



---

# **CSR MANAGER: QUALI COMPETENZE? QUALE FUTURO?**

---

a cura di  
MARIO MOLteni, STEFANIA BERTOLINI E MATTEO PEDRINI

Milano, dicembre 2009

Si ringrazia



GENERALI



vodafone

---

© CSR Manager Network Italia  
Via Appiani 12  
20121 Milano - Italy  
e-mail: [segreteria@isvi.org](mailto:segreteria@isvi.org)  
sito: [www.csrmanagernetwork.it](http://www.csrmanagernetwork.it)

Edizione realizzata da:

EDUCatt

Ente per il Diritto allo Studio Universitario dell'Università Cattolica

Largo Gemelli 1, 20123 Milano - Italy - tel. +3902.72342235 - fax 02.80.53.215

e-mail: [editoriale.dsu@unicatt.it](mailto:editoriale.dsu@unicatt.it) (produzione); [librario.dsu@unicatt.it](mailto:librario.dsu@unicatt.it) (distribuzione)

web: [www.unicatt.it/librario](http://www.unicatt.it/librario)

ISBN: 978-88-8311-719-0

# Sommario

---

5 **Executive summary**

7 **La ricerca 2009**  
di Mario Molteni, Stefania Bertolini e Matteo Pedrini

## CASI AZIENDALI

19 **Acea – Vendor Rating**  
di Ida Bianco e Davide de Caro

23 **Acea – Acea per l'Innovazione**  
di Fabio Grossi Gondi e Irene Mercadante

25 **APS – Pavimenti sostenibili**  
di Anna Laura Ravera

27 **Assicurazioni Generali – Carrozzeria Sicura**  
di Marina Donati

29 **Assicurazioni Generali – Mobility management**  
di Marina Donati

31 **Auchan – Sacchetti di plastica addio!**  
di Anna Tuteur

33 **Autogrill – Il primo green store**  
di Cristina Clapiz

35 **Autostrade per l'Italia – Il piano fotovoltaico**  
di Andrea Ragni e Benedetta Massignani

37 **Autostrade per l'Italia – Area Amica**  
di Andrea Ragni e Benedetta Massignani

39 **Autostrade per l'Italia – Progetto 10x10**  
di Andrea Ragni e Benedetta Massignani

41 **Autostrade per l'Italia – Obiettivo sicurezza: una rete sotto controllo**  
di Andrea Ragni e Benedetta Massignani

43 **Buzzi Unicem – Il programma di smaltimento rifiuti di Cimalux**  
di Roberto Terrone

45 **Buzzi Unicem – Thorcem**  
di Roberto Terrone

47 **Enel – Safety Week**  
di Marina Migliorato

49 **Enel – La formazione per la conciliazione con le associazioni dei consumatori**  
di Marina Migliorato

51 **Europ Assistance – Nascita del comitato Eurambiente e Salute**  
di Daniela Stefani

53 **Europ Assistance – La mobilità sostenibile**  
di Daniela Stefani

55 **Hera – Conciliazione paritetica**  
di Filippo Maria Bocchi

57 **Hera – Gare a offerta economicamente vantaggiosa**  
di Filippo Maria Bocchi

- 59 **Holcim Italia – Impegno per la tutela dell’ambiente e per il cambiamento climatico**  
di Manuela Macchi
- 61 **Holcim Italia – Impianto di calcestruzzo alimentato a fotovoltaico**  
di Manuela Macchi
- 63 **Holcim Italia – La realizzazione di uno scalo ferroviario presso un’unità produttiva**  
di Manuela Macchi
- 65 **Mazzali – 100% Acqua**  
di Mauro Zanandrea
- 67 **Obiettivo Lavoro – Allunghiamo i nostri KM**  
di Marco Maggi
- 69 **Obiettivo Lavoro – Principi e valori del consumo responsabile**  
di Marco Maggi
- 71 **Palm – Carbon Footprint di filiera**  
di Primo Barzoni
- 73 **Palm – Studio LCA sul pallet a km 0**  
di Primo Barzoni
- 75 **Roche Diagnostics – Nuova gestione logistica-imballe**  
di Daniele Crivelli
- 77 **Roche Diagnostics – Nuova gestione logistica-trasporti**  
di Fabio Astori
- 79 **Roche Diagnostics – Riduzione del consumo energetico**  
di Fabrizio Pozzi
- 81 **SMA – Supermercato ecocompatibile**  
di Carlo Delmenico
- 83 **Sogin – I punti informativi comunali e lo sviluppo del processo di stakeholder engagement**  
di Pierfrancesco Baldassarri
- 85 **Sotral – La comunicazione al servizio della persona, dell’azienda e della logistica**  
di Andrea Ivaldi e Giorgio Giachino
- 89 **Technip – Il coinvolgimento della catena di fornitura**  
di Pasquale Di Rubbo
- 91 **Terna – Innovazione tecnologica per ridurre le emissioni di gas serra**  
di Fulvio Rossi
- 93 **Terna – Pianificazione concertata dello sviluppo della rete elettrica**  
di Fulvio Rossi
- 95 **Vodafone Omnitel N.V. – My future**  
di Caterina Torcia

# Executive summary

---

La ricerca 2009 del CSR Manager Network Italia prosegue la tematica affrontata nello studio precedente: il ruolo del CSR Manager. In particolare quest'anno l'attenzione si è focalizzata sul ruolo e le competenze che il CSR Manager ha attivato in relazione a specifici progetti realizzati dalle rispettive aziende nelle cosiddette aree "hard" (logistica, operations e supply chain) e sulla relazione tra queste competenze e le performance di progetto. La ricerca è stata realizzata con il supporto di ALTIS e ISVI.

## Quali strumenti hanno permesso di esaminare il tema?

In primis, due questionari, il primo diretto ai CSR Manager, il secondo per gli altri soggetti che hanno a vario titolo preso parte all'iniziativa studiata: responsabili di funzione, collaboratori di questi ultimi, collaboratori del CSR Manager.

I due questionari erano tra loro complementari e avevano l'obiettivo di raccogliere informazioni in merito al ruolo svolto dai responsabili della CSR nelle iniziative attuate nelle aree sopra precisate, alle competenze sviluppate e ai risultati conseguiti con il progetto.

Il questionario "Altri" intendeva porsi come una valutazione esterna utile a definire le competenze della professione dei CSR Manager. Nelle intenzioni il questionario doveva essere compilato da 3 persone che avevano collaborato con i CSR Manager alla realizzazione del progetto oggetto dell'iniziativa e, in particolare, da: il responsabile della funzione aziendale che maggiormente aveva collaborato con il CSR Manager, un collaboratore della medesima funzione e un diretto collaboratore del CSR Manager coinvolto nel progetto. Non sempre però è stato possibile raggiungere il risultato atteso.

Il questionario per i CSR Manager è stato predisposto basandosi su un articolo di Cavendish e Martin (1982) sul ruolo dei manager nelle differenti fasi del ciclo di vita del progetto. Il questionario "Altri" ha invece tratto ispirazione da due articoli: uno sull'intelligenza sociale di Goleman e Boyatzis (2008) e l'altro sulle competenze manageriali di Hawkins e Dulewicz (2007). Oltre ai questionari, ci si è avvalsi dell'analisi di casi elaborati internamente alle aziende che si sono offerte di collaborare allo studio.

Sono state contattate tutte le 48 imprese iscritte al CSR Manager Network Italia (48 imprese sul totale di 80 enti iscritti). Hanno aderito in 21. Queste imprese, cui va il sincero ringraziamento per il prezioso supporto, hanno collaborato con i ricercatori ALTIS e ISVI da giugno ad ottobre 2009 producendo:

- 37 casi;
- 31 questionari "CSR Manager";
- 48 questionari compilati dagli altri soggetti (25% Manager di un'altra funzione, 37,5% membri di un'altra funzione, 37,5% collaboratori del CSR Manager).

## Quali i principali risultati emersi?

In relazione al **ruolo**, la ricerca ha messo in luce innanzitutto la funzione di "ideatore" svolta dal CSR Manager insieme al responsabile della funzione "tecnica" che di volta in volta presiede dal punto di vista operativo il progetto (tipicamente: operations, logistica, acquisti).

La fonte dell'ispirazione è costituita principalmente da momenti interni all'azienda: riunioni/meeting (64,5%), scambi di opinioni con collaboratori (32,3%) o consulenti (6,5%). Un significativo apporto proviene anche dalle varie forme di stakeholder engagement o di esame delle best practices internazionali.

Quanto al tempo speso dal CSR Manager per seguire l'iniziativa oggetto del questionario, si è evidenziato che l'apporto è fornito soprattutto nelle fasi iniziali (valutazione di partenza circa la rilevanza del progetto, creazione del consenso al vertice) e in quelle conclusive (misurazione dello stato di avanzamento dei lavori, misurazione/analisi dei risultati, comunicazione dei risultati, definizione dell'evoluzione del progetto).

Ai CSR Manager e agli altri soggetti coinvolti nell'iniziativa è poi stato chiesto di valutare il progetto in relazione a numerose variabili: è emersa una generalizzata maggiore criticità dell'atteggiamento dei primi che hanno dato giudizi più severi con la sola eccezione di 4 voci (su 16 complessive): rispetto del budget, stima corretta dei costi, conseguimento di benefici monetari attesi, conseguimento dei benefici per i clienti.

L'esame delle **competenze** si è soffermato sulle doti di:

- intelligenza sociale, intesa come il possesso di potenzialità emotive e di mobilitazione delle persone;
- competenze manageriali, intese come l'insieme delle capacità di gestione delle risorse e di conseguimento degli obiettivi.

In merito all'intelligenza sociale i CSR Manager hanno dimostrato consapevolezza dell'impresa in cui operano, una buona capacità di ottenere supporto e coinvolgere le persone attorno ai progetti.

Da un punto di vista delle competenze manageriali ai CSR Manager sono riconosciute in prevalenza doti di

comunicazione, sia nei confronti di membri interni all'organizzazione sia verso stakeholder esterni. Ad essi viene inoltre attribuita la perseveranza nel conseguimento degli obiettivi di progetto, dimostrando un forte orientamento alla creazione del consenso necessario al conseguimento degli stessi.

L'analisi della **relazione tra competenze e performance di progetto** si è sviluppata lungo tre differenti fasi:

- inizialmente si è proceduto alla costruzione di due indici sintetici delle competenze manageriali e dell'intelligenza sociale mediante una confirmatory factor analysis;
- successivamente si sono identificati i clusters dei CSR Manager in relazione a tali indici (utilizzando la hierarchical analysis per definire il numero ottimale di cluster e la metodologia K-means per identificare l'appartenenza ai clusters);
- in conclusione sono stati condotti test non parametrici per verificare la differenza esistente tra le medie dei giudizi sulle performance ottenuti dai

progetti in cui erano coinvolti i differenti gruppi di manager.

Grazie a tali strumenti statistici, è emerso che:

- le competenze manageriali e l'intelligenza sociale sono tra loro legati da una relazione positiva. Ciò ha reso possibile identificare tre cluster (CSR Manager con competenze sotto la media, quelli con competenze nella media e quelli con competenze superiori alla media);
- i manager che hanno competenze superiori rispetto alla media operano in progetti che hanno conseguito una valutazione maggiore.

Il CSR Manager è dunque un manager fortemente orientato alle relazioni, il cui ruolo è centrale per il successo delle iniziative connesse alla CSR. Egli in prevalenza non svolge ruoli operativi, ma possiede competenze in grado di supportarlo nel suo ruolo di "collante" delle varie funzioni/figure aziendali per condurre ad unità le diverse forze dispiegate dall'azienda nella gestione dei progetti di CSR.

# LA RICERCA 2009

---

di MARIO MOLteni, STEFANIA BERTOLINI, MATTEO PEDRINI



# Obiettivi conoscitivi

---

IL DISEGNO DELLA RICERCA

## Focus della ricerca

Progetti di CSR connessi alle attività “hard” dell’impresa:

- ✓ Operations
- ✓ Logistica
- ✓ Supply chain

## Oggetto d’analisi

Con riferimento ai progetti:

- ✓ Il ruolo del CSR manager
- ✓ Le competenze del CSR Manager
- ✓ Le relazioni tra competenze e performance di progetto

## Aziende contattate

48 imprese iscritte al CSR Manager Network (sul totale di 80 enti associati)

## Periodo raccolta dati

Giugno-ottobre 2009

# I progetti

---

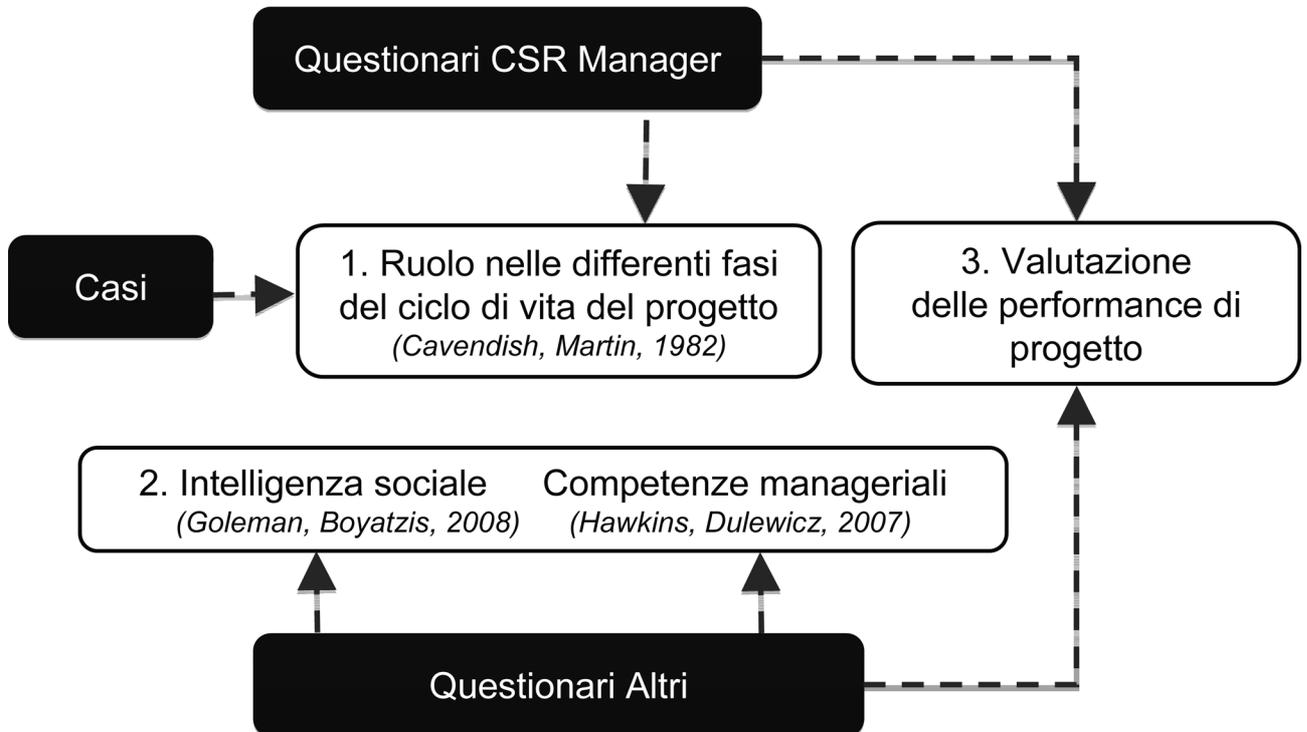
IL DISEGNO DELLA RICERCA

## Dati raccolti

- ✓ 37 casi “autoelaborati” (complessivamente riferiti a 21 aziende);
- ✓ 31 autovalutazioni (questionario CSR Manager);
- ✓ 48 valutazioni indipendenti (questionario Altri):
  - 25% Manager di un’altra funzione;
  - 37,5% membri di un’altra funzione;
  - 37,5% collaboratori del CSR Manager.

## Struttura della ricerca

IL DISEGNO DELLA RICERCA



La ricerca è stata svolta mediante:

1. l'analisi descrittiva di alcuni casi;
2. l'analisi statistica di due tipi di questionari: il questionario compilato dai CSR Manager e il questionario compilato da altri soggetti.

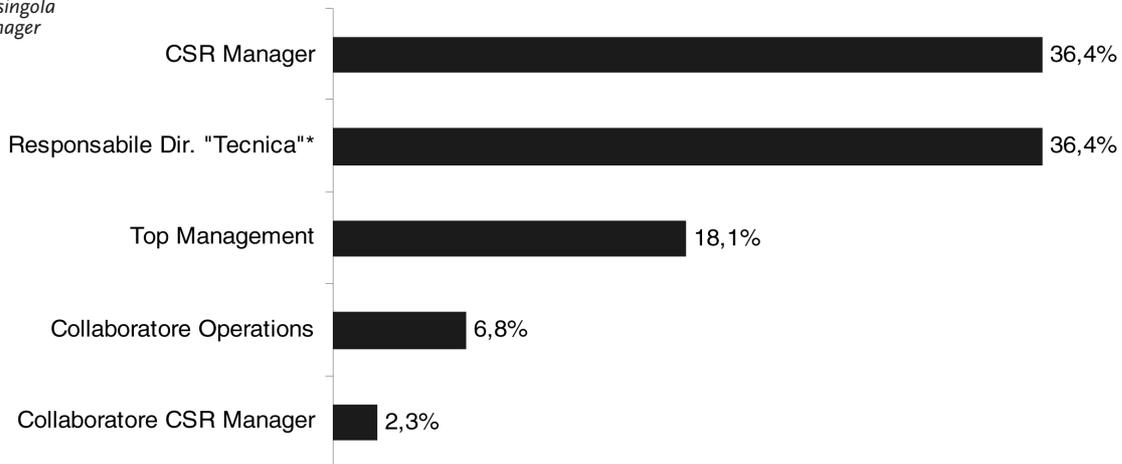
La struttura del questionario per i CSR Manager si è ispirata a un articolo di Cavendish e Martin sulla rilevanza degli apporti nelle diverse fasi del ciclo di vita di un progetto.

La struttura del questionario per gli altri soggetti fa riferimento a scritti di Goleman e Boyatzis sulla intelligenza sociale e di Hawkins e Dulewicz sulle competenze manageriali.

# L'ideatore

## IL RUOLO DEL CSR MANAGER

Risposta singola  
CSR Manager



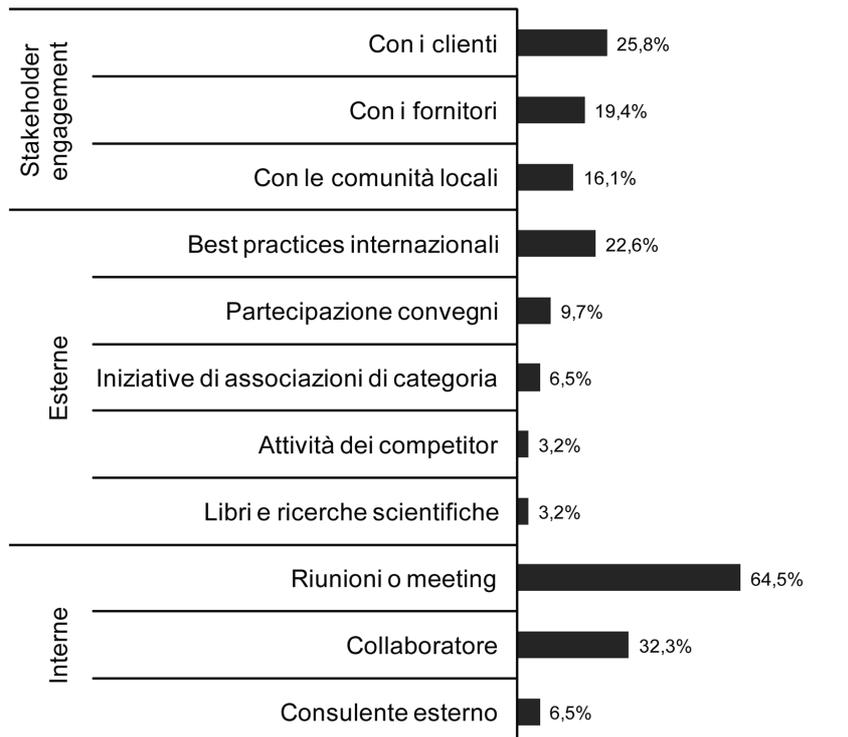
**“Quale soggetto ha avuto l'idea iniziale del progetto?” – domanda a risposta singola rivolta ai CSR Manager.**

Le risposte hanno evidenziato che l'ideatore di iniziative connesse alla CSR – appartenenti ad aree diverse come le operations, logistica e supply chain – è prevalentemente il CSR Manager (36,4%) o il Responsabile Tecnico competente (36,4%).

# La fonte dell'ispirazione

## IL RUOLO DEL CSR MANAGER

Risposta singola  
CSR Manager



**“Da dove è stata tratta l'idea iniziale del progetto?” – domanda a risposte multiple rivolta ai CSR Manager.**

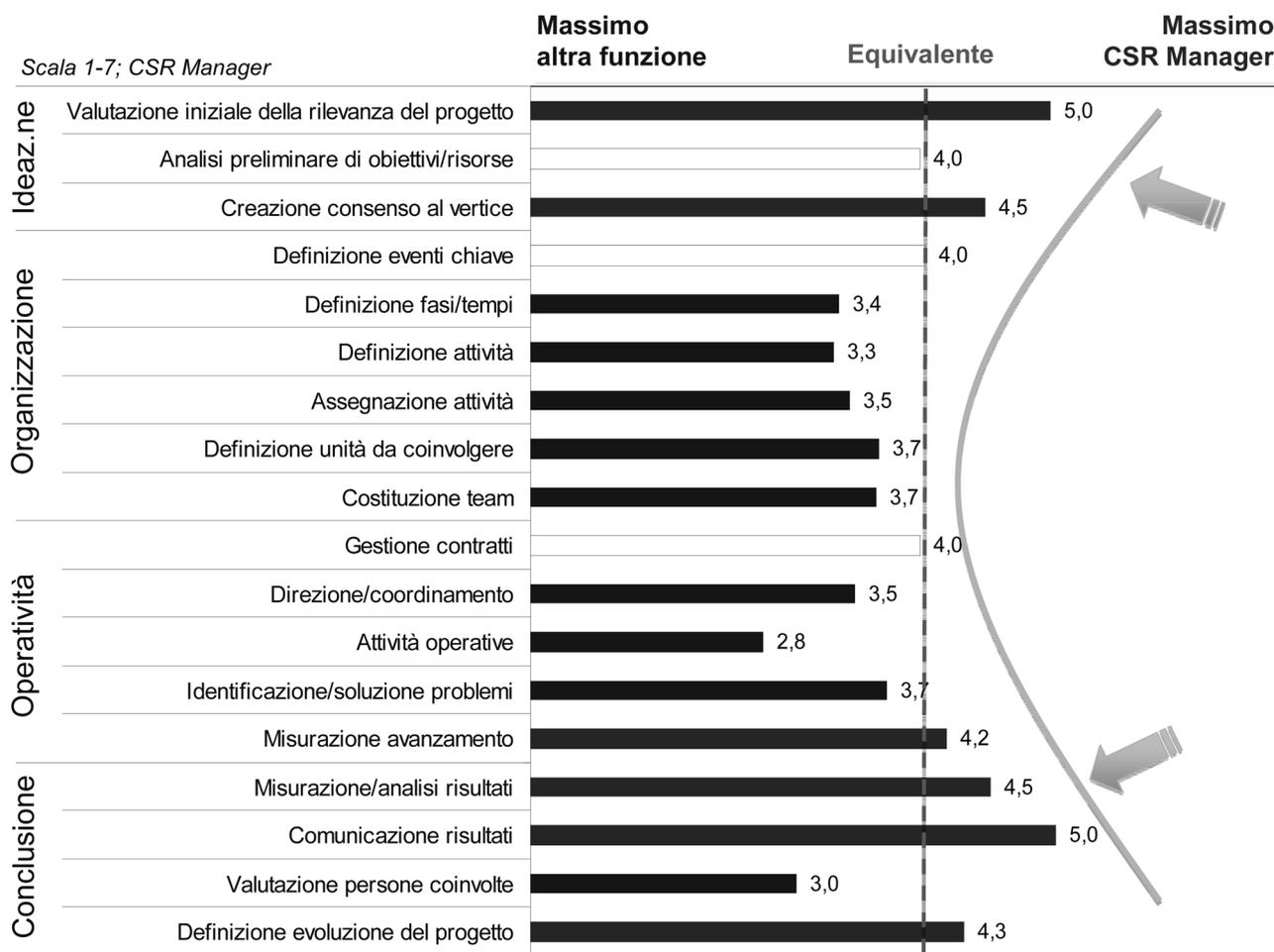
In prevalenza l'idea del progetto scaturisce internamente all'azienda a seguito di riunioni o meeting (64,5%), scambi di vedute con i collaboratori (32,3%) o, in misura meno rilevante, con i consulenti (6,5%).

È comunque significativo anche il peso del contributo fornito dalle attività di stakeholder engagement con i clienti (25,8%), con i fornitori (19,4%) e con le comunità locali (16,1%).

Tra le fonti esterne prevalgono i contributi delle best practices internazionali con una percentuale del 22,6%.

# Il tempo speso dal CSR Manager e dalle altre funzioni coinvolte

IL RUOLO DEL CSR MANAGER



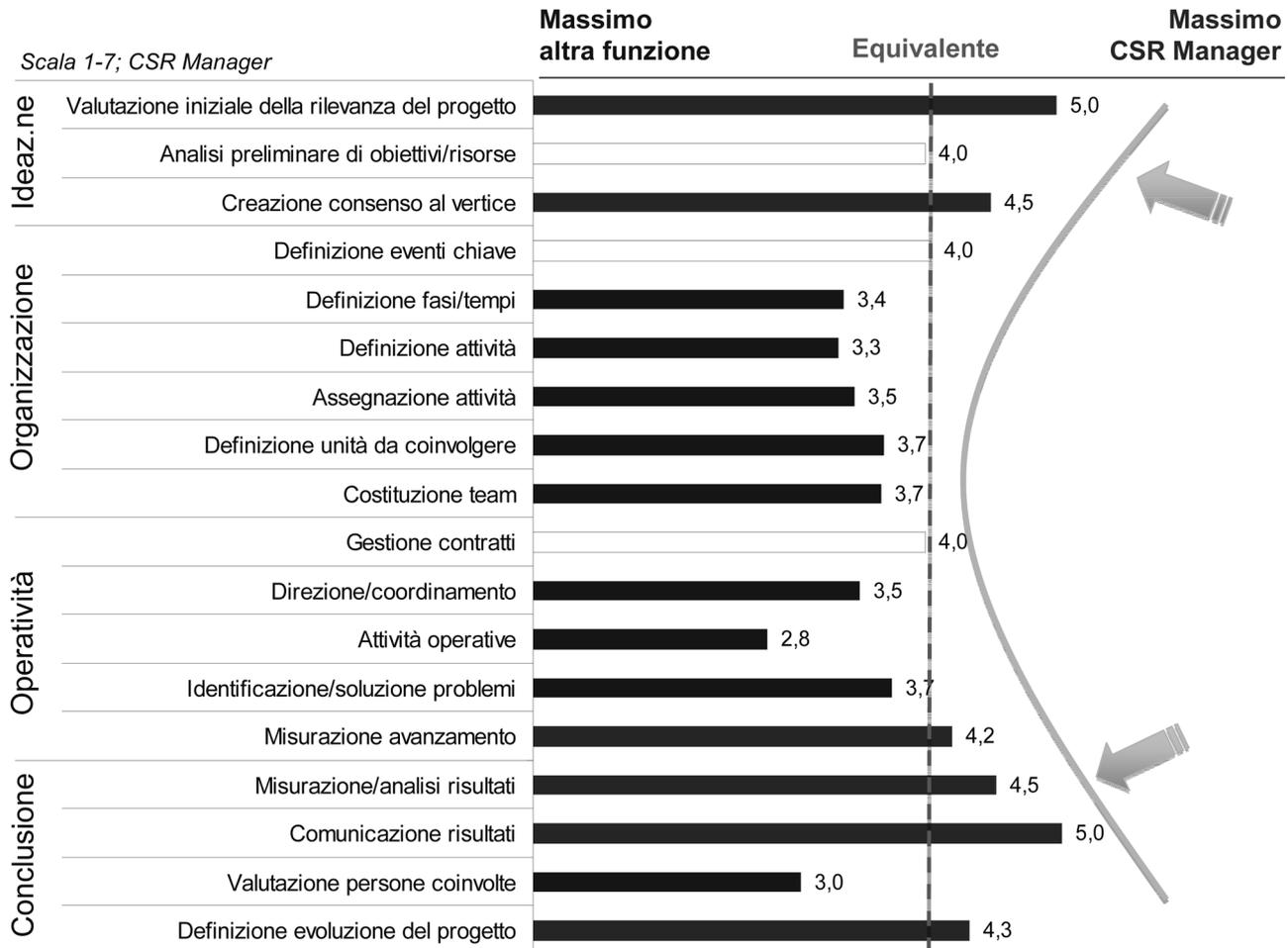
“Indicare per ogni fase del progetto il tempo speso dall’Unità di CSR e dalle altre funzioni coinvolte” – scala da 1 a 7 dove 7 indica il massimo impegno per l’Unità di CSR e nullo per le altre funzioni, 1 viceversa (massimo impegno per le altre funzioni, nullo per l’Unità di CSR). Domanda rivolta ai CSR Manager.

In linea di massima, l’Unità di CSR svolge un ruolo prevalente rispetto alle altre funzioni nelle fasi preparatorie (valutazione iniziale della rilevanza del progetto e creazione del consenso al vertice) e in quelle conclusive (misurazione dell’avanzamento dei lavori, misurazione/analisi dei risultati, comunicazione dei risultati, definizione dell’evoluzione del progetto).

Nelle fasi organizzative e operative, è predominante, in termini di tempo, il peso delle altre funzioni.

# La rilevanza del contributo del CSR Manager e delle altre funzioni coinvolte

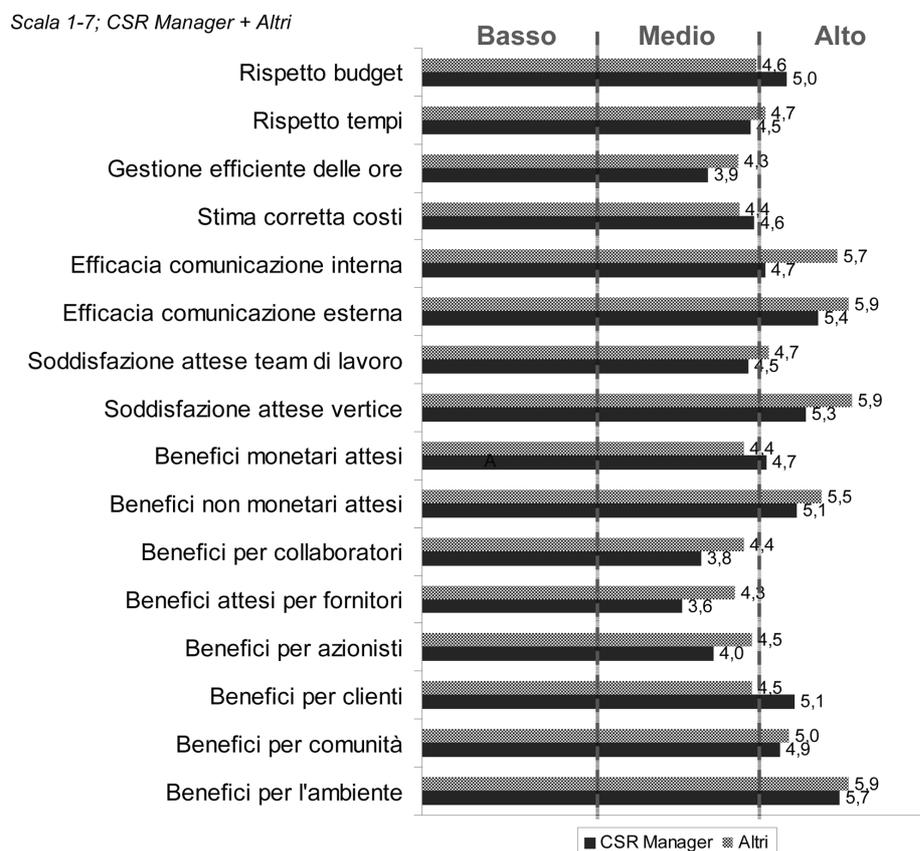
## IL RUOLO DEL CSR MANAGER



“Indicare per ogni fase del progetto la rilevanza del contributo dell’Unità di CSR e delle altre funzioni coinvolte” – scala da 1 a 7 dove 7 indica la massima rilevanza per il contributo dell’Unità di CSR e nullo per quello delle altre funzioni, 1 viceversa (massima rilevanza delle altre funzioni, nulla dell’Unità di CSR). Domanda rivolta ai CSR Manager.  
 Quanto alla rilevanza dell’apporto, non si registrano sostanziali scostamenti rispetto alle risposte relative all’impegno in termini di tempo, segno che laddove c’è investimento di tempo si trova anche il valore del contributo.

## Le valutazioni a confronto

### IL RUOLO DEL CSR MANAGER



Mettendo a confronto i giudizi espressi dai CSR Manager e dagli altri soggetti per quanto riguarda la valutazione dei progetti emerge in particolare:

- una soddisfazione generalizzata che si attesta su livelli medi;
- una maggiore severità dei giudizi dei CSR Manager;
- rispetto agli altri soggetti, i CSR Manager hanno attribuito un punteggio maggiore solo a: rispetto del budget, stima corretta dei costi, conseguimento benefici monetari attesi e conseguimento benefici per clienti.

