simile strumento. Saranno identificati un insieme di indicatori economici, finanziari, sociali ed ambientali in grado di misurare processi, comportamenti e risultati per ciascun pilastro del *sustainability framework*. Ogni indicatore sarà associato ad una leva di creazione di valore – ad esempio minori costi, maggiori ricavi, migliore reputazione – per misurare la capacità del Gruppo di dare consistenza alle aspirazioni ed obiettivi espressi dalla *mission* aziendale nei confronti degli stakeholder.

Si tratta di un processo ambizioso perché la sua realizzazione richiede il coinvolgimento di numerosi attori aziendali di diversa estrazione con l'obiettivo non solo e non tanto di raccogliere dati di qualità ma soprattutto di creare consapevolezza e accordo su una comune visione della sostenibilità come elemento integrale al business.

Note

¹ Sono state effettuate nel 2009 circa 8.000 interviste a clienti, dipendenti, opinione pubblica e rappresentanti della comunità (es. ONG, Associazioni dei Consumatori, etc.)

Cooperare per uno sviluppo sostenibile: il caso eni

SABINA RATTI*

eni è presente in più di 70 Nazioni nel mondo. Di queste, una percentuale importante è costituita da Paesi in via di industrializzazione, o da territori con un indice di sviluppo umano, così come definito da UNDP nel Rapporto sul tema del 2009, medio o basso. Fra questi ci sono – ad esempio – Repubblica del Congo, Angola, Ghana, Nigeria, Timor Est e Mozambico.

In tutti i contesti, ma in modo particolare in questi, **eni** contribuisce alla definizione e alla realizzazione di un progetto condiviso di sviluppo sostenibile, in collaborazione con soggetti pubblici e privati.

Attraverso gli strumenti di cooperazione e sviluppo, l'azienda ha l'obiettivo di apportare benefici di lungo termine ai territori dove opera come parte integrante del suo modo di fare impresa. La volontà di contribuire attivamente allo sviluppo sostenibile a livello locale, infatti, è per l'azienda una delle basi su cui si fonda la relazione con i Governi dei Paesi produttori e si traduce in un vantaggio competitivo nel complesso scenario internazionale dell'energia. Oltre all'articolazione territoriale, però, la cooperazione assume una valenza più generale nella misura in cui deve fornire elementi di risposta per problemi globali come, ad esempio, quello della povertà o del cambiamento climatico.

In questo senso sono essenziali l'allineamento e la collaborazione non soltanto con Governi ed Istituzioni regionali e nazionali, ma anche con le organizzazioni internazionali. In particolare, **eni** coopera con le Nazioni Unite attraverso la partecipazione attiva al Global Compact e il sostegno agli Obiettivi di Sviluppo del Millennio.

L'impegno per uno sviluppo sostenibile in Africa è frutto di una lunga storia di relazioni cominciata negli anni sessanta del secolo scorso, che ha portato **eni** ad essere oggi il primo operatore internazionale del settore oil and gas per produzione nel Continente, con una presenza consolidata in 20 Paesi. Formula Mattei ieri e strumenti di cooperazione oggi sono stati fra le chiavi che hanno determinato il successo delle attività di esplorazione e produzione in Africa.

eni spesso definisce la propria presenza nei Paesi come "abitare il mondo". Con questa espressione si intende la capacità di stabilire relazioni di lungo termine con i territori in cui **eni** opera, di promuovere il dialogo e la cooperazione e contribuire attivamente alla creazione di opportunità per le persone e le imprese, alla tutela dell'ambiente, al contrasto alla corruzione e alla tutela e promozione dei diritti umani.

* Vice President Sostenibilità, eni S.p.A.

In questo contesto fornire “Energia per lo Sviluppo” significa contribuire alla risoluzione di un problema ampiamente diffuso in Africa, la pratica del *gas flaring*, creando opportunità di sviluppo per il territorio. Al contempo, vuol dire lavorare per un futuro sostenibile a livello locale attraverso la riduzione di emissioni responsabili del cambiamento climatico.

