

# La sostenibilità del Business correlato alla sostenibilità Sociale dei Progetti: trend mondiali e realtà italiana

24 ottobre 2014



# Gli impianti contestati

Nimby Forum® → IX Edizione 2013

Nimby  
Forum®

aris  
Agenzia di Ricerche Informazione e Società



► In questo momento in Italia ci sono oltre 300 impianti contestati dalle comunità locali e nazionali: quali costi per le imprese e per il Paese?

# People think business is as accountable as governments for improving their lives

 Companies  
 Government

Global



Asia



North America



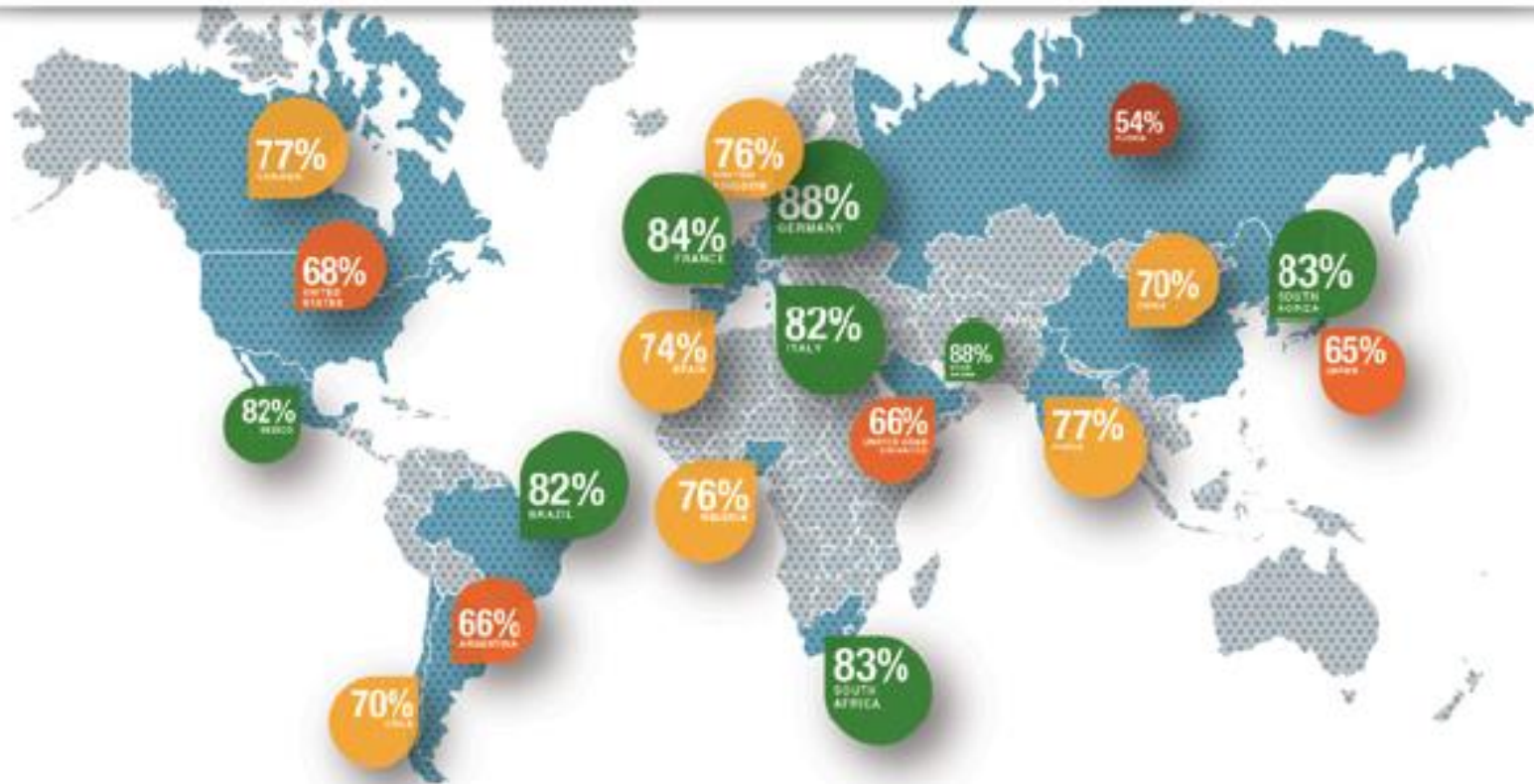
Europe



Latin America

Data from Havas Media/Accenture survey of 30,000 consumers worldwide

72% of people globally say business is failing to take care of the planet and society as a whole