# Le competenze considerate

## LE COMPETENZE



Potenzialità emotive e di mobilitazione delle persone

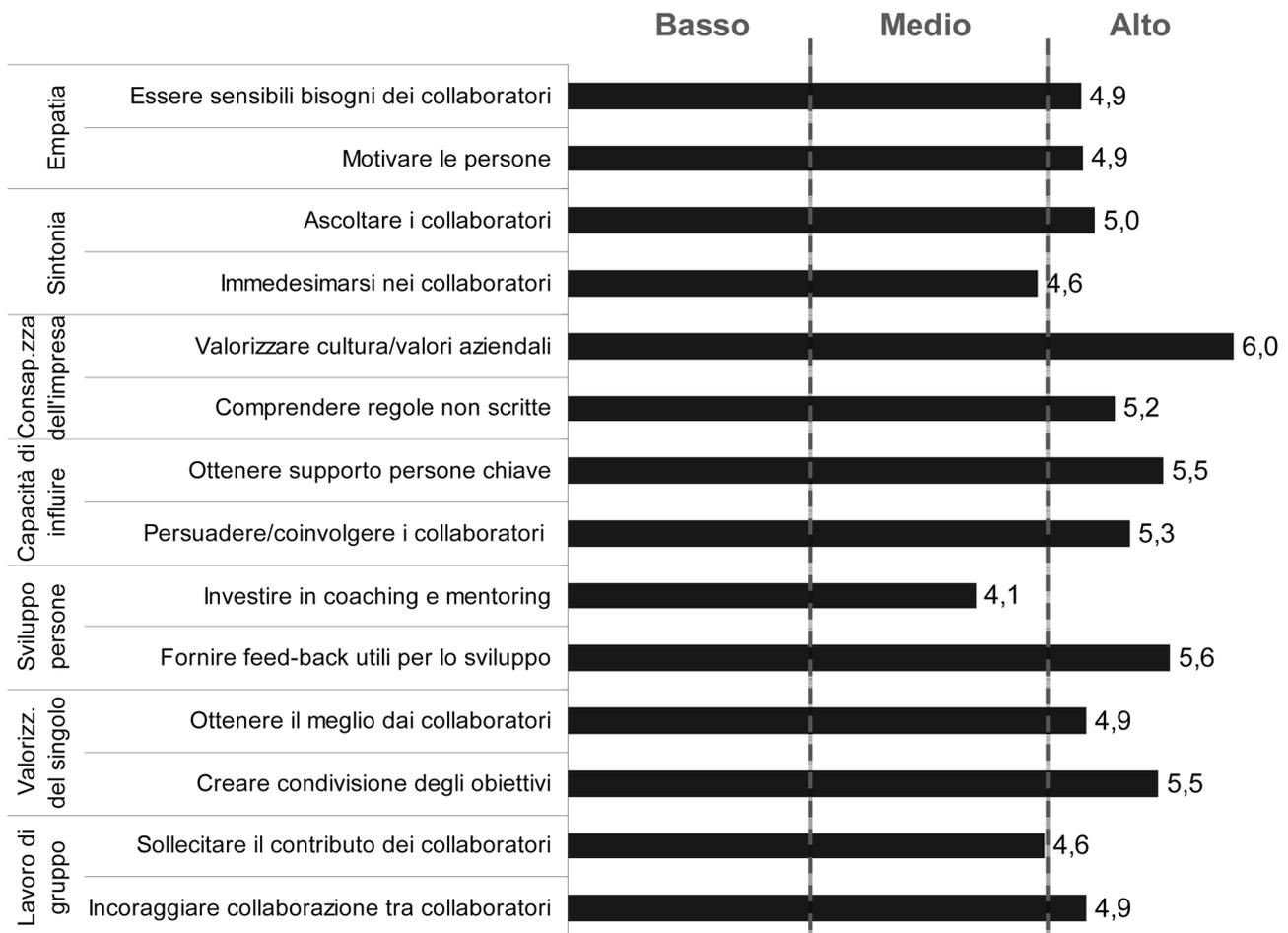
Capacità di gestione delle risorse e conseguimento degli obiettivi

Per l'analisi delle competenze attivate dai CSR Manager nell'ambito dei progetti analizzati è stato chiesto agli altri soggetti di esprimere un giudizio (tra 1 e 7) su due categorie di competenze:

- l'intelligenza sociale dei CSR Manager, intesa come capacità di utilizzare le potenzialità emotive delle persone e mobilitare le stesse;
- le competenze manageriali, intese come capacità di gestione delle risorse di progetto e di conseguire gli obiettivi prefissati.

# L'intelligenza sociale

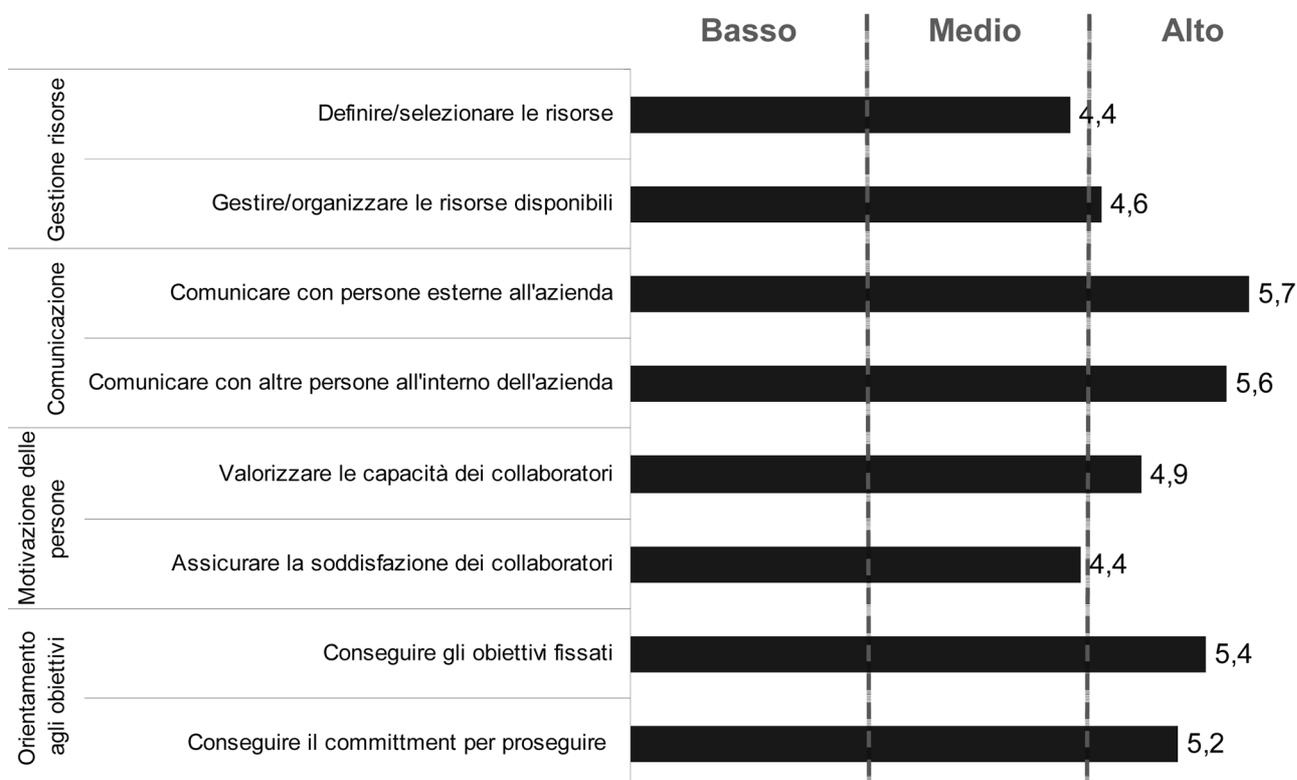
## LE COMPETENZE



In merito all'intelligenza sociale i CSR Manager hanno dimostrato un'ottima consapevolezza dell'impresa in cui operano, una buona capacità di ottenere supporto e coinvolgere le persone attorno ai progetti e di creare una condivisione degli obiettivi. I CSR Manager sono quindi orientati alla promozione del consenso attorno ai temi della CSR e dimostrano un'ottima capacità di relazionarsi internamente all'impresa per assicurare il contributo delle funzioni coinvolte nel progetto.

## Le competenze manageriali

LE COMPETENZE



Da un punto di vista delle competenze manageriali ai CSR Manager sono riconosciute in prevalenza doti di comunicazione, sia nei confronti di membri interni all'organizzazione sia verso stakeholder esterni. Ad essi viene inoltre attribuita la perseveranza nel conseguimento degli obiettivi di progetto, dimostrando un forte orientamento alla creazione del consenso necessario al conseguimento degli stessi.

## Metodologia di analisi

COMPETENZE E PERFORMANCE

### Procedura

- ✓ Confirmatory Factor Analysis per costruzione variabili
- ✓ 2 steps Cluster analysis  
(*Hierarchical e K-Means*)
- ✓ Test non parametrici  
(*Kruskal Wallis Test; Sperman's Rho Correlation*)

### Variabili

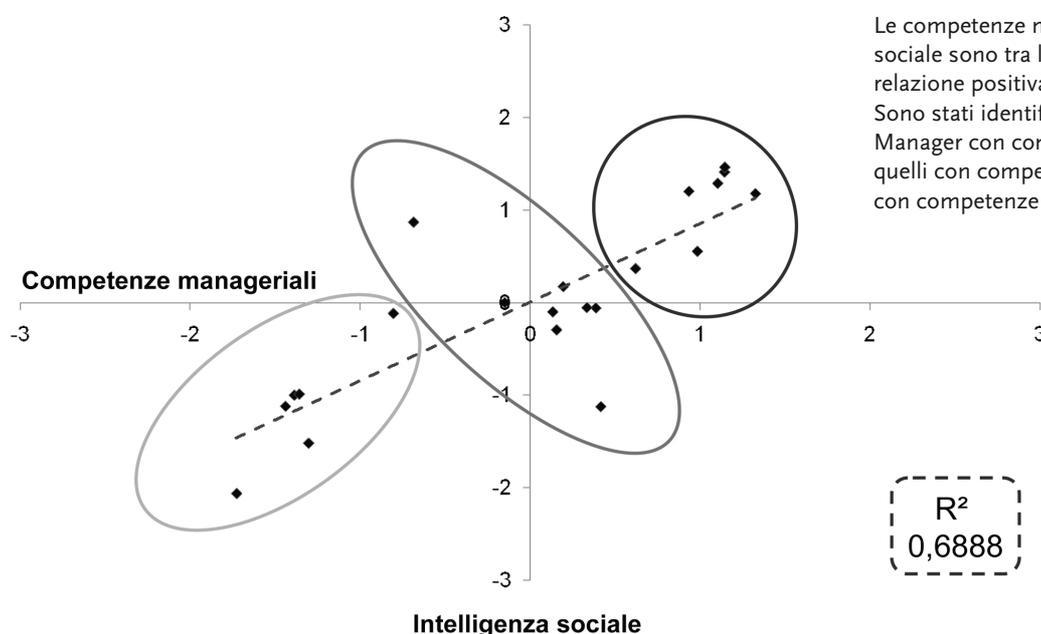
- ✓ Indice delle competenze manageriali  
( $\alpha = 0.822$ ;  $KMO=0.706$ ;  $Det.>0.0000001$ )
- ✓ Indice della intelligenza sociale  
( $\alpha = 0.855$ ;  $KMO=0.483$ ;  $Det.>0.0000001$ )

L'analisi della relazione tra competenze e performance si è sviluppata in differenti fasi:

- inizialmente si è proceduto alla costruzione di due indici sintetici delle competenze manageriali e dell'intelligenza sociale mediante una confirmatory factor analysis;
- successivamente si sono identificati i clusters dei CSR Manager in relazione a tali indici. Come primo passo è stato definito il numero ottimale di cluster mediante una hierarchical analysis, per poi procedere all'analisi mediante metodologia K-means per identificare l'appartenenza ai clusters;
- in conclusione sono stati condotti test non parametrici per verificare la differenza esistente tra le medie dei giudizi sulle performance ottenuti dai progetti in cui erano coinvolti i differenti gruppi di manager.

# Competenze manageriali e intelligenza sociale

## COMPETENZE E PERFORMANCE



Le competenze manageriali e l'intelligenza sociale sono tra loro legati da una relazione positiva. Sono stati identificati tre cluster: i CSR Manager con competenze sotto la media, quelli con competenze nella media e quelli con competenze superiori alla media.

# Competenze e giudizio sulle performance

## COMPETENZE E PERFORMANCE

### Competenze e Intelligenza sociale

Performance	Cluster1 Sotto media	Cluster 2 In media	Cluster 3 Sopra media	Test	
Rispetto budget	3,02 (1,22)	5,03 (1,07)	6,19 (0,67)	11,440***	✓✓
Rispetto tempi	3,08 (1,23)	4,95 (0,98)	6,15 (0,72)	11,204***	✓✓
Gestione efficiente delle ore	3,00 (1,19)	4,40 (0,81)	5,36 (0,86)	8,888**	✓
Stima corretta costi	2,47 (1,13)	4,85 (0,84)	5,83 (0,67)	12,333***	✓✓
Efficacia comunicazione interna	5,27 (1,03)	5,45 (0,61)	5,65 (0,97)	0,343	
Efficacia comunicazione esterna	5,60 (0,45)	5,58 (0,83)	6,17 (0,56)	2,821	
Soddisfazione attese team di lavoro	3,50 (0,94)	4,80 (0,45)	5,97 (0,65)	14,412***	✓✓
Soddisfazione attese vertice	5,65 (0,49)	5,68 (0,58)	5,96 (0,39)	1,437	
Benefici monetari attesi	3,53 (1,21)	4,90 (0,94)	5,39 (0,71)	6,736***	✓
Benefici non monetari attesi	5,10 (0,74)	5,40 (0,56)	5,94 (0,38)	5,492**	✓
Benefici per collaboratori	2,90 (0,68)	4,53 (0,90)	5,63 (0,49)	13,595***	✓✓
Benefici per fornitori	2,97 (0,75)	4,75 (1,07)	4,86 (1,36)	7,958**	✓
Benefici per azionisti	3,45 (0,41)	4,95 (0,95)	4,86 (0,76)	8,336**	✓
Benefici per clienti	3,95 (1,28)	5,03 (0,42)	5,32 (1,39)	3,575	
Benefici per comunità	4,08 (0,77)	5,20 (0,96)	6,07 (1,07)	7,521**	✓
Benefici per l'ambiente	5,58 (0,91)	6,03 (0,95)	6,46 (0,50)	3,812	

I test condotti dimostrano come i manager che hanno competenze superiori rispetto alla media operino in progetti che hanno conseguito una valutazione maggiore.

Tale differenza è marcata nel rispetto del budget e dei tempi di progetto, nella capacità di stima dei costi, nella soddisfazione delle attese dei collaboratori e nei benefici ottenuti per i collaboratori.

È comunque positiva, anche se meno significativa per la gestione efficiente delle ore di lavoro, nell'ottenimento di benefici monetari e non monetari e nel conseguire i benefici per fornitori, azionisti e comunità.

## Sul CSR Manager: una sintesi

---

### Il CSR Manager:

1. Insieme al Responsabile della Direzione Tecnica competente, è il soggetto da cui principalmente nasce l'idea del progetto.
2. Trae l'idea da riunioni o meeting interni. In misura minore da, iniziative di stakeholder engagement e di analisi delle best practices internazionali.
3. È protagonista nelle fasi iniziali (ideazione) e conclusive del progetto.
4. Ha un atteggiamento critico verso i risultati del progetto.
5. È dotato di intelligenza sociale e di competenze manageriali per ottenere consenso interno, nel rispetto della cultura aziendale e delle norme non scritte.
6. È caratterizzato da un orientamento agli obiettivi di progetto.
7. Possiede competenze statisticamente rilevanti per il conseguimento di buone performance di progetto.

## Per maggiori informazioni

---

### ALTIS

[altis.unicatt.it](http://altis.unicatt.it)

### CSR Manager Network Italia

[www.csrmanagernetwork.it](http://www.csrmanagernetwork.it)

### ISVI

[www.isvi.org](http://www.isvi.org)

### Mario Molteni

[mario.molteni@unicatt.it](mailto:mario.molteni@unicatt.it)

### Stefania Bertolini

[stefania.bertolini@isvi.org](mailto:stefania.bertolini@isvi.org)

### Matteo Pedrini

[matteo.pedrini@unicatt.it](mailto:matteo.pedrini@unicatt.it)

# CASI AZIENDALI

---

AUTORI VARI



# Acea

## Vendor Rating

di IDA BIANCO e DAVIDE DE CARO

### L'iniziativa

Il progetto "Vendor Rating", avviato nel 2008 dalla Funzione di Acea SpA che cura gli approvvigionamenti per l'intero Gruppo – Servizi e Tecnologie –, consiste in una metodologia di classificazione delle imprese fornitrici di Acea, basata sulla valutazione della loro affidabilità e delle loro *performance*, rispetto ad un contratto in essere, attraverso un'attività di rilevazione oggettiva e sistematica del comportamento tenuto durante la fase esecutiva dell'appalto.

L'elaborazione del modello di Vendor Rating, messa a punto in collaborazione con il Center of Advanced Procurement dell'Università degli studi di Roma "Tor Vergata", ha richiesto come primo obiettivo la definizione dei criteri di valutazione e la conseguente applicazione durante le ispezioni in cantiere. A tale scopo, sono state individuate due classi di riferimento, Qualità e Sicurezza, ripartite in 12 categorie<sup>1</sup>, per un totale di 135 parametri di giudizio. È stata creata, quindi, un'unità organizzativa appositamente dedicata alla verifica in cantiere della sussistenza dei suddetti parametri: la valutazione degli ispettori è resa oggettiva dalla tipologia di riscontro on/off sul rispetto degli stessi. I dati raccolti in cantiere sono successivamente archiviati ed elaborati in un sistema informatico che, attraverso la ponderazione di tutti i parametri di giudizio, in funzione dell'intervallo temporale e della frequenza delle ispezioni, calcola l'indice reputazionale (IR) redigendo una graduatoria delle imprese fornitrici.

Il sistema di Vendor Rating realizzato da Acea è integrato nelle procedure di aggiudicazione della gara, allo scopo di creare un legame virtuoso tra la fase competitiva di selezione della società appaltatrice e la fase di esecuzione dell'appalto.

Infatti, l'indice reputazionale (IR) attribuito ad ogni impresa viene utilizzato, insieme al prezzo, quale parametro per l'individuazione del migliore contraente. Si tratta di un'ipotesi di aggiudicazione mediante il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa che contempla l'introduzione di un parametro diverso rispetto al prezzo: il punteggio totale si ottiene dalla somma del punteggio attribuito rispettivamente al lato economico dell'offerta, tipicamente uni-dimensionale (lo sconto o il prezzo), e al lato reputazionale.

$$\text{Punteggio} = a \underbrace{\frac{P_B - P_O}{P_B}}_{\text{Punti offerta}} + b * \underbrace{IR}_{\text{Punti indicatore}}$$

dove  $P_B$  e  $P_O$  costituiscono, rispettivamente, il prezzo a base d'asta e il prezzo offerto dal fornitore;  $a$  e  $b$  sono i pesi assegnati a ciascun aspetto;  $IR$  è l'indice reputazionale.

Nell'intento di consolidare e tarare la nuova modalità di aggiudicazione ed accrescere la consapevolezza delle imprese in relazione alla nuova metodologia di gara, nel corso del primo semestre del 2009 la formula di aggiudicazione elaborata è stata applicata in via sperimentale a livello simulato, ciò anche per lasciare alle imprese un ulteriore periodo di tempo per incrementare i propri parametri di rating.

Dal mese di luglio 2009, è partito un "randomized experiment" con l'aggiudicazione di alcune gare secondo l'offerta economicamente più vantaggiosa integrato con il sistema di Vendor Rating e il conseguente indice reputazionale.

In una fase successiva e sulla base delle risultanze relative alla prima applicazione, la formula potrà essere completata da due ulteriori indici: il primo legato alla completezza dell'informazione fornita dalle imprese, il secondo legato alla variabilità delle prestazioni delle imprese in termini di qualità/sicurezza. L'indice di completezza sarà determinato dal rapporto tra cantieri aperti dichiarati su tutti quelli effettivamente aperti e soggetti all'obbligo di comunicazione ad Acea, al fine di premiare la trasparenza nelle relazioni tra fornitore e committente. L'indice di variabilità sarà calcolato come deviazione standard delle valutazioni su tutti i singoli parametri considerati per l'elaborazione dell'indicatore reputazionale, premiando le imprese che hanno prestazioni costanti nel tempo.

### I risultati aziendali

L'obiettivo principale del progetto è il miglioramento della qualità delle opere realizzate dalle imprese appaltatrici – e di conseguenza del servizio erogato da Acea – incentivando le società stesse ad investire in sicurezza e qualità. In tale ottica, con il Progetto Vendor Rating Acea ha voluto condividere con i propri fornitori, nel ruolo di soggetti protagonisti, un processo di sviluppo della qualità di esecuzione dell'appalto. La crescita delle prestazioni delle imprese, riscontrata già dai primi mesi di avvio del progetto in una percentuale di circa l'80% di incremento rispetto alle prime valutazioni effettuate, ha dato atto della bontà del metodo sia sul lato dell'efficientamento della gestione dei cantieri sia sotto il profilo della responsabilizzazione delle imprese.

<sup>1</sup> Per la classe "Sicurezza" le categorie di riferimento sono le seguenti: Documenti, Sicurezza cantiere, Regolarità Cantiere, Esecuzione Lavori, Personale, Automezzi e Mezzi d'Opera, Verifiche specifiche cantieri A.T. Per la classe "Qualità": Opere Aeree, Opere Interrate, Opere per Cabine, Gestione Utente, Giunzioni e Terminazioni MT/BT.

## I risultati socio-ambientali

Il Progetto “Vendor Rating” si configura anche quale momento di raccordo con le altre iniziative intraprese da Acea, finalizzate alla garanzia di un sano rapporto tra Stazione Appaltante e Fornitore e dell’effettività del principio di concorrenza.

L’articolo 14 del Codice Etico del Gruppo Acea è dedicato, infatti, ai “Rapporti con i fornitori” e all’enunciazione delle modalità di comportamento rispondenti ai principi etici, cui si ispira la condotta del Gruppo. Un profilo sottolineato nel Codice è la tutela degli aspetti etici nella gestione degli appalti e Acea si dimostra sempre più attenta all’implementazione di processi in grado di stimolare percorsi di miglioramento qualitativo presso le imprese fornitrici: il progetto Vendor Rating ne rappresenta il caso concreto. A livello sociale, infatti, il risultato più immediato è stato l’aver indirizzato le imprese qualificate verso azioni correttive di miglioramento: dai monitoraggi effettuati tra le prime ispezioni e il dicembre 2008 – nell’arco di circa un anno, con oltre 1.000 sopralluoghi effettuati – il voto

medio riportato dalle imprese è cresciuto dell’80% circa.

Ciò dimostra che, con l’utilizzo di appropriati incentivi, le imprese rispondono positivamente alla scommessa su standard di qualità più elevati, nel loro stesso interesse, in quello dei loro dipendenti, della committente e del cliente finale.

Il Rating conseguito dalle imprese si traduce in un “ritorno” concreto in fase di aggiudicazione delle singole gare indette sulla base del Sistema di Qualificazione dei Lavori Acea – Area Energia. Le imprese che dimostrano un’elevata professionalità nell’esecuzione dei lavori e che investono in qualità, infatti, potranno vedersi premiate grazie alla possibilità di vincere la gara anche praticando un prezzo più alto (o un ribasso minore) rispetto ad altre aziende che, pur avendo formulato un’offerta economica competitiva, non hanno allineato i propri standard a quelli richiesti da Acea, e sono per questo penalizzate con una valutazione insoddisfacente e un indice reputazionale basso.

# Acea

## Acea per l'Innovazione

### L'iniziativa

In data 15 settembre 2008, su iniziativa della Direzione Servizi e Tecnologie, ha preso il via il progetto "Acea per l'Innovazione", nato con lo scopo di creare una piattaforma partecipativa per tutti coloro i quali volessero proporre alle Società del Gruppo un'idea innovativa riferita ai settori di business caratteristici (acqua ed energia) oppure ai processi interni.

Si è voluto così costruire uno strumento diretto e dedicato all'innovazione, accessibile a tutti (fornitori, dipendenti, università, semplici cittadini), che non utilizza canali istituzionali e garantisce che tutte le proposte pervenute vengano vagliate in maniera attenta e approfondita, applicando un processo di selezione e analisi ben definito e dedicando risorse adeguate ad uso esclusivo del progetto.

Lo strumento è il portale [www.aceainnovazione.com](http://www.aceainnovazione.com), semplice, intuitivo e caratterizzato da un forum aperto al dialogo, per discutere le idee inserite e arricchirle di nuovi spunti, miglioramenti ed esperienze, nella convinzione che esista un bacino di potenziali "talenti" e che chiunque possa apportare idee valide.

Oltre allo strumento informatico è stato implementato un processo di valutazione delle proposte di innovazione attraverso l'operatività di tre comitati organizzati su livelli crescenti di responsabilità. In particolare, è stato creato un team dedicato al primo screening delle idee composto da risorse neolaureate, appena introdotte nella realtà aziendale, con professionalità differenziate (ingegneria ed economia) atte alla valutazione delle proposte, disponibili ad interagire con i proponenti.

L'attività prevede una prima analisi tecnico/economica, sulla fattibilità dell'idea e sul potenziale beneficio che essa potrebbe apportare all'azienda, e una seconda fase di maggiore approfondimento, durante la quale vengono formati gruppi di lavoro ad hoc con il coinvolgimento degli stessi proponenti e di personale tecnico esperto dell'azienda. La valutazione delle idee e la decisione di sperimentarle e implementarle è in carico ad un Comitato Guida composto dal top management dell'azienda.

### I risultati aziendali

Alcuni significativi indicatori delle performance relative al progetto sono rappresentati sicuramente da:

- registrazioni ed accessi al sito;
- numero di idee pervenute;

di FABIO GROSSI GONDI e IRENE MERCADANTE

- numero di idee giudicate potenzialmente convenienti per l'azienda e sottoposte a sperimentazione sul campo.

Nei primi 9 mesi, gli accessi al sito sono stati circa 6.500 e sono pervenute 45 idee relative alle principali aree di business del Gruppo: sistema idrico integrato, produzione, distribuzione e vendita di energia elettrica, ambiente. Alcune idee pervenute hanno riguardato inoltre il miglioramento e l'efficienza dei processi interni. Le idee sono pervenute da fonti esterne ed interne: fornitori abituali di Acea, nuovi fornitori, dipendenti, privati cittadini. Più del 60% delle idee sono state valutate interessanti e ne è stata portata avanti un'analisi di fattibilità dettagliata e una sperimentazione.

A titolo esemplificativo, tra queste, vi è un dispositivo che, integrato al contatore idrico, permette a quest'ultimo di misurare le portate d'acqua erogate all'utente ma impossibili da determinare in altro modo, in quanto inferiori al valore minimo misurabile dall'apparecchio.

Un ulteriore esempio riguarda l'utilizzo di pompe come generatori di corrente, mediante alcuni piccoli accorgimenti. In questo modo è possibile produrre energia attraverso apparecchi, le pompe appunto, molto più economiche rispetto alle turbine, solitamente utilizzate per questo tipo di attività, ottenendo rendimenti di poco inferiori a queste ultime.

### I risultati socio-ambientali

Una prima valenza sociale è insita nella natura stessa del progetto, che realizza i principi guida enunciati nelle carte valoriali, nella Mission e nelle politiche aziendali di Acea; in tali documenti, infatti, viene espressamente sostenuta l'applicazione di tecnologie innovative ed indicata l'opportunità di valorizzare le competenze dei dipendenti, stimolandone le professionalità.

La peculiarità di "Acea per l'Innovazione", inoltre, è quella di essere un tipico progetto "multi-stakeholder", per diverse ragioni: in primo luogo l'iniziativa si presta al coinvolgimento di tutti i portatori di interesse (interni ed esterni), promuovendo il loro contributo creativo al miglioramento della gestione d'impresa, poiché si caratterizza come aperta a cogliere idee e proposte valide da chiunque provenienti, non solo senza preclusioni ma diventando essa stessa "canale privilegiato" di contatto con l'impresa, a tutti accessibile. In secondo luogo, il processo di analisi delle proposte pervenute prevede fasi durante le quali si realizza concretamente

una sinergia tra gruppi di lavoro “misti” (proponenti, tecnici interni all’azienda) in grado di far crescere il livello qualitativo delle proposte stesse; in terzo luogo il progetto è potenzialmente in grado di offrire opportunità lavorative ed apportare, contestualmente, miglioramenti tecnico-gestionali all’azienda, realizzando un “vantaggio condiviso”.

Il progetto, di fatto, ha permesso la creazione e l’integrazione di una rete di interscambi fra enti molto differenti fra loro, essendo stato divulgato sia verso i fornitori, che verso le associazioni imprenditoriali, le Università e naturalmente i dipendenti interni. L’utilizzo di internet come fonte di comunicazione principale, inoltre, ha agevolato il coinvolgimento dei “semplici” cittadini ed ha creato un’opportunità di accesso ad imprese precedentemente non coinvolte in attività lavorative con Acea. Tutto questo, unitamente alla creazione del forum, ha prodotto un sistema fortemente connesso e propositivo, stimolato verso concetti quali la creatività, lo spirito di iniziativa e la ricerca del miglioramento continuo, sia da parte di Acea che da parte degli altri attori coinvolti. Per ultimo è da sottoli-

neare che molte delle idee pervenute hanno implicazioni di sostenibilità riguardando l’efficienza energetica, l’uso di fonti rinnovabili e la riduzione dei consumi.

Il progetto, per come è stato strutturato, prevede il coinvolgimento di utenti di diversa natura, ciascuno dei quali può apportare il proprio contributo in maniera differente. Per quanto riguarda i fornitori, il maggior incentivo alla partecipazione è legato al significativo incremento di probabilità che hanno di creare e/o consolidare il proprio rapporto con Acea, oltre naturalmente ai vantaggi tecnico-economici derivanti dall’eventuale implementazione delle idee proposte.

Per i dipendenti Acea si genera, oltre alla soddisfazione di poter prender parte in maniera fortemente attiva e diretta ad un progetto “innovativo” sostenuto dall’azienda stessa (cosa abbastanza inusuale, soprattutto nelle medie e grandi imprese), la possibilità di migliorare nel quotidiano la propria attività lavorativa, attraverso l’implementazione di piccole idee da loro stessi promosse.

# APS

## Pavimenti sostenibili

di ANNA LAURA RAVERA

### L'iniziativa

APS nasce nel 1991 con l'ambizione di sviluppare anche sul mercato italiano soluzioni alternative alle pavimentazioni tradizionali, in grado di interpretare le nuove realtà di un mercato in costante evoluzione reso sempre più esigente dall'introduzione di normative italiane ed europee sempre più rigide. La sfida è stata quella di perseguire l'obiettivo coniugando esigenze di tipo economico, sociale e ambientale, in quanto la realizzazione di nuove pavimentazioni, sia in impianti industriali che civili, crea modifiche permanenti all'ambiente che vanno a toccare importanti aspetti quali la sicurezza degli operatori in fase di produzione, degli utilizzatori nell'esercizio del loro lavoro quotidiano e non ultimo la sicurezza delle generazioni future per la qualità dei prodotti immessi nell'ambiente e la produzione di rifiuti lungo tutto il ciclo di vita della nuova struttura, compreso lo smaltimento della stessa in fase di smantellamento o cambio di destinazione.

Per raggiungere i nostri obiettivi è stato necessario svolgere un lento e costante lavoro di ricerca internazionale e contemporaneamente anche di formazione e informazione sui collaboratori e nostri clienti, per farci riconoscere come partner affidabili e sicuri, coinvolgendoli nella scelta delle proposte e delle attività.

Con l'iniziativa "APS pavimenti sostenibili" la nostra azienda si propone pertanto di favorire lo sviluppo di una progettazione e costruzione più attuale da un punto di vista sociale, ambientale ed economico, all'interno degli ambienti lavorativi ed abitativi nei quali si svolge la maggior parte della vita degli individui. Il nostro obiettivo è quindi impegnarci affinché la nostra attività generi business e benessere per le persone attivamente impegnate nella nostra realtà, attraverso la selezione e diffusione di prodotti e sistemi da impiegare in edilizia che rispondano ai più recenti criteri di sostenibilità.

Per fare questo abbiamo da tempo individuato fra i nostri fornitori quelli più aderenti ai nostri principi e stretto partnership importanti con alcune società produttrici come Flowcrete plc, leader mondiale nella produzione di prodotti e sistemi a base resinosa, con sede a Sandbach (UK) e un sito produttivo a Perstorp in Svezia, che importiamo, in esclusiva sul mercato italiano, ormai da dieci anni e TLM Groupe con sede a Prhemilat in Francia, leader nella realizzazione di pavimentazioni riciclabili al 100% che ha recentemente immesso sul mercato anche una linea destinata ad impieghi industriali, realizzata con oltre il 60% di prodotto riciclato.

### I risultati aziendali

Dal 2008, APS ha assegnato una quota rilevante di punteggio nella valutazione dei propri fornitori sulla base dell'esistenza di una politica di sostenibilità e impegno socio-ambientale, qualità e tipologia delle materie prime, attenzione verso l'ambiente legata al sito produttivo, attenzione all'ambiente legata alla composizione dei prodotti e scelte nella politica degli imballaggi. Si è così raggiunto il 95% dei fornitori di materie prime con una politica ambientale in linea con la mission aziendale. Queste scelte senza dubbio hanno aiutato l'azienda, seppure in un momento di sofferenza del settore, a mantenere l'esistente quota di mercato a fronte di una sensibile riduzione, fino al 60%, registrata da alcuni diretti competitor.

Dall'agosto 2009 è partita una campagna mirata alla comunicazione dei vantaggi derivanti dalla scelta di pavimentazioni realizzate con materiali più sostenibili e operativamente riteniamo che ci si possa attendere un risultato positivo nel medio termine anche in funzione del crescente interesse riservato da progettisti e costruttori verso l'ottenimento di green rating per gli edifici. Secondo una ricerca Conpaviper (2008), le aziende in Italia che realizzano rivestimenti continui in materiali resinosi sono 187 di cui circa 50 si occupano di resine in esclusiva, di questo elenco fanno parte aziende strutturate e artigiani che spesso lavorano conto terzi.

A fronte di un'attività di benchmarking svolta fra i principali competitor, possiamo oggi affermare che non sono emerse realtà, specializzate in rivestimenti continui, in grado di offrire garanzie di una adeguata gamma di sistemi con prestazioni e caratteristiche di sostenibilità dichiarate. Non sono stati trovati competitor (fra gli applicatori) con una politica dichiarata sul sito internet relativa ad attività di CSR. Solo un 3% circa dei competitor visitati fa in qualche modo, all'interno della propria comunicazione, riferimenti espliciti inerenti ad attenzione verso tematiche socio-ambientali. Anche a fronte di questo fatto e in considerazione del crescente aumento dell'attenzione verso le tematiche socio-ambientali, riteniamo concreta, al di là dei risultati pubblicabili ad oggi, l'attesa di un vantaggio anche sul piano della competitività.

Il progetto descritto ha ottenuto anche l'obiettivo di un miglioramento del clima aziendale e del senso di appartenenza del personale coinvolto.

Anche la crescita della reputazione aziendale può essere considerata un risultato misurato in quanto nel corso dell'ultimo anno ben tre clienti di primaria importanza (Cesare Fiorucci Spa, Castello Banfi Spa e 3A Alimentaristi Centro distribuzione SMA) hanno accet-

tato di portare la loro testimonianza su redazionali nei quali si è parlato delle caratteristiche delle pavimentazioni APS.

Inoltre Il titolare di APS Antonino Caneva, è stato premiato dalla CCIAA della provincia di Alessandria come imprenditore di successo per il settore artigianato 2008 nell'ambito della Giornata nazionale dell'economia dello scorso maggio; tra le motivazioni la ricerca, l'innovazione ma anche l'impegno nell'ambito della responsabilità d'impresa.

### **I risultati socio-ambientali**

Le caratteristiche stesse delle pavimentazioni commercializzate da APS hanno come obiettivo principale il miglioramento oggettivo della sicurezza nelle aziende ove vengono realizzate. Il 100% delle aziende ove viene installato un rivestimento continuo APS raggiunge gli obiettivi relativi al proprio standard di categoria in merito alla sicurezza e all'igiene sui luoghi di lavoro.

L'industria alimentare, da sempre principale mercato di riferimento delle attività di APS, ha accolto con particolare interesse la pavimentazione antibatterica su base naturale. La soluzione Flowfresh® infatti, supera le barriere della protezione antibatterica su base chimica a favore di un prodotto di ultima generazione che impiega le proprietà naturali degli ioni d'argento. Flowfresh® è stato progettato e realizzato in esclusiva mondiale da Flowcrete in partnership con la Polygiene®, azienda Svedese leader nei sistemi antibatterici.

