

Tavola rotonda: Etica, Reputazione e Competitività

Competitività d'impresa e dimensione etica della tecnologia

RENZO VANETTI*

Negli ultimi anni in Italia e in Europa è esplosa l'attenzione del mondo degli affari verso l'etica e la responsabilità sociale. Questo risveglio di interesse non scaturisce soltanto dagli eccessi prodotti dal liberismo e dalla deregulation ma anche dalla convinzione che l'etica e la responsabilità sociale sono elementi fondamentali di competitività per un'impresa che voglia perdurare sul mercato. In altre parole ci si è convinti che l'economia e le imprese non possono crescere e progredire sul mercato senza una dimensione etica profonda.

Questa convinzione ha dato luogo alla elaborazione di codici etici aziendali in grado di fornire linee guida comportamentali alle organizzazioni, ai manager e a tutto il personale d'azienda. Ma oggi quasi tutti i "business process" aziendali sono costituiti da una serie di operazioni in cui accanto all'uomo operano i computer. La nascita di organizzazioni ibride in cui intelligenze umane ed intelligenze artificiali operano fianco a fianco impone di allargare il focus dell'etica dalle persone ai computer e alle reti, cioè alla tecnologia che sino ad oggi è stata considerata un "regno a parte" rispetto all'etica.

L'innovazione tecnologica costituisce l'essenza caratteristica della nostra civiltà e la condizione del nostro benessere ma può impattare negativamente sulla società se non è gestita in chiave etica. Purtroppo oggi si continua a credere che i computer e la tecnologia dell'informazione non siano responsabili dei danni che possono causare alla società. Che cioè siano "amoralì". Secondo Richard T. De George la ragione del "mito della amoralità dei computer", per usare una sua espressione, risiede, in parte, nel fatto che computer e tecnologia dell'informazione si sono sviluppati così rapidamente da impedire lo sviluppo di una riflessione morale sull'argomento. Un'altra ragione complementare risiede nell'estrema lentezza con cui il legislatore ha iniziato a disciplinare gran parte dell'"attività immorale" legata ai computer e alla tecnologia

* Amministratore delegato, SIA SpA.

dell'informazione.

Il Mito della amoralità dei computer deve comunque essere sfatato perché ormai la tecnologia pervade ogni aspetto della nostra vita personale e professionale e perché le problematiche etiche connesse all'uso della tecnologia sono numerosissime. Il non sapere dar loro una risposta mette a rischio la competitività stessa delle imprese del settore ICT. La responsabilità sociale delle imprese del settore ICT è quindi strettamente legata alla loro capacità di governare eticamente tutte le intelligenze – umane e artificiali – che operano all'interno di una organizzazione realizzando uno stretto collegamento e coordinamento tra chi definisce le linee guida comportamentali per l'organizzazione e chi è responsabile del disegno dell'IT nell'organizzazione. Solo così è possibile individuare, affrontare e risolvere brillantemente i problemi etici connessi all'innovazione tecnologica: dai problemi della privacy a quelli dell'accessibilità e dell'affidabilità dei sistemi, dai problemi legati all'uso della tecnologia sul posto di lavoro ai reati informatici, contribuendo al contempo a migliorare la competitività dell'azienda, che si presenta al mercato con una reputazione più integra, dei valori più solidi, un'immagine più credibile.

In SIA siamo pienamente consapevoli di queste problematiche etiche, ma soprattutto sappiamo quali, fra queste, sono prioritarie per noi per rimanere competitivi sul mercato. Noi gestiamo un'infrastruttura di rete al servizio del sistema finanziario nazionale e internazionale. Ci muoviamo in un sistema complesso la cui evoluzione dobbiamo tenere sotto controllo e in cui dobbiamo operare in base ad un principio di fondo: *operare per rendere sicuri e inviolabili i dati veicolati in rete.*

La nostra prima responsabilità è dunque *la difesa e il rispetto della privacy e della sicurezza dei nostri utenti.* La nostra competitività di mercato dipende soprattutto dall'esercizio corretto di questa responsabilità. Esercitare questa responsabilità sociale significa saper dare una risposta concreta e definitiva a tutta una serie di dilemmi di taglio squisitamente etico e non tecnico. Le risposte non sono facili da individuare perché non esistono regole consolidate, perché nuove situazioni emergono in continuazione e perché la complessità dei sistemi informativi è tale per cui è spesso difficile conoscere le conseguenze delle azioni individuali.

Un aiuto in questa direzione ci viene comunque da un potentissimo modello concettuale introdotto da una delle menti più brillanti dell'attuale scenario internazionale: Lawrence Lessig professor of Law presso la Stanford Law School di Palo Alto. Lessig ci propone un modello basato su quattro direttrici.

La prima direttrice consiste nell'introdurre delle "Leggi" specifiche; la seconda è quella delle "Norme", ovvero delle leggi non scritte che però sono socialmente efficaci e regolatrici; la terza è quella classica dell'"Autoregolamentazione" lasciata al libero mercato e alle imprese (per cui solo la dura selezione darwiniana del mercato fa sopravvivere le imprese migliori anche eticamente); infine la quarta direttrice è quella definita "Architettura" e consiste nell'inserire nei sistemi meccanismi automatici che introducono dei vincoli "by design" e che rendono molto difficile, se non impossibile, i fenomeni di devianza.

In SIA abbiamo scelto quest'ultima direttrice nella convinzione che la tecnologia sia morale (che cioè sia responsabile dell'impatto che ha sulla società) e che la prima responsabilità morale è di colui che progetta le infrastrutture tecnologiche. Per questo in SIA abbiamo definito architetture di rete e dei sistemi informativi a supporto dei servizi, incentrate sui valori base della privacy e della sicurezza.

Con infrastrutture così "eticamente progettate" diventa impossibile incorrere in devianze e gli standard di integrità e riservatezza riguardo ai dati gestiti per conto degli utenti sono garantiti ai massimi livelli.

Il caso di SIA è forse la miglior dimostrazione che la tecnologia non è affatto amorale. Anzi. Può essere proprio l'elemento attraverso il quale risolvere anticipatamente i dilemmi etici connessi all'uso della tecnologia. Sempre a patto che il progettista faccia propria la dimensione etica dei problemi che affronta e non solo quella tecnica. *Perché la Tecnologia cambia ma i valori no.*

L'etica dietro le quinte in Autogrill

SILVIO DE GIROLAMO*

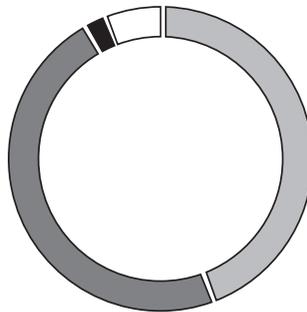
Lo sviluppo nel rispetto delle specificità

Autogrill è il primo operatore al mondo nei servizi di ristorazione e retail per chi viaggia. Con un giro d'affari di circa 3,5 miliardi nel 2005, è presente in 31 Paesi, con oltre 4.500 punti vendita distribuiti in circa 1.000 location dove, ogni anno, oltre 51.000 addetti servono più di 800 milioni di clienti. Il Gruppo è attivo prevalentemente nei canali autostrade, aeroporti e stazioni ferroviarie.

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 250 brand noti a livello locale, nazionale e mondiale.

Fatturato per canale

- 47% Aeroporti
- 45% Autostrade
- 6% Altri canali
- 2% Stazioni ferroviarie



Lo sviluppo di Autogrill negli ultimi anni si è caratterizzato per la valorizzazione delle specificità dei mercati locali, dando al Gruppo un profilo internazionale, multietnico e multiculturale. Il processo di espansione internazionale, avviato alla fine degli anni '90 in Europa e proseguito negli Stati Uniti, in particolare attraverso l'OPA sul 100% Host Marriott Services, società attiva nel 90% dei più grandi aeroporti del Nord America e licenziataria di oltre 200 brand, continua ad essere scandito da un approccio di partnership, che

* Direttore, Internal Auditing e Corporate Social Responsibility, Autogrill S.p.A.

coinvolge le aziende acquisite e i partner commerciali, tra i quali i gestori delle infrastrutture e i proprietari dei brand. Un processo, che non è stato un puro assemblaggio di fatturati, ha generato creazione di valore aggiunto per tutte le parti in gioco con una logica di “ibridazione” e non di standardizzazione dei modelli di business, che ha portato alla condivisione dei know-how esistenti, senza definire modelli o imporre formule precostituite. Questo ha reso Autogrill un’azienda responsabile che fa della flessibilità e della capacità di integrazione gli strumenti ideali per dare centralità alle esigenze di tutti gli stakeholder.