Si definisce come *flaring* la pratica del bruciare in torcia il gas naturale associato all'estrazione di petrolio nei contesti in cui i siti petroliferi sorgono in zone prive di impianti e infrastrutture per lo sfruttamento del gas. Oltre che dall'assenza di impianti per il recupero del gas associato, la scelta di bruciare o meno questa risorsa è in alcuni casi determinata dalla assenza di un mercato del gas locale o delle infrastrutture necessarie a utilizzarlo localmente o ad esportarlo. Questo comporta lo spreco di una risorsa importante dal punto di vista economico – che viene gestita come un rifiuto – e genera un impatto negativo a livello locale e globale.

Fra le conseguenze del *flaring* c'è che le emissioni derivanti da questa pratica contribuiscono all'aumento della concentrazione di CO₂ e di altri gas a effetto serra in atmosfera e, di conseguenza, al cambiamento del clima.

Secondo uno studio realizzato dall'Amministrazione Nazionale Usa per gli Oceani e l'Atmosfera nel 2007, la quantità di gas bruciati in torcia in 60 Paesi e territori nel 2009 è stato di circa 150 miliardi di metri cubi di gas, in leggera diminuzione rispetto agli anni precedenti. Si tratta comunque di una quantità equivalente al consumo annuo di un paese come il Regno Unito, che è il maggiore consumatore di gas in Europa e al 5,5% della produzione mondiale. I dieci Paesi in cui questa pratica è più diffusa bruciano il 70% del quantitativo totale di gas.

eni non soltanto ha definito una strategia di contrasto del cambiamento climatico che ha come primo obiettivo la riduzione delle emissioni derivanti dalle attività petrolifere, ma considera da anni il gas associato alla produzione del petrolio una risorsa industriale.

Oltre a un impegno costante che ha portato nel tempo all'abbattimento dei volumi di gas non utilizzato, è stato definito per il 2012 un obiettivo di riduzione del *gas flaring* del 70% rispetto ai livelli del 2007.

Le iniziative di *flaring down* in fase di realizzazione in Algeria, Angola, Congo, Libia, Nigeria, Tunisia, Turkmenistan e Kazakhstan hanno comportato nel 2009 un investimento di oltre 0,5 miliardi di euro e saranno completate entro il 2013, con un ulteriore impegno per oltre 1,1 miliardi di euro e una riduzione attesa di oltre 10 milioni di tonnellate di CO₂ equivalenti.

La struttura integrata del business di **eni** permette di associare ai progetti di riduzione delle emissioni di gas naturale un contributo concreto allo sviluppo economico dei Paesi produttori, favorendone l'indipendenza energetica. Questo assicura ai territori una crescita non *carbon-intensive* e basata su impianti dotati delle migliori tecnologie disponibili.

eni è stata la prima società a impegnarsi in maniera sostanziale investendo nelle attività di *flaring down* attraverso la reiniezione del gas associato in giacimento o la sua valorizzazione per la produzione di energia elettrica, promuovendo e incoraggiando la diffusione di tecnologie rispettose dell'ambiente.

L'energia elettrica prodotta e distribuita in Nigeria, nella Repubblica del Congo e negli altri Paesi in cui **eni** opera è un prerequisito essenziale per lo sviluppo. Non soltanto genera crescita materiale e industriale, attraverso il sostegno alla imprenditorialità in generale e alla creazione di una catena di fornitura locale in particolare, ma consente di incrementare quei parametri che costituiscono l'essenza degli indicatori di sviluppo umano. Attraverso l'elettricità si crea ad esempio salute, perché essa alimenta cliniche e ospedali; si creano opportunità per le persone, che possono aumentare la produttività del proprio lavoro; si alimentano circoli virtuosi nel campo dei diritti umani, con un contributo concreto, per quanto indiretto, al miglioramento della condizione di tutti gli individui e in particolare delle donne; si aumenta la comunicazione fra dimensione locale e globale, attraverso il potenziamento delle reti della conoscenza.

Per **eni** lavorano direttamente più di 78.000 persone, in oltre 70 Paesi, e moltissime sono impegnate in attività legate alla sua catena di fornitura. La tutela dei diritti del lavoro e delle pari opportunità trova un riferimento esplicito nel Codice Etico, che si rifà alle principali convenzioni dell'ILO e agli standard internazionali del lavoro.