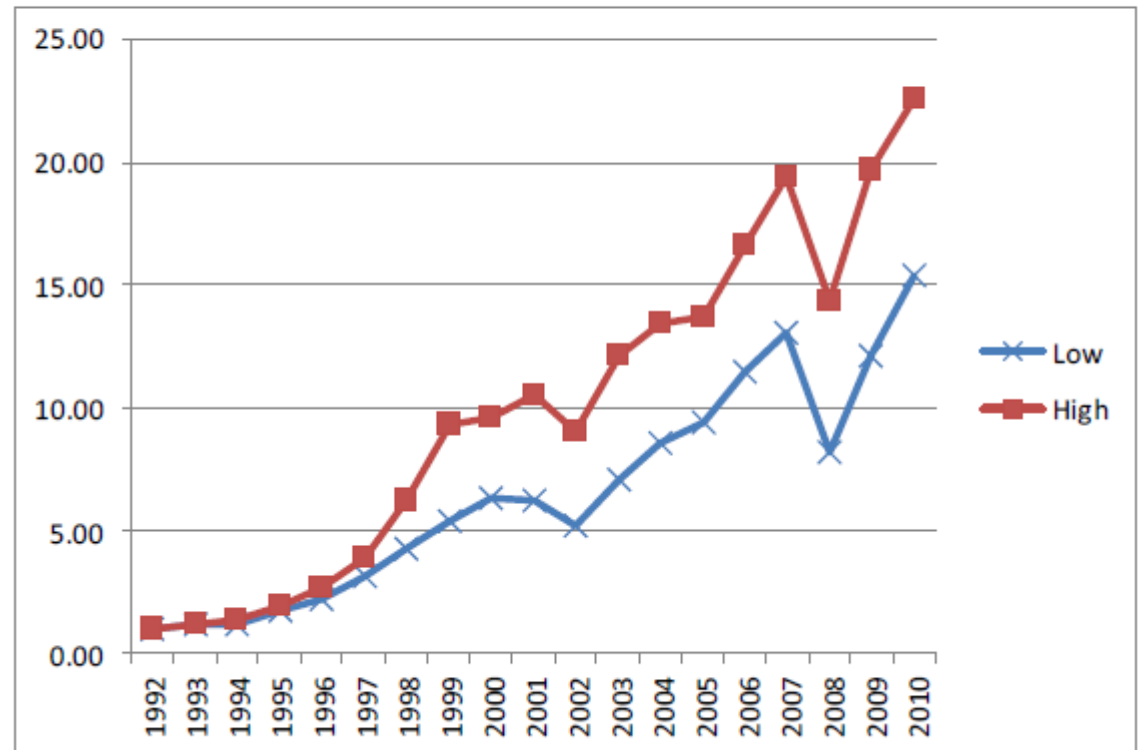
# La CSR rappresenta la soluzione?

Secondo Harvard sì, perché la sostenibilità rende



Figure 1

Evolution of \$1 invested in the stock market in value-weighted portfolios



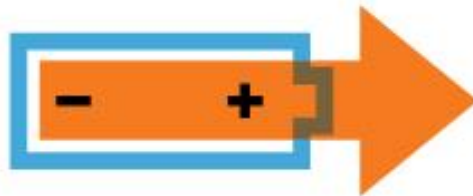
il peso di ciascun titolo risulta  
proporzionale alla sua capitalizzazione di  
borsa

# I 4 elementi chiave differenzianti delle aziende High Sustainability

Governance della sostenibilità



Stakeholder Engagement



Orizzonte temporale  
medio-lungo



Rendicontazione  
della sostenibilità

# Stakeholder engagement

## High Sustainability VS Low

Tabella 1: Risultati della ricerca dell'Harvard Business School sul coinvolgimento degli stakeholder