Tutto questo è espressione di un Gruppo che fin dall’inizio ha fondato le sue radici sulla cultura del dialogo e della sintesi dei valori, pur consapevole dei vincoli di una competizione sempre più stringente e senza confini geografici che richiede a gran voce, oltre al perseguimento dell’utile economico, il mantenimento e il miglioramento del contesto sociale dove opera.

Secondo quanto affermava il filosofo ed economista scozzese, Adam Smith, “gli affari non possono andare avanti senza una convinzione ed un comportamento etico di fondo, perché gli affari richiedono in qualche modo uno spirito di sacrificio, un impegno quotidiano nel lavoro, un progetto funzionale verso determinati obiettivi”.

Se l’etica è l’insieme di principi o norme che regolano la condotta umana e quindi l’universo dei valori e delle norme complessivamente inteso, in Autogrill non si è fatto altro che cercarne un’applicazione pratica: “parlare chiaro”, utilizzare al meglio le norme, affrontare in modo concreto e dialettico tutti gli aspetti e problemi che le “persone Autogrill”, indipendentemente dall’etnia, dalla religione, dal sesso o ceto sociale, si trovano ad affrontare nella vita quotidiana. La tradizione ha portato a mantenere sempre un atteggiamento sobrio, tipico di una cultura pragmatica e orientata ai risultati. Per Autogrill l’etica non rappresenta solo l’insieme delle norme morali o la definizione dei valori da far rispettare, bensì il “buon vivere” tra le diverse realtà che nel tempo sono entrate a far parte del Gruppo Autogrill. Un “know how” sorto spontaneamente nel momento in cui l’azienda è diventata consapevole di essere all’interno di una complessità di relazioni che le ha permesso di condividere valori, conoscenze, emozioni tra più identità che si sono unite per formarne una unica di ordine superiore capace di definire regole chiare e trasparenti e attuate attraverso processi equi e comportamenti improntati al rispetto.

Questo è il modo di essere, pensare e condurre il business della ristorazione nel mondo per Autogrill, dove l’etica non è un’operazione di make-up commerciale “per farsi belli” agli occhi dei nostri consumatori e del mercato, ma rispetto delle tradizioni enogastronomiche locali con un’offerta alimentare calata in un contesto geografico e culturale di valorizzazione delle tipicità, della qualità e delle tradizioni, che tiene quindi in conto le differenti abitudini di consumo tra Paesi o continenti.

In ogni Paese, il Gruppo ha da un lato valorizzato le formule di ristorazione già esistenti, riconoscibili e apprezzate dal consumatore locale, dall’altro sviluppato

nuovi concept che attingono al patrimonio culturale dei territori, senza peraltro escludere accordi per la gestione di marchi internazionali in licenza.

La governance “allargata”

La governance in Autogrill, unitamente alla gestione degli aspetti sociali e ambientali, oltre che economici, è un asset strategico indispensabile per costruire su base fiduciaria un rapporto duraturo e un dialogo trasparente con tutti gli stakeholder.

Su tali presupposti il Gruppo ha strutturato un sistema di Corporate Governance che, oltre ad essere uniformato ai principi del Codice di Autodisciplina delle Società quotate emanato da Borsa Italiana

S.p.A. ed alle *best practices* nazionali e internazionali, ha fatto un ulteriore passo avanti verso una *corporate sustainability governance*. Da una corporate governance ristretta ed attenta particolarmente agli interessi degli azionisti, è passato alla concezione di governance allargata che estende la propria attenzione a tutti gli stakeholder e considera in modo complementare e sinergico i vari elementi, interni ed esterni all'azienda. Una visione allargata che sta facilitando la ricerca del corretto equilibrio tra il raggiungimento del profitto e la soddisfazione delle aspettative provenienti dai nostri interlocutori. Ne sono un esempio la nuova contrattazione integrativa aziendale che tiene conto anche degli aspetti di responsabilità sociale, attività mirate al maggior rispetto delle esigenze alimentari dei nostri consumatori (es. celiaci, vegetariani, musulmani) e le attività di sensibilizzazione per la salvaguardia dell'ambiente sia internamente al Gruppo sia nei confronti dei consumatori.

Tale filosofia si sta gradualmente integrando al modello di corporate

Milestone Corporate Governance

2001

Ricollocazione organizzativa della Funzione *Internal Audit* con riporto diretto all'Amministratore Delegato a cui è stato demandato il compito di assicurare il controllo di tutte le attività del Gruppo, attraverso l'introduzione di pratiche di *risk assessment*.

2002

Approvazione ed emanazione del Codice Etico di Autogrill S.p.A.. Adeguamento alle indicazioni del Codice di Autodisciplina della Borsa Italiana. Costituzione del Comitato di Controllo Interno. Riporto funzionale dell'*Internal Audit* al Comitato Controllo Interno. Approvazione e adozione del Codice di comportamento (Internal Dealing Code).

2003

Implementazione di un Piano di *audit* triennale basato sulla *risk analysis* di tutte le attività del Gruppo. Adeguamento al D.Lgs. 231/2001 in materia di Responsabilità amministrativa delle imprese con la definizione del Modello organizzativo e la creazione di un Organismo di Vigilanza.

2004

Estensione del Codice Etico, tradotto in cinque lingue, a tutte le consociate, per rendere i valori parte integrante del modo di operare nelle attività *day by day*. Procedura di Gruppo sulla individuazione di persone rilevanti nell'ambito del Codice di Comportamento (Internal Dealing Code).

2005

Elezione di Consiglieri indipendenti nel Comitato di Controllo Interno. Adeguamento del Modello organizzativo ex D.Lgs. 231/2001 con la creazione di un Organismo di Vigilanza collegiale. Procedura di Gruppo per la nomina e assegnazione incarichi alla Società di Revisione. Regolamento per il funzionamento del Comitato di Controllo Interno. Avvio del progetto *Enterprise Risk Management* secondo la metodologia ERM e implementazione del progetto *Control Risk Self Assessment*.

governance che Autogrill ha saputo costruire, con grande attenzione alla concreta applicazione dei principi e non alla sola enunciazione; un modello caratterizzato dal rispetto delle specificità legislative e culturali dei Paesi in cui è presente. È per questo motivo che è stato implementato un Sistema di Controllo Interno che, attraverso ruoli e responsabilità definiti e organismi specificamente dedicati, garantisca il corretto funzionamento dell'organizzazione e il raggiungimento degli obiettivi, declinando in ogni azione i principi ispiratori di riferimento (*lealtà, legalità, correttezza*) stabiliti dal Gruppo. A questo si aggiunge l'adozione del Modello di organizzazione, gestione e controllo in linea con le prescrizioni del decreto legislativo n° 231 del giugno 2001, che ha segnato l'introduzione di un regime di responsabilità penale per alcuni reati commessi nell'interesse o a vantaggio delle persone giuridiche, aggiungendosi così a quella della persona fisica che ha realizzato materialmente il fatto.

In attuazione a quanto previsto dal Decreto, il Gruppo ha affidato a un organo collegiale l'incarico di assumere le funzioni di "Organismo di Vigilanza" con il compito di vigilare sul funzionamento, sull'efficacia e sull'osservanza del Modello stesso, nonché di curarne l'aggiornamento. L'adozione di tale Modello, unitamente all'emanazione del Codice Etico, costituiscono, al di là delle prescrizioni di legge, un ulteriore valido strumento affinché tutti gli interlocutori con cui l'azienda interagisce seguano, nell'espletamento delle proprie attività, comportamenti corretti e trasparenti in linea con i valori etico-sociali cui si ispira Autogrill nel perseguimento del proprio oggetto sociale, e tali comunque da prevenire il rischio di commissione dei reati contemplati dal Decreto.

Le tappe verso la sostenibilità

Entrare quotidianamente a contatto con differenti persone, culture ed economie presenti nei 31 Paesi in cui il Gruppo è attivo, ha spinto Autogrill a definire nel 2002 comuni principi etici, da condividere e applicare nei Paesi con popolazioni e culture differenti. Attraverso un percorso sviluppato tra momenti di incontro e riflessioni con le consociate, sono stati definiti i principi del Gruppo (*Lealtà, Legalità e Correttezza*) e condivise le modalità di comportamento da attuare nei confronti delle principali categorie di interlocutori: risorse umane, clienti, fornitori, concessionari, Pubblica Amministrazione, Azionisti e comunità finanziaria. Inoltre sono state sviluppate in particolare cinque aree di interesse dove l'Azienda si impegna a rispettare leggi e regolamentazioni in materia di: "Concorrenza e mercato", "Comportamento nella gestione amministrativa", "Sistema di controllo interno", "Comportamento nel trattamento delle informazioni" e "Sanzioni".