Anche nelle situazioni non direttamente legate a leggi specifiche come l'HACCP, esistono vantaggi precisi

come il basso impatto ambientale lungo tutto il ciclo di vita del prodotto. A titolo di esempio possiamo considerare che il materiale consumato e trasportato per ottenere una superficie di elevate prestazioni e di lunga durata è di soli 8Kg/mq contro un tradizionale pavimento in piastrelle, similare per parità di prestazioni, che si aggira attorno ai 16-20 Kg/mq. Al momento dello smaltimento lo stesso quantitativo di materiale residuo dovrà essere rimosso e smaltito.

L'ottimizzazione della luce naturale grazie all'effetto riflettente delle superfici è oggettivo e dichiarato, come pure il risparmio di detersivi rispetto ad una pavimentazione tradizionale.

### **I sistemi di attribuzione di obiettivi/incentivi**

L'attribuzione di obiettivi e incentivi, ha riguardato fino ad oggi solo il personale destinato alla promozione. È allo studio un nuovo sistema incentivante strutturato sulla base di due componenti, una aziendale e una personale, che porterà ad estendere obiettivi personali e incentivi legati ai risultati aziendali, al 100% delle persone presenti in azienda. La componente aziendale tenderà a premiare il raggiungimento di obiettivi espressi in termini di volumi di attività e raggiungimento degli obiettivi secondo il Sistema ISO 9001:2008. La componente individuale tenderà a premiare il raggiungimento di obiettivi personali di efficacia e di efficienza e miglioramento dell'area di competenza sulla soddisfazione Cliente/Fornitore.

# Assicurazioni Generali

## Carrozzeria Sicura

di MARINA DONATI

### L'iniziativa

Il Gruppo Generali è una delle più importanti realtà assicurative e finanziarie a livello mondiale, che si distingue per un'ampia offerta di prodotti completi e flessibili abbinati a una logica di servizio costantemente rivolta ai bisogni del cliente. A tale proposito considera tra i suoi obiettivi primari la soddisfazione della clientela, perseguita attraverso livelli sempre più elevati di qualità dei servizi prestati e rapporti improntati a correttezza, onestà, professionalità e trasparenza. Nell'ambito del mercato assicurativo, e in particolare nel comparto danni, la gestione del sinistro rappresenta il momento in cui si misurano l'efficacia e l'efficienza del servizio fornito. Allo scopo di ottimizzare e semplificare le procedure connesse ai sinistri e alla liquidazione degli indennizzi, il Gruppo si avvale di call centre cui è affidato il compito di raccogliere le denunce di danno e fornire l'assistenza necessaria. Tutte le fasi del processo sono costantemente monitorate per individuare le aree di miglioramento nelle quali intervenire. In Italia al 1° febbraio 2007, con l'entrata in vigore del DPR 245/2006, è stata introdotta la procedura di risarcimento "Sistema di Indennizzo Diretto", che ha comportato un radicale cambiamento nella liquidazione dei sinistri del ramo auto, prevedendo che per determinate tipologie di sinistro il danneggiato non responsabile – in tutto o in parte – riceva direttamente dal proprio assicuratore il risarcimento dei danni subiti. La normativa ha messo in luce due aspetti di rilievo, l'onerosità dei sinistri e la qualità del servizio erogato, che sono stati oggetto di attente valutazioni da parte delle compagnie di assicurazione, portando anche alla revisione delle modalità operative.

Tra l'altro, si è innescata una competizione sull'offerta dei servizi di carrozzeria, che nel corso del 2008 ha portato il Gruppo Generali a convenzionarsi con un network di carrozzerie fiduciarie riunite sotto il nuovo logo "Carrozzeria SiCura".

La realizzazione dell'iniziativa ha visto il coinvolgimento di tutte le compagnie italiane del Gruppo, ciascuna delle quali ha dato il proprio contributo specifico per affrontare con un'azione comune un aspetto ad elevato impatto diretto sul business come la gestione dei sinistri.

Sono state condotte indagini preventive sulle aree da coprire, prendendo in considerazione i Comuni sede di almeno un'agenzia e quelli con maggior presenza di assicurati danneggiati. In una fase successiva sono state effettuate indagini, che hanno coinvolto collaboratori, agenti e operatori di call centre, volte a valutare il gradimento del servizio offerto dalle carrozzerie fiduciarie. I

risultati ottenuti sono serviti per la progettazione e la realizzazione del circuito "Carrozzeria Sicura", che comprende più di 800 strutture distribuite sul territorio nazionale, selezionate da GBS – Servizi Liquidativi del Gruppo Generali e costantemente monitorate da Cestar (CEntro STudi Auto e Riparazioni) in base a requisiti tecnici e gestionali.

In caso di sinistro che ricade nell'applicazione della procedura di Indennizzo Diretto oppure di sinistro coperto da garanzie accessorie a tutela del veicolo (incendio e furto parziale, atti vandalici, eventi socio-politici e atmosferici, collisione o kasko), il cliente, se lo desidera, rivolgendosi a una delle strutture aderenti al network Carrozzeria SiCura, ha la certezza di ottenere una riparazione di qualità e l'assistenza completa dall'apertura del sinistro alla conclusione di tutte le pratiche per il rimborso, senza anticipare denaro. Il rapporto diretto con le carrozzerie consente ad agenzie, periti e strutture liquidative di operare in un clima di trasparenza e fiducia volto a garantire alle Compagnie un costante controllo sulle modalità di valutazione del danno e sulle procedure di risarcimento con conseguenti risparmi sui costi di riparazione. Questi benefici si traducono in corrispondenti vantaggi per gli assicurati, ai quali, oltre all'elevata qualità del servizio, viene garantita equità di trattamento negli indennizzi e, quale risultato del contenimento dei risarcimenti, un contenimento degli aumenti delle tariffe di assicurazione.

### I risultati aziendali

L'introduzione della procedura diretta nel risarcimento dei sinistri ha provocato una trasformazione di tutte le procedure inerenti ai sinistri, perché la gestione delle pratiche e il risarcimento sono stati trasferiti integralmente alla Compagnia del danneggiato. Con il nuovo sistema, nella maggioranza dei casi, quest'ultima non riceve più dalla Compagnia di controparte il rimborso puntuale dell'indennizzo pagato, ma un forfait stabilito per legge in misura variabile in base alla Provincia, forfait che può quindi risultare superiore o inferiore a quanto effettivamente liquidato per il sinistro.

Al fine di evitare perdite dovute alle nuove modalità di rimborso tra Compagnie, l'attenzione è stata rivolta a contenere i costi di riparazione. L'implementazione del circuito di strutture fiduciarie ha consentito a Generali di monitorare i costi e di valutare la catena di fornitura dei ricambi, per evitare la possibilità di incrementi dei costi dovuti alla presenza di intermediari.

Come detto, la valutazione iniziale delle strutture da inserire nel circuito e le verifiche periodiche dei livelli degli standard delle carrozzerie selezionate vengono

eseguite dal CESTAR, centro studi costituito per iniziativa delle imprese assicuratrici esercenti l'assicurazione RC Auto. Dal 1983 il CESTAR rappresenta un punto di riferimento, a livello nazionale ed internazionale, per l'analisi e lo scambio di esperienze tra tutte le categorie interessate ai problemi delle riparazioni dei veicoli. In particolare, il Centro svolge un'intensa attività di ricerca e sperimentazione sulla vulnerabilità e riparabilità delle vetture, offrendo degli standard di riparazione; vanta inoltre un'ampia esperienza nella formazione di professionisti che operano nell'area della valutazione e della riparazione del danno auto e nella certificazione delle carrozzerie secondo standard qualitativi e tecnici. Nel dicembre 2007 il CESTAR è stato acquisito dal Gruppo Generali che con questa operazione ha voluto dotarsi di un proprio centro di eccellenza a servizio di tutte le Compagnie del Gruppo, in Italia e all'estero. L'intento è di far leva sulla tempestività e l'elevata qualità dei servizi offerti per aumentare la soddisfazione e la fidelizzazione della clientela, da un lato, e per attrarre nuovi clienti potenziali, dall'altro.

### I risultati socio-ambientali

Nell'ambito dell'iniziativa Carrozzeria SiCura il CESTAR ha il compito di valutare le carrozzerie da inserire nel circuito secondo severi standard qualitativi che comprendono numerosi parametri riferiti ad aspetti:

- logistici: accessibilità e visibilità delle strutture, superficie e sistemazione dei locali;
- tecnici: numero, tipologia, qualità delle attrezzature;
- gestionali: anzianità aziendale, fatturato, numero di dipendenti, presenza di certificazioni di qualità, autorizzazioni da parte di case automobilistiche, rispetto delle norme in materia di smaltimento rifiuti;
- di servizio: auto sostitutive, servizio di soccorso, orari di apertura, ecc.

Il monitoraggio e l'analisi di questi parametri consentono di selezionare solo strutture adeguate con un duplice scopo: garantire un'assistenza di elevata qualità alla clientela e, nello stesso tempo, il rispetto delle normative in vigore in campo socio-ambientale. Per favorire un miglioramento del servizio anche in termini di velocità, le procedure di liquidazione del Gruppo sono state sottoposte a un processo di rinnovamento che ha portato a snellire le fasi di gestione del sinistro. Il mantenimento nel tempo dei livelli qualitativi del servizio prestato dalle carrozzerie è poi garantito da verifiche a campione sulle riparazioni eseguite.

Le carrozzerie sono interessate a entrare nei circuiti delle strutture fiduciarie delle compagnie di assicurazione per i vantaggi che possono ricavare dalla canaliz-

zazione su un numero limitato di strutture di consistenti volumi d'affari. In Italia, infatti, il settore è infatti mediamente caratterizzato da una profittabilità bassa e molto sensibile alla variazione dei volumi di richieste e alla saturazione della capacità produttiva. Il processo di consolidamento che il comparto si trova ad affrontare può essere accelerato e guidato dalle compagnie di assicurazione: le carrozzerie si dimostrano infatti disponibili ad accordare sconti sulle riparazioni a fronte di garanzie sui volumi canalizzati, sconti che nel caso del Gruppo Generali sono rilevanti in considerazione della dimensione del Gruppo e quindi del numero di assicurati potenzialmente interessati.

Lo snellimento delle procedure di liquidazione assicura alle carrozzerie che aderiscono al circuito ulteriori vantaggi quali:

- il pagamento diretto delle prestazioni erogate da parte del perito o tramite bonifico bancario;
- la semplificazione della procedura di quantificazione del danno;
- la gestione del sinistro attraverso canali preferenziali.

I vantaggi di cui può invece beneficiare il cliente che sceglie di rivolgersi a una "Carrozzeria Sicura" comprendono:

- precedenza nell'accettazione del veicolo e nella riparazione del danno;
- riparazioni con ricambi originali eseguite da professionisti qualificati;
- 2 anni di garanzia sulle riparazioni effettuate;
- vettura sostitutiva o servizio di ritiro e consegna del veicolo a domicilio nel raggio di 10 km dalla carrozzeria;
- pulizia esterna della vettura al termine della riparazione;
- check-up tecnico gratuito (verifica dei livelli, pneumatici, freni);
- assistenza sull'intero territorio nazionale;
- nessun anticipo di denaro, se ricorrono i requisiti previsti dall'indennizzo diretto, o il diritto ad uno sconto sulle riparazioni effettuate, ove questi non ricorrano.

L'iniziativa ha già ottenuto un buon risultato in termini di aumento del numero di sinistri gestiti attraverso la rete fiduciaria (superiore all'8%).

Sono previste, anche se non sono state ancora effettuate, analisi di customer satisfaction per valutare l'impatto e il gradimento dell'iniziativa.

# Assicurazioni Generali

## Mobility management

di MARINA DONATI

### L'iniziativa

Per il Gruppo Generali le emissioni di gas ad effetto serra rilasciate nell'atmosfera nello svolgimento delle proprie attività assicurative e bancarie sono sostanzialmente riconducibili ai consumi di energia elettrica e di energia utilizzata dai sistemi di riscaldamento/condizionamento e alla mobilità. Negli ultimi anni le compagnie del Gruppo, sia italiane che estere, hanno adottato vari provvedimenti per ridurre tali emissioni. La mobilità, in particolare, è stata oggetto di attenzione con un duplice scopo: determinare le azioni da intraprendere per contenere gli spostamenti dei dipendenti del Gruppo per motivi di lavoro e individuare quelle per contenere gli impatti ambientali degli spostamenti necessari, anche diffondendo all'interno del Gruppo le best practice già adottate in alcuni Paesi/società.

Per limitare la mobilità aziendale, in tutto il Gruppo è stato innanzitutto incrementato l'uso di teleconferenze e videoconferenze e, in Austria, è stato introdotto un sistema di teleperizia per i sinistri auto che consente di limitare gli spostamenti in auto dei periti da un'officina all'altra.

A queste iniziative se ne aggiungono numerose altre che meritano una particolare segnalazione.

In alcuni Paesi dove il Gruppo opera sono state formalizzate specifiche travel policy che privilegiano l'utilizzo dei mezzi pubblici e, tra questi, di quelli meno inquinanti. In Francia esiste una policy per le auto aziendali dei dirigenti, valida anche per la rete di vendita, che prevede limiti massimi per le emissioni di anidride carbonica e un'analoga car policy è in via di definizione anche per i dirigenti del Gruppo Italia. In alcune flotte aziendali del Gruppo sono stati introdotti veicoli elettrici o ibridi, in particolare in Austria, Francia, Italia e Svizzera. Nel Gruppo viene in genere promosso il car pooling: in Germania, in particolare, esiste una sezione dedicata a tale pratica nelle intranet delle diverse compagnie. Sono stati predisposti anche dei servizi navetta per dipendenti e ospiti che collegano tra loro più sedi lavorative dislocate in punti diversi della stessa città o le sedi con la stazione ferroviaria o la fermata più vicina dei mezzi di trasporto pubblico; in Italia, tali servizi sono attivi già da alcuni anni a Roma e a Mogliano Veneto. Si sta attualmente valutando l'introduzione di collegamenti dedicati tra alcune sedi aziendali caratterizzate da un'elevata incidenza di spostamento degli addetti.

Per quanto riguarda la mobilità casa-lavoro, inoltre, sia in Italia che all'estero, diverse compagnie del Gruppo concorrono alla spesa per i mezzi di trasporto pubblico dei propri dipendenti secondo varie modalità: in Italia,

ad esempio, Europ Assistance aggiunge all'abbattimento del 10% a carico del Comune di Milano un ulteriore 10% a proprio carico per l'abbonamento annuale ai mezzi pubblici della rete milanese, mentre in Francia, Generali France si fa carico del 60% del costo dell'abbonamento annuale valido su tutti i mezzi di trasporto pubblico di Parigi e periferia. Inoltre, specifici accordi stipulati con alcune reti ferroviarie nazionali e aziende di trasporto pubblico locali prevedono riduzioni del costo dei biglietti per i dipendenti.

### I risultati aziendali

Anche nel corso del 2008 sono proseguiti i processi di rilevazione dei dati relativi alla mobilità dei dipendenti in missione per le società del Gruppo Generali incluse nell'area del bilancio di sostenibilità. I dati raccolti riguardano in particolare i chilometri percorsi in auto, il numero di viaggi effettuati in treno e in aereo, il numero delle videoconferenze organizzate con l'obiettivo di ridurre gli spostamenti e, al tempo stesso, di instaurare un legame visivo tra i colleghi dei diversi Paesi. Prosegue tuttavia l'impegno del Gruppo per impostare un sistema di contabilità più efficace al fine di completare la raccolta dei dati ancora mancanti.

Con particolare riferimento alle travel policy aziendali, diffuse per garantire uniformità di comportamenti e nell'ottica di conseguire un contenimento dei costi, si può affermare che esse rappresentano anche un ulteriore importante mezzo per sensibilizzare tutti i collaboratori verso la salvaguardia dell'ambiente. I criteri di economicità e razionalità, che sono alla base della pianificazione delle missioni, invitano infatti a prendere in considerazione innanzitutto la possibilità di evitare la missione, sostituendola con soluzioni equivalenti, quali ad esempio conference call o videoconferenze. Laddove ciò non sia effettivamente possibile, i collaboratori vengono invitati a privilegiare l'uso del treno, o comunque di mezzi di trasporto pubblici, rispetto all'aereo o all'autovettura privata e ad ottimizzare la pianificazione delle missioni in maniera da consentire, oltre al contenimento del costo per lo spostamento e la riduzione del tempo necessario per raggiungere la destinazione, anche la fruizione dello stesso autoveicolo da parte di più persone appartenenti allo stesso ufficio.

### I risultati socio-ambientali

Adottando l'approccio metodologico basato sulle distanze percorse (Distance-based methodology), è stato possibile stimare per la prima volta le emissioni deri-

vanti dall'utilizzo di automobili da parte dei dipendenti del Gruppo in missione, che sono risultate pari a:

- 29.925,5 tonnellate di anidride carbonica (CO<sub>2</sub>);
- 2,96 tonnellate di metano (CH<sub>4</sub>);
- 3,05 tonnellate di protossido di azoto (N<sub>2</sub>O).

Per mancanza di informazioni sufficienti non è stato invece possibile effettuare una stima delle emissioni derivanti dai viaggi effettuati in treno e in aereo, relativamente ai quali si può tuttavia segnalare il maggiore utilizzo del treno rispetto a quello dell'aereo in quasi tutti i Paesi. Al di là delle politiche di Gruppo, le preferenze per i diversi mezzi di trasporto nei viaggi di la-

vorio sono legate alla dislocazione delle sedi sul territorio, oltre che alla qualità dei collegamenti ferroviari e aerei disponibili. Si prevede, ad esempio, che ci sarà un aumento nell'utilizzo del treno in Spagna per effetto della recente attivazione della tratta ad alta velocità tra Madrid e Barcellona, che nel 2008 ha fatto già crescere il numero di viaggi in treno del 50%. Analogamente, in Italia ci si attende un calo dei viaggi aerei a seguito dell'attivazione della linea ferroviaria ad alta velocità Roma-Milano.

Essendo il 2008 il primo anno per cui sono disponibili le suddette stime, non è possibile quantificare i miglioramenti ottenuti.

# Auchan

## Sacchetti di plastica addio!

di ANNA TUTEUR

### L'iniziativa

Auchan aveva già annunciato che avrebbe mandato in pensione i sacchetti in plastica entro il primo luglio 2009 e, quindi, con sei mesi d'anticipo rispetto ai termini di legge della Direttiva Europea. Ma il percorso verso la libertà dal polietilene sembra essere più rapido del previsto: il 21 aprile 2009 Auchan ha infatti inaugurato il suo 51° ipermercato in Italia (all'interno dell'Antegnate Shopping Center in provincia di Bergamo) dando vita al primo ipermercato italiano che "bandisce" il sacchetto di polietilene. Al suo posto, presso tutti i nostri 54 ipermercati, il consumatore troverà quattro alternative eco-attente: dal sacchetto in biotech ottenuto dalle patate alla ecobox in cartone, dalla shopper in carta al cabas resistentissimo da usare e ri-usare.

All'interno dell'ipermercato, inoltre, il consumatore trova percorsi informativi, che lo aiutano a fare di un gesto banale e quotidiano come la spesa un momento importante di salvaguardia dell'ambiente. Tramite, ad esempio, l'acquisto di prodotti ecolabel o la promozione del consumo di pesce proveniente da allevamenti, lo smaltimento corretto delle batterie automobilistiche o la chiusura dei banchi surgelati per limitare al minimo la dispersione energetica.

Ad accompagnare Auchan in questo importante percorso ambientale che porterà all'eliminazione totale dei sacchetti di plastica è il WWF, la più grande organizzazione mondiale Onlus dedicata alla conservazione della natura, con la quale l'azienda ha firmato un accordo all'inizio del 2009.

Tramite questo accordo, che sostiene il processo di sostituzione dei sacchetti di plastica in favore delle shopping bag riutilizzabili, Auchan ora è pronta all'azione: dal primo luglio si è compiuto un primo importante e concreto passo verso una "strategia rifiuti zero". I consumatori degli ipermercati Auchan, infatti, hanno a disposizione la robusta shopping bag "per la vita", che Auchan rimborserà gratuitamente in caso di rottura. I sacchetti, inoltre, nel prossimo futuro, non avranno il logo Auchan ma solamente il logo del WWF esclusiva-

mente sui cabas. La sostenibilità ambientale non è una strategia di marketing o commerciale e quindi lasciare anche il logo di Auchan sarebbe risultato come pubblicità all'azienda. Per maggior rispetto nei confronti del cliente e della "causa", Auchan ha deciso di imprimere sui sacchetti solamente il logo del partner scientifico, il WWF.

### I risultati aziendali

Al momento l'azienda sta ancora definendo un set di parametri di valutazione economica. Poiché il progetto è appena partito non si è ancora in grado di fornire alcun dato.

### I risultati socio-ambientali

Con questa operazione verranno complessivamente risparmiati ogni anno 30 milioni di sacchetti in plastica riciclata al 40% e 180 milioni di sacchetti in polietilene, quantitativi di plastica destinati ad inquinare la terra nelle discariche, le acque dei fiumi e dei mari con conseguenze devastanti. Si eviterà così un "deserto di plastica" di 45mila km quadrati.

Qui di seguito una dichiarazione del WWF che meglio esplica l'impatto dell'utilizzo della plastica sull'ambiente: "Il consumo in Europa è stimato in circa 100 miliardi di buste di plastica all'anno, con conseguente consumo di petrolio dell'ordine di 700.000 tonnellate l'anno e l'emissione di circa 1,4 milioni di tonnellate di CO<sub>2</sub>. Si disperderebbe nell'ambiente, ogni anno, circa 1 milione di tonnellate di plastica. Sono dati allarmanti per la tutela dell'ambiente e, per questo, il WWF chiede che l'Italia acceleri al più presto l'adozione dei decreti attuativi per accogliere definitivamente la Direttiva Europea che ne prevede la progressiva eliminazione. Le azioni di aziende private come Auchan che ne anticipano l'adozione, promuovendo presso milioni di clienti stili di vita e abitudini di consumo più sostenibili, sono uno stimolo e l'esempio di quanto dire "addio" al famigerato sacchetto sia possibile".



# Autogrill

## Il primo green store

di CRISTINA CLAPIZ

### L'iniziativa

Autogrill Italia ha realizzato il suo primo punto vendita sostenibile a Mensa di Ravenna, sulla E45.

L'edificio sfrutta l'energia geotermica, come fonte per la climatizzazione del locale ed incorpora soluzioni di tecnologia fortemente innovative.

Inserito in un'area di servizio di circa 20.000 m<sup>2</sup>, il nuovo Autogrill (400 m<sup>2</sup>) si presenta come una collinetta erbosa ben integrata nel paesaggio.

L'intera struttura è costituita da blocchi di polistirene espanso (circa 600mc) aggregati da uno strato di calcestruzzo rinforzato. Per incrementare ulteriormente il livello di coibentazione e quindi di comportamento "passivo" dell'edificio, l'intero pavimento risulta aereato rispetto al terreno con degli igloo e ulteriormente isolato con pannelli di polistirene che hanno garantito l'eliminazione di qualunque ponte termico.

L'approccio *passive house* si è poi esteso alla copertura totalmente verde con l'utilizzo di edera a bassa manutenzione che, grazie agli effetti di evapo-traspirazione, permette di mantenere la temperatura superficiale molto bassa e non trasmettere il calore per conduzione all'interno dell'edificio.

Tutti questi accorgimenti, con ultimo la produzione geotermica dell'energia necessaria al riscaldamento e condizionamento resa possibile da 11 sonde di scambio geotermico di 15m di profondità, hanno permesso l'ottenimento della certificazione energetica in Classe A dell'edificio con una necessità termica di soli 4,36 kw/m<sup>3</sup> anno.

Anche la progettazione degli interni segue i dettami della sostenibilità. Così il banco bar realizzato in materiali eco-compatibili e riciclabili (legno massello, acciaio inox e acrilico) è stato sviluppato per essere accessibile anche a bambini, anziani e persone con problemi motori.

Con questo progetto Autogrill si era prefissa l'obiettivo primario di ridurre del 30% i consumi (energetici e idrici) nonché le emissioni di anidride carbonica nell'aria. Un risultato che al momento è stato confermato dal consumo medio degli impianti e delle attrezzature dei primi mesi. Il dato consuntivo si potrà avere a un anno di distanza dall'apertura del locale.

### I risultati aziendali

Il primo *green store* risponde alla filosofia *Afuture* disegnata dal Gruppo Autogrill nel 2007 ed incentrata sulla costante ricerca del miglior equilibrio possibile fra gli interessi dell'azienda e quelli della comunità, il rispetto delle persone e la salvaguardia dell'ambiente.

### I risultati socio-ambientali

Si stima che l'impatto generale dell'edificio comporterà la riduzione del 40% dei consumi degli impianti meccanici e un conseguente abbattimento delle emissioni di CO<sub>2</sub> in atmosfera. L'uso di soluzioni illuminotecniche a Led contribuisce alla riduzione dei consumi. L'edificio è un autentico laboratorio di sperimentazione, da aggiornare e integrare continuamente con nuove idee e strutture innovative.

Per quanto concerne i risultati in campo sociale, la progettazione degli interni è stata sviluppata grazie al Concorso internazionale di idee "Progettare e realizzare per tutti" per realizzare un punto vendita accessibile anche a bambini, anziani e persone con problemi motori.

Attraverso il Concorso indetto in collaborazione con l'Associazione Onlus "Spirito di Stella" di Andrea Stella, sono stati coinvolti studenti e professionisti della progettazione e del design per proporre nuovi

### Principali indicatori di prestazione energetica

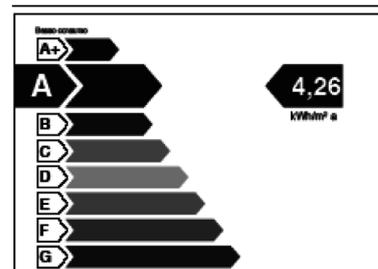
2008

Indice di prestazione energetica (energia 3,63 kWh/m<sup>3</sup> a primaria) per la climatizzazione invernale - EPI

Indice di prestazione energetica (energia 0,63 kWh/m<sup>3</sup> a primaria) per la produzione di acqua calda sanitari - EPacs

Indice di prestazione energetica (energia 4,26 kWh/m<sup>3</sup> a primaria) complessivo (riscaldamento e acqua calda sanitari) - EPtot

### Classe energetica



spunti su come alcune aree all'interno dei punti vendita Autogrill (bancone, cassa e servizi igienici) possano essere realizzati tenendo conto delle esigenze di fruibilità delle persone disabili. La filosofia del Concorso era quella di ideare aree di sosta che aumentassero il comfort e la funzionalità a beneficio di tutte le persone: le soluzioni sviluppate mi-

rano a garantire sia la piena funzionalità degli elementi di arredo, per quanti hanno difficoltà motorie o sensoriali, sia l'abbattimento di barriere psicologiche nel rapporto tra persona disabile e persona normodotata grazie ad elementi innovativi di design. Ad aggiudicarsi i primi premi delle classifiche generali sono state due studentesse e un professionista.

# Autostrade per l'Italia

## Il piano fotovoltaico

di ANDREA RAGNI e BENEDETTA MASIGNANI

### L'iniziativa

Autostrade per l'Italia, pur non rientrando nel campo di applicazione della direttiva CEE 2003/87/CE sull'Emission Trading, nell'ambito della propria politica ambientale ha avviato un progetto di sviluppo per la produzione di energia elettrica da fonte solare, in linea con gli obiettivi italiani e comunitari in tema di energia e ambiente. A partire dal 2007, Autostrade per l'Italia ha dato inizio ad un piano di costruzione di impianti fotovoltaici nelle aree di servizio lungo la propria rete autostradale. Il piano prevede la realizzazione, nel triennio 2008-2010, di circa 3.000 pensiline fotovoltaiche (un brevetto industriale europeo di Autostrade per l'Italia) a copertura dei posti auto destinati ai clienti delle aree di servizio, con l'obiettivo di mettere in esercizio una centrale fotovoltaica distribuita sul territorio di potenza complessiva di circa 4 MWp e una produzione annua di 5.600 MWh, corrispondente al 4% dei consumi energetici attuali del Gruppo.

Al 31 dicembre 2008 sono entrati in esercizio 3 impianti e avviati i lavori in ulteriori 92 aree di servizio localizzate principalmente sulle autostrade A1 Milano-Napoli e A14 Bologna-Taranto. Tutti gli impianti usufruiranno del sistema incentivante previsto dal Conto Energia (D.M. 19 Febbraio 2007) e quindi immetteranno in rete l'energia prodotta percependo dal gestore dei servizi elettrici (GSE) una tariffa incentivante per 20 anni dall'avvio di ogni impianto.

Nel corso del 2008 sono state avviate le progettazioni di ulteriori interventi fotovoltaici lungo gli asset di Autostrade per l'Italia per circa 3 MWp, tra pensiline per parcheggi, interventi su coperture di edifici direzionali, centrali fotovoltaiche a terra. Fra questi si segnala un impianto di potenza pari a circa 470 KWp, che sarà completato entro il 2009 e costituirà la copertura fotovoltaica del parcheggio aziendale della sede generale di Roma.

L'energia prodotta sarà auto consumata.

Sempre nel campo delle fonti alternative, Autostrade per l'Italia utilizza già da qualche anno l'energia fotovoltaica in alcuni impianti autostradali finalizzati al miglioramento degli standard di sicurezza: colonnine SOS, cartelli di preavviso con lampeggianti, impianti di delineamento curve con lampade sequenziali. Al 2008, il numero di impianti fotovoltaici puntuali presso colonnine SOS è aumentato del 22% rispetto al 2007.

L'attività di coordinamento delle iniziative e dei progetti finalizzati alla diversificazione delle fonti energetiche e all'utilizzo delle fonti rinnovabili, tra cui il piano fotovoltaico, è portata avanti dall'unità Progetti Energia della Direzione Servizi Tecnici con il supporto della funzione Sistemi e servizi reti viarie/Impianti della Direzione Centrale Risorse nelle fasi di progettazione e di costruzione.

Lo sviluppo del progetto fotovoltaico nelle aree di servizio ha una particolare caratteristica interfunzionale coinvolgendo nella fase esecutiva, oltre alle suddette unità organizzative, anche l'unità Investimenti e manutenzioni aree di servizio della Direzione Operativa Servizio al Cliente. In aggiunta si menziona la SPEA Ingegneria Europea, società di ingegneria del Gruppo, quale progettista degli interventi sopra citati. Attualmente è in fase di elaborazione un piano di comunicazione dell'iniziativa, ad opera della funzione Rapporti Istituzionali – che ha tra le varie responsabilità quella di assicurare lo sviluppo di iniziative finalizzate a migliorare la sostenibilità e la CSR all'interno dell'azienda – in collaborazione con la funzione Comunicazione e Immagine e le strutture competenti per i progetti.

### I risultati aziendali

Ad oggi, gli impianti fotovoltaici in esercizio sono 3 e sono ubicati rispettivamente nelle vicinanze della stazione di Roma Sud (progetto pilota del piano fotovoltaico nelle aree di servizio) e nelle aree di servizio Prenestina Est e Mascherone Ovest, situate sulla direttrice Milano Napoli tra l'allacciamento diramazione Roma Nord e l'allacciamento diramazione Roma Sud. Per la fine del 2009 è prevista l'entrata in esercizio di circa 25 impianti in altrettante aree di servizio e l'impianto della Direzione Generale di Roma. Autostrade per l'Italia con il progetto fotovoltaico, e le altre iniziative nel campo del risparmio energetico, della generazione per fonti ad alto rendimento e del decongestionamento del traffico attraverso gli investimenti sulla rete, mira a dare un contributo sostanziale, per la propria parte, alla riduzione dei gas serra.

### I risultati socio-ambientali

I 92 impianti previsti dal piano delle aree di servizio e l'impianto di Roma, primi passi del più ampio piano fotovoltaico, produrranno un risparmio complessivo di emissioni di anidride carbonica (CO<sub>2</sub>) in atmosfera di oltre 3.000 tonnellate/anno.

### I sistemi di attribuzione di obiettivi/incentivi

Per le attività di progettazione e realizzazione dei nuovi sistemi di generazione fotovoltaica in corrispondenza degli asset di Autostrade per l'Italia è previsto l'obiettivo di completamento dei lavori, rispettivamente entro il 2009 per l'impianto della sede di Roma ed entro gennaio 2010 per quello della Direzione del V Tronco, obiettivo assegnato ai responsabili di progetto nell'ambito del sistema di Management By Objectives aziendale.



# Autostrade per l'Italia

## Area Amica

### L'iniziativa

Autostrade per l'Italia S.p.A. ha lanciato il nuovo progetto "Area Amica" nelle 105 Aree di Servizio interessate dalle procedure di gara 2008-2009 per il rinnovo delle sub-concessioni Oil e/o Ristoro. Il progetto, realizzato in collaborazione con i partner commerciali Oil e Ristoro, ha come obiettivo lo sviluppo e la comunicazione del livello di eccellenza dell'offerta delle Aree di Servizio in termini di qualità, pulizia, convenienza e servizi.

Oltre alla Direzione Operativa Servizio al Cliente (unità Sviluppo e Gestione Commerciale Aree di servizio e Marketing Servizio al Cliente), il progetto ha interessato anche la Direzione Legale.

Per il servizio Oil, in particolare, l'iniziativa prevede la definizione di un cosiddetto "Prezzo Amico", vale a dire un prezzo, per benzina senza piombo e gasolio tradizionale erogati in modalità *self service*, più vantaggioso rispetto agli impianti della rete non autostradale. All'impegno sullo sconto si aggiunge, un altro impegno assunto sempre dalle società petrolifere, a non superare mai un differenziale (*mark-up*) rispetto alle quotazioni dei suddetti prodotti raffinati sui mercati internazionali (*Platt's*).

Per il servizio Ristoro, il progetto ha l'obiettivo di introdurre nuovi e migliori standard di pulizia basati su cicli continuativi, il divieto esplicito della raccolta di mance nei servizi igienici, la convenienza di un paniere di prodotti rispetto ai punti vendita analoghi della rete ordinaria, l'estensione dell'iniziativa "caffè gratis di notte" (dalle 24 alle 5) a tutti i giorni dell'anno e il divieto di vendita dei superalcolici e di qualsiasi materiale pornografico.

### I risultati aziendali

Con il progetto Area Amica l'Azienda è riuscita a comunicare in maniera chiara e concreta (anche attraverso totem posizionati nelle aree di servizio) l'impegno di Autostrade per l'Italia su temi di responsabilità sociale, come la sicurezza per chi viaggia (tramite le iniziative caffè gratis e divieto di vendita di superalcolici), l'attenzione per il cliente (maggior pulizia e divieto di richiesta esplicita di mance) e la convenienza dei prezzi. È presumibile inoltre che la comunicazione "Area Amica" inneschi un "effetto trascinarsi" tra gli operatori economici, favorendo l'adozione dei nuovi standard d'eccellenza e di prezzi competitivi in tutti i punti vendita della rete di Autostrade per l'Italia. Verranno effettuate, inoltre, indagini sul tema della

di ANDREA RAGNI e BENEDETTA MASIGNANI

qualità percepita dai clienti nelle aree di servizio, con domande specifiche sull'argomento prezzi.