	Low Sustainability	High Sustainability	Δ
D1 - Analisi rischi-opportunità	2,7%	31,1%	28,4%
D2 - Formazione	0,0%	14,9%	14,9%
D3 - Rendicontazione dei risultati	0,0%	31,1%	31,1%
D4 - Identificazione degli stakeholder	10,8%	45,9%	35,1%
D5 - Rendicontazione pubblica	0,0%	20,3%	20,3%
D6 - Comunicazione al board	5,4%	32,4%	27,0%
D7 - Rilevanza dei temi	2,7%	32,4%	29,7%
D8 - Condivisione delle modalità di coinvolgimento	8,1%	36,5%	28,4%
D9 - Meccanismi di conciliazione	2,7%	18,9%	16,2%
D10 - Base di conoscenza comune	13,5%	36,5%	23,0%
D11 - Identificazione degli obiettivi	0,0%	16,2%	16,2%
Media	4,2%	28,7%	24,6%

Da «Stakeholder engagement»: indagine sulla diffusione delle pratiche di coinvolgimento dei portatori d'interesse tra le prime 100 aziende quotate in Italia condotta da RGA per HERA nel gennaio 2014

# Stakeholder engagement le imprese italiane

Tabella 5: Confronto con i risultati dell'Harvard Business School

	Low Sustainability	High Sustainability	Italia	Italia ( <i>esclusi i settori Banks &amp; Financial Services</i> )	Δ
D1 - Analisi rischi-opportunità	2,7%	31,1%	3,0%	1,0%	2,0%
D2 - Formazione	0,0%	14,9%	15,0%	10,0%	5,0%
D3 - Rendicontazione dei risultati	0,0%	31,1%	10,0%	7,0%	3,0%
D4 - Identificazione degli stakeholder	10,8%	45,9%	44,0%	32,0%	12,0%
D5 - Rendicontazione pubblica	0,0%	20,3%	18,0%	13,0%	5,0%
D6 - Comunicazione al board	5,4%	32,4%	18,0%	13,0%	5,0%
D7 - Rilevanza dei temi	2,7%	32,4%	30,0%	20,0%	10,0%
D8 - Condivisione delle modalità di coinvolgimento	8,1%	36,5%	4,0%	2%	2,0%
D9 - Meccanismi di conciliazione	2,7%	18,9%	12,0%	8,0%	4,0%
D10 - Common under standing	13,5%	36,5%	15,0%	9,0%	6,0%
D11 - Identificazione degli obiettivi	0,0%	16,2%	15,0%	9,0%	6,0%

Da «Stakeholder engagement»: indagine sulla diffusione delle pratiche di coinvolgimento dei portatori d'interesse tra le prime 100 aziende quotate in Italia condotta da RGA per HERA nel gennaio 2014