A livello nazionale è stato sottoscritto un Protocollo di Relazioni Industriali con le principali organizzazioni sindacali; a livello europeo è attivo il Comitato Aziendale Europeo; a livello internazionale è vigente l'“Accordo sulle Relazioni Industriali a Livello Transnazionale e sulla Responsabilità Sociale d'Impresa”, siglato con l'International Federation of Chemical, Energy, Mine and General Workers Union (ICEM) e i sindacati italiani.

eni è impegnata in programmi di “nazionalizzazione” delle posizioni manageriali in diverse aree di operazione: queste iniziative hanno portato nel 2008 ad un aumento del 16% dei manager locali e ad un ulteriore aumento del 7% nel 2009.

Nel 2000 **eni** impiegava in Nigeria 900 persone locali e oltre 200 espatriati. Nel 2010 il numero dei lavoratori locali è quasi raddoppiato, mentre quello dei lavoratori stranieri è sceso a 150. I manager locali sono 77 e oltre un centinaio i profili tecnici e amministrativi. Lo stesso schema è applicato dalla consociata Saipem, che in Nigeria ha dato lavoro a circa 4.000 persone, di cui 63 occupano posizioni di management di alto livello.

L'investimento in formazione e in creazione di opportunità di crescita professionale riguarda anche le persone che lavorano nella catena di fornitura dell'azienda. Questo significa anche incoraggiare e sostenere lo sviluppo dei sistemi socio-economici locali attraverso il supporto all'imprenditoria ed il potenziamento di infrastrutture territoriali. Nel 2009 sono state realizzate varie azioni per accrescere il “*local content*” in Kazakistan, Nigeria, Mali, Angola, Australia, Libia e Timor Est. In diversi di questi Paesi le quote di procurato locale superano già il 50%, con picchi dell'80%, con impatti positivi di lungo termine sia sull'occupazione, sia sulla creazione di valore delle imprese locali.

Un altro tema essenziale per uno sviluppo sostenibile nei Paesi di operatività è il contrasto alla corruzione. Nel 2009 l'azienda ha riorganizzato le proprie strutture di governance preposte all'anticorruzione, ha adottato nuove linee guida e procedure

che le consentono di rispondere ai requisiti di reportistica indicati dal Global Compact e di far parte del gruppo di lavoro dedicato all'interno di questa partnership internazionale. Nel 2010 si stanno portando avanti iniziative di formazione in materia per tutto il personale di **eni**.

L'azienda aderisce all'Extractive Industries Transparency Initiative (EITI), iniziativa volta a rendere trasparenti i pagamenti effettuati dalle industrie estrattive ai Governi dei Paesi detentori di risorse minerarie e si rivolge sia alle aziende estrattive che ai Governi. **eni** partecipa all'iniziativa nei Paesi che hanno già aderito all'EITI ed è impegnata, in collaborazione con il Ministero Affari Esteri a facilitare il processo nei Paesi di interesse che pur manifestando interesse, non vi abbiano ancora aderito formalmente.

Il contrasto alla corruzione è un presupposto ed è parte integrante della tutela e promozione dei diritti umani ed è uno dei temi presi in considerazione all'interno del sistema adottato da **eni** per la valutazione dell'impatto delle attività dirette e indirette dell'azienda sui diritti umani. Human Rights Compliance Assessments (HRCA) sono stati condotti seguendo la metodologia sviluppata dal Danish Institute for Human Rights in Nigeria, Kazakistan, Algeria, Egitto, Congo e Angola.

In seguito a queste esperienze è stata lanciata una nuova iniziativa in cooperazione con l'International Business Leaders Forum tesa a integrare l'analisi delle ricadute sui diritti umani nelle valutazioni di impatto delle attività.

L'“Energia per lo Sviluppo”, affiancata a tutti gli altri interventi tesi al sostegno delle comunità locali che fanno parte degli strumenti di cooperazione e sviluppo, consente a **eni** di contribuire al perseguimento gli Obiettivi di Sviluppo del Millennio e di farlo attraverso il proprio business. Tutto ciò rappresenta un esempio concreto di come un'azienda internazionale può contribuire a uno sviluppo autonomo dei territori in cui opera, mettendo a disposizione della comunità locale e globale non solo la propria capacità di investimento, ma anche le proprie competenze tecniche e manageriali e, non ultima, la propria visione per un futuro sostenibile.