Il Codice Etico di Gruppo è stato quindi tradotto in quattro lingue, divenendo parte integrante della quotidiana operatività e il riferimento per tutti. Attualmente

vengono svolte delle attività periodiche di verifica della *compliance*, per verificarne il rispetto e la conoscenza dei principi all'interno di tutte le consociate.

Nel 2004 il Gruppo si è ulteriormente messo in gioco, pubblicando il primo Rapporto di Sostenibilità, con il quale si è dichiarata la volontà di sviluppare la responsabilità sociale a livello di Gruppo e favorire internamente un processo di condivisione sul significato di "Corporate Social Responsibility" nel business dei servizi di ristorazione&retail.

Nel 2005 si è deciso di presidiare con maggiore puntualità gli aspetti dell'etica e della responsabilità sociale d'impresa, fino al momento attuati in modo spontaneo e non strutturato, attraverso la creazione di una funzione dedicata. La particolarità di Autogrill, rispetto ad altre aziende, è di aver inserito la gestione della CSR all'interno della Funzione di Gruppo dell'Internal Audit, a diretto riporto dell'Amministratore Delegato. Una scelta alimentata da interesse e motivazione personale nell'affrontare tale tematica, che si è via via trasformata in convincimento sull'effettiva importanza di gestire l'implementazione e il monitoraggio delle performance socio-ambientali secondo un'ottica di integrazione con le attività indipendenti ed autonome di *assurance*, finalizzate alla verifica del funzionamento dei processi e del sistema di controllo aziendale.

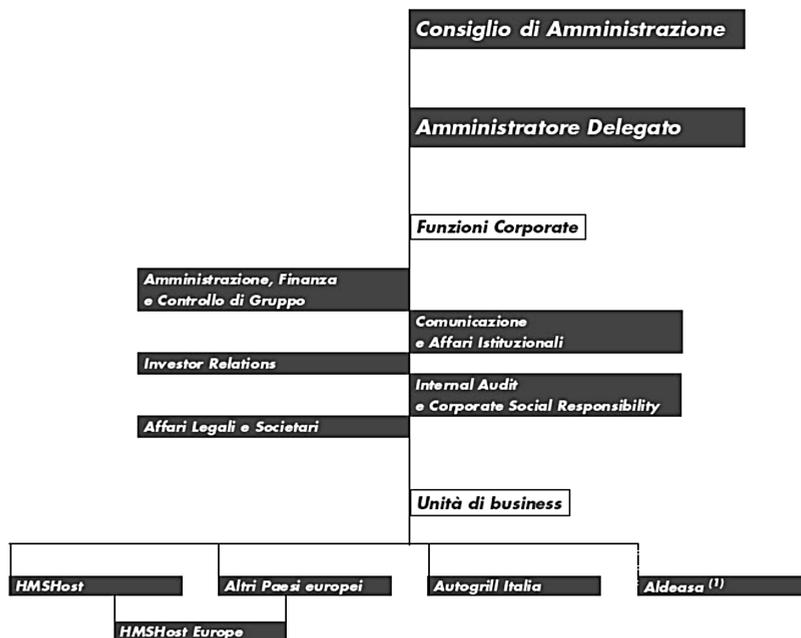
L'obiettivo della Direzione Internal Auditing & CSR all'interno di un Gruppo in continua evoluzione come Autogrill, è sicuramente sfidante, in quanto oltre allo svolgimento delle operazioni di raccolta delle informazioni sociali e ambientali ai fini della redazione annuale del Report di Sostenibilità è costantemente impegnata nell'incoraggiare il management a formulare riflessioni e ad approfondire il dibattito sui temi della csr: sia fornendo *key histories* di aziende all'avanguardia sia suggerendo nuovi aspetti di interesse e di innovazione sostenibile per il business dell'azienda.

A questo si aggiunge l'attività di analisi dei rischi e delle criticità sociali ed ambientali delle aree in cui siamo presenti (Nord America e Area del Pacifico, Italia ed Europa), per monitorarle ed evidenziare alla Corporate ed alle singole country, la situazione riscontrata per poterla confrontare con l'evoluzione del settore e quindi con le principali aziende con cui Autogrill si può trovare a competere per ottenere o rinnovare le concessioni di servizio nei tre principali canali (aeroporti, autostrade, città e centri commerciali/fiere), con un servizio completo e integrato tra la definizione di concept, prodotti e servizi con la declinazione della missione e dei valori aziendali in azioni e progetti csr.

L'intento principale che intendiamo perseguire in questo percorso, tra l'altro appena iniziato, è trasformare nel medio lungo periodo il Report di Sostenibilità, apparentemente documento di sola comunicazione, in un report gestionale integrato per il management, a cui fornire periodicamente l'andamento dei principali indicatori della sostenibilità (KPI) sulla base dei quali valutare e definire il quadro di riferimento strategico del Gruppo Autogrill.

La redazione del Rapporto di Sostenibilità 2005 del Gruppo Autogrill risente di

La struttura organizzativa



questo approccio: integrato e multistakeholder, attento ai propri collaboratori, consumatori, azionisti, fornitori, concedenti e alla collettività; per ognuno dei quali sono state definite opportune politiche di gestione nel rispetto dei diritti e della tutela delle loro aspettative. Un documento che si è posto l'obiettivo di diventare un vero e proprio canale di comunicazione per stabilire un dialogo bidirezionale con tutti i portatori di interesse, ma soprattutto un mezzo per trasmettere l'idea di una corporate social responsibility che non vuole essere definitiva bensì aperta ai grandi cambiamenti in corso nella vita e nella cultura d'impresa. Ad esempio non si può non tener conto dell'evoluzione del ruolo del consumatore, che da ricettore passivo delle proposte che gli vengono dal lato della produzione, si è trasformato in soggetto che vuole consumare in modo critico, con la volontà di contribuire a costruire l'offerta di quei beni e servizi di cui fa domanda sul mercato. Insomma, al consumatore non basta più il semplice rapporto qualità-prezzo, ma interessano le modalità con cui un bene è stato prodotto e se nel corso della sua produzione l'impresa ha violato i diritti fondamentali della persona che lavora oppure ha inquinato l'ambiente in modo inaccettabile.

I consumatori, ma più in generale tutti gli stakeholder, hanno dunque assunto un ruolo primario nel definire e giudicare se un'azienda si dimostra realmente attenta nei confronti dell'ambiente e delle comunità in cui opera, attraverso il riconoscimento di quella "licenza ad operare" in grado di alimentare nel tempo la fiducia e la buona reputazione, senza la quale nessuna impresa può prosperare. Anche

Autogrill per i collaboratori:

promuove comportamenti improntati alla dignità, alla tutela e al rispetto dei diritti di ogni singolo individuo. Un impegno quotidiano che si manifesta nel garantire ambienti di lavoro salubri, sicuri e privi di alcun tipo di discriminazione, che riesca a favorire l'espressione del potenziale di ciascuno. La precisa definizione dei ruoli, delle responsabilità e delle deleghe crea le necessarie condizioni per l'assunzione delle decisioni che gli competono nell'interesse dell'impresa.

Autogrill per i consumatori:

assicura ai propri consumatori il rispetto di specifici standard di qualità in tutti i processi di erogazione di prodotti e servizi. Il Gruppo promuove, inoltre, l'attività per una maggiore consapevolezza sugli aspetti nutrizionali e salutistici degli alimenti, supportando anche la tipicità della produzione agroalimentare, le diversità merceologiche, nel pieno rispetto delle tradizioni etniche e multiculturali.

Autogrill per gli Azionisti e la comunità finanziaria:

intende valorizzare l'investimento degli Azionisti garantendo l'equilibrio economico-finanziario della Società e fornendo una comunicazione tempestiva, completa e trasparente della gestione e delle strategie adottate.

Autogrill per i fornitori:

ha l'obiettivo di favorire la creazione di rapporti di collaborazione stabili e di lungo periodo con i fornitori, da cui possa nascere valore comune; agisce pertanto con trasparenza, integrità, imparzialità ed equità contrattuale. Inoltre, stimola i fornitori ad adottare comportamenti socialmente responsabili, privilegiando i rapporti commerciali con i soggetti che si attengono alle norme e ai principi internazionali in tema di dignità individuale, condizioni di lavoro, salute e sicurezza.