# Stakeholder engagement

## il modello Italiano

---

Tabella 4: Numero di aziende per dimensioni coperte

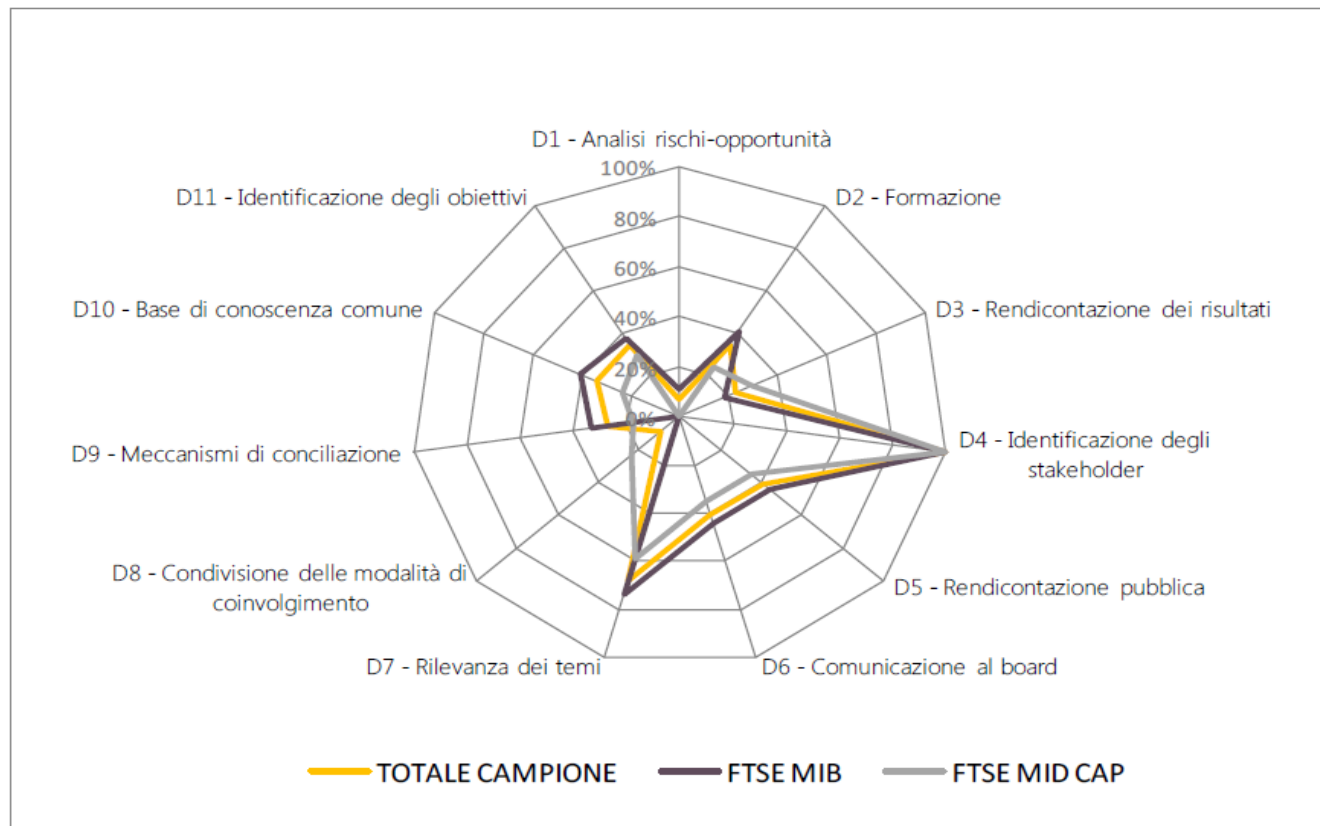
	Campione Italia	
1 dimensione	5	11%
2 dimensioni	13	30%
3 dimensioni	5	11%
4 dimensioni	4	9%
5 dimensioni	2	5%
6 dimensioni	4	9%
7 dimensioni	4	9%
8 dimensioni	3	7%
9 dimensioni	4	9%
10 dimensioni	0	0%
11 dimensioni	0	0%
	44	100%

Da «Stakeholder engagement»: indagine sulla diffusione delle pratiche di coinvolgimento dei portatori d'interesse tra le prime 100 aziende quotate in Italia condotta da RGA per HERA nel gennaio 2014

# Stakeholder engagement

## il modello Italiano

Figura 5: Percentuale di copertura delle 11 dimensioni analizzate



Da «Stakeholder engagement»: indagine sulla diffusione delle pratiche di coinvolgimento dei portatori d'interesse tra le prime 100 aziende quotate in Italia condotta da RGA per HERA nel gennaio 2014

# Commission Nationale du Débat Public

## In pillole

- **Perché è una best practice:** perchè è un caso di successo di applicazione del principio di partecipazione da parte di un ente pubblico
- **Soggetto promotore:** Commissione Nazionale del Dibattito Pubblico (Francia)
- **Natura del soggetto promotore:** istituzione pubblica
- **Di cosa parliamo:** organizzazione di dibattiti pubblici per la realizzazione di opere ad elevato impatto ambientale
- **Dove è stato realizzato:** Francia
- **Durata:** dal 2002
- **Soggetti coinvolti:** cittadini, associazioni ambientaliste, istituzioni nazionali e locali, aziende private

## Il soggetto promotore

La Commissione Nazionale del Dibattito Pubblico (Commission Nationale du Débat Public) è un'istituzione pubblica francese composta da 25 membri nata nel 1995 per garantire la qualità e l'obiettività del dibattito pubblico in merito alla realizzazione di opere pubbliche ad elevato impatto ambientale. Si tratta di un'autorità amministrativa indipendente, le cui attribuzioni sono state rinforzate e diversificate nel 2002.