### I risultati socio-ambientali

Gli sconti offerti dalle società petrolifere sui prodotti benzina senza piombo e gasolio tradizionale, erogati in modalità *self-service*, nonché "l'ancoraggio" al Platt's, l'installazione lungo la rete di benzacartelloni (cfr. legge 40/07) e la creazione di uno spazio dedicato sul sito [www.autostrade.it](http://www.autostrade.it), hanno permesso di aumentare la concorrenza tra le compagnie petrolifere con conseguente maggiore convenienza e trasparenza dei prezzi dei carburanti nelle aree di servizio della rete di Autostrade per l'Italia.

Anche per quanto riguarda l'iniziativa "caffè gratis di notte", estesa nell'ambito del progetto Area Amica a tutti i giorni dell'anno, i risultati sono stati molto positivi. È stata stimata una riduzione del numero di morti di circa il 50% nei periodi in cui è stata realizzata (fonti Autostrade per l'Italia e Polizia Stradale, elaborazioni di Autostrade per l'Italia).

"Caffè gratis di notte" è un progetto realizzato con l'obiettivo di contrastare l'incidentalità dovuta ai colpi di sonno incentivando la sosta notturna in area di servizio. È statisticamente dimostrato, infatti, che nelle ore notturne si registra un tasso di incidentalità mortale circa cinque volte superiore alla media. L'iniziativa si rivolge principalmente alle categorie più a rischio: autotrasportatori, viaggiatori di lunga percorrenza, giovani.

### I sistemi di attribuzione di obiettivi/incentivi

Il rispetto degli impegni assunti dai partner commerciali della rete di Autostrade per l'Italia, sono monitorati da un ente rilevatore terzo ed indipendente che verifica la conformità agli standard qualitativi in tutte le aree di servizio.

Dal raggiungimento di obiettivi prefissati anche sulla qualità erogata dai partner nelle aree di servizio e ad alcuni indicatori di performance legati al progetto Sosta Amica (Es. no alcol, no porno, livelli di pulizia dei servizi igienici oltre lo standard, ecc.) discendono incentivi sia a livello di Direzione di Tronco che di Direzione Generali.

L'attività di verifica del livello qualitativo dei servizi erogati è svolta da un ente terzo in modalità "mystery client", cioè attraverso "clienti misteriosi" che, attenendosi ad un preciso protocollo di ricerca concordato con l'azienda, effettuano visite periodiche comportandosi esattamente come clienti reali. Al

termine della visita compilano un apposito questionario.

La stessa società che valuta la qualità erogata, realizza successivamente survey accurate per la verifica della qualità percepita dal cliente.

Funzionari interni invece effettuano controlli per verificare il rispetto delle convenzioni con i sub-concessionari in merito a vendita alcol e materiale pornografico, livelli di pulizia dei servizi igienici, divieto di corrispondere mance, ecc.

# Autostrade per l'Italia

## Progetto 10x10

di ANDREA RAGNI e BENEDETTA MASIGNANI

### L'iniziativa

Alla fine del 2007, Autostrade per l'Italia ha aderito ad un progetto di riduzione dei consumi e delle emissioni di anidride carbonica, promosso da Quattroruote e denominato "10x10". Il nome del progetto rivela l'obiettivo dell'iniziativa, ossia riunire 10 grandi imprese italiane impegnandole a ridurre del 10% le emissioni di anidride carbonica della loro flotta aziendale di veicoli.

L'iniziativa ha riscosso un grande successo tanto che, alle dieci iniziali, si sono aggiunte ulteriori 20 aziende, per un totale di circa 63.000 veicoli, più di un miliardo annuo di chilometri percorsi e circa 220.000 tonnellate annue di anidride carbonica emessa.

A seguito del coinvolgimento nel progetto 10x10, Autostrade per l'Italia ha intrapreso una serie di azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi di riduzione fissati.

Tali azioni hanno previsto, in particolare:

- la sostituzione di autovetture con modelli meno inquinanti;
- la dotazione di pneumatici energy saving a bassa resistenza di rotolamento in sostituzione dei pneumatici convenzionali;
- l'adozione di sistemi di monitoraggio della pressione delle gomme;
- l'implementazione di un sistema di tracciamento satellitare della posizione dei veicoli al fine di ridurre i tempi di intervento e ridurre le percorrenze chilometriche.

### I risultati aziendali

Il parco automezzi di Autostrade per l'Italia è funzionale alle attività di manutenzione e gestione dell'infrastruttura autostradale. La strategia di Gruppo per la gestione della flotta aziendale è fondata su due punti cardine:

- sostituzione delle auto a chilometraggio contenuto, in modo da disporre sempre di automezzi efficienti, sicuri e poco inquinanti;
- conversione da alimentazione a benzina ad alimentazione diesel, per contenere i consumi a parità di percorrenza effettuata (nel 2008 il 93% di mezzi diesel, il restante 7% benzina).

In tutti i contratti stipulati per la fornitura di veicoli, Autostrade per l'Italia inserisce clausole per il rispetto di determinate caratteristiche tecniche che

consentono di ottenere valori contenuti sulle emissioni di CO<sub>2</sub>, garantendo i principi di concorrenza. Nel 2008 il parco automezzi di Autostrade per l'Italia era composto da 1.308 autovetture (+0,6% rispetto al 2007), 1.481 furgoni, autocarri e mezzi speciali (+4,7% sul 2007), a cui si aggiungono le 421 vetture in dotazione alla Polizia della Strada (-1,9% sul 2007). Nel 2008 i veicoli hanno percorso oltre 97 milioni di chilometri, con un incremento dello 0,2% sul 2007.

Il parco auto aziendale coinvolto nel progetto 10x10 ha previsto complessivamente 910 mezzi (30% della flotta) tra veicoli sociali e autovetture fornite alla Polizia stradale. Grazie alle azioni intraprese, nel 2008 è stato registrato una riduzione di consumo di circa 88.000 litri di carburante.

L'azienda ha realizzato, inoltre, un sistema hw/sw di tracciamento satellitare per il coordinamento ottimale degli spostamenti dei mezzi per la viabilità e per la manutenzione. La piattaforma, che determina e segnala la posizione di ogni mezzo attraverso scatole nere on board fornite di dispositivi GPS, consente di gestire al meglio i veicoli aziendali in movimento sulla rete e di ridurre i chilometri percorsi negli interventi di emergenza. Il sistema satellitare è già attivo presso le Direzioni di Tronco di Milano e Bologna e verrà esteso a tutte le vetture polizia del parco (circa 300) entro il 2010. Il sistema satellitare consente di ridurre di circa il 2,5% le percorrenze dei veicoli, con una minore emissione di CO<sub>2</sub> stimata in circa 100 tonnellate.

### I risultati socio-ambientali

In termini di riduzione delle emissioni inquinanti dei veicoli aziendali e con particolare riferimento alla CO<sub>2</sub>, è stata stimata una riduzione pari a 160 tonnellate rispetto al 2007.

Per sensibilizzare la popolazione aziendale, l'azienda si è servita dei principali strumenti di comunicazione interna per divulgare al meglio il progetto "10x10".

### I sistemi di attribuzione di obiettivi/incentivi

Nel sistema di gestione per obiettivi (MBO) di Autostrade per l'Italia, non è assegnato alcun obiettivo relativo al progetto 10x10 a Dirigenti o livelli quadro. In realtà, però, le azioni intraprese dal Gruppo per il raggiungimento dei target prefissati nell'iniziativa messa in campo da Quattroruote, incidono direttamente sul contenimento dei consumi totali della

flotta aziendale nonché degli interventi di manutenzione. Queste aree di impegno risultano coperte dallo strumento MBO con obiettivi/incentivi che hanno un impatto del 25% circa di una percentuale

prestabilita della retribuzione annua lorda del Dirigente con responsabilità sulla gestione della flotta veicoli aziendale.

# Autostrade per l'Italia

## Obiettivo sicurezza: una rete sotto controllo

di ANDREA RAGNI e BENEDETTA MASIGNANI

### L'iniziativa

Gli incidenti stradali provocano ogni anno in Italia oltre 5.000 decessi (2% del totale) e il 90 % degli incidenti mortali è dovuto a comportamenti di guida inadeguati. L'eccesso di velocità, in particolare, è la causa del 60% dei decessi in autostrada.

La sicurezza stradale è una priorità assoluta per Autostrade per l'Italia, che ha scelto la strada delle prevenzione per combattere il fenomeno dell'incidentalità e ridurre il tasso di mortalità sulla rete. Prevenzione attraverso il miglioramento continuo delle infrastrutture innanzitutto, ma anche puntando all'educazione e alla sensibilizzazione degli automobilisti attraverso l'informazione.

In questo secondo filone si inserisce il Tutor, sistema di rilevazione della velocità media, ideato, finanziato e installato da Autostrade per l'Italia, ma gestito in autonomia dalla Polizia Stradale.

Il Safety Tutor è uno strumento innovativo in quanto rileva la velocità media dei veicoli su tratti autostradali di lunghezza variabile (10-25 km) mediante il calcolo del tempo di percorrenza e quindi a differenza dei sistemi tradizionali, non sanziona in maniera puntuale l'infrazione (è comunque possibile anche la verifica delle violazioni in modalità istantanea in un punto ben determinato), ma individua l'eccesso di velocità come comportamento abituale di guida ed è, inoltre, in grado di funzionare in qualsiasi condizione atmosferica e di illuminazione.

Autostrade per l'Italia ha avviato il progetto nel 2004, sulla base di un'idea condivisa con la Polizia Stradale e le Associazioni dei Consumatori. Già a dicembre dello stesso anno, conseguentemente ad una fase di sperimentazione e di definizione delle specifiche di funzionamento, lo strumento ha conseguito l'omologazione ministeriale. Nel corso del 2005 viene realizzata la struttura informatica di gestione del sistema che prevede severi standard di sicurezza per i canali di comunicazione e la tutela dei dati trattati in conformità alle norme sulla privacy.

In un primo momento il tutor è stato installato sulle tratte autostradali che presentavano tassi di mortalità superiori alla media, fino a raggiungere nel 2008 una copertura pari a circa 1.800 km di carreggiate ovvero il 26% della rete di Gruppo. Attualmente il controllo della velocità tramite Tutor è attivo su 2.100 km di carreggiate pari al 31% della rete di Gruppo. Sul sito internet di Autostrade per l'Italia è possibile consultare la mappa di tutte le postazioni presenti per la rilevazione della velocità media.

Dal punto di vista strettamente tecnologico, Autostrade per l'Italia ha affrontato notevoli investimenti in sistemi hardware e software per lo sviluppo del Telepass, nonché per lo sviluppo di telecamere "intelligenti" in grado di fornire immagini dei veicoli in transito associate ad informazioni sui dati significativi degli stessi.

Dall'integrazione di queste tecnologie e dal know-how acquisito negli anni, si è arrivati alla realizzazione del Sistema Informativo di Controllo della Velocità Media (SICVE – oggi Tutor) a cura della Direzione Sistemi e Servizi di Reti Viarie, con la collaborazione di diverse funzioni aziendali e in particolare della Direzione Esercizio nella definizione delle tratte autostradali sensibili che richiedevano da tempo l'introduzione di uno strumento di controllo efficace. Successivi step di sviluppo della parte software, hanno consentito poi una perfetta integrazione con i sistemi informativi della polizia stradale e l'adattabilità dello strumento a diverse esigenze.

### I risultati aziendali

Dal 2004, vengono realizzate, attraverso un istituto specializzato esterno, periodiche indagini di mercato per misurare la soddisfazione dei clienti sul livello del servizio autostradale. I risultati di queste indagini permettono di giungere alla formulazione del Customer Satisfaction Index (CSI), un indicatore che misura la soddisfazione della clientela e gli scostamenti avvenuti nel tempo. Le rilevazioni consentono di misurare la qualità percepita dai clienti rispetto alle componenti primarie del servizio: sicurezza, viabilità, informazioni di viabilità, caselli, sistemi di pagamento, aree di servizio. In particolare, il giudizio relativo alla componente sicurezza è aumentato del 5% da novembre 2005 (prima dell'attivazione del tutor) a novembre 2008.

### I risultati socio-ambientali

Grazie al Tutor, Autostrade per l'Italia ha ridotto del 12% il tasso di mortalità (n. morti/100 milioni di km percorsi) e del 9,6% il tasso di incidentalità (n. incidenti/100 milioni di km percorsi) nel 2008 rispetto all'anno precedente. L'implementazione del Tutor, unitamente alla pavimentazione con asfalto drenante, all'installazione di una segnaletica "di nuova generazione", alla riqualificazione delle barriere spartitraffico, agli interventi puntuali di messa in sicurezza e miglioramento della rete e alle campagne

di sensibilizzazione rivolte agli automobilisti, ha consentito il raggiungimento dell'obiettivo di riduzione del tasso di mortalità sulla rete di oltre il 50% nel periodo 1999-2005, risultato raggiunto in netto anticipo rispetto al target fissato dall'Unione Europea (Libro Bianco 2001) di riduzione del 50% della mortalità su strade e autostrade entro il 2010. Di fatto, già nei primi 12 mesi di funzionamento, il sistema di controllo ha fatto registrare una significativa riduzione della velocità media (-15%) e della velocità di picco (-25%). Nel 2009 il Tutor è stato attivato anche su 20 km di tracciato cittadino della Tangenziale di Napoli. Il sistema monitora cinque segmenti con nove postazioni di controllo con un limite di velocità pari a 80 km/h, che tiene conto delle caratteristiche geometriche della strada e delle condizioni di visibilità.

Uno studio recente, realizzato dall'unità organizzativa che si occupa di sostenibilità e CSR, ha dimostrato altresì il vantaggio ambientale associato all'applicazione del Tutor che consente di ridurre l'impatto sull'ecosistema grazie a una riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>. Per le tratte autostradali nelle quali il sistema è entrato in funzione, infatti, si è constatata una regolarizzazione dei flussi di traffico con la riduzione dei fenomeni di stop & go, un decremento dei consumi medi di carburante e la conseguenziale diminuzione delle emissioni di inquinanti atmosferici e in particolare della CO<sub>2</sub>. I dati mostrano per il 2008 un impatto molto significativo con una riduzione su base annua di circa 32.595 tonnellate di CO<sub>2</sub>.

Va infine evidenziato che il Tutor sanziona la violazione del limite di velocità in maniera automatica senza la presenza su strada dell'agente di Polizia. È il sistema stesso a riconoscere la classe del veicolo, a ri-

scontrare l'infrazione e a predisporre il verbale che verrà convalidato dall'agente di Polizia. È stato stimato che il lavoro che il sistema compie in automatico richiederebbe l'impiego, in ciascun tratto controllato, di circa 10 pattuglie/giorno che possono invece essere utilizzate in servizi dove risulta fondamentale l'intervento umano (come ad esempio: attività di soccorso, rilievo di incidenti stradali, controllo sul trasporto di merci pericolose). Da non sottovalutare inoltre il beneficio in termini di risparmio di impiego di personale nell'attività amministrativa connessa alla stampa e alla notifica dei verbali.

### **I sistemi di attribuzione di obiettivi/incentivi**

Autostrade per l'Italia utilizza un strumento efficace di gestione per obiettivi (MBO), volto a indirizzare le energie delle persone verso le priorità aziendali e favorire la connessione tra impegno individuale e di gruppo e risultati finali. Lo strumento è direttamente collegato alla componente variabile della retribuzione ed è rivolto principalmente a Dirigenti e livelli quadro. Nell'ambito del sistema MBO, sono stati assegnati una serie di obiettivi legati alle attività di:

- installazione del Tutor su nuove tratte autostradali;
- ulteriore sviluppo tecnologico del sistema;
- messa in produzione delle nuove versioni del software di gestione;
- creazione di un customer satisfaction index per i clienti che acquistano il pacchetto tecnologico.

Tali obiettivi hanno un impatto che oscilla tra il 15% e il 30% di una percentuale prestabilita della retribuzione annua lorda.

## Buzzi Unicem

### *Il programma di smaltimento rifiuti di Cimalux*

di ROBERTO TERRONE

#### L'iniziativa

In Lussemburgo i piani nazionali di smaltimento rifiuti e di sviluppo sostenibile richiedono alle aziende operanti nel settore del cemento, l'adozione di un comportamento che rispetti l'ambiente e che riduca il consumo di energia e di risorse.

SuperDrecks-Këscht® fir Betriber è un'iniziativa avviata nel 1992 dal Ministero dell'Ambiente e dalla Chambre des Métiers (Camera di Commercio) che si prefigge di fornire a tutte le aziende il supporto necessario per una corretta gestione dei rifiuti, che sia compatibile con l'ambiente e che si basi sulle azioni di prevenzione, riduzione, riciclo e smaltimento.

Le aziende che producono rifiuti devono sottostare a diversi requisiti per lo smaltimento: oltre al rispetto delle disposizioni legali si richiede prevenzione, l'applicazione di possibili sistemi di riduzione, una regolare raccolta, differenziazione e stoccaggio con adeguati metodi di riciclo e trattamento.

Il Ministero dell'ambiente e la Chambre des Métiers, assegna alle aziende che seguono questo iter in modo soddisfacente il riconoscimento SuperDrecks-Këscht® fir Betriber, sinonimo di garanzia nella gestione ecologica dei rifiuti.

Nel 2008, la conformità è stata assegnata a Buzzi Unicem sia per lo stabilimento di clinker Cimalux di Rumelange, che per l'impianto di macinazione di Esch, come riconoscimento per la loro efficienza nella gestione dei rifiuti.

Per ottenere questo riconoscimento l'azienda deve applicare misure preventive e effettuare la raccolta differenziata.

I rifiuti devono essere stoccati e trattati nel rispetto dell'ambiente da un'azienda di raccolta che garantisca procedure ad hoc per quanto riguarda il riciclo e lo smaltimento. Inoltre i dipendenti devono essere formati sulle problematiche ecologiche e deve essere richiesta la conformità dei fornitori alle norme ambientali.

Il costo totale dell'operazione nel 2008 è stato di 34.500 ed è stato così suddiviso:

- 22.900 euro per lo smaltimento;
- 3.400 euro per l'affitto dei container;
- 8.200 euro per lo scarico dei container.

Il totale dei rifiuti è stato pari a 12.000 kg che includono: plastica, bombolette spray, tubi al neon, lampadine, solventi, resti di vernice, batterie, oli, lubrificanti e altri rifiuti.

A livello operativo tutti i reparti sono stati coinvolti nel progetto Superdreckskescht fir Betriber: produzione, manutenzione, laboratorio chimico, amministrazione. Il personale è stato prontamente formato per rispondere alle esigenze del programma. I consulenti del Superdreckskescht fir Betriber hanno condotto diverse ispezioni e hanno offerto assistenza gratuita su come migliorare il programma di smaltimento.

#### I risultati aziendali

Gli stabilimenti Cimalux di Rumelange ed Esch-sur-Alzette hanno ricevuto l'etichetta di qualità SuperDrecksKëscht® fir Betriber, quale riconoscimento della loro efficienza nella gestione dei rifiuti.

I piani nazionali di gestione dei rifiuti e di sviluppo sostenibile dello stato del Lussemburgo richiedono l'adozione di un comportamento rispettoso dell'ambiente, con il minimo dispendio di energia e risorse, da parte di tutte le figure operanti nel settore.

La conformità ai criteri dell'etichetta viene controllata annualmente e confermata mediante un certificato. Un'azienda che soddisfi i requisiti dell'etichetta di qualità per 5 anni consecutivi, riceverà un diploma, volto a sottolinearne la responsabilità e l'impegno ambientali, e sarà successivamente sottoposta a verifica solo ad anni alterni.

A livello tangibile i risultati dell'iniziativa si traducono in:

- una riduzione dei costi del combustibile pari al 32%;
- una riduzione dei gas serra (CO<sub>2</sub>) pari al 5%;
- una riduzione del 32,1% dell'energia non rinnovabile utilizzata.

#### I risultati socio-ambientali

Grazie all'iniziativa SuperDrecks-Këscht® fir Betriber è stata rilevata una notevole riduzione sia dei rifiuti portati in discarica che dei gas serra (CO<sub>2</sub>). Cimalux/Buzzi Unicem aderisce a questi progetti in ottica di riduzione dell'impatto ambientale e per migliorare il rapporto con le comunità che ospitano i nostri impianti.

La comunità locale viene informata del programma attraverso la radio nazionale che divulga informazioni sulle aziende e sulle persone di spicco coinvolte nelle attività di smaltimento rifiuti. Questi comunicati costituiscono per l'azienda un discreto ritorno in immagine che insieme agli adesivi SDK

informano le comunità locali e tutta la nazione dell'importanza di aderire a programmi di smaltimento rifiuti.

#### **I sistemi di attribuzione di obiettivi/incentivi**

Cimalux/Buzzi Unicem si pone come obiettivo di raggiungere a breve il “best in class aziendale” rad-

doppiando la quantità di rifiuti ad oggi utilizzati per produrre energia da fonti rinnovabili.

I manager ricevono incentivi valorizzando, promuovendo e sostenendo i programmi di sicurezza in azienda.

# Buzzi Unicem

## Thorcem

di ROBERTO TERRONE

### L'iniziativa

Il 10 settembre 2008 è stata costituita Thorcem Srl, detenuta al 50% da Buzzi Unicem SpA e al 50% da Assing SpA, società specializzata nella fornitura di soluzioni e prodotti ad alta tecnologia per le aziende e istituti di ricerca. La società ha come obiettivo lo sviluppo a livello industriale di impianti THOR per l'utilizzo nelle cementerie italiane ed estere.

L'impianto Thor è un particolare impianto di macinazione che sfrutta un processo mecano-chimico a freddo e senza emissioni, sottoponendo il rifiuto trattato a una "macinazione per attrito" e non a urto come gli abituali molini del cemento, raggiungendo pressioni di esercizio elevatissime e producendo una polverizzazione spinta, con effetti di delaminazione e dereticollizzazione cristallina e molecolare, realizzando un vero cambiamento della struttura e in parte della natura del rifiuto.

Il progetto consiste nel rendere i Rifiuti Solidi Urbani (RSU) industrialmente disponibili e riconosciuti a livello legislativo come "nuovo combustibile". Nei rifiuti solidi urbani ed industriali è presente una grande fonte di energia potenziale, corrispondente per l'Italia a 10 Mt di petrolio o 15 Mt di carbone l'anno, corrispondente a quanto generato dal settore idroelettrico italiano.

Quest'energia è di difficile utilizzazione, poiché si trova in uno stato e in una forma che rendono piutto-

sto complicata l'estrazione per essere disponibile in impianti già esistenti.

Grazie agli impianti THOR, gli RSU verrebbero trattati nella loro totalità, compresa la parte organica, contribuendo all'eliminazione delle discariche. Il procedimento elimina inoltre la flora batterica, rendendo il prodotto igienizzato, e trasforma il cloro dei polimeri in sale separabile.

### I risultati aziendali

Il progetto è attualmente in fase di sperimentazione e non sono ancora disponibili risultati pubblicabili. L'obiettivo del progetto rimane la sostituzione del combustibile proveniente da fonti non rinnovabili con combustibile da fonti rinnovabili. Il nuovo combustibile avrà costi notevolmente inferiori rispetto al combustibile proveniente da fonti non rinnovabili. Inoltre verrà ridotto l'impatto ambientale visto che non verranno utilizzate risorse naturali per produrre energia.

### I risultati socio-ambientali

Il progetto Thorcem persegue il raggiungimento di un obiettivo sociale essenziale, ossia l'eliminazione delle discariche, e di un obiettivo industriale di grande significato, come la sostituzione del carbone con un nuovo combustibile tutto nazionale.



# Enel

## Safety Week

di MARINA MIGLIORATO

### L'iniziativa

La Settimana Internazionale della Sicurezza si è tenuta dal 24 al 30 novembre 2008.

La sfida che si pone l'azienda con questo progetto è quella di raggiungere l'obiettivo "Zero Infortuni" arrivando ad un numero di incidenti tra i dipendenti e le persone che lavorano per Enel pari a zero, conseguibile attraverso la diffusione capillare di una cultura della sicurezza a tutti i livelli. La sfida, è partita dal top management aziendale, che si è impegnato in prima persona per la sicurezza.

Obiettivo prioritario è quello di accrescere la consapevolezza delle persone sensibilizzandole, cambiando le loro attitudini e i loro comportamenti verso la sicurezza e accrescendo il senso di autoresponsabilizzazione personale verso la sicurezza non solo sul lavoro ma anche nel privato, valutando le possibili conseguenze degli infortuni. Infatti, uno dei messaggi chiave della settimana è che la sicurezza non si limita al luogo di lavoro ma si estende anche nella vita di tutti i giorni e continua dopo l'orario lavorativo, 24 ore su 24.

Per raggiungere tale obiettivo sono state organizzate in tutto il mondo Enel oltre 350 iniziative a cui hanno partecipato oltre 29.000 persone. Tra le attività svolte durante la settimana, ci sono state oltre 70 safety walks con il top management per il controllo della sicurezza nei luoghi di lavoro presso gli impianti e gli uffici e più di 90 simulazioni di sicurezza (tra prove antincendio ed evacuazioni). Per aumentare la consapevolezza delle persone sulle tematiche della sicurezza si sono tenute attività aventi scopo informativo, come workshop tematici con esperti di sicurezza, tavole rotonde con istituzioni, family day presso gli impianti, incontri con ditte appaltatrici, scuole, associazioni e sindacati. Il progetto ha inoltre promosso la partecipazione delle persone attraverso una campagna sulla alimentazione sana e bilanciata: la sicurezza significa infatti anche benessere fisico. È stato inoltre lanciato un concorso fotografico dove le persone sono state chiamate a rappresentare la sicurezza attraverso uno scatto fotografico.

L'attenzione alla sicurezza delle persone che lavorano in Enel viene confermata come valore e obiettivo aziendale nella stessa mission. Il concetto della sicurezza viene inquadrato in un'ottica di sostenibilità sociale: "Enel opera a servizio della comunità, nel rispetto dell'ambiente e della sicurezza delle persone".

Anche il Codice Etico sancisce l'impegno di Enel nel diffondere e consolidare una cultura della sicurezza attraverso lo sviluppo della consapevolezza dei rischi, nell'adozione di comportamenti responsabili da parte di tutti i collaboratori, preservando, soprattutto con azioni

preventive, la salute e la sicurezza dei lavoratori, nonché l'interesse degli altri stakeholder.

La politica di CSR di Enel orientata alla sostenibilità comprende una importante dimensione dedicata all'"Occupational Health & Safety". In questo senso La Settimana Internazionale della Sicurezza è stata concepita come iniziativa a sostegno di tale dimensione.

L'approccio Enel alla sostenibilità (economica, sociale, ambientale) è inoltre riconosciuto a livello internazionale e Enel è una delle poche aziende quotate nel Dow Jones Sustainability Index.

Tutti i dipendenti hanno preso parte alle iniziative e ai corsi dedicati alla sicurezza in programma, sono stati invitati a partecipare al concorso fotografico sulla sicurezza, a dare i propri suggerimenti per migliorare la sicurezza del posto di lavoro attraverso una casella di posta elettronica dedicata.

L'iniziativa, nella quale sono stati investiti oltre un milione di euro, è stata supportata anche da una campagna di comunicazione tradotta in 10 lingue. Per la campagna, diffusa capillarmente su tutto il territorio e all'estero e con l'obiettivo di avere massima visibilità da parte delle persone, sono stati prodotti circa 1.100.000 messaggi. Circa il 40% dei materiali prodotti avevano scopo informativo (tra poster, flyer, brochure, manuali, filmati).

È stato creato un sito intranet permanente dedicato alla sicurezza lanciato in occasione della Settimana in cui sono stati pubblicati articoli e documenti utili per approfondire le proprie conoscenze riguardanti la sicurezza sia in ambito aziendale che esterno, oltre a offrire una photo gallery e una video gallery contenenti le immagini e i video più significativi della settimana. Un ruolo importante è stato rivestito dalla tv aziendale che ha mandato in onda più di 10 ore di servizi sulla sicurezza e 4 focus di approfondimento.

### I risultati aziendali

La strada per raggiungere l'obiettivo di creare un luogo di lavoro sicuro è stata intrapresa in azienda da qualche anno e ha portato al momento i risultati seguenti:

- nel periodo 2004-2007, gli infortuni complessivi sono diminuiti del 45%. Da 1.336 totali sono passati a 740. In questo numero sono compresi gli infortuni in itinere, ovvero gli infortuni stradali che si sono verificati nel percorso diretto casa-lavoro fuori dall'orario di lavoro. Parallelamente, anche questo numero è diminuito: dai 353 incidenti del 2004, si è scesi ai 226 del 2007;

- in tutto il Gruppo Enel la frequenza degli infortuni è diminuita: l'indice di frequenza che rappresenta il numero di infortuni rapportato alle ore lavorate (in milioni) è passato da 9,46 del 2004 a 5,47 del 2007, con una riduzione del 42%;
- gli infortuni si sono ridotti anche in termini di gravità. Negli ultimi 4 anni, l'indice di gravità di tutto il Gruppo Enel, che rappresenta il numero dei giorni di inattività a causa di eventi infortunistici rapportato alle ore lavorate (in migliaia), è sceso del 27%;
- nel 2007 la quota investita nella sicurezza per ciascun lavoratore è stata di circa 540 euro, il 32% in più del 2004;
- le ore di formazione procapite sono in media 9 all'anno, quasi il doppio rispetto al 2004.

Tuttavia, l'obiettivo di Enel è ancora più ambizioso e proprio in questo contesto rientra la Settimana della Sicurezza: diffondere una cultura della sicurezza per raggiungere l'"Obiettivo Zero Infortuni". I risultati del progetto sono in corso di analisi, tuttavia il progetto ci fa credere nel trend di diminuzione del numero di infortuni registrato negli ultimi anni grazie anche all'investimento per la sicurezza dei dipendenti.

Il coinvolgimento di soggetti esterni nelle attività organizzate durante la settimana, testimonia l'intento di mostrare un'immagine aziendale che sia il più possibile allineata agli standard internazionali più elevati in materia di sicurezza. Tra questi soggetti esterni si menzionano:

- ditte appaltatrici, al fine di estendere i valori della sicurezza anche alle persone esterne che lavorano per Enel;
- istituzioni, tra cui Confindustria, le università, le scuole;
- mondo politico e sociale, per diffondere nella società il concetto che per Enel la sicurezza non è solo un valore ma un modo di fare impresa;
- mass media nazionali e internazionali, al fine di mostrare che i valori che guidano l'azienda riguardano anche la società nel suo complesso;
- sindacati attraverso tavole rotonde e il loro coinvolgimento attivo in eventi e nel dibattito sulla sicurezza.

Si stima che i benefici tangibili di questa iniziativa sulle persone che lavorano in Enel si riscontreranno nel lungo periodo poiché il progetto prevede un cambiamento culturale che mira ad agire sulla mentalità delle persone, sui loro comportamenti e le loro azioni. Con la prossima edizione di quest'anno si potrà già stimare un primo bilancio sugli effetti prodotti.

## I risultati socio-ambientali

La prima edizione della Settimana Internazionale della Sicurezza di Enel, ha tradotto in azioni concrete la necessità di diffondere a livello capillare una cultura della sicurezza che si estenda oltre l'orario lavorativo e che non termini con la fine dell'iniziativa, bensì che duri e si rafforzi nel tempo.

Il progetto, implementato anche a livello internazionale, rappresenta non solo un modo di fare integrazione tra le persone attraverso la sicurezza, ma consiste anche in una best practice aziendale in tema di sostenibilità sociale poiché mira a garantire migliori condizioni di benessere delle persone che lavorano in Enel sensibilizzandole verso l'importanza delle tematiche della sicurezza e della salute.

Il progetto avrà una continuità nel tempo e sarà implementato anche quest'anno, a testimonianza non solo del successo della prima edizione del 2008, ma anche dello sforzo dell'azienda di consolidare progetti che abbiano un impatto socialmente sostenibile per il personale e per gli stakeholder.

Si è avuto anche un significativo effetto sulla reputazione aziendale: attraverso il coinvolgimento nell'ISW delle istituzioni, dei sindacati, del mondo politico e mediatico nazionale e internazionale, anche gli stakeholder hanno approfondito la loro percezione dell'azienda, comprendendo che il tema sicurezza è una priorità per Enel.

## I sistemi di attribuzione di obiettivi/incentivi

Durante la settimana Internazionale della Sicurezza sono stati presentati diversi progetti in tema di safety, fra cui il principale è "l'integrated nine point safety improvement plan". L'obiettivo che l'Azienda si prefigge con tale progetto, oltre ad essere quello di accrescere la cultura della sicurezza in tutti i lavoratori, è quello di responsabilizzare le figure che rivestono un ruolo centrale nel modello organizzativo.

A tali figure, che rivestono un ruolo apicale nell'organizzazione aziendale e che possono mettere in campo le azioni più opportune per le attività di sicurezza, vengono assegnati quindi uno o più obiettivi di safety legati sia alla riduzione degli infortuni che al miglioramento degli standard di sicurezza sul lavoro. In particolare il 43% dei percettori di MBO ha avuto almeno una pista legata a tematiche di salute e sicurezza, delle quale fa parte anche la propria realizzazione della iniziativa Settimana Internazionale della Sicurezza. Sono stati definiti parametri di safety legati non solo all'andamento del fenomeno infortunistico sia dei dipendenti del Gruppo Enel sia dei dipendenti delle imprese appaltatrici, ma anche alle misure preventive, i cosiddetti "upstream indicators".

Enel

## La formazione per la conciliazione con le associazioni dei consumatori

di MARINA MIGLIORATO

### L'iniziativa

L'attività si è svolta interamente nell'anno 2008 e ha coinvolto oltre 600 rappresentanti delle 17 Associazioni dei Consumatori riconosciute a livello nazionale nell'ambito del CNCU (Consiglio Nazionale dei Consumatori e degli Utenti), organismo che ha sede presso il Ministero dello Sviluppo Economico.

Con queste Associazioni Enel ha firmato nel 2006 un Protocollo di Intesa e un Regolamento per l'attivazione della procedura di conciliazione paritetica, gratuita e su base volontaria per i clienti che usufruiscono del servizio di fornitura di energia elettrica e di gas sia sul mercato libero che nel Servizio di Maggior Tutela. Attraverso questa procedura i clienti di Enel Energia e di Enel Servizio Elettrico, che non sono soddisfatti della risposta ricevuta dall'azienda a fronte di un loro reclamo scritto, possono rivolgersi a una delle associazioni dei consumatori, che, una volta istruita la pratica, si interfaccia con l'azienda per negoziare una soluzione alternativa alla contestazione. La procedura è gestita completamente attraverso un applicativo informatico, sia nella fase istruttoria che nella negoziazione che avviene via chat online. L'applicativo è stato messo a punto dai Sistemi Informatici di Enel, su specifiche definite in un tavolo di lavoro congiunto Enel-Associazioni dei Consumatori.