Autogrill per i concedenti e i brand partner:

collabora con concedenti e brand partner per condividere il know-how acquisito nella promozione e nella gestione dei rapporti di concessione. Attraverso un'efficace relazione con gli enti concedenti e i partner, persegue il più alto grado di soddisfazione degli stakeholder.

Autogrill per la collettività:

promuove un dialogo partecipativo con le comunità locali presso le quali opera e con cui sviluppa progetti di interesse comune o campagne di informazione su specifici temi, finalizzati al miglioramento della qualità della vita e alla salvaguardia del patrimonio naturale circostante.

se le imprese più socialmente responsabili hanno maggiori *chances* di consolidare la propria reputazione, che a sua volta si può trasformare in vantaggio competitivo di altissimo valore, sono proprio loro in prima fila a doversi maggiormente impegnare per alimentare questo circolo virtuoso di "contaminazione dei comportamenti sostenibili".

Dobbiamo essere consapevoli che è necessario essere trasparenti, comunicare la verità, adottare un approccio di ascolto e cooperazione, essere capaci, quando serve, di fare un passo indietro, per rispettare le esigenze di tutti gli stakeholder con cui l'impresa si relaziona, il tutto secondo una logica di lungo periodo, in grado di generare nel tempo risultati positivi sia per il contesto sociale sia per quello aziendale.

La Coop italiana tra etica e mercato

GIAN CARLO MARCHESINI*

Peso e ruolo della cooperazione nel mercato italiano

Non mi sembra fuori luogo iniziare citando qualche passaggio del 39° Rapporto Censis. Nel capitolo “I soggetti economici dello sviluppo”, si sostiene che le cooperative rappresentano una componente importante della moderna economia di mercato. “Si tratta infatti di una forma d’impresa che oramai da decenni, e malgrado la crisi economica, tende a crescere più rapidamente della media delle aziende in termini di unità, di fatturato e di addetti. La quota globale dell’attività economica organizzata in forma cooperativa risulta maggiore in mercati avanzati che non in economie meno sviluppate ed appare evidente come esse abbiano dato un contributo rilevante al raggiungimento di più elevati livelli di sviluppo dal punto di vista non solo economico, ma anche, e soprattutto, culturale e sociale.”

Ricordiamo che nella sola Unione europea operano attualmente 132.000 società cooperative, gli addetti sono 2.400.000, i soci 83 milioni.

In un sistema economico in affanno, come è attualmente il nostro, spiccano i risultati positivi cui ha dato luogo il sistema cooperativo in questi ultimi anni: una componente del tessuto economico che nel tempo ha visto crescere il suo ruolo nel Sistema Paese, rafforzandosi sotto il profilo della numerosità, della diffusione sul territorio e della rilevanza strategica.

Le cooperative aderenti alla centrale cooperativa più importante, Legacoop, sono oggi 15.000, gli addetti 405.000, il fatturato 50 miliardi di euro, 7,5 i milioni i soci.

Le Coop di consumatori sono invece 140, gli addetti 52.800, il fatturato 11,5 miliardi di euro, i soci 6,2 milioni.

Il contributo con cui le attività dell’insieme delle cooperative italiane concorrono a determinare il Pil nazionale si attesta attorno all’8% – quota sicuramente minoritaria ma comunque significativa e in crescita.

Le difficoltà della fase economica

Ciò ricordato, rimane il fatto che non sono poche le ragioni per considerare la fase

* ANCC-Coop.

attuale per Coop particolarmente complessa e sicuramente non facile.

La prima e principale delle ragioni è quella che appare evidente anche dalla lettura del recente Rapporto Istat. Nel 2005 nel nostro Paese non c'è stata alcuna crescita, i consumi degli italiani sono rimasti fermi. La parte del reddito familiare destinata ai costi obbligati dei servizi (energia, trasporto, assicurativi e bancari) è stata in continua crescita. Se incremento dei consumi in qualche modesta misura c'è stato, esso è dovuto alla riduzione dei prezzi, da attribuire alla grande distribuzione e a Coop in particolare, che nel 2005 ha mantenuto gli stessi prezzi (-1,9% sul 2004) del 2002, confermando il suo apporto deflativo. Le famiglie hanno potuto così, sia pur di poco, aumentare i consumi alimentari senza sostanziale aumento della spesa economica.

Va d'altronde ricordato che la situazione dei conti pubblici è molto grave. Viaggiamo verso un disavanzo del 4,5% nel 2006, con la prospettiva che, per il secondo anno consecutivo, il rapporto tra debito pubblico e Pil aumenti. Ne discende che dovremo prepararci a un aggiustamento pari a due punti di Pil nei prossimi due anni (circa 28 miliardi di euro).

Lo stato di salute delle grandi Coop

Sembra rimarchevole che, pur in presenza di dati economici tendenziali di sistema così negativi, le grandi Coop chiudano i loro bilanci in maniera positiva. Anche nel 2005 gli utili finali – che, ricordiamo, essendo le Coop a mutualità prevalente, vengono devoluti nella misura non inferiore al 30% a riserva indivisibile – si sono attestati sul 2% del volume d'affari. L'area di vendita complessiva è aumentata del 5,2%, le vendite dell' 1,8%, gli addetti del 4,7% e il corpo sociale del 5,1%.

D'altronde, a conferma del forte legame fiduciario con le proprie cooperative, oltre 1 milione dei soci (pari al 19%) sono anche soci prestatori.

Malgrado le difficoltà economiche della fase, il programma di sviluppo Coop nel triennio 2006/2008 appare significativo: è infatti prevista l'apertura di circa 60 strutture, di cui 23 a insegna ipercoop, pari a oltre 150.000 mq di area vendita – inclusi i primi ipercoop siciliani. Gli investimenti relativi alla nuova rete, comprensivi anche delle gallerie commerciali, ammontano a circa 1,2 miliardi di euro. I nuovi posti di lavoro saranno, ad attuazione completa del programma, 4.800.

La crescita dimensionale delle cooperative non provoca necessariamente uno snaturamento della originaria valenza mutualistica. Le cooperative di consumo non potrebbero rimanere vitali, continuando a corrispondere ai bisogni dei propri soci, se rinunciassero all'obiettivo di crescere dimensionalmente.

È così che queste cooperative, in parallelo all'evolversi delle caratteristiche di mercato e delle esigenze dei soci, sono passate dalle piccole dimensioni alle grandi superfici, e dalla pressoché esclusiva attività nel comparto alimentare alla distribuzione di beni anche in quello extra alimentare: anche in ragione del fatto che, oggi, la quota del

reddito delle famiglie destinata ai consumi alimentari si è ridotta al 15% circa.

L'accentuazione della scelta consumerista

La consapevolezza che nella spesa delle famiglie sta assumendo dimensioni crescenti la spesa per la salute, ha portato Coop a proporre la vendita dei farmaci da banco presso i propri punti di vendita. Coop ritiene che una simile operazione possa consentire di abbassare i prezzi in misura assai significativa. Anche questa iniziativa scaturisce direttamente dall'obiettivo dei soci di disporre di beni di qualità al minor prezzo possibile. Naturalmente iniziative analoghe (pensiamo anche alla scelta di produrre in proprio e vendere latte in polvere per neonati, o a quella degli alimenti senza glutine per celiaci, che ha consentito di poter disporre di tali alimenti nei punti di vendita Coop a prezzi inferiori del 40% rispetto a quelli praticati nelle farmacie) riteniamo possano essere assunte anche da altri distributori. È anzi molto probabile che questi finiranno per imitare, in tempi ravvicinati, quanto promosso dalle grandi Cooperative: ma, non si può non riconoscerlo, è un fatto assai significativo che a "partire" siano state proprio le Cooperative di consumatori. Succede spesso che le buone pratiche etiche e consumeriste promuovono contaminazione.

La difesa del made in Italy

Anche se i gruppi stranieri rafforzano, sia pure di poco, la loro presenza (+0,2%), con il 16% del fatturato nel settore, Coop Italia, insieme a Sigma e Despar, ha costituito la Centrale Italiana, un nuovo polo distributivo di insegne tutte italiane che potrà contare su una quota di mercato che supera il 20% del totale nazionale. Recentemente (febbraio 2006) l'alleanza si è rinforzata con l'arrivo de Il Gigante, portando così il gruppo a un fatturato di 17,2 miliardi di euro e una quota di mercato di circa il 24%.