## Descrizione

Condizioni del ricorso a CNDP:

1. il ricorso è **obbligatorio** nel caso di progetti che superino una determinata soglia (es. per le autostrade con un costo superiore a 300 milioni o lunghezza superiore a 40km);
2. per progetti compresi tra la soglia alta e una soglia bassa (es. per le autostrade di valore compreso tra 150 e 300 milioni o lunghezza compresa tra 20 e 40 km) il committente è tenuto a rendere pubblici gli obiettivi e le caratteristiche del progetto attraverso la stampa nazionale. In questo caso il ricorso a CNDP è **possibile** da parte del committente o 10 parlamentari o un'istituzione locale o da un'associazione nazionale di protezione ambientale;
3. il Ministro dell'Ambiente, insieme al Ministro interessato, può fare ricorso a CNDP per organizzare un dibattito pubblico su questioni generali in tema ambientale.

Nei primi due casi CNDP, entro due mesi, decide se:

- avviare direttamente un dibattito pubblico, istituendo un'apposita Commissione (3-7 membri);
- avviare un dibattito pubblico gestito dal committente dell'opera secondo modalità indicate da CNDP;
- non avviare un dibattito pubblico, ma raccomandare al committente una concertazione secondo certe modalità;
- rigettare il ricorso.

Se si avvia un dibattito il committente dell'opera ha 6 mesi di tempo per predisporre il dossier sul progetto (obiettivi, caratteristiche, impatti socio-economici, costi) e proporre delle modalità di organizzazione.

Il dibattito dura **4 mesi** (prolungati di altri 2 in caso di contro-perizia durante il dibattito).

Il confronto verte sull'opportunità del progetto e sui suoi obiettivi e/o sulle caratteristiche principali. Il calendario degli incontri è pubblico e **tutti possono partecipare**. Al termine gli organizzatori redigono un bilancio e un resoconto. Il committente dell'opera, infine, comunica una decisione motivata, pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale, in merito alla prosecuzione del progetto e alle eventuali variazioni apportate a seguito del dibattito.

## Lo scenario

Il **principio di partecipazione** deriva in parte da una presa di coscienza degli impatti di certi progetti infrastrutturali sull'ambiente e in parte dall'evoluzione del concetto di concertazione preliminare rispetto alla realizzazione dei progetti di pianificazione del territorio.

A partire dagli anni '70 e '80 la Francia ha rafforzato la sua legislazione relativa alla protezione dell'ambiente. Negli anni '90, a seguito di numerosi conflitti per la realizzazione di grandi opere d'infrastrutture nazionali del trasporto, si è sviluppata una riflessione sul principio di partecipazione del pubblico, che ha portato allo sviluppo di processi di concertazione a monte della decisione, in sintonia con quanto è avvenuto a livello europeo e mondiale.

Negli anni 1990-2000, quindi, diverse disposizioni legislative hanno inserito il principio di partecipazione nel sistema giuridico francese.

Il fine del **dibattito pubblico** è democratizzare e legittimare la decisione finale rispetto a un'opera pubblica, che non sarà necessariamente accettata da tutti, ma che sarà resa **accettabile** perché tutti avranno potuto esprimersi ed essere ascoltati.

## Strumenti

- Sito web di CNDP: il sito web è un punto di riferimento fondamentale per la diffusione delle informazioni relative ai dibattiti attivati
- Riunioni pubbliche: possono essere di vario tipo (riunioni generali, audizioni pubbliche, tavole rotonde tematiche). Le riunioni generali scandiscono le tappe principali del dibattito pubblico (inizio, fine, tappe intermedie importanti).
- Sistema di domande e risposte: le domande possono essere poste dai partecipanti al dibattito con diversi mezzi (durante le riunioni, attraverso il sito web, per posta).

Il costo del dibattito è a carico del committente, ad eccezione delle contro-perizie, che sono a carico di CNDP, così come le spese per la partecipazione dei membri della Commissione.

## I risultati raggiunti

La media dei ricorsi è di circa 15 all'anno dal 2002.