Per creare quindi una rete territoriale di operatori abilitati alla procedura si è reso necessario un piano di formazione sia degli operatori di sportello che istruiscono la pratica e mantengono il contatto con il cliente sia dei conciliatori per l'attività di mediazione. La prima fase dell'attività è consistita nella formazione degli operatori di sportello selezionati dalle stesse associazioni dei consumatori, con il criterio della massima copertura del territorio nazionale. Il programma formativo si è articolato in 21 corsi in aula della durata di due giorni ciascuno che si sono svolti in 10 città italiane, in modo da ridurre al minimo la necessità di trasferta per i rappresentanti delle associazioni dei consumatori coinvolti nella formazione. I corsi sono stati completamente finanziati dall'Autorità per l'Energia Elettrica e il Gas (di seguito AEEG), che ha messo a disposizione un fondo gestito da Consumers' Forum, associazione indipendente di cui fanno parte le più importanti organizzazioni di tutela dei consumatori e di categoria, numerose imprese e società di servizio, istituti bancari e Centri di Ricerca. Durante il primo giorno di corso, il personale AEEG ha trattato le novità introdotte dalla liberalizzazione del settore energetico principalmente nel rapporto azienda-cliente e la regolazione delle

materie di conciliazione. Il secondo giorno è stato dedicato esclusivamente all'addestramento sull'applicativo e all'abilitazione informatica per l'inserimento delle pratiche. Propedeutica alla formazione in aula è stato allestito un corso di e-learning obbligatorio, dedicato ad una panoramica sulle differenti tipologie di conciliazione. Complessivamente, a conclusione del piano formativo, che si è svolto da febbraio a maggio 2008, sono stati formati 560 operatori di sportello, su tutto il territorio nazionale. La seconda fase dell'attività ha riguardato la formazione dei conciliatori, ovvero di quelle figure che, interfacciandosi direttamente con l'azienda, discutono la pratica e concordano una soluzione da proporre al cliente. Il programma formativo si è svolto da ottobre a dicembre 2008 attraverso 5 corsi in 5 città italiane, ciascuno ancora della durata di due giorni in aula. La prima giornata di corso è stata dedicata all'addestramento sull'applicativo con la simulazione di casi reali e l'analisi della negoziazione, durante la seconda giornata, invece, un docente esterno, psicologo, ha trattato la formazione di ruolo. A questi corsi hanno partecipato anche i conciliatori individuati da Enel. Complessivamente sono stati formati 130 conciliatori per le Associazioni dei Consumatori e 30 per Enel. A conclusione della formazione è stato possibile attivare la procedura di conciliazione su tutto il territorio nazionale.

### I risultati aziendali

Ad oggi Enel è l'unica azienda del settore energetico in Europa ad avere attiva su tutto il territorio nazionale una procedura di conciliazione per la risoluzione delle controversie con i clienti, che possono accedervi gratuitamente e su base volontaria, attraverso la mediazione di un'associazione dei consumatori del CNCU.

L'introduzione della procedura di conciliazione consente all'azienda di ridurre il livello di contenzioso soprattutto in riferimento alle contestazioni di natura economica non particolarmente significativa ("small claims").

Al momento Enel non ha ancora messo a punto un indicatore per misurare tale beneficio.

L'adozione della conciliazione, inoltre, consente all'azienda di diminuire la numerosità di reiteri ai reclami, in quanto, ricorrendo a tale pratica viene meno questa necessità da parte del cliente.

Infine, con la campagna di formazione/informazione degli operatori di sportello e dei conciliatori delle Associazioni dei Consumatori, Enel, oltre ad avere avuto un notevole beneficio in termini di immagine, ha consolidato il

proprio rapporto e la qualità della relazione con questi stakeholders, costituendo una rete di operatori, con pari livello informativo, con cui ha la possibilità di avere un dialogo diretto e aperto.

### I risultati socio-ambientali

Una delle innovazioni più importanti in termini di tutela sperimentata in questi ultimo decennio dalle organizzazioni civiche è senz'altro la conciliazione paritetica. In materia di consumo, infatti, la Commissione Europea ha descritto attraverso due raccomandazioni (1998/257/CE e 2001/310/CE) le caratteristiche della conciliazione. In particolare, la seconda raccomandazione ha consentito di estendere il campo di applicazione della conciliazione a procedure che, al di là della loro denominazione, comportassero un tentativo di far incontrare le parti per aiutarle a trovare una soluzione basata sul consenso. Di fatto ciò ha aperto la strada alla conciliazione paritetica, quella cioè sperimentata da aziende e associazioni dei consumatori, dove la controversia è affidata ad una commissione composta da conciliatori di ambo le parti che hanno il potere di discutere, negoziare e proporre al cittadino-consumatore una soluzione per l'accettazione o meno.

I principali settori in cui si è sviluppata la conciliazione sono le telecomunicazioni, i servizi postali, i servizi bancari/finanziari, le assicurazioni e l'energia. Caratteristica comune a questi settori è il fattore della liberalizzazione dei servizi e il tasso di conflittualità che caratterizza il rapporto cittadino/impresa.

L'esperienza degli accordi paritetici fra le Associazioni dei consumatori e le grandi imprese nazionali, ha fatto sì che all'interno del panorama delle ADR (Alternative Dispute Resolution) la conciliazione assumesse un ruolo di assoluta rilevanza, sia in termini numerici, sia di soddisfazione per le soluzioni trovate nei casi di conflitti di natura commerciale/patrimoniale.

In questo quadro si inserisce quindi la procedura di conciliazione adottata da Enel, che rappresenta una forma di giustizia alternativa a quella ordinaria (a cui, comunque non è escluso l'accesso per il consumatore, nel caso di mancato accordo finale), più rapida e snella, e soprattutto senza alcun onere economico per il cliente (completamente gratuita).

A partire da giugno 2008, data che segna l'estensione nazionale della procedura, dopo un periodo di sperimentazione, il ricorso alla procedura di conciliazione da parte dei clienti di Enel, sia per quanto riguarda il mercato libero che quello regolato è stato sempre in crescita (a luglio 2009 oltre 250 pratiche concluse), con un elevato grado di soddisfazione da parte dei clienti che sono ricorsi a tale pratica, testimoniato dalle Associazioni dei Consumatori coinvolte. L'elemento della soddisfazione della soluzione, oltre ad altre caratteristiche che fanno spesso favorire le forme di conciliazione rispetto ad altre modalità di risoluzione delle controversie (come ad esem-

pio, tempi rapidi e accessibilità economica) è uno dei fattori qualificanti delle procedure di conciliazione. La soluzione del conflitto, infatti, non è imposta dall'alto ma ricercata dalle parti, che rimangono parte attiva del processo di definizione della controversia.

L'adozione di una procedura di conciliazione da parte di un'azienda testimonia quindi una maggiore attenzione e cura del proprio cliente.

Per il momento non sono ancora stati messi a punto da parte di Enel opportuni indicatori per la misura del grado di soddisfazione dei clienti per l'adozione della procedura di conciliazione, le considerazioni sopra esposte si basano esclusivamente sui risultati di sondaggi ed indagini effettuate dalle stesse Associazioni dei Consumatori.

L'organizzazione dei corsi di formazione soprattutto per la figura di "Operatore di sportello" delle Associazioni dei Consumatori, con un modulo di una giornata specificatamente dedicato alla liberalizzazione del settore energetico, tenuto dal soggetto più titolato, l'Autorità per l'Energia Elettrica e il gas, ha costituito una buona opportunità di aggiornamento gratuito per le associazioni dei Consumatori, che nella maggioranza dei casi operano su base volontaria, soprattutto a livello territoriale. Attraverso questa attività è stato possibile formare una rete riferimento di 560 addetti delle Associazioni dei Consumatori aggiornati su temi d'attualità e di interesse per l'intera collettività.

Inoltre Enel eroga a tutto il network degli sportellisti costanti aggiornamenti sia di carattere informativo sui temi dell'energia che aziendale d'impatto sulla conciliazione, utili all'attività di contatto con il cliente. Tali aggiornamenti avvengono sia attraverso e-mail periodiche, attraverso lo stesso applicativo della conciliazione che può essere utilizzato come ambiente di lavoro, sia tramite l'organizzazione di workshop annuali cui sono invitati tutti gli sportellisti delle associazioni.

### I sistemi di attribuzione di obiettivi/incentivi

Il progetto Conciliazione ha consentito ad Enel di consolidare il rapporto con le Associazioni dei Consumatori, fornendo loro una formazione di alto profilo su temi di stretta attualità quali la liberalizzazione del settore energetico, sostenuta, a livello economico, dall'Autorità per l'Energia Elettrica e il Gas. Il progetto altresì ha reso disponibile ad oltre 20 milioni di clienti di Enel un sistema alternativo alla giustizia ordinaria per risolvere le controversie.

A livello strettamente aziendale il budget economico a disposizione del Progetto Conciliazione garantiva esclusivamente la copertura dei costi per lo sviluppo dell'applicativo informatico necessario per l'operatività della procedura ma non includeva alcuna forma di incentivazione economica per il personale aziendale di ogni livello coinvolto nelle sue fasi.

# Europ Assistance

## Nascita del comitato Eurambiente e Salute

di DANIELA STEFANI

### L'iniziativa

Alla fine del 2008 Europ Assistance ha dato vita al Comitato EurAmbiente e Salute con un duplice obiettivo: abbattere le emissioni inquinanti attraverso un uso più efficiente delle risorse e sviluppare programmi a tutela della salute e sicurezza dei lavoratori.

Il progetto, fondato su un processo bottom-up, ha riunito tutte le principali funzioni aziendali assegnando loro il compito di ideare, valutare e coordinare le attività a sostegno di uno sviluppo sostenibile dell'azienda.

Inizialmente il Comitato si è focalizzato sulla definizione di obiettivi comuni e sul disegno di alcune linee guida di intervento. Esse sono state racchiuse nella sigla EEC:

- *E – Efficienza: sviluppo del consumo sostenibile delle risorse.* Promuovendo la cultura della sostenibilità attraverso iniziative di formazione e informazione rivolte ai dipendenti, ricercando e adottando le innovazioni tecnologiche necessarie ad assicurare l'abbattimento dei consumi di acqua, carta e energia; migliorando la gestione dei rifiuti; sviluppando una crescente attenzione alle fonti rinnovabili; orientando la scelta verso prodotti e fornitori capaci di assicurare elevati standard ambientali.
- *E – Emissioni: riduzione delle emissioni di gas a effetto serra.* Sviluppando un percorso di mobility management per il personale, promuovendo l'ammodernamento del parco auto e delle vetture del Rent, orientando gli acquisti verso categorie a minor tasso di inquinamento, diffondendo la cultura ambientale presso le reti (con particolare attenzione al rinnovo del

parco automezzi), adottando soluzioni organizzative e tecnologiche in grado di ridurre le emissioni.

- *C – Compensazione: salvaguardia dell'ambiente.* Neutalizzando gli impatti ambientali generati dalle attività del Gruppo con interventi compensativi e sostenendo progetti ambientali in grado di generare ricadute positive e durevoli sul territorio.

Seguendo le 3 linee guida, Europ Assistance ha avviato una serie di iniziative che coinvolgono l'intera struttura aziendale attorno all'obiettivo del rispetto dell'ambiente.

### I risultati aziendali

La nascita del Comitato EurAmbiente e Salute risale a fine 2008. Per questo, le attività intraprese dalla commissione sino ad oggi si sono tradotte principalmente nella definizione di un piano di intervento strutturato.

Durante il processo di organizzazione, ogni singola funzione è stata invitata a interrogarsi sulle possibili azioni di miglioramento in funzione dei principi guida del progetto EEC "Efficienza" e "Emissioni".

Il risultato è rappresentato dalla stesura di un dettagliato programma d'azione da realizzare nell'immediato futuro. Per quel che riguarda il tema "Compensazione" è previsto l'intervento del Gruppo finalizzato a compensare il 50% delle emissioni inquinanti entro i prossimi 10 anni.

Di seguito si riporta, a titolo dimostrativo, parte del piano d'azione 2009, con alcuni esempi delle iniziative intraprese. Il Comitato si impegna, non appena il documento sarà definitivo, a divulgarlo e ad informare gli stakeholder degli impegni realizzati in favore dell'ambiente.

Funzione	Livello/Attività	Approvate e da implementare
Servizi generali	1. Efficienza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riduzione inefficienze da interruttori</li> <li>- Installazione sensori automatici spegnimento luci</li> <li>- Valutazione energetica di EA e aree di risparmio energetico</li> </ul>
	2. Emissioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizzazione infrastrutture per favorire mobility management</li> <li>- Introduzione auto ibride nel parco auto a disposizione in fringe-benefit</li> </ul>
Risorse umane	1. Efficienza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniziative per la riduzione del consumo carta</li> <li>- Formazione sul risparmio energetico in ufficio</li> </ul>
	2. Emissioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilizzazione alla raccolta differenziata</li> </ul>



# Europ Assistance

## La mobilità sostenibile

di DANIELA STEFANI

### L'iniziativa

Dal 1968 Europ Assistance Italia opera nel settore dell'assistenza privata, rivestendo sin dalla nascita il ruolo di leader nazionale. Oggi è un operatore globale in grado di offrire soluzioni ad elevato valore aggiunto che integrano prestazioni di assistenza, coperture assicurative e servizi per una grande varietà di esigenze, in emergenza e su base quotidiana. La sua attività è articolata in quattro principali aree di business: Auto, Viaggi, Salute e Casa.

La mobilità rappresenta un tema fortemente connesso alle attività del Gruppo, essendo il suo core business focalizzato sui servizi di assistenza (erogati in viaggio e in auto, principalmente): solo nel 2008, Europ Assistance ha effettuato circa 780.000 interventi di soccorso complessivi, 130.000 autostradali e oltre 300.000 in viabilità ordinaria. Per assicurare sostenibilità alla mobilità, sono state intraprese una serie di azioni volte a ridurre l'impatto sull'ambiente naturale. Diversi i livelli di intervento:

- a livello di emissioni di CO<sub>2</sub>, attraverso l'efficientamento della gestione dei mezzi di soccorso e della flotta aziendale;
- a livello di compensazione, laddove gli interventi di abbattimento delle emissioni non sono sufficienti.

Sotto la direzione e il coordinamento del Comitato EurAmbiente e Salute, l'organo preposto alla gestione degli impatti ambientali, sono state intraprese numerose azioni finalizzate a sviluppare il progetto di mobilità sostenibile:

- acquisto di 10 auto ibride destinate alla flotta di noleggio del Rent VAI 24h;
- introduzione nei sistemi di monitoraggio aziendale della valutazione delle emissioni di CO<sub>2</sub>. Un criterio adottato anche nella scelta di acquisto delle nuove autovetture;

– incentivazione dell'uso delle videoconferenze. Particolare attenzione è stata poi dedicata all'introduzione del servizio di Dépanage nelle attività quotidiane di assistenza stradale. Tale servizio consiste, ove possibile, nella riparazione dell'automezzo direttamente sul luogo del fermo. Duplici i benefici: l'abbattimento dei costi di gestione dell'intervento per il Gruppo; la riduzione dei chilometri percorsi dagli automezzi e quindi delle emissioni di CO<sub>2</sub> in atmosfera.

### I risultati aziendali

Gli interventi sopra elencati hanno consentito di ridimensionare significativamente i costi aziendali, a vantaggio di tutti gli stakeholder.

Un impiego più assiduo delle videoconferenze (cresciute di oltre il 60% nel 2008), ad esempio, ha portato al taglio dei costi di trasferimento dei dipendenti da un luogo di riunione all'altro.

Il potenziamento del servizio di Dépanage – attraverso l'introduzione nella flotta di mezzi di soccorso innovativi e eco-friendly – ha significato ridurre i km percorsi e abbattere le emissioni di CO<sub>2</sub>. Oltretutto aumentare la soddisfazione dei clienti finali.

### I risultati socio-ambientali

Per quantificare le proprie emissioni in atmosfera, Europ Assistance ha scelto di utilizzare il parametro sintetico: Kg CO<sub>2</sub> per .000 di valore economico generato. L'adozione di tale indicatore è motivata dalla sua capacità di quantificare in modo chiaro l'efficacia ambientale del gruppo in relazione ai suoi risultati economici.

Grazie al programma di sostenibilità intrapreso e a fronte di un forte sviluppo economico nel corso dell'ultimo biennio (+18,1% di valore economico generato dal 2006 al 2008), il Gruppo ha riportato una riduzione dei Kg CO<sub>2</sub> per .000 di valore economico generato del 3,1%.



# Hera

## Conciliazione paritetica

di FILIPPO MARIA BOCCHI

### L'iniziativa

Dal 1° febbraio 2009 è operativa la procedura di conciliazione paritetica per clienti gas ed energia elettrica, grazie all'adesione di Hera (assieme a altre due utility emiliano-romagnole e a 12 associazioni regionali dei consumatori) al protocollo proposto da Confservizi Emilia-Romagna.

I referenti dell'unità CSR di Hera S.p.A. hanno partecipato fin dall'avvio del progetto ai lavori presso Confservizi Emilia-Romagna che hanno portato, con il coinvolgimento attivo delle tre aziende e delle associazioni dei consumatori firmatarie del protocollo, alla condivisione del progetto e alla scrittura del regolamento di conciliazione. L'unità CSR si è fatta parte attiva, in stretto raccordo con i responsabili delle attività commerciali del Gruppo e con gli esperti legali, nell'implementazione del processo, nell'ottica di garantire un presidio a un'iniziativa che nasce dalla volontà di migliorare il rapporto con i clienti e ridurre l'impatto economico e sociale delle cause giudiziali tra clienti e azienda.

La conciliazione paritetica è una pratica basata sull'adesione volontaria delle parti che permette una risoluzione delle controversie tra l'azienda e il cliente in modo semplice e in tempi brevi, senza ricorrere al Giudice. È quindi alternativa alla causa giudiziaria: consente di raggiungere un accordo in maniera riservata e non vincolante rispetto all'eventuale attivazione di una causa giudiziale, che può essere sempre perseguita nell'ipotesi di mancata conciliazione. In caso di accordo il verbale di conciliazione firmato dai conciliatori e dal cliente ha efficacia di accordo transattivo ai sensi dell'art. 1965 del codice civile. Ogni caso viene trattato da una commissione composta da due conciliatori, uno indicato dall'associazione dei consumatori in rappresentanza del cliente e l'altro nominato dall'azienda.

I conciliatori sono esperti appositamente formati con lo scopo primario di risolvere il conflitto per raggiungere un accordo soddisfacente per entrambe le parti. La conciliazione è gratuita per il cliente, le spese sono a carico delle aziende.

Il programma di lavoro ha visto la redazione di un resoconto al 31 luglio 2009 contenente una presentazione commentata dei dati di sintesi dei risultati raggiunti con l'applicazione del protocollo. Il resoconto, redatto in prima battuta a uso interno, sarà di supporto per la valutazione da compiere assieme ai firmatari "dopo i primi sei mesi" di applicazione, come concordato a gennaio 2009.

Anche in questa fase i referenti dell'unità CSR hanno svolto un ruolo di supporto alle altre strutture del

Gruppo e hanno collaborato attivamente con Confservizi Emilia-Romagna e i rappresentanti degli altri firmatari del protocollo per la predisposizione della reportistica e per la valutazione sui risultati raggiunti nei primi sei mesi, valutazione che al momento in cui si scrive è programmata per la metà del mese di ottobre 2009.

### I risultati aziendali

Da una prima analisi interna è emerso che nel periodo dal 1° febbraio al 31 luglio 2009 sono giunte 37 richieste di conciliazione. Una loro prima classificazione ha portato a individuare:

- 14 richieste irricevibili, in quanto non possedevano i requisiti previsti dall'accordo per la conciliazione paritetica promosso da Confservizi E-R;
- 1 rinuncia alla conciliazione;
- 8 richieste chiuse con verbale di mancata conciliazione;
- 9 richieste chiuse con verbale di conciliazione;
- 1 richiesta in attesa della firma del verbale;
- 4 richieste con procedura in corso.

Non si ritiene possibile al momento definire la riduzione dei costi conseguenti il mancato ricorso alle vie legali, dato che non si tratta di pratiche e procedure standardizzabili ma che anzi possono assumere durata e costi altamente variabili. Al momento per nessuna delle richieste di conciliazione chiuse con verbale di mancata conciliazione il cliente interessato ha fatto ricorso alle vie legali.

Gli incontri delle commissioni di conciliazione sono stati rilevanti momenti di trasparenza nel rapporto tra il Gruppo, i clienti e le associazioni dei consumatori. Sono stati occasione per raggiungere approfondimenti e chiarimenti che nelle fasi precedenti della gestione del problema non si era riusciti a raggiungere. Questo risultato, importante nel rapporto con il singolo cliente interessato, assume un valore più elevato dato che lo si è raggiunto con il contestuale coinvolgimento dell'associazione dei consumatori, organizzazione che intrattiene rapporti quotidiani con cittadini clienti del Gruppo.

### I risultati socio-ambientali

Con la conciliazione paritetica si è completato il lungo e complesso lavoro avviato nel 2005 con il protocollo sulla conciliazione paritetica siglato da Confservizi e dalle associazioni nazionali dei consumatori. L'accordo

firmato in Emilia-Romagna mette a disposizione anche dei clienti di Hera un ulteriore strumento che si aggiunge alla presenza capillare dei classici sportelli sul territorio, ai moderni ed efficienti call center, a un'attenta gestione delle segnalazioni e dei reclami, per la risoluzione di quelle dispute in cui un consumatore rischia di sentirsi più debole rispetto a un gestore di servizi strutturato e organizzato.

Nell'ambito dell'applicazione della procedura di conciliazione il Gruppo Hera è riuscito a dar vita a un'ulteriore iniziativa di sostenibilità, economica, ambientale e sociale: tutte le riunioni di commissione di conciliazione, con eccezione delle commissioni relative al territorio di Bologna, si sono svolte in web conference. Il conciliatore di parte aziendale opera dal proprio ufficio della sede di Bologna, mentre il conciliatore espresso dall'associazione dei consumatori è presente, da solo o insieme allo stesso cliente interessato, presso la sede dello sportello principale della propria area, ubicato solitamente presso il capoluogo provinciale. La riunione si svolge in contatto audio e video via web, con la possi-

bilità di consultare documentazione on line e procedere alla stesura immediata del testo del verbale della riunione della commissione di conciliazione. In questo modo si risparmiano i costi economici e ambientali legati agli spostamenti da / verso Bologna, la città in cui hanno la sede di lavoro i conciliatori Hera, e i costi sociali derivanti dal disagio che il cittadino avrebbe se lo si costringesse a muoversi dalla propria città.

La definizione di una procedura di conciliazione al fine di prevenire le controversie giudiziali con i clienti era stata prevista all'interno degli impegni assunti dal Gruppo nella sezione del Bilancio di Sostenibilità 2007 dedicata ai clienti. Nel Bilancio di Sostenibilità 2008 si dà conto della conclusione dei lavori di predisposizione delle modalità operative e dell'avvio dal 1° febbraio 2009 della sperimentazione del protocollo di conciliazione paritetica.

#### **I sistemi di attribuzione di obiettivi/incentivi**

Nessuno specifico incentivo assegnato al management era collegato alla realizzazione del presente progetto.

# Hera

## Gare a offerta economicamente vantaggiosa

di FILIPPO MARIA BOCCHI

### L'iniziativa

Dal 2006 il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa (previsto dall'art. 83 del D.Lgs. 163/2006) è il metodo principale al quale Hera si attiene nell'assegnazione degli appalti, e in generale nelle proprie politiche di acquisto, in sostituzione del criterio del massimo ribasso. Negli ultimi tre anni Hera ha progressivamente introdotto e fortemente incentivato, nell'assegnazione delle gare più rilevanti, modalità di valutazione delle offerte che assegnano un punteggio, oltre che al prezzo, agli aspetti connessi alla qualità della fornitura, alla sicurezza sul lavoro e alla corretta gestione degli aspetti ambientali.

Nel 2008 sono state approvate dal vertice aziendale le linee guida sulle modalità di scelta del fornitore, nelle quali sono state inserite regole in merito ai criteri di assegnazione degli appalti. In particolare è stato ribadito che il Gruppo Hera predilige il ricorso al metodo dell'offerta economicamente più vantaggiosa e che le offerte vengono valutate sulla base dei principi stabiliti dall'art. 48 del Codice Etico, Capo V – Rapporti con i fornitori.

Entro il 2009 è prevista l'emissione di una istruzione operativa elaborata al fine di supportare chi è incaricato di seguire un acquisto di beni o di servizi nella individuazione, per ciascuna fornitura, di modalità di applicazione delle quattro tipologie di criteri di sostenibilità definiti in linea guida: rispetto dell'ambiente, rispetto dell'impegno sociale, qualità delle prestazioni, prezzo (inteso come analisi delle diverse componenti di costo). Per le principali tipologie di merci acquistate sono stati individuati, in riferimento a ciascuna tipologia sopra riportata, i criteri tra i quali devono essere scelti quelli da applicare alla specifica procedura d'acquisto in quanto ritenuti più opportuni (più capaci di rappresentare la sostenibilità complessiva della fornitura, più coerenti al contesto operativo di riferimento, più facilmente applicabili in rapporto ai fornitori individuati, ecc.). A fronte di ciascun criterio sarà resa disponibile una serie di domande da applicare nella fase di valutazione delle offerte e nelle successive fasi di valutazione periodica della qualità della fornitura.

### I risultati aziendali

Nel 2008 sono stati pubblicati 20 bandi di gara pubblica sopra soglia comunitaria, per un importo complessivo pari

a 198,6 milioni di euro, dei quali 17 prevedevano come metodo di aggiudicazione dell'appalto il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, per un importo totale pari a 181,8 milioni di euro. Sono stati invece pubblicati 4 bandi di gara pubblica di importo inferiore alla soglia comunitaria, per un totale di 8,4 milioni di euro, dei quali una gara prevedeva come metodo di aggiudicazione il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, per un importo pari a 2,7 milioni di euro. In tal modo il Gruppo Hera nel 2008 ha aggiudicato circa il 90% dell'importo a base d'asta delle gare pubbliche di importo superiore alle soglie comunitarie con il metodo dell'offerta economicamente più vantaggiosa (era il 50% nel 2007 e il 16% nel 2006) e il 32% dell'importo a base d'asta delle gare pubbliche di importo inferiore alle soglie comunitarie.

Gli indicatori economici utilizzati sono:

- n. contratti aggiudicati con gara a evidenza pubblica con offerta economicamente vantaggiosa;
- % numerosità contratti aggiudicati con gara a evidenza pubblica con offerta economicamente vantaggiosa;
- valore contratti aggiudicati con gara ad evidenza pubblica con offerta economicamente vantaggiosa;
- % valore contratti realizzati con offerta economicamente vantaggiosa sul totale.

La tabella seguente illustra il trend degli ultimi tre anni.

### I risultati socio-ambientali

Tra i criteri socio-ambientali (derivanti anche dai criteri indicati nell'art.48 del Codice Etico) utilizzati per la valutazione delle offerte ricevute ci sono:

- il rispetto dell'ambiente: si concretizza nel contenimento dell'impatto ambientale delle tecnologie, dei mezzi e attrezzature offerti, con particolare attenzione al risparmio energetico o all'utilizzo di materiali riciclati;
- il rispetto dell'impegno sociale: rientrano in questa tipologia, ad esempio, l'inserimento di personale svantaggiato nella gestione del servizio tramite la presentazione di un idoneo progetto d'inserimento lavorativo o la riserva alla cooperazione sociale di una

<b>GARE A EVIDENZA PUBBLICA CON OFFERTA ECONOMICAMENTE PIÙ VANTAGGIOSA</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Valore dei bandi di gara pubblicati (milioni di euro)	6,9	36,8	184,6
% sul valore totale dei bandi di gara pubblicati	16%	50%	89%
N. di bandi di gara pubblicati	1	8	18

quota del servizio in appalto (nel 2008 gli affidamenti alle cooperative sociali hanno consentito l'inserimento nel mondo del lavoro di 554 soggetti svantaggiati), la corretta valutazione del costo del lavoro applicato sulla base dei valori economici previsti dalla contrattazione collettiva di riferimento e dalla normativa assistenziale, previdenziale e fiscale in vigore, il superamento della normativa in materia di salute e sicurezza.

Tra le gare svolte nel 2008 si evidenziano per l'articolazione dei criteri di sostenibilità che ne hanno costituito la componente tecnica della richiesta di offerta quelle relative ai servizi ambientali di Hera Rimini e la gara per il servizio mensa.

Nella gara per i servizi ambientali di Rimini, dei 45 punti riservati alla componente tecnica dell'offerta, 20 sono stati attribuiti in base al progetto di inserimento sociale (con richiesta di indicare il progetto articolato di inserimento di figure socialmente svantaggiate), 13 all'organizzazione del servizio (con particolare attenzione all'attività di controllo e verifica del servizio erogato, alla minimizzazione dell'impatto ambientale e ai tempi di pronto intervento) e 12 alla tipologia e vetustà dei mezzi con particolare riferimento all'impatto ambientale e acustico degli stessi.

Nella gara per il servizio mensa sono stati assegnati 40 punti alla parte economica dell'offerta e 60 punti alla componente tecnica. Di questi 60 punti, 8 sono stati assegnati

alla varietà dei menù, 14 alla potenzialità organizzativa e gestionale, 10 punti ai profili professionali del personale, 8 al ricorso a materia prima da fornitori locali (acquisti a "km zero"), 6 punti alla gestione sostenibile (risparmio idrico ed energetico, prevenzione rifiuti e raccolta differenziata, promozione dell'acqua di rete, donazione degli alimenti non consumati ad associazioni), e infine 14 alla qualità delle attrezzature e degli ambienti delle mense aziendali.

### **I sistemi di attribuzione di obiettivi/incentivi**

La definizione di una procedura e l'incremento degli acquisti con criteri di sostenibilità, e relativa estensione dell'applicazione del criterio di aggiudicazione delle gare secondo l'offerta economicamente più vantaggiosa, con particolare riferimento alle gare sia a evidenza pubblica sia a evidenza non pubblica, sono monitorati attraverso il Balanced Scorecard del Gruppo Hera collegato al sistema incentivante del management. In particolare, l'incremento del valore degli appalti affidato con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa era un obiettivo assegnato ai dirigenti e ai quadri della Direzione Acquisti e Appalti.

Tali obiettivi inoltre sono rendicontati, rispetto al 2008, all'interno del Bilancio di Sostenibilità, e sono dichiarati nello stesso, come obiettivi per il 2009 di cui dunque si risponderà all'interno del report 2009.

# Holcim Italia

## Impegno per la tutela dell'ambiente e per il cambiamento climatico

di MANUELA MACCHI

### L'iniziativa

Il monitoraggio ed il controllo delle emissioni in atmosfera e l'impegno per il cambiamento climatico, sono sempre stati elementi centrali della politica ambientale di Holcim (Italia). Tale dichiarazione di intenti si concretizza in azioni e progetti che consentono una riduzione degli impatti ambientali che va al di là degli obblighi di legge, rispondendo al contempo alle priorità dei propri stakeholder che pongono grande rilevanza a questi due aspetti e chiedono in particolare di illustrare i limiti per le emissioni, le politiche di contenimento e gli strumenti di misurazione.

1) *Riduzione delle emissioni in atmosfera*. Le emissioni in atmosfera dell'attività di produzione del cemento derivano dal processo di combustione per la produzione di clinker (prevalentemente anidride carbonica, vapore acqueo, ossidi di azoto) e dagli impianti di macinazione, stoccaggio e movimentazione di materie prime e cementi (polveri).

Gli impianti di produzione cemento con linea di cottura e con utilizzo di combustibili alternativi devono essere conformi alle direttive previste per gli stati della Comunità Europea. La Direttiva Comunitaria 96/61/CE, detta "direttiva IPPC", stabilisce i requisiti generali impiantistici e gestionali sulla base dei quali viene autorizzato l'esercizio delle cementerie; la Direttiva Comunitaria 2000/76 CE stabilisce ulteriori requisiti da applicarsi nel caso vengano utilizzati combustibili alternativi. L'applicazione congiunta delle due Direttive si concretizza in un atto autorizzativo unico chiamato Autorizzazione Integrata Ambientale (AIA) che sostituisce ogni altra autorizzazione previgente e definisce le modalità di gestione e di adeguamento degli impianti a prestazioni ambientali più severe rispetto a quelle precedentemente in essere.

L'autorità deputata al controllo delle emissioni delle unità produttive è l'Amministrazione Provinciale competente per territorio che si avvale degli organi tecnici specificatamente competenti (Dipartimenti regionali e provinciali delle Agenzie di Protezione dell'Ambiente).

L'abbattimento delle emissioni in atmosfera in Holcim (Italia) si articola in varie fasi e comprende controlli sia preventivi sia operativi.

Interventi preventivi:

- per garantire la qualità delle emissioni, la definizione delle caratteristiche minime delle materie prime e dei combustibili utilizzati e loro verifica tramite analisi di laboratorio interne ed esterne, pre e post-utilizzo;
- nella fase progettuale degli impianti, scelta delle più opportune tecniche di riduzione delle emissioni e di con-

duzione dei processi produttivi. Si citano a questo proposito: i filtri a maniche sulle linee forni, i filtri elettrostatici a quattro campi, i sistemi esperti di gestione dei forni di cottura, la filtrazione del camino di emergenza del forno Lepol, le prime installazioni di controllo in continuo delle emissioni di gas a camino.

Interventi nella fase operativa:

- sistema di monitoraggio in continuo, attivo per i camini dei forni di cottura delle unità produttive cemento, che permette di intervenire in tempo reale e prevenire eventuali fenomeni di inquinamento grazie al collegamento diretto in sala controllo. Sono monitorati in continuo polveri, ossidi di azoto (NO<sub>x</sub>), anidride solforosa (SO<sub>2</sub>), acido cloridrico (HCl), carbonio organico totale (COT), monossido di carbonio (CO), ammoniaca e vapore acqueo;
- per ulteriore riscontro, effettuazione di analisi delle emissioni da un laboratorio di analisi esterno con cadenza quadrimestrale congiuntamente alle analisi su inquinanti quali i metalli pesanti e le diossine che non possono essere misurati in continuo;
- controllo delle emissioni di polveri di tutti i filtri degli impianti di macinazione, deposito, trasporto, immagazzinamento e spedizione.

Nello specifico per i vari tipi di emissioni sono state avviate iniziative e realizzati investimenti:

- per la riduzione delle emissioni di ossido di azoto (NO<sub>x</sub>): introduzione e messa in esercizio di specifici impianti basati sulla tecnologia di abbattimento denominata Riduzione Selettiva Non Catalitica (SNCR) cui si sono aggiunti nel 2008 interventi di modifica ai forni;
- per la riduzione delle emissioni di polveri: sostituzione dei filtri del raffreddatore dei forni, complete sostituzioni dei filtri forni e ottimizzazione a livello produttivo e gestionale.

2) *Impegno per il cambiamento climatico/riduzione delle emissioni di gas serra*. Nelle cementerie la maggior parte delle emissioni di anidride carbonica (60% circa) derivano dalle materie prime utilizzate per la produzione del clinker (processo di decarbonatazione). L'anidride carbonica, infatti, è naturalmente presente nei materiali carbonatici, alcuni dei quali come il calcare e le marne sono alla base del processo di produzione di clinker per cemento. Il rilascio in atmosfera di tale anidride carbonica è legato alla chimica della

reazione e non può essere ridotto se non cercando di minimizzare l'utilizzo delle materie prime stesse. Il restante 40% proviene dalla combustione.

In merito alle emissioni di gas ad effetto serra l'Italia, recependo gli impegni dell'Unione Europea, ha posto ad alcuni settori industriali tetti massimi di emissione e, nel caso delle cementerie con produzione di clinker, obblighi di riduzione delle emissioni, assegnando a ciascun impianto, sulla base della produzione dichiarata, una quota massima di emissioni.