Come è bene ribadire, l'assetto del sistema di distribuzione commerciale condiziona potentemente la valorizzazione dell'agroalimentare made in Italy. Detto diversamente, e pur non difendendo assolutamente qui in modo pregiudiziale posizioni localistiche e nazionalistiche, che sarebbero semplicemente antistoriche, la presenza per ora ancora maggioritaria di catene e centrali d'acquisto nazionali costituisce un contributo importante alla circolazione sulle tavole delle famiglie italiane di prodotti tipici nostrani.

L'attività di Coop è caratterizzata da alcuni tratti fondamentali: la tutela del reddito, del risparmio, dei diritti e della salute dei consumatori nonché la partecipazione dei soci al governo dell'impresa.

Come Coop alimenta e rinnova la sua originaria connotazione sociale

I soci del Sistema Coop italiano, 6,2 milioni, sono aumentati nel corso del 2005 di 301.000 unità (+5,1%). Tra i nuovi soci il 49,9% ha un'età inferiore ai 40 anni. Oltre 414.000 vivono nelle regioni meridionali del Paese.

Con l'acquisto annuo di circa 1400 euro per socio, i soci contribuiscono al 70% delle vendite (11,4 miliardi di euro). È così largamente superata la soglia (50%) oltre la quale una cooperativa è considerata per legge a mutualità prevalente.

Il corpo sociale delle 9 grandi Coop (635.000 Soci in media per ciascuna) è collegato a 296 Sezioni Soci, organismi fondamentali della vita sociale cooperativa, attive in stretto raccordo con i 675 PdV della rete di vendita. È in tale modo che viene garantito un collegamento operativo permanente tra attività della cooperativa, nei suoi punti di vendita, con il territorio e le comunità al servizio delle quali essa opera.

Le assemblee separate sono obbligatorie solo per le cooperative che abbiano più di 3000 soci e svolgano attività in almeno due province. La quasi totalità delle cooperative di consumatori rientra in tale novero. Solo nel corso del 2005, primo anno di effettivo vigore della nuova legge, sono state organizzate 451 assemblee separate, cui hanno partecipato 66.300 Soci. Sono stati eletti così 4.082 soci, tra i quali sono stati individuati e democraticamente eletti 309 consiglieri d'amministrazione. Altri 2.218 soci, pur non eletti, partecipano in modo attivo e volontario all'attività sociale. È ovvio che il numero delle assemblee separate è destinato ad aumentare nei prossimi anni con maggiori costi per la generalità delle cooperative.

Stante il sostenuto ritmo di crescita economica e sociale degli anni recenti, le nove grandi cooperative stanno passando da una articolazione organizzativa più semplice (l'originale Sezione Soci) alla costruzione di sedi di confronto, elaborazione e dibattito più articolate e territorialmente funzionali (Zone Soci, Distretti, Consigli, Consulte, Stati Generali, Centri Sociali, ecc.).

I temi regolarmente discussi in tali sedi, nelle specifiche Assemblee separate e in quella generale, oltreché affrontare le attività gestionali e i programmi di sviluppo della cooperativa, si occupano della nomina dei Comitati di direzione e dei componenti del Collegio sindacale. Sono infine statutariamente inseriti, nel novero dei temi di pertinenza dei soci riuniti nelle loro assemblee, i temi dell'etica e della responsabilità sociale e la loro trasposizione in codici etici (regole e sanzioni incluse), bilanci sociali e di sostenibilità.

Compito fondamentale dell'impegno cooperativo sono le iniziative sociali a favore delle comunità presenti sul territorio. Si tratta di 3.100 attività inserite nel Piano di Attività delle Sezioni Soci, per le quali le cooperative hanno sostenuto una spesa di 2.103.000 euro, a fronte di 1.500.000 euro spesi l'anno precedente. In totale sono stati 100.000 i soci (+ 30.000 rispetto all'anno precedente) che hanno partecipato a iniziative su temi quali la promozione culturale, l'educazione verso i consumi consapevoli e la tutela ambientale.

Gli ambiti in cui si esprime la socialità di Coop

Nel 2005 Coop ha dato vita a oltre 3.100 iniziative di carattere sociale.

In particolare ha sviluppato attività in ambito di:

- a) *solidarietà locale* (distribuzione di prodotti invenduti a famiglie ed enti bisognosi, attività di informazione nutrizionale e culinaria, di educazione ambientale; attività ricreative e del tempo libero; valorizzazione e divulgazione culturale attraverso gruppi di lettura, biblioteche, spettacoli teatrali, ecc).
- b) *solidarietà internazionale* (adozione a distanza – oltre 7.500 bambini nel solo anno 2005, attraverso la mobilitazione di migliaia di soci; vaccinazione di massa di bambini in Angola, Mozambico, Sud Africa; progetti per alleviare situazioni di miseria, analfabetismo, fame; progetti di valorizzazione delle riserve idriche: 550 cisterne familiari per la raccolta di acqua piovana finora realizzate in Brasile; aiuti diretti e immediati inviati alle cooperative dello Sri Lanka le cui attrezzature sono state distrutte dallo tsunami).
- c) *educazione al consumo consapevole*. Da più di 25 anni Coop si rivolge ai giovani proponendo al mondo della scuola materiali didattici, occasioni di approfondimento, animazioni, veri e propri percorsi formativi. Sono 68 i Centri di Educazione al Consumo Consapevole attivi sul territorio. È la più diffusa rete di strutture e iniziative di educazione al consumo nel nostro Paese.

All'insieme di queste attività, malgrado la crisi economica e la contrazione del mercato dei consumi, Coop ha destinato complessivamente 16 milioni di euro.

Le attività di in-formazione destinate ai soci

Sia per i soci attivi eletti nelle Sezioni Soci che per quelli tra loro eletti nel Cda, ogni Cooperativa organizza un *percorso formativo* finalizzato ad acquisire le necessarie conoscenze sulle politiche commerciali di Coop, sulla disciplina igienico-sanitaria degli alimenti e di tutela dell'ambiente, su materie giuridico-amministrative, economico-gestionali, consumeriste e su temi attinenti alla missione e storia del movimento cooperativo. Tali attività, svolte in precedenza solo all'interno delle cooperative o in ambito associativo, hanno reso necessaria la istituzione della Scuola Coop di Montelupo, struttura formativa del sistema Coop nazionale e hanno coinvolto nel 2005 oltre 4.300 soci e comportato un investimento di 105.000 euro.

Anche l'informazione ai soci costituisce per il sistema Coop impegno non indifferente. Per fare in modo che essi conoscano tempestivamente e puntualmente le attività di Coop, e possano quindi meglio contribuire alla loro definizione, ogni grande cooperativa si è dotata nel tempo di una *rivista*. Essa offre mensilmente una visione attenta sia alle esigenze economiche che etiche del consumatore. Nel

corso del 2005 sono state stampate complessivamente 39.081.483 copie delle riviste, con un incremento di oltre 900.000 rispetto al 2004.

Alcune criticità in particolare evidenza

Veniamo ora alla messa in evidenza di qualche problema che ha segnato il recente percorso di Coop. Uno dei principali è sicuramente il lascito delle vicende legate alla “scalata” Unipol alla BnL. Non è qui il caso di ripercorrere quelle vicende analiticamente: se non per ricordare che la questione, da un punto di vista patrimoniale, si è chiusa senza danno per le imprese cooperative che avevano aderito al progetto industriale, e che la facoltà per il sistema Coop di dotarsi di quello o di altri analoghi progetti non è stata nella sostanza messa in discussione.

Una lezione però che Coop ha ricavato, ed essa non va né taciuta né sottovalutata, riguarda la necessità di affrontare meglio, per superarle, alcune criticità evidenziate sul terreno della governance. Esse criticità non riguardano, beninteso, funzionamento e gestione delle sole imprese cooperative, e sono originate dal fatto che, in imprese molto grandi una effettiva ed efficace partecipazione dei soci stenta a trovare il giusto passo, traducendosi a volte nel pericolo di autoreferenzialità dei manager e di chiusura verso l'esterno.

Coop ha perciò avviato al proposito un percorso di riflessione interna che mira al varo di una nuova governance cooperativa che ruoterà attorno a un concorso di fattori quali:

- Migliori relazioni con i soci (più informazione, maggiore partecipazione)
- Nuovi meccanismi di democrazia e di rappresentanza
- Un miglior confronto e coinvolgimento degli stakeholder
- L'inserimento di consiglieri indipendenti e/o l'attivazione di comitati di controllo
- Una maggiore separazione tra rappresentanti della proprietà e il management
- Una estensione delle regole cooperative all'insieme delle società controllate.