Attività 2002-2011:

- Dibattiti pubblici gestiti direttamente da CNDP: 46
- Dibattiti pubblici raccomandati al committente dell'opera: 5
- Dibattiti pubblici su questioni generali in campo ambientale promossi dal Ministero dell'Ambiente: 29

Solo nel 2010 CNDP ha gestito 11 ricorsi: 6 per stabilire se organizzare un dibattito (in 5 casi si è deciso di farlo), 5 per valutare se raccomandare una concertazione (in 3 casi si è deciso di farlo).

Il costo medio di un dibattito gestito dal committente di un'opera è stimato intorno a 1 milione di Euro, mentre il costo di un dibattito pubblico gestito da CNDP è mediamente di circa 60.000 Euro.

## Documenti prodotti dal dibattito pubblico

- Dossier del progetto da dibattere: documento pubblico predisposto dal committente che illustra obiettivi, caratteristiche, impatti socio-economici e costi dell'opera. Costituisce la base della discussione.
- Resoconto del dibattito: documento pubblico redatto dal Presidente della Commissione entro 2 mesi dal termine del dibattito, che illustra i lavori svolti.
- Bilancio del dibattito: documento pubblico redatto dal Presidente di CNDP sulla base del resoconto
- Decisione finale del committente: documento pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale con cui il committente esprime, motivandola, la sua decisione di procedere o meno alla realizzazione dell'opera e indica, eventualmente, le modifiche apportate al progetto originario a seguito del dibattito svolto.

## Temi

I ricorsi gestiti da CNDP riguardano prevalentemente:

- infrastrutture dei trasporti (strade, autostrade, linee ferroviarie, porti e aeroporti);
- linee elettriche;
- opere idrauliche;
- installazioni industriali (in particolare centrali nucleari);
- impianti di trattamento dei rifiuti.

# Canada's Public Policy Forum e i 9 think tank

## In pillole

- **Perché è una best practice:** perché è stato avviato un processo che ha coinvolto un intero Stato per la definizione della propria strategia energetica
- **Soggetto promotore:** Canada's Public Policy Forum
- **Natura del soggetto promotore:** organizzazione non profit
- **Di cosa parliamo:** definizione di una strategia energetica condivisa da parte di Province e Territori facenti parte dello stesso Stato ma che esprimono esigenze e peculiarità distinte
- **Dove è stato realizzato:** Canada
- **Durata:** dal 2009
- **Soggetti coinvolti:** diversi think tank e un insieme di stakeholder rappresentanti l'intera popolazione canadese

## Il soggetto promotore

Il Canada's Public Policy Forum è un'organizzazione non profit il cui obiettivo è quello di stimolare il dialogo tra il settore pubblico, quello privato ed il terzo settore per migliorare la qualità di governo del Canada.

Il Forum è nato nel 1987 e oggi accoglie al suo interno 180 organizzazioni rappresentative del mondo delle imprese e dello Stato federale, istituzioni accademiche, organizzazioni del lavoro, associazioni di volontariato e organizzazioni non profit.

## Descrizione

Il percorso avviato dai 9 think tank, supportati dal Canada's Public Policy Forum, può essere ricondotto a tre macro-fasi:

### • Fase 1 – verso una strategia comune

Nel 2009 è stato realizzato il primo incontro tra i leader dei 9 think tank per riflettere insieme sulla politica energetica canadese: il gruppo ha convenuto sulla necessità di sviluppare un dialogo su tali temi, visto il ruolo di sempre maggiore importanza del settore per il futuro, sia in termini economici che ambientali. I think tank hanno inoltre condiviso come solo un approccio unitario a tale tema, e non frammentato come avvenuto fino a quel momento, potesse essere la chiave per comprendere appieno le opportunità e le sfide legate alla produzione di energia e, più in generale, al tema del cambiamento climatico.

Nel corso del 2010, 65 portatori di interesse guidati dal gruppo dei think tank, ad esclusione delle rappresentanze governative, si sono incontrati per definire un terreno comune su cui costruire la futura strategia energetica nazionale. Nel corso di questo incontro sono stati presentati diversi studi relativi alle tematiche energetiche e del cambiamento climatico. Tale fase ha portato alla piena condivisione della necessità di definire una strategia comune a tutto il Canada per assicurare un florido futuro dal punto di vista economico, energetico e ambientale.