Sulla base del piano di allocazione nazionale, preventivamente approvato dalla Comunità Europea, al settore cemento sono state assegnate, al netto delle assegnazioni per nuovi entranti, 26,17 milioni di tonnellate annue di anidride carbonica per gli anni 2005-2007 e 27,63 milioni di tonnellate annue di anidride carbonica per il periodo 2008-2012. La normativa ha un forte impatto dal punto di vista operativo sia per gli interventi di contenimento resisi necessari sia per la definizione di un sistema di rendicontazione che possa soddisfare i requisiti di precisione richiesti dalla norma.

Come previsto dalle norme in essere, i dati emissivi del periodo 2005-2007 (così come quelli del 2008) sono stati certificati da un Ente accreditato dal Ministero, in particolare per Holcim (Italia) dalla società PriceWaterhouseCoopers.

Oltre all'assegnazione di tetti massimi di emissione di anidride carbonica, l'Italia si è data un obiettivo di riduzione delle emissioni di gas serra pari a -6,5% entro il 2012 mentre l'obiettivo dell'Unione Europea è -20% entro il 2020.

Per la riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> in Holcim (Italia) vengono prodotti cementi eco-efficienti (minor contenuto di clinker sostituito da componenti minerali) e si utilizzano combustibili alternativi (tra cui biomasse) in parziale sostituzione dei combustibili tradizionali di origine fossile.

### I risultati aziendali

Grazie a tali interventi abbiamo ottenuto al momento modesti risultati aziendali, controbilanciati però da importanti risultati socio-ambientali:

- vantaggi economici: non sono stati conseguiti benefici economici. Per contro, nella maggior parte dei casi sono stati sostenuti maggiori costi;
- vantaggi competitivi: al momento non sono stati riscontrati;
- vantaggi intangibili: a tendere, miglioramento dei rapporti con la PA, con gli organi di controllo e con le comunità locali.

### I risultati socio-ambientali

L'AIA prevede precisi limiti emissivi per NO<sub>x</sub>, polveri, SO<sub>2</sub>, CO, TOC e HCL, ma non prevede target da raggiungere, in riferimento alla CO<sub>2</sub> sono presenti obiettivi di riduzione europei e nazionali e quote massime di emissione per impianto.

La seguente tabella riassume i risultati raggiunti nel triennio 2006-2008.

Indicatori di performance							
in sintesi		2006		2007		2008	
<b>Performance ambientale</b>							
Emissioni NO <sub>x</sub> (t/anno)		4.852		4.991		3.135	
Concentrazione media emissioni NO <sub>x</sub> (mg/Nm <sup>3</sup> )		F3 1.270	F3 1.065	F3 1.065	F3 757	F4 736	F4 736
Limite in vigore: 800		F5 859	F5 960	F5 960	F5 679	F5 679	F5 679
Emissioni SO <sub>2</sub> (t/anno)		75		114		95	
Concentrazione media emissioni SO <sub>2</sub> (mg/Nm <sup>3</sup> )		F3 13	F3 11	F3 11	F3 17	F4 2	F4 2
Limite in vigore: 200		F5 28	F5 66	F5 66	F5 55	F5 55	F5 55
Emissioni polveri (t/anno)		27		26		27	
Concentrazione media emissioni polveri (mg/Nm <sup>3</sup> )		F3 3	F3 3	F3 3	F3 3	F4 3	F4 3
Limite in vigore: 10		F5 1	F5 1	F5 1	F5 4	F5 4	F5 4
Emissioni CO <sub>2</sub> (t/anno)		1.806		1.770		1.573	
Emissioni CO <sub>2</sub> (KgCO <sub>2</sub> /t anno)		599		597		598	

I risultati conseguiti in valori percentuali sono i seguenti:

- riduzione delle emissioni di ossido di azoto (NO<sub>x</sub>): -35% di emissioni di NO<sub>x</sub> dal 2006;
- riduzione delle emissioni di polveri: -70% di emissioni di polveri dal 2004;
- riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>: -25% del valore delle emissioni di anidride carbonica (valori assoluti di CO<sub>2</sub>) rispetto al 1990.

### I sistemi di attribuzione di obiettivi/incentivi

Non esiste un sistema incentivante legato esclusivamente a questo progetto ma in generale ad indicatori economici, ambientali e sociali.

Il riferimento è la strategia di creazione del valore della Casa Madre che si basa su tre pilastri (focus sul prodotto, diversificazione geografica e bilanciamento tra standardizzazione globale e gestione locale) e che definisce linee guida e target specifici in ambito economico (Better Cost Management), ambientale (Sustainable Environmental Performance, es. target sulle emissioni), sociale (Human Resource Excellence e Corporate Social Responsibility, es. target in merito alla sicurezza e salute) e di mercato (Permanent Marketing Innovation). Questi target diventano il framework strategico per i Business Plan quinquennali a livello di Group Company e sul cui raggiungimento vengono misurati e valutati gli organi di governo (in particolare del Presidente e dell'Amministratore Delegato) e in generale i top, senior e middle manager, con impatto sui loro compensi secondo il Performance Compensation System.

# Holcim Italia

## Impianto di calcestruzzo alimentato a fotovoltaico

di MANUELA MACCHI

### L'iniziativa

Dal mese di novembre 2008 è attivo il nuovo impianto fotovoltaico nell'unità produttiva di aggregati e calcestruzzo di Peschiera Borromeo. Attraverso questo impianto l'azienda si approvvigiona di energia elettrica in modo sostenibile per produrre calcestruzzo preconfezionato.

L'impianto, avente potenza totale di 40,92 KWp (kilowatt di picco) per una resa annua di 42.819 KWh (kilowattora), è posizionato sulla falda rivolta a sud di un capannone ubicato dell'area di cava della società Fratelli Manara & C. S.r.l.

L'impianto fotovoltaico in oggetto, è di tipo "grid connected" ovvero connesso alla rete ENEL e quindi capace non solo di sfruttare l'energia solare per produrre, attraverso effetto fotovoltaico, energia elettrica da utilizzare nell'unità produttiva di Holcim (Italia), ma anche di immettere nella rete l'energia elettrica prodotta ma non consumata, avendola preventivamente convertita in corrente alternata.

L'impianto è composto da 186 pannelli fotovoltaici da 220 Wp aventi superficie totale di 312 mq, da 6 inverter per la stabilizzazione dell'energia raccolta mediante i moduli fotovoltaici e la conversione della corrente continua in alternata e, infine, da una serie di quadri ed accessori.

Tale iniziativa è l'esito di un investimento che ben rappresenta come nella gestione dei propri processi produttivi Holcim (Italia) consideri tra le proprie priorità strategiche sia la riduzione delle emissioni in atmosfera e l'impegno per cambiamento climatico (con particolare riferimento alle emissioni di CO<sub>2</sub>) sia il contenimento del consumo di materie prime naturali e di energia, e si adoperi per il raggiungimento di risultati concreti ad esse coerenti.

### I risultati aziendali

I dati relativi al periodo ottobre 2008 – maggio 2009 evidenziano una produzione di energia elettrica pari a 19.449 KWh che rappresenta circa il 48% del fabbisogno dell'impianto.

Grazie all'installazione di questo nuovo impianto fotovoltaico, ci approvvigioniamo di energia elettrica in modo sostenibile conseguendo i seguenti risultati aziendali:

- vantaggi economici
  - grazie all'autoproduzione in modo eco-sostenibile di energia elettrica per alimentare la centrale di betonaggio, nel periodo ottobre (ottobre è

stato un mese di test prima dell'avvio a regime) 2008 – maggio 2009 si è ottenuto un risparmio economico di circa 3.300 euro;

- il Gestore Servizi Elettrici (GSE S.p.A.) ha riconosciuto ad Holcim Aggregati Calcestruzzi S.r.l. un incentivo economico, secondo le disposizioni in materia del Conto Energia Fotovoltaico, di 8.200 euro sull'elettricità prodotta nel periodo ottobre 2008 – aprile 2009.
- vantaggi competitivi
  - si tratta del primo impianto di calcestruzzo del settore in Italia alimentato a fotovoltaico;
  - l'impianto fotovoltaico è un progetto pilota che consentirà all'azienda di acquisire esperienze con tali recenti soluzioni impiantistiche rispettose dell'ambiente, in vista di future ulteriori applicazioni.
- vantaggi intangibili
  - miglioramento dei rapporti con le PA: l'impianto fotovoltaico è stato riconosciuto come esempio virtuoso dall'Amministrazione Comunale di Peschiera Borromeo;
  - miglioramento dell'immagine e della reputazione aziendale: sono usciti 2 articoli nel 2008 e 3 nel 2009 (22/11/2008 – Il Sole 24 Ore; 20/12/2008 – Il Giornale di Erba; 09/02/2009 – Varese Mese, 19/01/2009 – IN Europa; 10/01/2009 – Finanza Mercati-Sette).

### I risultati socio-ambientali

L'installazione del nuovo impianto fotovoltaico rappresenta un nuovo importante traguardo nel percorso di ricerca continua di eco-efficienza attraverso:

- l'adozione di soluzioni di progettazione del sistema perfettamente compatibili ed integrate con le esigenze del territorio circostante;
- l'incentivo al recupero e al riciclo: i componenti dell'impianto saranno completamente riciclabili al termine della vita utile dell'impianto fotovoltaico stesso, stimata in oltre 35 anni a fronte di una corretta attività manutentiva;
- la minimizzazione del rumore;
- il risparmio annuale di 10.700 Kg di petrolio o combustibile di origine fossile equivalente;
- la non emissione in atmosfera di 25.700 Kg di anidride carbonica (CO<sub>2</sub>). Nel periodo ottobre 2008 – maggio 2009 c'è stato un abbattimento di emissioni in atmosfera pari a 14.228 Kg di anidride carbonica (CO<sub>2</sub>).

### **I sistemi di attribuzione di obiettivi/incentivi**

Non esiste un sistema incentivante legato esclusivamente a questo progetto ma in generale ad indicatori economici, ambientali e sociali.

Il riferimento è la strategia di creazione del valore della Casa Madre che si basa su tre pilastri (focus sul prodotto, diversificazione geografica e bilanciamento tra standardizzazione globale e gestione locale) e che definisce linee guida e target specifici in ambito economico (Better Cost Management), ambientale (Sustainable Environmental Performance, es. target sulle emis-

sioni), sociale (Human Resource Excellence e Corporate Social Responsibility, es. target in merito alla sicurezza e salute) e di mercato (Permanent Marketing Innovation). Questi target diventano il framework strategico per i Business Plan quinquennali a livello di Group Company e sul cui raggiungimento vengono misurati e valutati gli organi di governo (in particolare del Presidente e dell'Amministratore Delegato) e in generale i top, senior e middle manager, con impatto sui loro compensi secondo il Performance Compensation System.

# Holcim Italia

## La realizzazione di uno scalo ferroviario presso un'unità produttiva

di MANUELA MACCHI

### L'iniziativa

Il ripristino dello scalo ferroviario presso l'unità produttiva cemento di Merone (CO), ultimato a fine del 2004, è stato il primo importante passo di un progetto di grande rilevanza per la logistica dell'unità produttiva e per i risvolti ambientali legati agli approvvigionamenti di materie prime e combustibili.

Alla base delle intenzioni di Holcim (Italia) c'erano la convinzione e la consapevolezza che il trasporto su rotaia costituiva per il futuro un'alternativa necessaria e concreta al trasporto su gomma che, ormai, aveva raggiunto alti costi e alti livelli di impatto sulla qualità della vita delle comunità circostanti (traffico, inquinamento atmosferico, etc.). Gli obiettivi erano quindi dupli: ridurre in modo significativo il flusso di traffico presente nei comuni vicini allo stabilimento e allo stesso tempo trovare una nuova via per il trasporto delle materie prime e dei combustibili, che spesso provenivano da zone molto distanti dallo stabilimento, al fine di ridurre i costi e migliorare la logistica dello stabilimento.

Nel 2003 la prima tappa è stata la conduzione di uno studio di fattibilità tecnico-economica sia per valutare l'accesso ferroviario sia per una più approfondita analisi delle piattaforme / flussi logistici, al fine di limitare gli impatti verso l'esterno. Successivamente è stato richiesto il permesso al proprietario della rete di accesso (Gruppo FNM) con cui è stata stilata una convenzione per l'utilizzo dei binari di presa / consegna. Sono state quindi avviate le opere civili e meccaniche puntando a ridurre al minimo gli impatti, sia nella fase di costruzione sia nella fase di esercizio.

Nel 2004 c'è stato il completamento con opere accessorie e impianti di automazione; è stata avviata una formazione specifica rivolta al personale interno addetto allo scalo ed in conclusione è stato avviato lo scalo.

Nel 2008 l'unità produttiva di Merone si è approvvigionata via treno di 120.649 tonnellate di calcare, di 148.754 tonnellate di pozzolana e di 10.416 tonnellate di coke.

### I risultati aziendali

Grazie al ripristino dello scalo ferroviario sono stati al momento ottenuti modesti risultati aziendali, controbalanciati però da importanti risultati socio-ambientali:

- vantaggi economici: non sono stati conseguiti benefici economici, bensì sono stati sostenuti maggiori

costi. Tuttavia la risoluzione dei problemi dovuti al traffico di veicoli pesanti è stata ritenuta prioritaria;

- vantaggi competitivi: al momento non sono stati riscontrati;
- vantaggi intangibili: a tendere, miglioramento dei rapporti con le PA, con gli organi di controllo e con le comunità locali. Questi vantaggi non sono quantificabili ed è difficile mettere in relazione ad esempio il miglioramento dei rapporti con le PA con un singolo progetto realizzato. I progetti aziendali tengono sempre in considerazione il benessere delle comunità circostanti e mirano a diminuire l'impatto delle proprie attività / servizi, con la consapevolezza che la reputazione di un'azienda è frutto di piccoli passi continuativi nel tempo, verso uno sviluppo sostenibile dal punto di vista economico ambientale e sociale.

### I risultati socio-ambientali

Il trasporto ferroviario di materie prime e combustibili ha portato significativi miglioramenti a livello di impatto ambientale che possono essere identificati e riassunti nei seguenti punti:

- riduzione del traffico pesante: nel 2008 è stato evitato il ricorso a 4.022 camion per il trasporto di calcare, 2.854 camion per il trasporto di pozzolana e 347 camion per il trasporto di combustibili. Totale camion evitati nel 2008 grazie al trasporto su rotaia: 7.223;
- riduzione del rumore legato a:
  - traffico veicolare: mentre il traffico di mezzi pesanti si snoda su un'area diffusa del territorio, nell'arco di 12÷15 ore, lo scarico delle merci avviene generalmente due volte al giorno, al mattino ed al pomeriggio (secondo la disponibilità delle linee ferroviarie);
  - l'impiego di piccoli locomotori per la movimentazione dei vagoni e le velocità ridotte che non provocano emissioni sonore acute (fischi da frenate etc.);
- riduzione dell'impatto visivo dell'opera grazie all'innesto di specie arboree sempreverdi in prossimità dello scalo;
- riduzione dell'inquinamento atmosferico da traffico veicolare a scala locale e globale (NO<sub>x</sub>, polveri, CO);
- riduzione delle emissioni di anidride carbonica: -6.718 t CO<sub>2</sub>, pari ad un risparmio del 51% delle

emissioni generate dal trasporto su gomma di materie e combustibili per il business cemento.

### **I sistemi di attribuzione di obiettivi/incentivi**

Non esiste un sistema incentivante legato esclusivamente a questo progetto ma in generale ad indicatori economici, ambientali e sociali.

Il riferimento è la strategia di creazione del valore della Casa Madre che si basa su tre pilastri (focus sul prodotto, diversificazione geografica e bilanciamento tra standardizzazione globale e gestione locale) e che definisce linee guida e target specifici in ambito economico (Better Cost Management), ambientale (Sustainable

Environmental Performance, es. target sulle emissioni), sociale (Human Resource Excellence e Corporate Social Responsibility, es. target in merito alla sicurezza e salute) e di mercato (Permanent Marketing Innovation). Questi target diventano il framework strategico per i Business Plan quinquennali a livello di Group Company e sul cui raggiungimento vengono misurati e valutati gli organi di governo (in particolare del Presidente e dell'Amministratore Delegato) e in generale i top, senior e middle manager, con impatto sui loro compensi secondo il Performance Compensation System.

# Mazzali

## 100% Acqua

di MAURO ZANANDREA

### L'iniziativa

La Mazzali è una significativa ed innovativa realtà dell'industria dell'arredamento che traccia il suo successo sulla flessibilità dell'offerta, sulla spiccata personalizzazione del prodotto, capace di attualizzare quella cultura del legno e della sua lavorazione, oggi oramai patrimonio di poche realtà industriali. Una produzione che ha saputo svilupparsi anche e soprattutto guardando al rispetto dell'ambiente e alla responsabilità sociale, in tutta la filiera, come strategia di successo e garanzia per il suo futuro. Una visione industriale dove lo sviluppo sostenibile non è solo un valore etico, ma anche e soprattutto un vettore di competitività.

La sostenibilità in Mazzali nasce e si sviluppa come scelta strategica di marketing. Dal 1998 anno in cui nasceva la prima linea di prodotti a basso impatto ambientale, chiamata "Isola Verde" proprio per caratterizzare la sua differenziazione e peculiarità, la Mazzali ha voluto ogni anno migliorare le sue performance ambientali introducendo via via sia processi produttivi che prodotti che rispondessero ai paradigmi dello sviluppo sostenibile.

La Mazzali fu una delle prime aziende in Italia a introdurre sistemi misti di verniciatura per colorare i suoi prodotti. Nel 1998, assoluta pioniere, lanciava sul mercato una finitura realizzata con un ciclo misto all'acqua che già permetteva una riduzione del 70% delle emissioni di solvente.

Con "100% Acqua" Mazzali taglia un nuovo traguardo. "100% Acqua" è un innovativo processo di verniciatura interamente all'acqua che rappresenta un traguardo importante quanto significativo, sia in ottica di tutela dell'ambiente che della salute del consumatore.

La verniciatura è infatti una rilevante forma di inquinamento a causa delle emissioni di solvente, sia in atmosfera, durante il processo di verniciatura, sia in ambiente domestico, nei due anni successivi alla realizzazione del prodotto.

Presentata in 26 colori di serie, per ribadire la flessibilità e la personalizzazione che caratterizzano tutta l'offerta Mazzali, e realizzata su essenza di legno a poro aperto, a conferma della sartorialità ed artigianalità del processo e dell'offerta, peculiarità specifiche ed importanti dell'azienda, "100% Acqua" è una verniciatura del mobile che si caratterizza, in ottica ambientale, per le sue bassissime emissioni di solvente con una riduzione di oltre il 90% rispetto alle tradizionali finiture. Inoltre è la prima finitura a vantare il marchio comunitario LIFE per lo "sviluppo durevole e sostenibile" e le certificazioni UNI EN 71-3 per le vernici all'acqua e la sicurezza dei giocattoli e la 97/48/CE come vernice idonea

al contatto con sostanze alimentari per una garanzia assoluta di tutela della salute del consumatore e dell'ambiente.

Ma "100% acqua" rappresenta anche una interessante quanto significativa esperienza di coinvolgimento degli stakeholder. La Mazzali ha infatti non solo voluto ma anche ricercato e stimolato in questi anni una collaborazione aperta e costruttiva con i suoi fornitori per ridurre l'impatto ambientale sia del processo che del prodotto finale. Lungo tutti i 12 mesi dello sviluppo del prodotto, la Mazzali è stato un operoso laboratorio di sperimentazione, prova e verifica che ha visto i due principali e più importanti fornitori lavorare parallelamente. Infatti, fissato l'obiettivo di un prodotto ad alta performance ambientale, lo scoglio da superare erano le prestazioni fisiche ed estetiche che da sempre hanno penalizzato la verniciatura interamente all'acqua su pannelli in essenza di legno. I continui test, una ricerca basata sul proving and improving hanno portato con "100% acqua" ad una soluzione che coniuga perfettamente sia eccellenza ambientale (fortissima riduzione delle emissioni di solvente, certificazione alimentare e dei giocattoli) che eccellenza qualitativa con dati di resistenza ed estetici assolutamente pari alle tradizionali vernici poliuretaniche o acriliche e permettendo così alla Mazzali di lanciare sul mercato una finitura che oltrepassasse i già rilevanti risultati ottenuti con le sue finiture a ciclo misto all'acqua.

### I risultati aziendali

Va premesso che la polverizzazione che caratterizza il settore produzione mobili e la mancanza di dati certificati non aiuta nell'offrire dati quantitativi rispetto ai concorrenti. Va invece sottolineato in termini generali come per la Mazzali la scelta di una offerta legata ai paradigmi dello sviluppo sostenibile sia stata un driver importante e significativo di crescita e differenziazione. Ha avuto un impatto sugli asset intangibili, come volano di promozione e valorizzazione dell'azienda, ha permesso una forte differenziazione rispetto ai competitor, generando un importante vantaggio competitivo, ha dato il via ad una significativa crescita dei volumi. In particolare oggi complessivamente le finiture all'acqua Mazzali (ciclo misto e 100%) rappresentano (dato gennaio giugno 2009) il 60% della produzione degli armadi e quasi il 95% della produzione di letti. Difficilissimo fare confronti con eventuali concorrenti in quanto tra l'altro la verniciatura ad acqua è oggi ancora una opportunità offerta solo da pochissime aziende, alcune tra l'altro con prodotti non direttamente in concorrenza.

### I risultati socio-ambientali

L'utilizzo di una tecnica di verniciatura all'acqua ha un impatto significativo relativamente alle emissioni di solvente sia in atmosfera (outdoor) sia in ambiente domestico (indoor).

Il solvente è infatti la quantità di vernice che si volatilizza e non rimane applicata al materiale in un primo momento durante il processo di verniciatura e, successivamente, in ambiente domestico.

“100% acqua” ha prestazioni chimico-fisiche ed aspetto estetico perfettamente paragonabili alle tradizionali vernici poliuretatiche o acriliche, generalmente utilizzate

nel settore del mobile, ma con un contenuto di SOV (sostanze organiche volatili) pari al 3-7% contro il 55-75% dei prodotti tradizionali.

La tabella sottostante sintetizza le principali differenze tra la verniciatura tradizionale e la verniciatura all'acqua.

Con un ciclo di verniciatura interamente all'acqua si raggiungono quindi altissimi risultati in termine di riduzione delle emissioni di solventi in atmosfera, garantendo oggi gli stessi risultati estetico-qualitativi dei cicli tradizionali.

Tabella. Principali differenze tra la verniciatura tradizionale e quella all'acqua per 100 grammi di vernice spruzzata

		VERNICIATURA ALL'ACQUA
% solventi *	55/75%	3/7%
solventi emessi	55-75gr	3-7gr

\* Il solvente è la quantità di vernice che, durante il processo di verniciatura e successivamente per almeno due anni, non rimane applicata al materiale e si volatilizza. In ottica ambientale rileva inoltre fortemente la composizione chimica e gli elementi presenti nella vernice spruzzata, proprio perché una percentuale va in atmosfera.

# Obiettivo Lavoro

## Allunghiamo i nostri KM

di MARCO MAGGI

### L'iniziativa

Nel corso degli incontri di presentazione degli andamenti 2008 e del budget 2009, la Direzione Aziendale ha annunciato l'introduzione di un sistema articolato di incentivi declinato su più ambiti, con l'obiettivo di conseguire, in contemporanea, i seguenti tre risultati:

- valorizzare e premiare l'utilizzo responsabile delle risorse aziendali;
- ridurre l'impatto ambientale derivante dalla nostra attività;
- contenere i costi di gestione e migliorare la redditività aziendale.

La nuova Policy Auto, in vigore per il 2009, prevede espressamente questo tipo di iniziativa.

L'obiettivo di ridurre i consumi di carburante non deve essere confuso in alcun modo con una riduzione delle percorrenze chilometriche.

Abbiamo scelto di percorrere più strada, e non meno chilometri, con l'adozione di uno stile di guida diverso (secondo i consigli di "Quattroruote") al volante dell'auto aziendale.

L'obiettivo è quello di garantire il massimo impegno commerciale e di servizio nei confronti dei clienti e del mercato: quindi non ridurre gli incontri con i clienti, ma mantenere inalterata la frequenza modificando sostanzialmente il comportamento alla guida.

Abbiamo scelto di favorire il miglioramento delle abitudini personali alla guida, in nome della responsabilità, della sicurezza, dell'ambiente, anche attraverso i "Corsi Guidasicura" di Quattroruote, che numerosi nostri dipendenti hanno frequentato insieme ai clienti.

I parametri tecnici di impostazione dell'iniziativa sono stati elaborati grazie alla collaborazione dell'area tecnica di "Quattroruote", e si fondano sull'esperienza delle prove su strada realizzate dalla più accreditata rivista del settore Automotive.

### I risultati aziendali

I risultati economici attesi riguardano una maggior efficienza complessiva del processo di servizio ai clienti. Riteniamo essere un fondamentale vantaggio competitivo quello di continuare nella politica di relazione diretta con gli imprenditori, affidando all'evoluzione e maturazione dei comportamenti personali un sostanziale efficientamento della nostra catena del valore.

Vogliamo creare cioè una "comunità OL", composta da dipendenti e clienti, contraddistinta per un diverso stile di guida e capace grazie a questo di minimizzare l'im-

patto ambientale della propria attività, quanto meno per ciò che riguarda i consumi di carburante.

Gli "intangibili" dell'operazione riguardano invece l'immagine aziendale e la coerenza dei comportamenti con gli assunti dell'impianto valoriale di Mission e Carta dei Valori.

Gli indicatori quantitativi utilizzati per la misurazione sono essenzialmente di 2 ordini:

- consumo di carburante in km/litro (performance e responsabilità nel comportamento personale, parametrati sui differenti modelli di auto inseriti nella flotta aziendale);
- consumo di carburante a valore monetario (dipendente sia dal comportamento personale quale variabile gestibile, sia dal prezzo di mercato quale variabile non gestibile).

### I risultati socio-ambientali

A fianco, e non in subordine del risultato economico, si colloca quello di stretta valenza ambientale: il contenimento delle emissioni generate dalla combustione e la conseguente riduzione indotta nell'effetto-serra.

L'indicatore quantitativo utilizzato per valutare il risultato è l'emissione di CO<sub>2</sub>, misurata in g/km.

Il secondo risultato, di carattere più strettamente sociale, attiene allo sviluppo di un cosciente e praticato "stile OL" nell'utilizzo delle risorse e, più in generale, nelle attività di lavoro. Ciò nella logica di accentuare gli elementi distintivi della attività quotidiana, stimolando il senso di appartenenza alla Società e l'apprezzamento valoriale per i suoi tratti di responsabilità praticata.

### I sistemi di attribuzione di obiettivi/incentivi

Abbiamo scelto di introdurre un nuovo meccanismo incentivante, che coinvolge tutti gli assegnatari di auto aziendale, sulla base di tre principi:

- chi consuma di meno, a parità di chilometri percorsi, viene premiato;
- chi genera consumi eccessivi, a parità di chilometri, è in casi estremi tenuto a rifondere il valore del carburante utilizzato in eccesso;
- viene riconosciuta mutualità di beneficio fra Azienda e Lavoratore, riguardo al risparmio generato dai comportamenti "virtuosi".

La rilevazione del consumo di ciascun assegnatario di auto aziendale viene effettuata trimestralmente, attraverso i dati di utilizzo della "fuel card" in dotazione.

Vengono in questo modo definiti i livelli di percorrenza di ciascuno (in Km/litro).

Questo calcolo è del tutto indipendente dal numero di chilometri percorsi.

Nella busta paga del mese successivo alla rilevazione:

- a quanti hanno superato la “soglia Quattroruote” viene riconosciuto il 50% del valore del carburante risparmiato;
- a quanti non hanno raggiunto la “soglia Quattroruote” viene inviata una comunicazione di richiamo e, in casi estremi o di reiterazione, viene trattenuto

l'intero importo corrispondente al carburante consumato in eccesso.

Per i componenti la Direzione Aziendale è previsto un regime particolare, di ulteriore maggior responsabilizzazione, rispetto a questa iniziativa:

- nessun riconoscimento economico in busta paga, nel caso di percorrenza in Km/litro al di sopra della “soglia Quattroruote”;
- prelievo in busta paga dell'importo dovuto, nel caso di percorrenza in Km/litro al di sotto della “soglia Quattroruote”.

# Obiettivo Lavoro

## Principi e valori del consumo responsabile

di MARCO MAGGI

### L'iniziativa

Anche per l'energia, come già stabilito per l'utilizzo delle auto aziendali, la nuova Policy con decorrenza 1 gennaio 2009 intende realizzare un risparmio sui consumi a volume, oltre che sui costi.

Nel caso di OL, della nostra politica di Sostenibilità, i due obiettivi devono essere perseguiti in parallelo.

Per questo abbiamo introdotto un sistema articolato di incentivi declinato su più ambiti, con l'obiettivo di conseguire, in contemporanea, i seguenti tre risultati:

- valorizzare e premiare l'utilizzo responsabile delle risorse aziendali nelle diverse sedi della Società;
- ridurre l'impatto ambientale derivante dalla nostra attività;
- contenere i costi di gestione e migliorare la redditività aziendale.

La Policy "Risparmio Energetico" interessa tre diversi tipi di consumo, tutti riconducibili al valore della difesa ambientale e del conseguente impegno CSR da parte di OL: energia elettrica, gas metano, acqua.

Due principi di fondo sono a fondamento di questa iniziativa:

- la responsabilità sui consumi è di tutti, gli incentivi sono per tutti;
- il risparmio energetico è determinato dai comportamenti personali.

Nessuno può sentirsi esentato dal generare un risultato positivo in termini di contenimento dei consumi (misurati in Kw/h per l'elettricità, in mc per il gas metano, in litri per l'acqua), grazie a nuovi e più attenti comportamenti individuali nella attività quotidiana.

### I risultati aziendali

I criteri di misurazione sono relativi alla quantità di risorse utilizzate (variabile gestibile) e non al valore finanziario esposto a costo (che dipende anche dalle tariffe praticate dagli Enti erogatori, e che quindi si configura come variabile non gestibile).

I risultati del primo semestre saranno disponibili solo a partire da ottobre, stante la molteplicità dei centri di costo, dei fornitori e dei tempi di fatturazione a carico di OL (un esempio: in alcuni casi sarà necessario calcolare la quota parte all'interno della voce "spese di condominio" di un dato immobile).

### I risultati socio-ambientali

È necessaria una capacità ed una attenzione costante nei comportamenti quotidiani, così da evitare effetti di segno contrario a quelli sperati.

In particolare, sono da evitare conseguenze di segno sociale negativo quale l'"effetto coprifuoco" di filiali ed ambienti poco illuminati, ed il disagio derivante potenzialmente da un sotto-utilizzo esasperato di impianti di riscaldamento-condizionamento.

Il risparmio energetico impatta sull'immagine aziendale. Bisogna quindi evitare un deterioramento delle condizioni di lavoro: filiali poco visibili ed attrattive, buie, fredde d'inverno e calde d'estate.

Il risparmio energetico è "esportabile" nella vita privata: stimolare un comportamento responsabile da parte di tutti, attraverso una serie di conoscenze e di attenzioni correnti, ha come effetto virtuoso quello di poter trasferire le medesime attenzioni nella vita privata di ciascuno, generando analogo beneficio.

La "comunità OL" difende l'ambiente: questo è l'obiettivo virtuoso che vogliamo conseguire, il messaggio che vogliamo affermare.

### I sistemi di attribuzione di obiettivi/incentivi

Il risparmio energetico è verificabile solo per singola unità organizzativa: non è possibile infatti scendere fino al dettaglio dei consumi determinati da ciascuno.

Allo stesso tempo, è opportuno valutare ed eventualmente premiare la capacità e l'attenzione di ciascun gruppo di lavoro.

Per questo il sistema incentivante viene applicato sulla base dei risultati conseguiti da ciascuna unità, e non dal singolo lavoratore.

Il sistema incentivante 2009 è impostato secondo questi due semplici principi:

- il risparmio sui costi aziendali è affidato alla ri-contractazione con i fornitori di ciascun servizio: di esso sono quindi responsabili i Servizi aziendali competenti in materia;
- il risparmio sui consumi a volume è affidato alla sensibilità, motivazione, impegno dei Lavoratori di OL: a loro viene quindi ritornato una volta valorizzato in Euro.

L'erogazione degli incentivi 2009 avviene secondo un meccanismo particolarmente snello.

L'unità organizzativa OL che realizza un risparmio a volume di qualunque entità, rispetto ai propri consumi 2008, ne riceve in premio l'intero importo corrispondente (secondo la tariffa contrattuale in vigore nel 2009).

L'unità organizzativa OL che non realizza alcun risparmio non riceve penalizzazioni, se non quella di non aver conseguito alcun beneficio.



# Palm

## Carbon Footprint di filiera

di PRIMO BARZONI

### L'iniziativa

Il progetto, avviato nel corso del 2007, ha l'obiettivo di rendicontare le prestazioni ambientali in termini di emissioni di CO<sub>2</sub> equivalente della filiera di Palm, considerando quindi l'intero processo che parte dall'approvvigionamento del legname, fino alla produzione e commercializzazione del prodotto finito (pallet).

Il progetto, dopo una prima analisi della filiera e calcolo del Carbon Footprint incentrato su PALM, ha visto il coinvolgimento volontario degli attori della filiera attraverso la creazione di un tavolo di lavoro per applicare la metodologia sperimentata alle aziende partecipanti e per individuare successive azioni di riduzione dei gas serra.

Tutte le fasi tecniche del progetto sono state sviluppate facendo riferimento alla norma internazionale ISO 14064. Questo standard consente di produrre delle misure affidabili ed universalmente riconosciute dell'impatto sul cambiamento climatico di un prodotto o di un'organizzazione e quindi del suo Carbon Footprint espresso in ton di CO<sub>2</sub> equivalente. La sua applicazione, di tipo volontario, costituisce inoltre il riferimento standard per la valutazione di progetti di riduzione dei GreenHouseGas interessati dal Protocollo di Kyoto.

La gestione del Carbon Footprint ha permesso a Palm Spa di ottenere i seguenti vantaggi:

- produrre misure affidabili e riconosciute che tengono conto di tutti i principali Gas Serra (a differenza di altri strumenti proposti sul mercato che considerano la sola CO<sub>2</sub>) e che consentono il rispetto di eventuali programmi di riduzione delle emissioni applicabili (es. Protocollo di Kyoto ed Emission trading Europeo);
- porre le basi per sviluppare progetti e programmi di riduzione delle emissioni e di rendicontarli in modo rigoroso e scientifico (anche ottenendo una eventuale validazione/verifica di terza parte);

- determinare i quantitativi di GreenHouseGas risparmiati in seguito a specifiche scelte progettuali (eco-design);
- coinvolgere in modo attivo e partecipativo tutti i soggetti coinvolti nella filiera al fine di ottenere dei risultati grazie ad azioni sinergiche;
- ottimizzare le attività/processi/prodotti a maggior impatto sul cambiamento climatico e quindi di guidare scelte di eco-design di prodotto e di processo.

All'interno di Palm Spa la funzione aziendale responsabile è stata l'area R&S, su input della Direzione, che ha coinvolto primariamente l'Area Qualità, oltre che tutti i settori aziendali che hanno contribuito ai risultati raggiunti.