L'obiettivo che in tale modo Coop si propone di realizzare può essere così riassunto:

- Una più forte autoregolamentazione
- La messa a punto di uno strumento importante per riaffermare la distintività cooperativa
- Una gestione dell'impresa più corretta, trasparente e democratica, pensando non solo al presente, ma anche alle generazioni future – come è buona norma per noi operatori.

***Corporate efficiency:* capitale intellettuale e principi etici**

ROBERTO VAVASSORI*

Il bilancio dell'intangibile

Negli anni '90 si è assistito ad un crescente aumento del divario tra il valore di mercato delle imprese e il loro valore contabile. Nei primi anni del nuovo millennio questa tendenza si è confermata e la crescita del rapporto *market/book value* sta assumendo dimensioni difficilmente immaginabili fino a poco tempo fa. Il prezzo delle azioni di un'impresa dipende in larga misura dal giudizio degli investitori sulle sue potenzialità di crescita futura e si stima che oltre il 40% del valore di mercato di un'azienda non trovi un effettivo riscontro nel bilancio d'esercizio.

Negli anni '80 circa il 25% dei cambiamenti di prezzo delle azioni erano attribuibili alle variazioni degli utili riportati in bilancio; negli anni '90 questa percentuale si era già ridotta al 10% e le attuali previsioni sono che diminuisca ulteriormente.

Importanti ricerche hanno dimostrato che solo il 60% di queste oscillazioni si basa su dati e notizie di natura finanziaria. Gli altri giudizi si incentrano su fattori per i quali le informazioni sono quasi sempre scarse, finendo spesso per determinare l'instabilità delle quotazioni dei titoli, troppo suscettibili ai *rumors*.

Questi fenomeni determinano la necessità, già espressa da importanti istituzioni economico-finanziarie internazionali come la SEC-Security Exchange Commission, l'OCSE e la stessa Commissione Europea, di ideare nuove forme di reporting capaci di rispondere alle nuove esigenze informative. Infatti, i tradizionali sistemi di rendicontazione finanziaria non forniscono agli investitori e al mercato adeguate informazioni sulle potenzialità di crescita e di profitto delle imprese quotate in Borsa. Pertanto, gli investimenti del mercato si rivolgono spesso a imprese le cui prospettive di crescita rappresentano una mera speranza futura, basata su pochi dati certi e su molta aleatorietà.

La differenza tra il valore di mercato di un'impresa e il suo valore contabile può dipendere da due principali fattori. Il primo riguarda il convergere di aspettative di crescita dell'azienda talvolta irrazionali e basate sulle tendenze del momento: la rapidissima capitalizzazione ottenuta alcuni anni fa da tutte le imprese in qualche modo collegate ad Internet ne rappresenta un valido esempio. Il secondo è dato dal valore del capitale intangibile o intellettuale che l'azienda ha sviluppato. Discernere tra i

* Direttore, Business Development, Brembo SpA.

due non è semplice per gli investitori. Occorrono strumenti e metodologie di rendicontazione innovative, che superino la dimensione economico-finanziaria di un'impresa e ne contemplino gli *asset* intangibili.

Da queste considerazioni, oltre che dall'intento di affinare nuovi strumenti di analisi capaci di supportare la crescita e la gestione strategica dell'azienda, che già nel 1999 si concretizza in Brembo la decisione di dar vita al primo "Bilancio dell'Intangibile", mai realizzato in Italia. Un progetto ambizioso, portato avanti con il prezioso supporto della società di consulenza Summit, ma soprattutto un progetto coerente con quella costante ricerca di innovazione e di eccellenza che è da sempre una delle caratteristiche vincenti di Brembo. Un progetto che risponde alla volontà di valorizzare al meglio il patrimonio intellettuale della nostra azienda, rappresentato da una risorsa chiave: le persone.

Il Bilancio dell'Intangibile di Brembo, introdotto sin dal 1999, è stato dapprima utilizzato prevalentemente a scopo di reporting interno e solo in parte per un'informativa esterna. Si è andato poi affinando di anno in anno. Con l'esercizio 2004 viene presentato per la prima volta agli interlocutori esterni, i suoi stakeholder, in una versione organica, la quale integra il bilancio d'esercizio con un ampio ventaglio di dati e informazioni sul patrimonio intellettuale. Un passo importante con il quale Brembo, ancora una volta, vuol dare un contributo all'innovazione e alla trasparenza fra le società quotate in Italia.

Secondo la dottrina e la prassi che si va consolidando, per misurare esaurientemente il potenziale di un'azienda non basta considerare il suo valore contabile, ma occorre andare oltre, ed esprimere più compiutamente il suo *valore intangibile*. Con questo termine si intende l'insieme di uomini, relazioni e organizzazione che può essere messo a frutto per creare ricchezza.

Conformemente alle più autorevoli fonti internazionali, le componenti fondamentali del capitale intellettuale che contribuiscono a creare il valore intangibile di un'azienda sono:

- il *capitale relazionale*, che rappresenta l'insieme di relazioni che l'azienda ha instaurato con il mercato e di cui costituiscono parte integrante elementi quali i rapporti con i clienti, il grado di soddisfazione di questi ultimi, l'arricchimento dell'immagine aziendale, la conoscenza e la diffusione del marchio;
- il *capitale strutturale*, che rappresenta la capacità di innovazione dell'azienda riferita allo sviluppo del know-how tecnico e delle relative metodologie di gestione, all'efficienza operativa dei suoi processi produttivi, alla sua struttura organizzativa, alla solidità e coerenza degli aspetti di cultura aziendale;
- il *capitale umano*, che rappresenta l'insieme delle competenze, delle attitudini e dei comportamenti del management aziendale e di tutti i collaboratori.

La misurazione del valore intangibile di un'azienda si può tradurre nella redazione di un vero e proprio Bilancio dell'Intangibile, in grado di rispondere a una duplice finalità:

- *reporting interno*, quale importante fonte di informazione utile alla gestione

aziendale, che permette al management di considerare attentamente il valore generato dagli intangibili e può essere utilizzato come un innovativo *tableau de bord* per la gestione strategica e l'indirizzo delle politiche aziendali. In particolare il processo di rendicontazione del valore intangibile prevede anche un sistema di avvertimento sull'andamento delle performance al fine di identificare le priorità di intervento;

- *reporting esterno*, in quanto consente di offrire a tutti gli stakeholder, a complemento dei dati contenuti nel tradizionale bilancio d'esercizio, informazioni in merito al capitale intellettuale dell'organizzazione, attraverso indicatori di natura non economico-finanziaria importanti per valutare la capacità competitiva futura dell'azienda e le sue potenzialità di crescita.

Il processo di rendicontazione di Brembo

Il processo di rendicontazione poggia su un ampio coinvolgimento del management, dei dipendenti e dei clienti ed è gestito da un apposito gruppo di progetto di cui fanno parte i responsabili delle principali funzioni aziendali.