### • Fase 2 – gli 8 principi condivisi

Questa fase ha visto il coinvolgimento dei ministri dell'energia dei diversi Territori e Province canadesi. In vista di un importante incontro dei ministri su tali temi, che sarebbe avvenuto a metà 2011, è stato richiesto ad un ente terzo di realizzare uno studio che indagasse la necessità di realizzare una nuova strategia energetica canadese. Sono stati, inoltre, coinvolti, da parte delle autorità pubbliche, i think tank che due anni prima avevano iniziato a interrogarsi su tale tematica. Il documento realizzato è passato al vaglio di diversi stakeholder, prima di essere approvato in via definitiva. Il documento così approvato conteneva 8 principi condivisi per la definizione della futura strategia energetica canadese.

### • Fase 3 – avvio dei gruppi di lavoro

Un gruppo di circa 80 stakeholder, compresi i rappresentanti governativi sia provinciali che federali, ha discusso delle evidenze emerse dallo studio realizzato. A conclusione di tale fase, è stato definito un ulteriore percorso che portasse alla definizione di diversi gruppi di lavoro operativi che esaminassero le diverse alternative proposte per la definizione della strategia energetica nazionale.

## Lo scenario

Nel corso del 2009, 9 think tank canadesi, istituzioni di riferimento in tema di politiche energetiche, hanno avviato un percorso per comprendere quale potesse essere il loro ruolo nella **promozione dell'informazione e del dialogo sulla futura strategia energetica canadese**.

Il tema è risultato di estrema attualità in quanto i possibili mutamenti di alcuni fattori geopolitici potrebbero impattare negativamente sulla produzione di energia e quindi sull'economia canadese nel corso dei prossimi anni.

In questo contesto risulta importante individuare soluzioni alternative e differenti scenari per la definizione di un piano energetico condiviso da tutte le Province che compongono il Canada, vista la sua natura federale.

## Strumenti

- Alleanza multistakeholder: è il centro di tale progetto, l'alleanza informale realizzata dai 9 think tank per sottolineare, agli occhi dell'opinione pubblica, la centralità di tale tema per il futuro del Canada
- Conferenza di consenso: tale strumento è stato utilizzato per la condivisione e messa a punto dei contenuti presenti nello studio relativo la necessità di realizzare una nuova strategia energetica canadese
- Incontri mirati: i primi incontri realizzati dai think tank. Hanno permesso di mettere a fuoco la strategia e di definire i passi che avrebbero caratterizzato lo sviluppo dell'intero progetto
- Informazioni stampate: sono state utilizzate sia per diffondere i contenuti tra tutti gli stakeholder, sia per diffondere al pubblico i risultati raggiunti

## I risultati raggiunti

Il principale risultato raggiunto, ad oggi, dal processo di definizione di una strategia energetica nazionale condivisa, è stata la definizione di 8 principi, condivisi da tutti i think tank e dagli stakeholder coinvolti in tale processo:

1. Sposare l'idea che i diversi modi di produrre energia, che caratterizzano le Province canadesi, siano da considerare come un punto di forza
2. Assicurare la gestione responsabile dell'ambiente
3. Fissare un prezzo per le emissioni di carbonio
4. Agire sul lato della domanda all'interno del sistema energetico
5. Rafforzare la posizione del Canada, su tali temi, a livello mondiale
6. Promuovere la sicurezza energetica nel continente nordamericano
7. Guidare lo sviluppo dell'innovazione e delle tecnologie
8. Comprendere che definire una strategia significa dialogare

## Gli attori coinvolti

I 9 think tank promotori di tale iniziativa rappresentano le principali Province e istituzioni attive su i temi energetici presenti nel Paese.