### I risultati aziendali

Il progetto ha previsto anche la valorizzazione degli scarti di produzione che in Palm sono stati utilizzati per dare vita alla nuova Linea Pallet Design Palm, che consta nella progettazione e realizzazione di eco-arredi (sedie, tavoli, espositori ed eco-arredi per bambini).

### I risultati socio-ambientali

Il progetto ha portato nell'arco di tempo che va dal 2007 al 2008 ad una riduzione del 10% delle emissioni di CO<sub>2</sub> equivalente provenienti dall'attività produttiva di Palm.

### I sistemi di attribuzione di obiettivi/incentivi

All'interno degli obiettivi esplicitati nella Mission di Palm è contemplato l'abbattimento delle emissioni di GreenHouseGas (in termini di CO<sub>2</sub> equivalente) del 20% nell'anno 2010 rispetto all'anno di inizio della rendicontazione tramite il Carbon Footprint di Filiera (2007).



# Palm

## Studio LCA sul pallet a km 0

di PRIMO BARZONI

### L'iniziativa

Il progetto nasce con l'obiettivo di confrontare le prestazioni ambientali del pallet a KMZERO con quelle del pallet tradizionale.

Il pallet a KMZERO viene così denominato perché la materia prima (legno di pioppo) viene coltivata e lavorata in una zona vicina allo stabilimento di produzione e il pallet viene distribuito ai clienti nel raggio di 200 km, con automezzi a basso impatto ambientale.

Su input della Direzione si è voluta fare un'analisi ambientale per validare e comunicare il valore della filiera del territorio in cui s'inserisce Palm. Si punta alla creazione e allo sviluppo di una filiera territoriale bosco-legno-consumatore responsabile.

Per portare avanti il progetto, l'area R&S ha collaborato con LCA-lab (Laboratorio di Ricerca e Consulenza Ambientale) ed ENEA.

Tutto lo studio è stato strutturato secondo la metodologia LCA (Life Cycle Assessment – Valutazione del Ciclo di Vita), che costituisce un metodo oggettivo di valutazione e quantificazione dei carichi energetici ed ambientali e degli impatti potenziali associati ad un prodotto/processo/attività lungo l'intero ciclo di vita, dall'acquisizione delle materie prime al fine vita.

### I risultati aziendali

Il pallet a KMZERO e la sua analisi a livello ambientale hanno prodotto i seguenti risultati:

- la produzione di legno di pioppo presso le coltivazioni del mantovano;
- il trasporto del legno da pioppo dalle coltivazioni e fino alla segheria che effettua il taglio e la misura delle tavole per il pallet attraverso operatori locali che condividono la logica della filiera responsabile inserita nel territorio;
- la distribuzione del pallet ai clienti entro un raggio di azione pari a 170 km;
- il riciclo del legno dei pallet per la produzione del pannello truciolare;
- la consapevolezza dell'impatto dei trasporti delle materie prime e dei prodotti finiti. Questo ha permesso a Palm di contribuire ai tavoli di lavoro per la redazione dei criteri minimi del GPP (Green Public Procurement – Bandi Pubblici Verdi) e di porsi sul mercato come azienda attenta e consapevole delle implicazioni ambientali nel campo degli imballaggi in legno;
- la promozione e il riconoscimento da parte del mercato dell'utilizzo delle materie prime vicine alla zona di produzione e del prodotto finito che ne deriva;
- il coinvolgimento della filiera nell'ottenimento degli obiettivi di sostenibilità ambientale. Particolarmente rilevante è l'Accordo di Filiera fatto con il Comune di Castelnuovo Bormida (AL). Accordo di programma decennale per l'adozione di 1.200 ettari di pioppeti certificati PEFC (al fine di compensare le emissioni 2007-2017), che entreranno nel ciclo produttivo di Palm con piani di forestazione programmata;
- la misura affidabile e basata su standard scientifici che consente di analizzare la supply chain di Palm nell'ottica sistemica del ciclo di vita dei suoi prodotti: "dalla culla alla culla". La volontà di Palm è quella di voler nobilitare un prodotto povero e porsi sul mercato come azienda che favorisce un'economia territoriale, che genera diversi vantaggi come l'occupazione locale e la riqualificazione rurale.

### I risultati socio-ambientali

La produzione e l'uso del pallet a KMZERO implica benefici in termini di salute umana, qualità dell'ecosistema, cambiamenti climatici e risorse.

In particolare, rispetto al pallet tipo tradizionale, il pallet a KMZERO consente:

- il risparmio di 4,53 kg CO<sub>2</sub> equivalente (in termini di emissioni di gas ad effetto serra) per una percentuale pari al 61,6% lungo l'intero ciclo di vita del pallet;
- il risparmio di 71,38 MJ (Mega Joule: consumi fossili) per una percentuale pari al 55,65%, relativa al consumo energetico totale.

La tabella sotto riportata fornisce alcuni dati del confronto tra il pallet tradizionale e quello a KMZERO. Relativamente alla tabella va precisato che:

- il Disability Adjusted Life Years (Daly) è l'unità di misura che indica la somma degli anni di vita persi a causa di una morte prematura e degli anni di produttività persi a causa di una disabilità;
- il Potentially Disappeared Fraction (PDF) è l'unità di misura che contribuisce a evidenziare i danni sulla biodiversità degli ecosistemi dovuta all'occupazione o conversione d'uso del suolo (metri quadri) in un anno (yr).

Nell'analisi si sono considerate tre fasi:

- l'approvvigionamento delle materie prime (estrazione/produzione materie prime) e la produzione in sito del pallet;
- i trasporti, della materia prima e del pallet stesso ai clienti;
- la dismissione del pallet una volta giunto a fine vita.

Dalla LCA del pallet tipico risulta che, fra i tre sottoprocessi, quello che maggiormente interessa la filiera dal punto di vista ambientale, sono i trasporti, la cui percen-

tuale di danno è di molto maggiore rispetto a quella degli approvvigionamenti e del "fine vita".

Diversamente dalla LCA del pallet KMZERO risulta che, fra i tre sottoprocessi quello che maggiormente interessa il danno è l'approvvigionamento delle materie prime, la cui percentuale di danno è maggiore rispetto a quella dei trasporti e del fine vita.

Ovviamente, come anche evidenziato nella tabella sotto riportata, le tre fasi hanno tutte impatti di gran lunga minori nel caso Pallet a KMZERO rispetto ad un pallet tradizionale.

Categorie di impatto	Unità di misura	Pallet Tradizionale	Pallet a Km0
Salute umana	DALY	1,03 (E)-05	5,53 (E)-06
Qualità degli ecosistemi	PDF*m**yr	9,287	8,430
Cambiamento climatico	Kg CO <sub>2</sub>	7,405	3,298
Risorse	MJ	122,841	59,747

# Roche Diagnostics

## Nuova gestione logistica-imballi

di DANIELE CRIVELLI

### L'iniziativa

Roche ha dato avvio nel 2006 a livello mondiale ad una serie di obiettivi definiti SHE (Safety, Health, Environment) Goals in materia di salute e sicurezza e protezione dell'ambiente, ovvero alla riduzione del consumo di energia per dipendente del 10% entro il 2010, il miglioramento dell'ecobalance, l'indicatore che tiene conto di aspetti quali il consumo di risorse, la produzione di rifiuti e l'emissione di sostanze inquinanti riducendole del 10% entro il 2015. Grazie ad una attenzione reale e sistematica alle tematiche ambientali, Roche e Roche Diagnostics in Italia hanno promosso nel corso del 2007 e del 2008 un ventaglio di progetti ed iniziative volte a favorire e rinforzare tra i propri dipendenti una forte sensibilità legata alle tematiche di sostenibilità, racchiusi nel progetto "Piccoli gesti che fanno molto per l'Ambiente". Tutte le iniziative intraprese nell'ambito del programma hanno come obiettivo il risparmio delle risorse ambientali e la riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>, ad es. uso di carta riciclata, lampade a risparmio energetico, sensori per luci, bicchieri biodegradabili, pannelli solari ed altre iniziative, piccole ma importanti, che possono fare tanto per l'ambiente.

In questo contesto, nella funzione Logistica, nell'ambito delle attività di confezionamento merci, Roche Diagnostics ha scelto di non utilizzare il polistirene espanso (EPS), materiale con caratteristiche particolarmente inquinanti. Il polistirene espanso infatti ha una rilevanza inquinante di 4 kg di emissioni di CO<sub>2</sub> per ogni kg di prodotto, compren-

dendo in questo calcolo l'intero ciclo di vita del materiale, dalla produzione alla degradazione.

La scelta di Roche Diagnostics come materiale di imballo riempitivo si è indirizzata sul "film termoretraibile".

### I risultati aziendali

Con l'utilizzo del film termoretraibile, l'Azienda abbate i costi di magazzino relativi all'imballo del 71%. Inoltre riesce ad ottenere un vantaggio ulteriore dal punto di vista operativo in quanto tramite il film termoretraibile gli imballi secondari non subiscono spostamenti all'interno del collo anche a fronte di brusche movimentazioni.

### I risultati socio-ambientali

Con questa scelta il totale delle emissioni di CO<sub>2</sub> risparmiate è pari a 72.455 KG (-86,85%), vedi tabella a seguire.

### I sistemi di attribuzione di obiettivi/incentivi

Sono basati sugli obbiettivi SHE (Safety-Health-Environment) del Gruppo Roche:

- riduzione del consumo di energia per dipendente del 10% entro il 2010;
- miglioramento dell'Ecobalance (l'indicatore di performance ecologica che tiene conto di aspetti ambientali quali il consumo di risorse, la produzione di rifiuti e l'emissione di sostanze inquinanti) riducendolo del 10% entro il 2015.

### Linea confezionamento Monza

	Anno 2008
Totale colli (nr.)	214,264
Eps utilizzato a riempitivo (kg)	20,856
Totale emissioni CO <sub>2</sub> Eps	83,424
Film termoretraibile utilizzato (Kg)	2,742
Totale emissioni Co <sub>2</sub> Film	10,969
Emissioni CO <sub>2</sub> risparmiate con utilizzo del Film (kg)	72,455
<b>% Emissioni CO<sub>2</sub> risparmiate con utilizzo Film</b>	<b>-86.85%</b>



# Roche Diagnostics

## Nuova gestione logistica-trasporti

di FABIO ASTORI

### L'iniziativa

Roche ha dato avvio nel 2006 a livello mondiale ad una serie di obiettivi definiti SHE (Safety, Health, Environment) Goals in materia di salute e sicurezza e protezione dell'ambiente, ovvero alla riduzione del consumo di energia per dipendente del 10% entro il 2010, il miglioramento dell'ecobalance, l'indicatore che tiene conto di aspetti quali il consumo di risorse, la produzione di rifiuti e l'emissione di sostanze inquinanti riducendole del 10% entro il 2015. Grazie ad una attenzione reale e sistematica alle tematiche ambientali, Roche e Roche Diagnostics in Italia hanno promosso nel corso del 2007 e del 2008 un ventaglio di progetti ed iniziative volte a promuovere e rinforzare tra i propri dipendenti una forte sensibilità legata alle tematiche di sostenibilità, racchiusi nel progetto "Piccoli gesti che fanno molto per l'Ambiente". Tutte le iniziative intraprese nell'ambito del programma hanno come obiettivo il risparmio delle risorse ambientali e la riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>, ad es. uso di carta riciclata, lampade a risparmio energetico, sensori per luci, bicchieri biodegradabili, pannelli solari ed altre iniziative, piccole ma importanti, che possono fare tanto per l'ambiente. In questo contesto, nella funzione Logistica, nell'ambito delle attività di spedizione merci Roche Diagnostics da fine marzo 2009 ha scelto di procedere alla riduzione dell'impatto ambientale in riferimento alle emissioni di CO<sub>2</sub> legate alle spedizioni delle merci in modalità aerea, provvedendo ad una drastica riduzione delle stesse.

Al trasporto aereo si è preferita la spedizione via gomma in quanto attualmente il trasporto ferroviario,

a causa di carenze dal punto di vista infrastrutturale, non è compatibile con la tipologia di merce da trasportare in termini di tempi di resa e necessità di temperatura controllata.

### I risultati aziendali

Dalla riduzione delle spedizioni effettuate in modalità aerea, l'Azienda ottiene un decremento dei costi di trasporto (per le regioni Calabria, Sicilia e Sardegna) pari al 37%. La modalità di trasporto via gomma permette una maggiore tracciabilità delle spedizione ed un corretto mantenimento della catena del freddo per i prodotti che viaggiano a temperatura controllata.

### I risultati socio-ambientali

Mettendo a confronto il periodo 2008/2009 (in proiezione), si ottiene un risparmio di emissioni CO<sub>2</sub> dell'87% (8.868 Kg contro 67.648 Kg).

Dalla riduzione delle spedizioni effettuate in modalità aerea, l'Azienda ottiene un decremento delle emissioni di gas serra pari al 86,89%. I risultati si possono misurare attraverso i report mensili dell'ufficio traffico.

La riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> legate alle spedizioni delle nostre merci in modalità aerea potevano essere ulteriormente ridotte dall'87% fino al 96% se l'azione di sostenibilità ambientale fosse partita da inizio anno. Il cambio di modalità di spedizione non ha avuto alcun impatto negativo sul livello di servizio al cliente.

#### Spedizioni via aerea Ca.Si.Sa.\*

Totali		2009**	% Vs '08
Docum trasp (nr.)	6,047	1,645	-72.80%
peso (kg)			
colli (nr.)			
tratte (nr.)			
Km percorsi			
trasportato (kg)			
emiss.CO <sub>2</sub> (Kg)	67,648	8,868	-86.89%

\* Calabria, Sicilia, Sardegna – Da Aprile 2009 le spedizioni sono state drasticamente ridotte

\*\* proiezione

### **I sistemi di attribuzione di obiettivi/incentivi**

Sono basati sugli obiettivi SHE (Safety-Health-Environment) del Gruppo Roche:

- riduzione del consumo di energia per dipendente del 10% entro il 2010;
- miglioramento dell'Ecobalance, l'indicatore di performance ecologica che tiene conto di aspetti ambientali quali il consumo di risorse, la produzione di rifiuti e l'emissione di sostanze inquinanti, riducendolo del 10% entro il 2015.

# Roche Diagnostics

## Riduzione del consumo energetico

di FABRIZIO POZZI

### L'iniziativa

Nel 2006 Roche ha dato avvio a livello mondiale ad una serie di obiettivi definiti SHE (Safety, Health, Environment) Goals in materia di salute e sicurezza e protezione dell'ambiente, ovvero alla riduzione del consumo di energia per dipendente del 10% entro il 2010, il miglioramento dell'ecobalance, l'indicatore che tiene conto di aspetti quali il consumo di risorse, la produzione di rifiuti e l'emissione di sostanze inquinanti riducendole del 10% entro il 2015. Grazie ad una attenzione reale e sistematica alle tematiche ambientali, Roche e Roche Diagnostics in Italia hanno promosso nel corso del 2007 e del 2008 un ventaglio di progetti ed iniziative volte a promuovere e rinforzare tra i propri dipendenti una forte sensibilità legata alle tematiche di sostenibilità, racchiusi nel progetto "Piccoli gesti che fanno molto per l'Ambiente". Tutte le iniziative intraprese nell'ambito del programma hanno come obiettivo il risparmio delle risorse ambientali e la riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>, ad es. uso di carta riciclata, lampade a risparmio energetico, sensori per luci, bicchieri biodegradabili, pannelli solari ed altre iniziative, piccole ma importanti, che possono fare tanto per l'ambiente.

In questo contesto nel 2007 si è dato avvio all'ottimizzazione dei parametri di funzionamento degli impianti di condizionamento e riscaldamento (velocità ventilatori, tempi di accensione pompe di circolazione acqua calda, settaggio delle temperature interne più prossime a quelle esterne, ecc.) ottenendo una diminuzione nel consumo di elettricità e gas metano utilizzato per la climatizzazione degli ambienti.

Sono stati inoltre installati pannelli solari sulla copertura del ristorante aziendale, per la produzione di acqua calda ad uso delle cucine.

Altre iniziative di ottimizzazione delle risorse (quali spegnimento notturno e nei fine settimana di 1 caldaia, di impianti e attrezzature secondarie quali frigoriferi e distributori automatici di bevande e alimenti, ventilatori, ecc., unitamente all'installazione di interruttori automatici degli impianti di illuminazione interna) hanno consentito un ulteriore risparmio energetico.

Nella costruzione della centrale frigorifera è stata installata ammoniaca, gas naturale non lesivo per lo strato dell'ozono.

In aggiunta, nel sito è presente un piccolo laghetto, la cui acqua è stata utilizzata per le irrigazioni delle zone a prato con un risparmio di 10 milioni di litri di acqua.

Infine nel 2008 si è provveduto all'acquisto di energia rinnovabile a impatto zero.

### I risultati aziendali e socio-ambientali

Di seguito si riporta la quantificazione dei risparmi energetici ottenuti negli anni 2007-2008.

- Installazione pannelli solari per produzione acqua calda sanitaria e addolcita mensa.  
Risparmio energia elettrica: 98.181 kWh (Contatori di calore).  
CO<sub>2</sub> non emessa in atmosfera: 70.690 Kg (virtuali).
- Installazione sensori di movimento e sensori crepuscolari bagni, scale di emergenza, garage e sala da pranzo mensa; spegnimento distributori automatici notturno e festivi; sostituzione lampade illuminazione esterna con altre a minor consumo.  
Risparmio energia elettrica: stima 84.472 kWh.  
CO<sub>2</sub> non emessa in atmosfera: 60.819 Kg (virtuali).
- Ottimizzazione gestione impianti di condizionamento e riscaldamento:
  - 3a → Spegnimento notturno e festivo delle pompe di circolazione degli impianti secondari.  
Risparmio energia elettrica: stima 48.000 kWh.  
CO<sub>2</sub> non emessa in atmosfera: 34.560 Kg (virtuali).  
Risparmio gas metano: stima 10.800 Nm<sup>3</sup>.  
CO<sub>2</sub> non emessa in atmosfera: 21.681 Kg (reali).
  - 3b → Diminuzione orari di funzionamento e modifiche set-point di temperatura unità di trattamento aria / impianti fancoils torrini di estrazione ecc.  
Risparmio energia elettrica: stima 426.237 kWh.  
CO<sub>2</sub> non emessa in atmosfera: 306.890 Kg (virtuali).  
Risparmio gas metano: stima 73.657 Nm<sup>3</sup>.  
CO<sub>2</sub> non emessa in atmosfera: 147.866 Kg (reali).
  - 3c → Spegnimento notturno e festivo di 1 caldaia e relativa pompa di circolazione.  
Risparmio energia elettrica: stima 38.885 kWh.  
CO<sub>2</sub> non emessa in atmosfera: 27.997 Kg (virtuali).  
Risparmio gas metano: stima 26.400 Nm<sup>3</sup>.  
CO<sub>2</sub> non emessa in atmosfera: 52.998 Kg (reali).

Complessivamente sono stati risparmiati 695.775 kWh di energia elettrica e 110.857 Nm<sup>3</sup> di gas.

### I sistemi di attribuzione di obiettivi/incentivi

Obiettivi e incentivi sono basati sugli obbiettivi SHE (Safety-Health-Environment) del Gruppo Roche:

- riduzione del consumo di energia per dipendente del 10% entro il 2010;
- miglioramento dell'Ecobalance, l'indicatore di performance ecologica che tiene conto di aspetti ambientali quali il consumo di risorse, la produzione di rifiuti e l'emissione di sostanze inquinanti, riducendolo del 10% entro il 2015.



# SMA

## Supermercato ecocompatibile

di CARLO DELMENICO

### L'iniziativa

A partire dal secondo semestre 2008, Sma ha deciso di realizzare alcuni punti di vendita con particolare attenzione ai concetti di eco compatibilità; la progettazione ha seguito una logica multi settoriale presidiando quattro importanti direttrici di sviluppo:

- la riduzione dei consumi elettrici, con particolare attenzione ai sistemi di illuminazione, refrigerazione e all'utilizzo di energia rinnovabile;
- l'utilizzo di materiale riciclato sia nella struttura che nell'arredamento del punto vendita: in particolare legno, vetro e plastica (per esempio carrelli, pannelli e piastrelle);
- la proposta di prodotti "eco attenti" cioè con caratteristiche favorevoli agli impatti ambientali quali prodotti bio, equosolidali, sfusi, a Km 0;
- la vicinanza al territorio attraverso lo sviluppo di partnership con organizzazioni locali o nazionali dal comprovato spirito "Green".

Seguendo queste linee guida sono stati realizzati due supermercati: a Botticino (BS), aperto il 4 dicembre 2008, e a Milano, in via Novara 15, con apertura il 4 settembre 2009.

Si tratta di progetti "verdi" a 360°, a elevata sostenibilità, che offrono soluzioni concrete per il risparmio energetico e il riciclo dei materiali. L'obiettivo non è solo di soddisfare le esigenze di chi è già attento alle tematiche ambientali e sociali, ma anche di sensibilizzare i clienti che hanno meno familiarità con questi temi.

La riduzione dei consumi è raggiunta con l'introduzione di vetrate maggiorate e sensori per regolare il flusso luminoso e ottimizzare la luce naturale; illuminazione con tecnologia elettronica a LED; copertura dei banchi surgelati con vetri a scorrimento; recupero del calore della centrale frigorifera per riscaldare il punto vendita e l'acqua dei sanitari. Inoltre, per tutti e due i supermercati, la fornitura elettrica utilizzata per coprire il fabbisogno proviene da fonti rinnovabili, ossia dalle centrali idroelettriche della Valle d'Aosta. A Botticino è anche presente sul tetto un impianto fotovoltaico da 40 KWP per una produzione complessiva di 44.000 KWH annui. Botticino e Milano presentano poi accessori d'arredo in materiali riciclati: la plastica di carrelli, gettoni e cestini della spesa, separatori dei banchi frigoriferi e dei clienti alla cassa; il legno dei pannelli della gastronomia, lo smalto delle piastrelle ricavato da neon esausti. L'attenzione al riciclo si manifesta anche con la presenza nei due negozi di contenitori per la rac-

colta differenziata di vari elementi quali carta, plastica, pile, cellulari vecchi e altro.

Inoltre per sensibilizzare i clienti ai temi del riciclo, i comuni sacchetti di plastica sono affiancati da sacchetti biodegradabili in amido di patate e da borse riutilizzabili.

Oltre alle attrezzature, ai clienti sono offerte particolari categorie di prodotti ecoattenti: dallo sfuso di prodotti alimentari e detersivi alle produzioni equosolidali, biologiche e a Km 0, dagli articoli a basso consumo energetico a quelli 100% in fibre naturali.

### I risultati socio-ambientali

Tutti gli interventi tecnici adottati nei due punti vendita sono funzionali all'ottenimento di un risparmio energetico stimabile in 221.929 KWH per il Simply di Botticino e in 296.800 KWH, pari al 16% dei consumi del supermercato di via Novara 15.

Le novità introdotte portano all'abbattimento di circa 1 milione di kg/a di CO<sub>2</sub> a fronte di investimenti iniziali superiori alla media dei costi delle aperture della rete a Botticino del 16% e a Milano del 18%, con un break-even atteso compreso tra i 4 e i 5 anni. La diversità negli investimenti si può spiegare partendo dalle diversità strutturali dei due negozi e dalla consapevolezza che Botticino sia stato pensato e costruito secondo queste direttive "ecoattente" sin dall'inizio del processo, mentre per il Simply di Milano si tratta dell'adattamento di un supermercato già esistente, in centro città, dislocato su due piani.

L'attenzione all'ambiente di SMA può avvalersi anche della partnership con Legambiente per la valorizzazione e il recupero naturalistico di aree nelle prossimità dei supermercati ma anche impegno concreto verso la comunità che li ospita.

Per questo sono state strette nuove importanti collaborazioni con diversi partner attivi nell'ambito sociale quali l'istituto dei Ciechi di Milano, per l'accompagnamento dei non vedenti durante il percorso della spesa, e con le onlus Cauto e Banco Alimentare per la donazione dei prodotti alimentari ancora edibili, ma non più commercializzabili, che vengono quindi raccolti e donati a chi ne ha più bisogno.

### I sistemi di attribuzione di obiettivi/incentivi

L'obiettivo di SMA è che il lavoro e il know-how sviluppati per l'apertura di questi due supermercati non siano dimenticati, ma vengano implementati ed adottati in tutti i punti vendita. A questo proposito

alcuni degli interventi tecnici sviluppati per il Simply di Botticino, come le coperture sui banchi surgelati, i separatori in plastica riciclata per i banchi frigo ed i bagni con illuminazione a fotocellula, sono già divenuti patrimonio di tutta la rete. La volontà è quella che questo progetto altamente innovativo diventi

base e stimolo per fare sempre meglio a favore dell'ambiente, ma anche di coloro che nell'ambiente vivono.

Per questo progetto, non sono previsti incentivi al management relativi al raggiungimento degli obiettivi.

# Sogin

## *I punti informativi comunali e lo sviluppo del processo di stakeholder engagement*

di PIERFRANCESCO BALDASSARRI

### L'iniziativa

Sogin SpA è l'operatore industriale pubblico che svolge il *decommissioning* degli impianti nucleari italiani in dismissione: la fase del ciclo di vita di ogni impianto nucleare che consiste nel demolire un impianto e nel sistemare in sicurezza i rifiuti radioattivi.

Svolgere correttamente pratiche di RSI è connesso allo sviluppo del *decommissioning*, in quanto componente strutturale della cultura nucleare.

Uno dei principi di fondo della cultura del nucleare è l'esistenza di un "patto intergenerazionale" per il quale ciascuna generazione è responsabile nei confronti di quelle successive.

Le generazioni che utilizzano gli impianti hanno la responsabilità di accumulare risorse tecnologiche, umane ed economico-finanziarie per affrontare la successiva fase del *decommissioning*, il cui obiettivo di fondo è di restituire ai territori le aree utilizzate per produrre energia elettrica da fonte nucleare o per svolgere attività di ricerca in campo nucleare.

Per le generazioni che svolgono il *decommissioning* si tratta, quindi, di garantire la sicurezza del processo fino alla restituzione delle aree ai territori.

Le relative attività, infatti, si sviluppano secondo tecnologie avanzate che garantiscono le migliori condizioni di sicurezza per i lavoratori, le popolazioni e l'ambiente.

Ciò avviene senza soluzione di continuità rispetto alla dimensione economica, sociale e ambientale. Tali dimensioni, infatti, sono da ricercarsi in primo luogo nell'applicazione stessa delle tecnologie: in campo nucleare la sicurezza non è un costo aggiuntivo ma una parte del processo produttivo, condizione necessaria per garantire contemporaneamente i lavoratori, le popolazioni e l'ambiente.

Il *decommissioning*, però, non si risolve nel mero esercizio di una tecnologia ma comporta la gestione di una complessa rete di influenti pubblici e stakeholder: per questo diviene determinante essere riconosciuti come operatori sicuri e far conoscere ai territori il nostro lavoro e le attività che si svolgono all'interno dei siti, coinvolgerli sulle tematiche più rilevanti e includere le aspettative, le considerazioni e i loro interessi.

Nel nucleare, quindi, sviluppare correttamente pratiche di RSI non è solo una "componente d'immagine", ma una "componente di processo" che ne determina reputazione e capacità dell'operatore industriale a

"portare avanti le attività": un investimento per mantenere la c.d. "licenza ad operare".

Per questo, si è recentemente avviato un processo strutturato di engagement diretto a raccogliere le aspettative degli stakeholder, le loro considerazioni e i loro legittimi interessi, per includerne le ragioni nella fase di programmazione delle operation, nelle modalità con cui vengono svolte ed allineare le risposte organizzative alle esigenze espresse dal territorio.

In quest'ottica, lo sviluppo del processo di stakeholder engagement ha come principale obiettivo quello di sostenere le decisioni strategiche e le scelte tecnologiche, gestionali e operative da applicare. In tal senso, il consenso diviene una conseguenza prima ancora che un obiettivo.

Naturalmente, per arrivare a sviluppare processi evoluti quali quello dello stakeholder engagement "la trasparenza non può essere un tabù". Per questo, nel corso del 2008 è stato attuato un programma diretto ad installare dei punti informativi presso i Municipi dei Comuni dove svolgiamo le nostre attività. Oltre a contenere materiale multimediale, video, gallerie di immagini e testi, che raccontano la storia dei singoli impianti, la loro organizzazione e le attività svolte, lo strumento interattivo permette al fruitore di ricevere informazioni e aggiornamenti in tempo reale circa le attività di smantellamento in corso e i risultati delle analisi della rete di sorveglianza ambientale. Inoltre, il fruitore può dialogare con un esperto on line per aprire temi di discussione o ricevere ulteriori informazioni.

### I risultati aziendali

Nel 2008, sono state intensificate le relazioni con tutte le categorie di stakeholder. In particolare, sono stati consolidati i rapporti con quei soggetti che partecipano in maniera strutturata e organica al processo di *decommissioning*.

I risultati ottenuti, naturalmente, conseguono dall'insieme delle decisioni e delle azioni poste in essere nel corso dell'anno. Fra queste, le iniziative presentate hanno contribuito a raggiungere queste performance riequilibrando i rapporti con istituzioni, autorità, amministrazioni e comunità locali.

Nel 2008, il valore delle attività di *decommissioning* è stato di 46,6 milioni di euro, oltre due volte quello del 2007, e circa tre volte quello mediamente registrato nel periodo 2001-2006.

I ricavi relativi alle attività industriali sono stati di 169,7 milioni di euro (138,9 nel 2007), l'Ebitda di 19,8 milioni di euro (11,8 milioni nel 2007) e il risultato netto è di 8,6 milioni di euro (0,4 milioni di euro nel 2007).

Dal punto di vista operativo sono stati raggiunti 29 dei 31 obiettivi (pari ad oltre il 93,5% degli obiettivi) di avanzamento fisico delle attività stabiliti per il 2008 dall'Autorità per l'energia elettrica e il gas e ne è stato anticipato uno relativo al 2009.

Le attività di monitoraggio hanno evidenziato la non rilevanza radiologica degli impatti ambientali e delle dosi assorbite dai c.d. lavoratori esposti.

### I risultati socio-ambientali

Come descritto, il processo di *decommissioning* non è il mero esercizio di una tecnologia, ma anche la gestione di una complessa rete di influenti pubblici e stakeholder.

Un esempio di come l'inclusione delle preoccupazioni, degli interessi e delle aspettative di tutti i soggetti che partecipano al processo di *decommissioning*, possa portare a scelte strategiche, tecnologiche, gestionali e operative di eccellenza è rappresentato dalla conclusione della vicenda della piscina di Saluggia, affrontata e risolta in perfetta sintonia con le Istituzioni e le autorità di controllo.

Nell'estate 2006, l'ARPA Piemonte e Sogin rilevarono tracce di contaminazione in una falda superficiale. Seppur entro limiti irrilevanti dal punto di vista radiologico, le rilevazioni avevano generato forti preoccupazioni. Sogin attivò quindi un piano di emergenza, per trasferire il combustibile presente nella piscina del vicino deposito di Avogadro. I relativi trasporti, avviati il 6 maggio 2007, si sono conclusi il 23 luglio dello stesso anno. Successivamente, sono iniziate le attività di svuotamento e bonifica della piscina, che si sono concluse l'11 giugno 2008.

La tecnologia impiegata ha, inoltre, consentito di rilasciare nell'ambiente acqua sostanzialmente priva di rilevanza radiologica. L'esperienza di Saluggia conferma l'esigenza di rendere più spedito il processo di *decommissioning*, per aumentare la sicurezza dei cittadini e dell'ambiente ed evidenzia l'importanza della condivisione preventiva degli approcci da adottare, nel rispetto del ruolo di ciascuno.

Sogin ha, inoltre, avviato delle campagne straordinarie di monitoraggio ambientale presso lo stesso sito condotte utilizzando la rete di sorveglianza ambientale approvata dall'Autorità di controllo (Ispra, ex Apat).

L'azione di monitoraggio prevede l'analisi di campioni di elementi naturali prelevati dall'ambiente (acqua, aria, terreno) e di prodotti alimentari (latte, insalata, pesce, etc.) presenti in aree circostanti ai siti.

Per Saluggia, i risultati di tali analisi hanno evidenziato valori di Cesio 137 di circa due ordini di grandezza inferiori al limite di rilevanza radiologica, valori che, pertanto, non presentano alcuna rilevanza radiologica. Si è potuto, inoltre, dimostrare che la presenza di Cesio 137 fa parte di un fenomeno circoscritto e ragionevolmente non attribuibile all'impianto in gestione a Sogin.

I risultati ambientali derivanti dalle analisi condotte utilizzando la rete di sorveglianza ambientale sono pubblicati, per ciascun sito, nel bilancio sociale della Società, sono oggetto di informativa negli Info point e saranno necessariamente oggetto di confronto nell'ambito dei processi di engagement.

Con tali strumenti Sogin intende proseguire nel consolidamento della propria trasparenza, anche a fronte di situazioni difficili che richiedono soluzioni condivise, tecnologicamente avanzate e tempestive.

### I sistemi di attribuzione di obiettivi/incentivi

Il piano di MBO 2008 incentiva circa 70 risorse del top e del middle management della Società con un *coverage* pari a circa il 10% della popolazione aziendale, all'80% delle posizioni di primo e secondo livello.

Il piano è strutturato sulla base di due componenti: una aziendale e una individuale.

La componente aziendale tende a premiare il raggiungimento di obiettivi, espressi in termini quantitativi e definiti in termini di volumi di attività relativi al *decommissioning* e di volumi di costi esterni e di investimenti sostenuti per le attività non commisurate all'avanzamento del piano annuale di *decommissioning*.

La componente individuale tende invece a premiare il raggiungimento di obiettivi di efficacia e di efficienza dell'unità organizzativa di appartenenza, di sicurezza e di comportamento organizzativo e manageriale.

I piani di MBO dei responsabili delle iniziative descritte includono obiettivi di completamento dei relativi programmi di sviluppo. Questi, che complessivamente pesano tra il 5 e il 10% della retribuzione lorda del responsabile, si sviluppano secondo *milestone*, o numero di attività, prefissate da raggiungere entro tempi certi.

# Sotral

## La comunicazione al servizio della persona, dell'azienda e della logistica

di ANDREA IVALDI e GIORGIO GIACHINO

### L'iniziativa

SOTRAL S.p.A. (SOTRAL) è una società Piemontese, specializzata da 25 anni in servizi di logistica distributiva di generi destinati alla ristorazione collettiva, ovvero l'insieme di tutti quei servizi che connettono le produzioni centralizzate di pasti ai luoghi di somministrazione o di vendita: dal trasporto di pasti nelle scuole, aziende, ospedali, caserme, a tutta una serie di attività a monte ed a valle collegate al core business in ottica di sviluppo sostenibile. SOTRAL nasce nel 1982 come azienda di servizi per la logistica e distribuzione di prodotti alimentari. Nel 2003 l'azienda individua nell'innovazione ambientale una leva di competitività applicabile non soltanto alla propria attività di logistica, ma a tutta la filiera della ristorazione collettiva. L'azienda adotta la filosofia del Life Cycle Thinking

(LCT), visione che permea ogni attività intrapresa da SOTRAL.