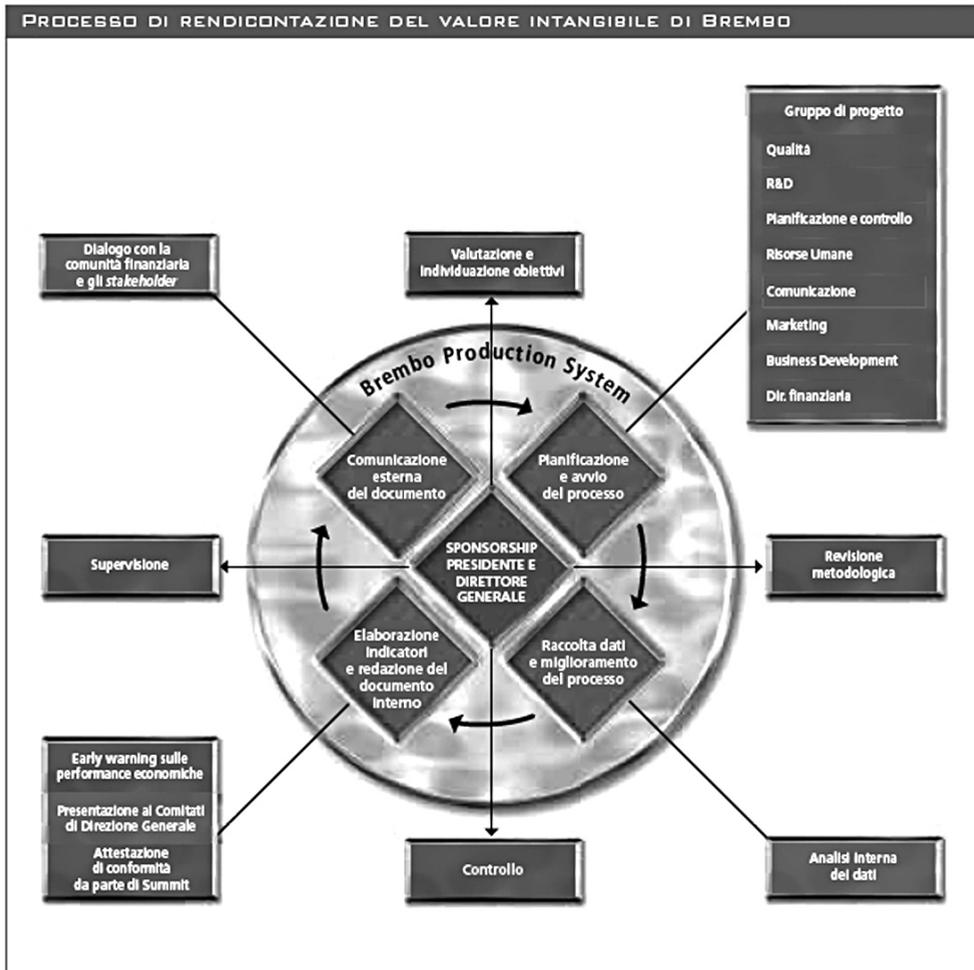
I vari indicatori sono frutto di analisi sistematicamente condotte utilizzando una rigorosa metodologia e, in alcuni casi, affidate a società di rilevazione esterne. In totale ne vengono qui proposti 28, che rappresentano una ragionata selezione di tutti quelli rilevati. La tabella elenca i 28 indicatori e precisa per ciascuno di essi l'area di appartenenza (capitale relazionale, capitale strutturale, capitale umano), la formula di calcolo, la modalità di rilevazione (interna ove non precisato, a cura di società esterne dove indicato) e la frequenza di rilevazione dei dati (trimestrale, semestrale, annuale, biennale).

La contabilizzazione dell'intangibile porta rilevanti vantaggi all'interno dell'organizzazione, un'utilità che può essere utilizzata per comprendere quali modifiche apportare al proprio lavoro e dove indirizzare i propri sforzi.

L'analisi del *Capitale Relazionale* viene effettuata facendo riferimento ai mercati di sbocco dove Brembo è attiva e a tipologie di prodotto di fascia analoga. Le quote di mercato per ciascuna BU, ad esempio, danno una precisa localizzazione dei prodotti riguardo a sviluppi futuri.

Indagini campione effettuate sul portafoglio clienti comportano valutazioni su: qualità dei prodotti, logistica e modalità di consegna, politica commerciale e forza vendita, promozione e supporto alle vendite, amministrazione e fatturazione, servizio sviluppo prodotti, comunicazione delle caratteristiche tecniche dei prodotti, controllo qualità, efficacia della comunicazione aziendale.

L'osservazione delle percentuali di penetrazione dei prodotti non può essere esclusa. Sulla scena mondiale il mercato di riferimento è caratterizzato da un ridotto numero di operatori, inoltre da tempo è in atto un fenomeno di progressiva concentrazione.



La parte di fatturato spesa in marketing e comunicazione è quella necessaria alle aziende per avere visibilità, l'obiettivo ultimo è accrescere la propria reputazione. Secondo la politica applicata negli ultimi anni, la quota principale continua ad essere destinata alle sponsorizzazioni sportive, al fine di utilizzare il canale del *racing* come moltiplicatore di percezione dell'eccellenza dell'azienda da parte del pubblico. Gli investimenti in *advertising* classico sono stati azzerati per puntare su una strategia di *direct communication*. Brembo utilizza inoltre in modo esteso la leva dei rapporti con i media, con positive ricadute sui target di riferimento.

	<i>Indicatore</i>	<i>Formula</i>	<i>F</i>	
CAPITALE RELAZIONALE	Quota di mercato Volumi Brembo	Volumi mercato potenziale	S	
	Customer Satisfaction	Elaborato da società esterna (scala: 1-6)	A	
	Corporate Image Clienti	Elaborato da società esterna (scala 1-6)	A	
	Indice di concentrazione fatturato	% fatturato 5 Most Relevant Customer / fatturato totale	A	
	Indice di penetrazione Most Relevant Customer	% volume 5 Most Relevant Clients / volume potenziale	S	
	% di fatturato investita in marketing e comunicazione esterna	Spese marketing e comunicazione esterna / fatturato	A	
	CAPITALE STRUTTURALE	Numero di brevetti attivi in produzione / Brevetti depositati ed attivi	N° di brevetti attivi in produzione / N° totale di brevetti depositati ed attivi	T
Delibere tecniche Organico Direzione Tecnica e R&D		N° delibere tecniche * valore Progetto / Organico Direzione Tecnica e R&D	T	
N° progetti innovativi trasferiti allo sviluppo applicativo / Organico innovazione		N° progetti innovativi trasferiti allo sviluppo applicativo / Organico innovazione	T	
% di fatturato investita in R&D		Investimenti in sviluppo prodotto e in innovazione globale / fatturato	A	
Customer Satisfaction area tecnica		Customer satisfaction Direzione Tecnica R&D	A	
Produttività globale		(N° pezzi buoni * tempo base uomo) / ore di presenza totali di stabilimento + ore impiegati uffici specificati	T	
Indice di gravità infortuni		Giorni assenza per infortuni / N° totale dipendenti	T	
Indice di non conformità cliente a km. 0		N° non conformità / N° pezzi forniti	T	
Raggiungimento obiettivi Top-Middle Management		% di raggiungimento obiettivi schede bonus Top-Middle Management	A	
Conformità audit interni		Punteggio % assegnato durante l'audit	T	
Corporate image dipendenti		Elaborato da società esterna (scala 1-5)	B	
CAPITALE UMANO		Livello medio di leadership del management	Elaborato da società esterna (indagine di clima)	A
		Età media del management	Età media dirigenti – quadri	A
	Indice sintetico di scolarità dipendenti	% di persone in possesso di titoli (licenza, diploma, laurea...) per punteggio assegnato allo specifico titolo	A	
	% ricopertura con crescita interna	Posizione aperte coperte con personale interno / totale posizioni aperte	A	
	Indice di policompetenza	N° operatori policompetenti / N° totale operatori gruppo	T	
	Indice di polivalenza	N° operatori polivalenti / N° totale operatori gruppo	T	
	% di fatturato investita in formazione	Spese in formazione / fatturato	A	
	Indice di soddisfazione dipendenti	Elaborato da società esterna (indagine di clima)	B	
	% di presenza femminile nel management	Donne dirigenti-quadri (all'estero manager) / totale dirigenti – quadri	A	
	Turnover dipendenti	N° dipendenti dimessi nell'anno / totale dipendenti (dirigenti – quadri – impiegati – opera)	T	
	Anzianità aziendale media dei dipendenti	Media anzianità dipendenti (dirigenti – quadri – impiegati – opera)	A	

Legenda: F= Frequenza di rilevazione dell'indicatore: T= trimestrale, S= semestrale, A= annuale, B= biennale

L'andamento dei principali indicatori relativi al *Capitale Strutturale* esplicita la solidità dell'azienda e la sua capacità di sviluppo futuro. Gli indicatori legati alla qualità, se assestati all'interno di un perimetro di assoluta eccellenza, indicano un ulteriore consolidamento futuro a costi progressivamente inferiori.

La percentuale investita in R&D è un indicatore che considera un campo di analisi allargato, comprende i costi di sviluppo prodotto (direzione tecnica), di sviluppo processo (industrializzazione) e di realizzazione dei prototipi utilizzati per le prove. In qualità di misura proporzionale al fatturato, qualora i costi di ricerca "pura" raggiungano la massa critica (rimangono costanti), viene registrata una crescita dei costi di R&D proporzionalmente inferiore a quella del fatturato.

Questa è l'area in cui si crea il vantaggio competitivo di un'azienda. Il risultato di continua innovazione che è uno dei punti di forza di Brembo è portato avanti da un nucleo centrale che lavora in stretta collaborazione con tecnici e specialisti delle singole Business Unit, soprattutto per quanto riguarda la raccolta di input e l'elaborazione di nuove soluzioni, realizzando una notevole sinergia nel passaggio dalla fase concettuale alla fase applicativa.

Gli strumenti di audit interno permettono di conoscere la percezione che il dipendente ha della propria organizzazione. Sentirsi parte di essa consente di dare il meglio sul posto di lavoro, la qualità del proprio contributo è lo specchio dell'integrazione e della motivazione del lavoratore. L'impegno è il patto fondamentale dell'individuo con l'azienda, nasce dal fare le cose con passione, condividendo la visione aziendale e gli obiettivi della propria area e attività. Responsabilità significa vivere il proprio ruolo da protagonisti, portare soluzioni e prendere decisioni tempestive con determinazione, professionalità e proattività.

Nel corso del 2005 il tema della sicurezza, della salute sul lavoro, dell'ambiente hanno avuto grande evidenza. Le linee guida su cui ci si è mossi sono state sostanzialmente tre: adeguamento normativo a fronte di nuove leggi, recepimento della versione aggiornata della normativa ISO 14001 e relativa estensione a tutti i siti del Gruppo, definizione e verifica del raggiungimento degli obiettivi fissati. Il sistema di gestione "Sicurezza e Ambiente" è stato adeguato alla nuova versione della normativa ISO 14001. Il lavoro che ne è derivato ha comportato un coinvolgimento ancor più ampio delle varie componenti aziendali nella gestione delle tematiche ambientali. Per quanto riguarda la sicurezza e la salute sul lavoro, l'applicazione nei diversi siti delle metodiche previste dalla norma OHSAS 18001 ha consentito di raggiungere modalità gestionali particolarmente efficaci ed efficienti. La valutazione dei risultati ha rilevato l'elevata affidabilità del processo produttivo in relazione alla sicurezza dei dipendenti.

Il *Capitale Umano* investe in primo luogo quelle figure deputate a condurre le differenti BU e gli uffici direzionali.

In un set di valutazione che considera diverse caratteristiche manageriali (quali: prestigio, capacità di guardare al futuro, attenzione per l'azienda, competenza, efficienza, correttezza, innovazione, fedeltà), il *livello di leadership* risulta al primo

posto fra le doti riconosciute al management Brembo, unitamente al *livello di competenza, capacità di guardare al futuro, interesse per l'azienda*.

Elemento sinergico della cultura aziendale di Brembo è la formazione dei dipendenti. L'attenzione alla valorizzazione e alla crescita delle risorse umane si è concretizzata in numerose iniziative di formazione e sviluppo, mirate al rafforzamento delle competenze tecniche e gestionali dei collaboratori. Nel 2005 gli interventi attuati sono stati quasi 400, per un totale di circa 24.000 ore e con il coinvolgimento di oltre 3.300 partecipanti. Le attività di maggior rilievo sono state in ambito manageriale, linguistico, di produzione e di sicurezza e ambiente.

Per manager e top manager i principali interventi si sono concentrati sui temi della leadership innovativa e della competenza interculturale, quali leve strategiche per la competitività globale. Forte impulso hanno avuto anche i percorsi per il middle management, mirati alla diffusione di strumenti gestionali e organizzativi e alla valorizzazione dei talenti personali dei singoli.

Numerose le attività studiate per accompagnare i collaboratori fin dal primo giorno di ingresso in azienda. Grazie a corsi specifici, i neoassunti hanno potuto familiarizzare con l'organizzazione aziendale, i suoi valori, i suoi prodotti, il suo sistema produttivo, il suo impegno in ambito di qualità e ambiente, nonché interventi formativi rivolti al personale su problematiche antinfortunistiche, in particolare su aspetti di interesse prioritario per le risorse di stabilimento, squadre di emergenza e primo soccorso.

Un'impresa coerente

Un comportamento etico non potrebbe essere completo se non venissero redatti dall'organizzazione propri manuali e codici interni. Ogni procedura deve essere condivisa da ogni singolo operatore e compatibile con le altre. Per tale motivo sono presenti regole chiare che delineano le relazioni con ogni tipo di personalità con cui si venga in contatto.

Le relazioni con gli investitori

La comunicazione delle informazioni privilegiate (o *price-sensitive*) sono regolate da un'apposita sezione del *Manuale di corporate governance Brembo*, che recepisce i principi contenuti nella *Guida per l'informazione al mercato* pubblicata da Borsa Italiana. In particolare, nel rispetto della procedura per il trattamento delle informazioni riservate e *price-sensitive*, la società si impegna a dare corso ad un'informativa verso la comunità finanziaria caratterizzata da tempestività, continuità e costanza, nel rispetto dei criteri di correttezza, chiarezza e parità di accesso all'informazione. Tutti i dati di natura economico-finanziaria vengono tempestivamente diffusi anche attraverso il sito Internet della società.

Particolare attenzione è rivolta anche ai piccoli azionisti, ai quali è dedicata una *newsletter* che viene loro inviata trimestralmente e che riporta gli ultimi risultati periodici approvati e un aggiornamento sull'andamento della società. Quest'ultima si è dotata, dall'inizio del 2003, di un Codice di comportamento in materia di internal dealing, che disciplina le operazioni di acquisto e vendita degli strumenti finanziari emessi da Brembo da parte di coloro che, all'interno dell'azienda e in virtù del ruolo ricoperto, hanno regolare accesso a informazioni privilegiate.

I rapporti con la comunità e il contesto sociale

I rapporti con la comunità e il contesto sociale in cui le società operano devono essere ispirati a regole di trasparenza, rispetto delle disposizioni normative applicabili, salvaguardia dell'ambiente e, nelle forme previste dalle leggi applicabili nei diversi ordinamenti, di promozione e supporto di iniziative sociali e culturali.

Brembo intende farsi portatrice dei propri valori e dei propri principi attraverso la coerenza nei comportamenti delle società e dei suoi dipendenti, ponendo in essere ogni ragionevole sforzo per soddisfare i bisogni della comunità stessa.

Il rapporto con i clienti

Deve mirare all'eccellenza nel prodotto, nel servizio e nella qualità conformemente a *mission*, *vision* e valori. I rapporti con i clienti devono essere sviluppati su basi di reciproca trasparenza, nel rispetto delle regole del mercato e della concorrenza, oltre che delle normative vigenti nei diversi ordinamenti ove si è presenti.

Le politiche commerciali devono essere attuate sulla base di documentazione atta a comprovare i diritti delle parti su basi di reciprocità, gli incentivi commerciali allineati alle prassi di mercato e conformi alle regole stabilite. Le trattative con i clienti devono svolgersi secondo principi di reciproca correttezza commerciale, buona fede e rispetto degli impegni assunti.

I rapporti con i fornitori

Devono essere principalmente rivolti, nel rispetto delle specificità e delle libere negoziazioni con i fornitori stessi, all'ottenimento delle migliori prestazioni ai prezzi più convenienti.

La selezione dei fornitori e la negoziazione delle condizioni di acquisto di beni e servizi deve avvenire in modo trasparente, sulla base di parametri di concorrenzialità, obiettività, correttezza, prezzo, qualità del bene e del servizio, garanzie offerte e – in ogni caso – considerando parametri oggettivi di creazione del valore per l'azienda.

Ogni vantaggio personale o per interposta persona eventualmente ottenuto dai dipendenti quale conseguenza diretta o indiretta dei rapporti con i fornitori, viene perseguito, se necessario, a livello disciplinare e giudiziario.

Utilità tangibile

Il valore del titolo di una azienda quotata è il risultato della percezione che gli operatori di mercato hanno del suo potenziale di crescita futura. In altre parole, nell'andamento del titolo si riflettono sia l'apprezzamento del mercato verso i risultati economici, finanziari e patrimoniali dell'impresa, sia la valutazione del suo piano industriale, delle capacità innovative, della reputazione, del marchio e del capitale intellettuale (presupposti della continuità e del successo). Per questo il valore del titolo esprime in buona misura la sintesi del valore tangibile e intangibile di Brembo.

L'evoluzione in atto negli strumenti di rendicontazione aziendale, secondo una dottrina e una prassi che si vanno consolidando a livello internazionale, evidenzia un crescente affinamento dei metodi di valutazione del capitale intellettuale e degli *asset* intangibili. Di conseguenza, la sintesi fra valore tangibile e intangibile sarà sempre più precisa e integrata. Questa potrà auspicabilmente tradursi in una maggiore simmetria informativa al mercato e in una crescente capacità di rappresentare, attraverso il valore del titolo, il reale valore dell'azienda.