SOTRAL nel corso degli anni si è dotata di sistemi di certificazione volontaria che puntano al miglioramento continuo del sistema e dei servizi offerti: ISO 9001:2000 dal 1998, ISO 14001:2004 dal 2003, EPD™ dal 2004, SA8000:2001 dal 2005.

Coerentemente con quanto sopra, SOTRAL promuove una cultura d'impresa nella quale la gestione ambientale e sociale sono adottate per contribuire allo sviluppo sostenibile e ad una maggiore competitività sul mercato nazionale ed internazionale.

Dopo anni di esperienza nel settore si è compresa la centrale importanza del circolo di informazioni all'interno di tutte le strutture aziendali: a causa della distanza geografica tra la direzione centrale (uffici) e le varie aree operative (centri di distribuzione pasti) è

nome utente:  password:   Mercoledì 28/10/2009 | 18 | [agenda](#) | [logout](#) | [sta leggibila](#) | [AA](#) [home](#)

Scheda del 27/10/2009 - martedì - settimana 44

PROCEDURA: **PRIMA** fai click sui giri NON effettuati, se ce ne sono. **POI** puoi confermare tutti gli altri cliccando sulla casella in alto sopra la scritta SI.

<< Ottobre 2009 >>							AUTISTA	MEZZO	SERVIZIO	CLIENTE	STATO	<input type="checkbox"/>	SI	NO	MIN+	EUR+	BENZA	FATT.?
Lu	Ma	Me	Gi	Ve	Sa	Do	PAOLO ..	XY6969	servizio spot extracontratto	nome cliente	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	cancella	<input type="text" value="0.00"/>	<input type="text" value="0.00"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
5	6	7	8	9	10	11	PAOLO ..	XY6969	servizio spot extracontratto	nome cliente	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	cancella	<input type="text" value="0.00"/>	<input type="text" value="0.00"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
12	13	14	15	16	17	18	ITALO ..	XY6969	servizio spot extracontratto	nome cliente	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	cancella	<input type="text" value="0.00"/>	<input type="text" value="0.00"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
19	20	21	22	23	24	25	..	XY6969	servizio spot extracontratto	nome cliente	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	cancella	<input type="text" value="0.00"/>	<input type="text" value="0.00"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
26	27	28	29	30	31		RAIMONDO ..	XY6969	Giro Caldo Scuole	nome cliente	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	cancella	<input type="text" value="0.00"/>	<input type="text" value="0.00"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
servizi  persone  mezzi							CESAR ..	XY6969	Servizio Scuole	nome cliente	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	cancella	<input type="text" value="0.00"/>	<input type="text" value="0.00"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
elenco servizi aggiungi un servizio spot							RAFFAELE ..	XY6969	Stoc. Scuole	nome cliente	NO	<input checked="" type="checkbox"/>	cancella	<input type="text" value="0.00"/>	<input type="text" value="0.00"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
prefattura attiva prefattura passiva							RAFFAELE ...	XY6969	Stoc. Scuole	nome cliente	NO	<input checked="" type="checkbox"/>	cancella	<input type="text" value="0.00"/>	<input type="text" value="0.00"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
							CARLOS ..	XY6969	Giro Caldo Scuole	nome cliente	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	cancella	<input type="text" value="0.00"/>	<input type="text" value="0.00"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
							ALESSANDRO ..	XY6969	Giro Caldo Scuole	nome cliente	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	cancella	<input type="text" value="0.00"/>	<input type="text" value="0.00"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
							ENZO ..	XY6969	Giro Caldo Scuole	nome cliente	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	cancella	<input type="text" value="0.00"/>	<input type="text" value="0.00"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
							RICHARD ..	XY6969	Giro Caldo Scuole	nome cliente	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	cancella	<input type="text" value="0.00"/>	<input type="text" value="0.00"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
							VITO ..	XY6969	Giro Caldo Scuole	nome cliente	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	cancella	<input type="text" value="0.00"/>	<input type="text" value="0.00"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
							ERWIDO ..	XY6969	Giro Caldo Scuole	nome cliente	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	cancella	<input type="text" value="0.00"/>	<input type="text" value="0.00"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
							ENZO ..	XY6969	Giro Caldo Scuole	nome cliente	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	cancella	<input type="text" value="0.00"/>	<input type="text" value="0.00"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		

spesso difficile realizzare un controllo capillare riguardo l'effettiva realizzazione del servizio, soprattutto riguardo le problematiche etico-ambientali ad esso connesse.

Da questa considerazione nasce il progetto di un sistema informativo che possa tenere conto di tutti questi aspetti per poter agire concretamente. Abbiamo quindi realizzato uno strumento utilizzabile da tutte le figure connesse con la nostra attività, a partire dai responsabili operativi del servizio fino al Top Management. Si tratta di un database centralizzato contenente i dettagli di ogni singolo viaggio per ogni furgone movimentato: i responsabili di servizio, grazie ad un interfaccia Web accessibile da qualsiasi punto con una semplice connessione internet, sono chiamati a fine giornata a compilare le loro schede convalidando o inviando rettifiche rispetto al completamento del loro servizio. Essi inoltre compilano on-line il Giornale di Servizio grazie al quale è possibile tenere traccia di tutti gli eventi occorsi durante lo svolgimento della loro attività.

Questo software è stato realizzato tramite le specifiche del W3C; il layout è implementato con fogli di stile secondo le specifiche CSS 2.0 separando opportunamente contenuti e contenitore, anche per la futura fruizione da parte di altri media; sfrutta inoltre diversi tipi di tecnologie quali open-source linux, apache, php, mysql, ajax, xhtml, xml, rss. Al fianco di questo sistema è presente ad oggi un software ERP gestionale che ne acquisisce i dati aggiornati ai fini del controllo di gestione, attento anche all'analisi degli indicatori ambientali derivati.

### I risultati aziendali

Il risultato operativo conseguibile nel modo più immediato da questa massiccia opera di informatizzazione è l'ottimizzazione del sistema di gestione grazie ad una riduzione dei tempi di ricezione delle informazioni da parte della Direzione Generale che può quindi focalizzare le risorse risparmiate verso l'apertura di nuovi contratti, migliorare la rete di contatti aziendale e porre ancora più attenzione agli indicatori ambientali secondo gli standard delle certificazioni ISO ed EPD™ di cui è dotata.

Scendendo nel dettaglio, possiamo asserire che la piattaforma informatica di riferimento contribuisce alla trasformazione organizzativa dell'impresa attuando un modello flessibile e reattivo, dando vita ad un modello imprenditoriale di azienda "estesa", attraverso l'integrazione degli aspetti operativi, contabili, gestionali e di analisi degli aspetti ambientali necessaria per ottenere una visione d'insieme del proprio business.

In seguito alla fase di inserimento dati da parte dei responsabili del servizio operativo è possibile passare alla pre-fatturazione e alla fatturazione elettronica, con una conseguente ottimizzazione delle risorse impiegate nell'area amministrativa, contabile e di assicurazione della qualità.

Nel giro di pochi mesi a valle delle operazioni di rendicontazione sarà possibile disporre di report economici, ambientali e sociali grazie alla creazione di un portale aziendale accessibile dal personale interno all'azienda, dai clienti interessati allo svolgimento del servizio e dai fornitori attenti alle politiche aziendali.

Attraverso questa "finestra sul Web" si vorrà fornire all'organizzazione uno strumento aperto per implementare un ambiente collaborativo centralizzato, accessibile on-line, che garantisca un lavoro di gruppo più efficace e fornisca condivisione di documenti, dei temi di discussione e la gestione dei compiti e dei progetti nei limiti delle competenze di ogni profilo utente e delle relative autorizzazioni.

Vogliamo realizzare uno strumento di comunicazione in linea con la filosofia del Web 2.0, così che le attività intraprese sul fronte della responsabilità ambientale e sociale, non solo possano essere prese come spunto dal mondo delle aziende di logistica, ma siano anche un efficace strumento di competitività mirata al raggiungimento di standard qualitativi elevati.

### I risultati socio-ambientali

È quindi possibile tenere traccia in tempo reale dei chilometri effettuati e di conseguenza delle emissioni grazie al sistema di calcolo della CO<sub>2</sub> all'interno del programma stesso così che la direzione possa avere sotto mano una visione degli indicatori ambientali per ogni mezzo e per ogni area.

Tra gli indicatori vanno ricordati la quantificazione di gas ad effetto serra, polveri sottili e carburante per pasto distribuito (g CO<sub>2</sub>/pasto, g polveri/pasto, g gas naturale/pasto, g petrolio/pasto). L'integrazione, attraverso il sistema informatico, dei dati economici con quelli ambientali, permetterà inoltre a Sotral di emettere le fatture attive con l'indicazione della CO<sub>2</sub> emessa per l'erogazione dei servizi erogati.

Si potrà quindi affrontare adeguatamente la problematica dell'archivio dei documenti siano essi di natura fiscale che semplici documenti aziendali quali, Word, Excel, E-mail e/o fax al servizio dell'efficienza e contemplando l'eliminazione dell'archivio cartaceo con enormi benefici ecologici. La soluzione per l'analisi dei dati migliorerà l'efficienza aziendale, monitorando costantemente l'andamento degli indicatori di performance che verranno costruiti, consentendo di individuare le criticità aziendali e loro cause, con strumenti che permetteranno di studiare e di pianificare le modalità d'intervento.

La Risorsa "Umana" è per Sotral una risorsa centrale, il capitale umano è fondamentale per la crescita dell'azienda, e la crescita professionale delle singole risorse è fortemente incoraggiata direttamente dalla Direzione Generale. Il sistema implementato ha delle forti ricadute sul sistema di gestione delle risorse umane e sul livello culturale del personale impiegato in azienda. È un processo che parte dal basso, dalle funzioni più fragili (autisti e relativi coordinatori). Attra-

verso un sistema informatico oggettivo, i responsabili di servizio saranno in grado di gestire in autonomia il proprio servizio, acquisendone il controllo dal punto di vista economico e gestionale.

Inoltre, con questo tipo di struttura di gestione delle informazioni, sarà possibile avere un feedback immediato (o quasi) riguardo le condizioni di lavoro delle varie figure professionali presenti sul territorio, la cui rilevazione è per ora di difficile, a causa della distanza geografica dagli uffici centrali.

### **I sistemi di attribuzione di obiettivi/incentivi**

Parallelamente allo sviluppo del sistema IT, la Direzione Generale provvederà ad introdurre un sistema di gestione delle risorse umane per obiettivi (Management by objectives); trattasi di un metodo di valutazione premiale del personale che si basa sui risultati raggiunti a fronte di una pianificazione a monte degli obiettivi a cui tendere.

In concomitanza allo sviluppo territoriale, è previsto un piano di crescita professionale per tutto il personale operante in azienda, con particolare attenzione ai subvettori (c.d. Padroncini). Attraverso tale percorso di riqualificazione delle imprese di trasporto individuali artigiane, che rischiano altrimenti di rimanere estranee al mondo del lavoro, i più meritevoli diventeranno responsabili di servizio.

È inoltre necessario sottolineare che, grazie alla diffusione capillare delle informazioni, sarà possibile raccogliere giudizi ed opinioni dai coordinatori degli autisti riguardo gli autisti stessi, proponendo quindi al Top Management uno strumento concreto per attribuire premi ed incentivi a vantaggio di entrambe queste figure professionali, nell'ottica della valorizzazione del lavoro a tutti i livelli, nel rispetto della competenza di ogni persona.



# Technip

## *Il coinvolgimento della catena di fornitura*

di PASQUALE DI RUBBO

### L'iniziativa

Il terreno fertile su cui si sta sviluppando il processo di coinvolgimento della catena di fornitura è di antica data in Technip Italy S.p.A. (TPIT). L'Azienda come Main Contractor per la costruzione impianti, ha sempre dedicato attenzione alla sua catena di fornitura poiché le politiche con i fornitori sono state e sono parte integrante delle sue strategie e della sua naturale vision/mission aziendale. Il termine "Fornitura" deve essere interpretato con il suo significato più ampio: non solo fornitura di apparecchiature e materiali ma anche fornitura di servizi, di maestranze coinvolte dagli appaltatori che sono chiamati da eseguire le opere di costruzione oggetto dei contratti della TPIT.

Recentemente TPIT ha varato una politica di core responsibility per lo sviluppo del suo impegno di CSR ed ha assunto "la persona" ad elemento centrale di tale approccio. Questo ha aumentato ulteriormente il livello di attenzione alla catena di fornitura. Nel caso specifico la fornitura di manodopera per la realizzazione delle opere di costruzione viene a configurarsi elemento significativo di tale politica.

Le premesse di cui sopra hanno reso possibile organizzare l'iniziativa sul coinvolgimento della catena di fornitura per mezzo di un processo ben strutturato che trova la sua applicazione indipendentemente dalla tipologia di fornitura. Il processo si applica alla organizzazione del fornitore ed alle sue prestazioni con riferimento alle aspettative della TPIT per quanto riguarda la CSR ispirandosi ai requisiti della norma SA 8000 di cui TPIT ha acquisito la certificazione nel 2004.

A fronte di ciascun lavoro la TPIT esegue la mappatura dei fornitori che saranno coinvolti ed avvia il processo di coinvolgimento con l'invio a tali fornitori del questionario di valutazione. Questo documento, una volta ricevuto compilato dal fornitore, viene analizzato per valutare il grado di maturità della organizzazione sulle tematiche relative ai diritti umani e diritti dei lavoratori come strutturati nella SA8000.

Per quei fornitori assegnatari di un ordine o di un contratto il processo continua con l'inserimento nei documenti contrattuali di precise clausole che richiamano "i principi" della SA8000 e che informano il fornitore circa la intenzione della TPIT di eseguire una visita per verificare il grado di applicazione di detti principi. Le clausole riportano il termine "principi" perché non si pretende l'adesione alla norma ma al principio. La richiesta di consenso a poter fare visita alla organizzazione è invece impegnativa e racchiude il reale scopo della iniziativa per il coinvolgimento della catena di for-

nitura: quello di incontrare l'organizzazione per coinvolgerla progressivamente sui temi dei diritti umani e dei diritti dei lavoratori. La sottoscrizione della clausola con la firma del contratto assicura che l'incontro possa avvenire anche per gli appaltatori maggiormente riluttanti.

Non tutti i fornitori assegnatari di un ordine o di un contratto saranno oggetto di visita di monitoraggio. Solo quei fornitori le cui risposte al questionario sono indicative di una palese deviazioni alle aspettative della TPIT sulla CSR o presentano aspetti della loro organizzazione che potrebbero nascondere potenziali problemi saranno visitati per instaurare quel rapporto che consente di dare inizio ad un cammino comune e guidato di crescita sulla CSR.

La visita comporta la stesura di un rapporto di verifica accompagnato da un piano di risoluzione delle deviazioni riscontrate. Queste risoluzioni vengono concordate con lo stesso fornitore che si impegna con l'aiuto fattivo della stessa TPIT. Il lavoro comune oltre a condurre alla risoluzione delle problematiche puntuali, ha come scopo sostanziale la nascita di una intesa che deve essere coltivata per favorire la crescita della organizzazione. Il fornitore in tal modo si configura come partner della stessa TPIT su temi comuni di CSR e si adopera per conseguire quel giudizio positivo che gli permetterà di essere annoverato tra i fornitori qualificati della TPIT anche per la CSR.

### I risultati aziendali

L'azienda considera l'iniziativa sul coinvolgimento dei suoi fornitori un'attività di primaria importanza e l'impegno profuso è notevole. L'aspetto legato al ritorno di immagine è molto importante nell'ambito del panorama internazionale in cui la TPIT si trova ad operare. Lo stesso fornitore fidelizzato con il processo di coinvolgimento descritto diventa testimone dell'impegno della TPIT sulla CSR e quindi della conseguente crescita di reputazione e di immagine della stessa TPIT. La crescita reputazionale è intimamente legata al vantaggio competitivo non monetizzabile nell'immediato ma certamente è caratterizzata da un ritorno economico nel medio periodo in quanto riferimento prezioso per l'aggiudicazione delle gare e dei contratti.

Sempre più spesso clienti che procedono in proprio alle assegnazioni di ordini ed appalti a loro fornitori chiedono alla TPIT di applicare a questi ultimi lo stesso processo di coinvolgimento della catena di fornitura come se tali fornitori fossero a tutti gli effetti fornitori della TPIT. TPIT nel 2009 ha acquisito per la maggior parte contratti di servizi con incluso servizi di Con-

struction Management con fornitori di materiali, apparecchiature ed opere del cliente; per la maggioranza delle commesse acquisite (3 su 5) il cliente ha richiesto di applicare il processo di coinvolgimento di TPIT ai suoi fornitori. In particolare ci si riferisce a NesteOil, progetti Rotterdam e Singapore ed a Preem, progetto Lysekil.

### **I risultati socio-ambientali**

TPIT con il suo lavoro di fidelizzazione contribuisce a formare fornitori sulle politiche di sostenibilità almeno per quanto riguarda gli aspetti legati al rispetto dei diritti umani e diritto del lavoro. Nel caso specifico di fornitura di manodopera se si considera il contesto internazionale che spesso è tanto deregolamentato ed oggetto di abusi da essere denominato il moderno “mercato degli schiavi”, l’implicazione socio ambientale è immediata.

Gli indicatori da assumere come misura dei risultati sono le osservazioni e le raccomandazioni risultanti

dalle visite di monitoraggio che TPIT riesce a chiudere portando a buon fine l’attività. A partire dal 2004, TPIT ha eseguito verifiche ai suoi appaltatori nazionali ed esteri con una frequenza di circa cinque ogni anno con un totale di raccomandazioni significative pari a circa venticinque. Di queste l’80% ha trovato risoluzione. Il Sustainable Procurement è un processo che intende permeare il fornitore per fidelizzarlo su molteplici aspetti come ad esempio le sue prestazioni ambientali, il rispetto dei requisiti sulla sicurezza, la ecocompatibilità delle sua forniture necessarie alla sua catena interna di produzione, ecc. L’obiettivo di TPIT è di strutturare ed ampliare per il futuro il suo processo di coinvolgimento della catena di fornitura. Partendo dal lavoro oggi incorso sul rispetto dei diritti umani e del lavoro il coinvolgimento del fornitore dovrà coprire anche altri temi di sostenibilità per una più ampia politica di Sustainable Procurement.

## Terna

# Innovazione tecnologica per ridurre le emissioni di gas serra

di FULVIO ROSSI

### L'iniziativa

Il gas SF<sub>6</sub> (esafluoruro di zolfo), grazie alle proprietà chimico-fisiche che ne fanno un ottimo isolante, è utilizzato come mezzo di isolamento all'interno di alcune apparecchiature elettriche, permettendo così la realizzazione di strutture più compatte. Al minore ingombro le apparecchiature elettriche isolate con SF<sub>6</sub> uniscono una maggiore sicurezza: in caso di grave malfunzionamento non determinano infatti le stesse pericolose conseguenze delle apparecchiature tradizionali con olio isolante. Grazie a queste proprietà si prevede che Terna utilizzerà in misura crescente le apparecchiature con SF<sub>6</sub>, come avviene anche all'estero da parte di altri operatori di trasmissione, anche perché il gas non è tossico e non presenta controindicazioni sotto il profilo ambientale. Tranne una: l'SF<sub>6</sub> è un gas con potente effetto serra. Parte del gas presente nelle infrastrutture si disperde nell'atmosfera per difetti di tenuta delle guarnizioni, e talvolta anche durante le operazioni di ripristino della pressione. Queste perdite sono per Terna la principale causa diretta di emissioni di gas serra in tonnellate di CO<sub>2</sub> equivalenti.

Come stabilito nella propria politica ambientale, Terna intende contribuire a combattere il cambiamento climatico attraverso programmi di contenimento delle proprie emissioni. Si tratta di un proposito volontario, dal momento che la Società non è sottoposta a vincoli derivanti dal protocollo di Kyoto o da schemi di emission trading. Da qui l'obiettivo di mantenere sotto controllo le perdite di SF<sub>6</sub>, per contenerne e possibilmente ridurre l'incidenza percentuale rispetto al totale del gas utilizzato (in termini assoluti il gas disperso potrebbe invece aumentare per via del maggiore impiego delle apparecchiature isolate con SF<sub>6</sub>).

Per ridurre gradualmente l'incidenza delle perdite rispetto all'attuale 0,7% annuo circa, Terna ha messo a punto una serie di iniziative per contenere le perdite del gas:

- è stata realizzata una nuova procedura per monitorare le perdite di gas richiedente una maggiore precisione di misurazione, per individuare quelle apparecchiature con perdite anomale ed effettuare così interventi tempestivi e mirati;
- non esistendo attualmente sul mercato apparecchiature in grado di garantire un livello estrema-

mente basso di perdite nel tempo, Terna ha commissionato a fornitori specializzati la realizzazione di apparecchiature (trasformatori) sigillati o con perdite massime annue dello 0,1%;

- sono stati messi a punto (ora in fase di valutazione) dei sistemi early detection che identificano precocemente e da remoto le apparecchiature dove la pressione del gas sta diminuendo in modo anomalo, per intervenire in modo mirato sulle apparecchiature evitando così il fuori servizio dell'impianto per perdita di isolamento;
- sono stati installati dei primi moduli compatti integrati, ovvero l'insieme di diverse apparecchiature, che comportano una riduzione di almeno il 30% della quantità di SF<sub>6</sub> necessaria per l'isolamento rispetto a montanti blindati. Dopo l'esito positivo delle verifiche, le apparecchiature sono state considerate uno standard applicativo e saranno installate secondo necessità.

### I risultati aziendali

Essendo un progetto ancora in corso, questi i risultati attesi:

- aumento di efficienza perché la segnalazione tempestiva della perdita di pressione del gas consente interventi di manutenzione prima che la capacità isolante scenda al di sotto della soglia critica che implica la messa fuori servizio dell'impianto;
- risparmio nell'acquisto di gas per rabbocchi per via della riduzione delle perdite.

### I risultati socio-ambientali

Il progetto ha preso avvio lo scorso anno, e richiede tempi lunghi perché i risultati siano evidenti.

L'obiettivo è una riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> equivalenti.

Per Terna si tratta di un impegno sulla più rilevante fonte di emissioni di gas serra nelle operations.

### I sistemi di attribuzione di obiettivi/incentivi

L'avanzamento del progetto rientra nel sistema di monitoraggio interno (Balanced Scorecards) che è a sua volta collegato con gli schemi di incentivazione retributiva dei manager.



# Terna

## Pianificazione concertata dello sviluppo della rete elettrica

di FULVIO ROSSI

### L'iniziativa

Uno degli obiettivi di Terna è la realizzazione di nuove linee elettriche per rispondere alle esigenze del sistema elettrico e all'incremento della produzione e del consumo di energia.

La crescente sensibilità ambientale e la diffusa opposizione locale alla realizzazione di nuove infrastrutture ha indotto Terna a sviluppare un approccio di grande attenzione al territorio.

Per la costruzione di nuove linee la strada scelta è quella della concertazione con le istituzioni (Regioni, Province, Comuni, Enti Parco) al fine di considerare le esigenze ambientali fin dalle prime fasi della pianificazione di nuove infrastrutture e di tenerne poi conto in modo dettagliato in fase di realizzazione.

Dal 2002, Terna, richiamandosi a una direttiva europea del 2001 che obbligava l'applicazione della Valutazione Ambientale Strategica a piani che possono avere effetti sull'ambiente, ha anticipato la recezione della direttiva nella legislazione italiana, mettendo a punto una metodologia basata sulla condivisione con le Regioni, i Comuni, gli Enti locali e le associazioni di categoria, di criteri di caratterizzazione del territorio, finalizzata alla localizzazione ottimale delle nuove installazioni a partire dalla pianificazione strategica del piano di sviluppo della rete di trasmissione elettrica.

Le soluzioni condivise con le amministrazioni locali vengono sancite con la firma di specifici accordi tra Terna e le stesse amministrazioni.

In sostanza, l'approccio di Terna ha comportato il volontario sviluppo di un metodo di coinvolgimento degli stakeholder del territorio ispirato alla Valutazione Ambientale Strategica (VAS), recepita nell'ordinamento italiano solo nel 2007 e con implicazioni meno articolate sul piano del rapporto con le istituzioni locali. Il recepimento della direttiva VAS ha introdotto infatti l'obbligo di sottoporre a VAS il Piano di Sviluppo della RTN (Rete di Trasmissione Nazionale) a livello nazionale. Terna ha continuato a utilizzare in maniera volontaria la metodologia messa a punto, ponendosi il problema di integrare in questo processo nazionale obbligatorio la grande ricchezza di informazioni, contenuti e accordi sviluppati nel tempo attraverso il dialogo diretto con le istituzioni del territorio.

Il livello nazionale è il livello formale della procedura di VAS e si articola in diverse fasi: l'orientamento, l'elaborazione, la consultazione, l'approvazione e il monitoraggio del Piano di Sviluppo e del Rapporto Ambientale

a esso associato, documenti richiesti dalla procedura di VAS.

Il livello regionale e subregionale rappresenta il livello concreto del "dialogo con il territorio", ovvero il livello della concertazione preventiva che Terna, in armonia con gli intenti della VAS nazionale, porta avanti volontariamente con le Regioni e gli Enti Locali al fine di ricercare, in maniera condivisa, delle soluzioni localizzative per gli interventi di sviluppo della RTN, che siano maggiormente sostenibili e praticabili. Ogniqualvolta vengono raggiunti degli accordi con le Regioni e gli Enti Locali (su "corridoi" e/o "fasce di fattibilità di tracciato"), i contenuti di tali accordi vengono ripresi nell'edizione successiva del Rapporto Ambientale nazionale, di cui divengono parte integrante.

### I risultati aziendali

La metodologia messa a punto da Terna ha permesso di avviare con successo alcuni processi autorizzativi essenziali per il Piano di sviluppo della rete elettrica, che è al tempo stesso obiettivo aziendale e interesse della collettività. Il risultato deve essere valutato tenendo presente che l'autorizzazione alla costruzione di nuove linee rilevanti era di fatto bloccata da anni. Le autorizzazioni ottenute dal 1987 al 2001 erano state 4. Dal quando è stato implementato il nuovo approccio (dal 2002 a oggi) le autorizzazioni ottenute sono state 12. In particolare risulta significativo considerare che la concertazione tra le parti è risultata molto proficua nel triennio 2006-2008: sono state infatti ottenute 9 importanti autorizzazioni.

### I risultati socio-ambientali

Dall'analisi dei potenziali effetti dei vari tipi di intervento previsti nel Piano di Sviluppo della Rete Elettrica, gli obiettivi sono stati articolati per:

- garantire la tutela della salute della popolazione, in particolare, in termini di esposizione ai campi elettro-magnetici e all'inquinamento acustico;
- operare con equità nella ripartizione geografica della rete, attraverso la "razionalizzazione elettrica di aree" (e contestuale costruzione di nuove linee e rimozione di altre, rese obsolete dal nuovo intervento) che consente di alleggerire la presenza delle infrastrutture elettriche sul territorio (riduzione del numero totale di km di linee presenti);
- rispettare i beni culturali e paesaggistici;

- minimizzare l'interferenza visiva con elementi di pregio culturale e paesaggistico;
  - minimizzare l'interferenza con la vegetazione, la flora e la fauna;
  - minimizzare l'interferenza con aree a rischio idrogeologico;
  - minimizzare le emissioni climalteranti;
  - minimizzare la pressione territoriale;
  - minimizzare l'interferenza con gli usi del suolo di pregio, attuali e previsti.
- problematicità, in cui sono comprese le aree per le quali risultano necessari approfondimenti;
  - attrazione, comprendente le aree da privilegiare quando possibile.

Nella pianificazione di nuove linee elettriche, il territorio che potrebbe essere interessato dalle nuove infrastrutture viene analizzato secondo criteri condivisi con gli enti interessati.

I criteri di descrizione del territorio che esprimono la maggiore o minore attitudine a ospitare gli interventi di sviluppo della rete sono 4:

- esclusione, comprendente le aree nelle quali ogni realizzazione è preclusa;
- repulsione, in cui ricadono le aree che è preferibile non siano interessate da interventi, se non in assenza di alternative o in presenza di sole alternative a minore compatibilità ambientale;

A fine 2008 le Regioni con le quali è stato raggiunto un accordo formale sulla condivisione dei criteri sono sei (Abruzzo, Calabria, Campania, Marche, Piemonte, Sicilia). Con l'Emilia Romagna e il Friuli Venezia Giulia si è raggiunto un accordo non formalmente definito.

### **I sistemi di attribuzione di obiettivi/incentivi**

Terna è dotata di un sistema di controllo strategico basato sul modello Balanced Scorecard, attraverso il quale monitora l'avanzamento degli obiettivi strategici, sotto il profilo economico e gestionale, inclusi anche i principali obiettivi di performance ambientale e sociale.

Tra i fattori critici di successo, e quindi incentivati, vi è la crescita sostenibile della rete elettrica e, in particolare, nell'attribuzione degli incentivi, gli indicatori considerati sono le autorizzazioni ottenute, i progetti per cui è stata avviata l'autorizzazione, i progetti chiusi in concertazione per cui sono stati definiti dei corridoi.

# Vodafone Omnitel N.V.

## My future

di CATERINA TORCIA

### L'iniziativa

Nel corso del 2008 Vodafone Italia lancia My Future, una grande iniziativa che raccoglie una serie di progetti a favore di una gestione responsabile del business a tutela dell'ambiente. L'obiettivo di My Future è generare energia pulita con l'installazione di impianti fotovoltaici nelle scuole italiane.

In occasione del lancio di My Future, Vodafone Italia ha ideato la campagna "Il tuo telefono ha ancora tanta energia" che ha coinvolto gli oltre 750 negozi Vodafone One ed ha visto l'organizzazione del Recycling Tour che, nell'edizione 2008, ha toccato alcune tra le principali città italiane e ha avuto come obiettivo la raccolta dei vecchi telefoni promuovendo un consumo intelligente dell'energia. Infatti per ogni telefonino consegnato si ricevevano in cambio 3 lampadine a risparmio energetico. Grazie ai cittadini di Aosta, Parma, Genova, Bergamo, Padova, Catania, Lecce, Caserta, Perugia e Ancona durante il Recycling Tour sono stati raccolti circa 6.000 telefoni e distribuite circa 15.000 lampadine a basso consumo. Ogni telefono raccolto, sia nei punti vendita Vodafone sia durante il Recycling Tour, viene riusato o riciclato nella maniera più corretta contribuendo, allo stesso tempo, al progetto di costruzione di impianti fotovoltaici nelle scuole italiane. Il ricavato dalla loro rigenerazione, unito al contributo di Vodafone, ha permesso di finanziare l'installazione degli impianti fotovoltaici nelle sei scuole individuate con il supporto di Legambiente nelle città di Palermo, Agrigento, Grosseto, Pesaro, Comacchio e La Spezia. I telefoni raccolti sono portati presso l'impianto di Prima Tech Service dove vengono opportunamente selezionati ed avviati alla prima fase di verifica funzionale.

I modelli funzionanti sono sottoposti ad un processo di "pulizia" di eventuali dati presenti nella memoria del telefono e, successivamente, testati a campione attraverso una strumentazione idonea per verificarne il corretto funzionamento.

I modelli non funzionanti sono invece avviati ad un processo di disassemblaggio manuale per generare parti omogenee che verranno poi avviate ad un impianto specifico di recupero della materia.

I telefoni funzionanti sono catalogati per marca, modello, codice IMEI e destinazione, successivamente imballati e preparati per la ricommercializzazione, attraverso partner europei, nei Paesi in via di sviluppo (mercato africano ed asiatico).

I prodotti non funzionanti, dopo il disassemblaggio, vengono trasferiti ad un impianto italiano (Terra-

verde) dove sono sottoposti ad un processo di recupero della materia. Le parti plastiche sono sottoposte a processi finalizzati alla realizzazione di nuovi oggetti; le parti elettriche sono sottoposte a processi finalizzati al recupero di metalli preziosi e non ferrosi presenti all'interno delle schede elettroniche. Il processo di recupero della materia si conclude con il riutilizzo dei metalli recuperati in nuovi cicli produttivi. Ci sono state altre iniziative per sostenere il progetto My Future. Tra queste si ricordano:

- Ecoricarica, il nuovo taglio di ricarica da 60 euro, disponibile da marzo 2009 lanciato per sostenere il progetto My Future. Per ogni ricarica acquistata il cliente riceve 60 euro effettive di traffico telefonico e Vodafone Italia devolve un euro per la realizzazione di pannelli fotovoltaici nelle scuole italiane.
- Ecobag, un'altra modalità di finanziamento di My Future che avviene attraverso l'acquisto di esclusive borse realizzate riciclando le affissioni delle passate campagne pubblicitarie di Vodafone Italia. Ogni Ecobag è un pezzo unico e a produzione limitata, perfetta per chi vuole differenziarsi con uno stile esclusivo e particolare. Le Ecobag possono essere acquistate on line oppure negli eventi dove Vodafone è presente con My Future.
- SMS Ecosolidale. Vodafone Italia ha messo a disposizione dell'iniziativa uno dei più efficaci strumenti di raccolta fondi degli ultimi anni, il Super Messaggio Solidale. Anche questa volta, con un semplice gesto, come l'invio di un ECO-SMS del valore di 3 Euro al numero 48535, il cliente di Vodafone Italia potrà dare il suo contributo a My Future. I fondi raccolti sono interamente destinati alla costruzione di impianti fotovoltaici nelle scuole italiane.
- Spazio My Future. La prima vetrina responsabile d'Italia dove, dal 1° all'11 aprile 2009, è stato possibile smaltire il vecchio cellulare, acquistare le ecobag ed effettuare ecoricariche contribuendo così alla realizzazione di impianti fotovoltaici. Sono stati realizzati dei seminari per le scuole ed i cittadini interessati al corretto utilizzo delle risorse, dal riciclo dei vecchi telefoni alla produzione di energia da fonti rinnovabili.

Tutto il ricavato dal riciclo e rigenerazione dei vecchi telefoni, dalla vendita delle Ecobag e dalla donazione relativa all'Ecoricarica viene utilizzato per l'acquisto

di impianti fotovoltaici da installare nelle scuole italiane.

Alcuni dati dell'iniziativa:

- 41.773 telefoni raccolti;
- 363.070 ecoricariche effettuate;
- 650 ecobag vendute;
- 350.000 accessi diretti al sito [www.myfuture.vodafone.it](http://www.myfuture.vodafone.it).

### **I risultati aziendali**

L'attenzione su queste tematiche è alta e l'approccio di Vodafone alle stesse è sicuramente apprezzato, soprattutto nelle attività sul territorio, dove il coinvolgimento del cliente è forte e diretto.

### **I risultati socio-ambientali**

Grazie a My Future è stato possibile installare 6 impianti fotovoltaici nelle città di Palermo, Agrigento, Grosseto, Pesaro, Comacchio e La Spezia. Nei prossimi mesi verranno realizzati ulteriori 20 impianti fotovoltaici, uno in ogni regione italiana.

Ogni impianto fotovoltaico installato grazie a My Future produrrà mediamente oltre 7.000 kilowattora all'anno, consentendo quindi alla scuola di risparmiare sulla bolletta e riducendo l'emissione in atmosfera di circa 5 tonnellate di CO<sub>2</sub> all'anno (pari all'anidride carbonica emessa da un'auto che percorre 1.100 km o dal consumo di 3 barili di petrolio). Inoltre le scuole potranno destinare ad altre attività quanto risparmiarono in bolletta.