I think tank sono:

1. Atlantic Provinces Economic Council
2. Business Council of Manitoba
3. Canada School of Energy and Environment
4. Canada West Foundation
5. Conference Board of Canada
6. International Institute for Sustainable Development
7. Institute for Research in Public Policy
8. National Roundtable on Environment and the Economy
9. Pembina Institute

## Temi

Il confronto realizzato dai diversi stakeholder nel corso delle varie fasi del progetto ha affrontato tre elementi chiave per la caratterizzazione della futura strategia energetica canadese:

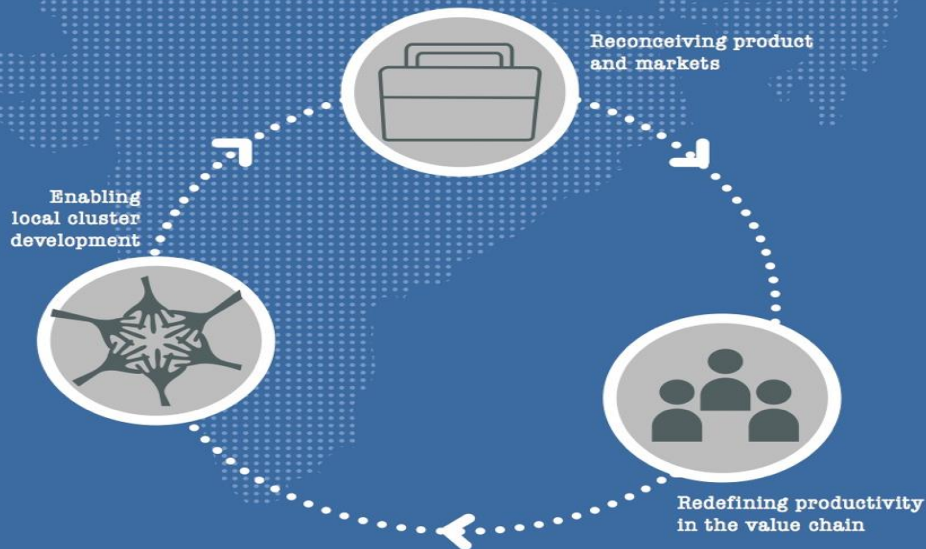
- Rafforzare la prosperità economica e i vantaggi energetici che oggi il Canada possiede
- Dimostrare la leadership ambientale del Canada
- Rafforzare il ruolo dello Stato Federale in relazione a tali ambiti

# La soluzione

dal valore concesso al valore condiviso

## Porter Prize for Creating shared value

Shared Value is defined as policies and operating practices that enhance competitiveness while simultaneously advancing social conditions in its communities. Companies create Shared Value in three ways:



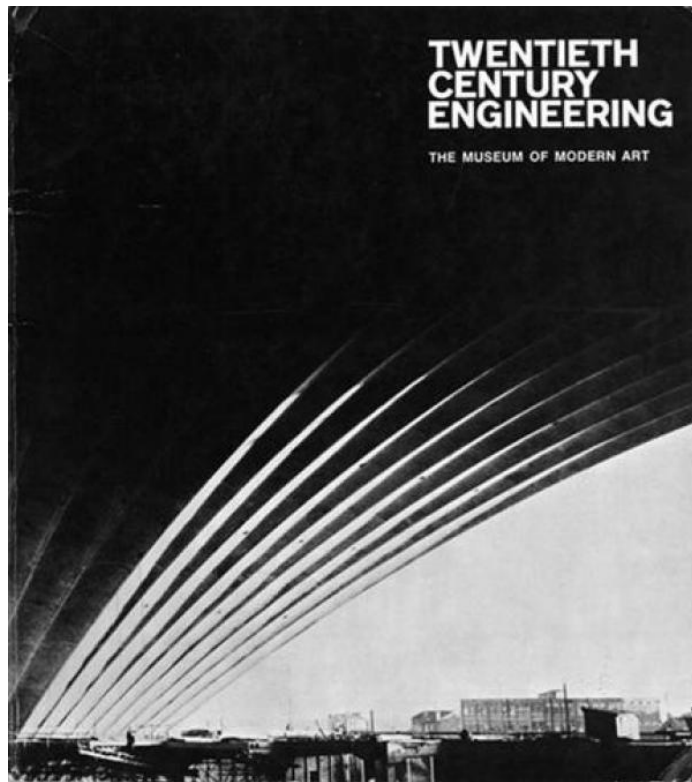
- ▶ Senza un reale ascolto e inclusione delle aspettative degli stakeholder nella gestione d'impresa (Governance condivisa?) il valore condiviso rischia di trasformarsi in una semplice concessione da parte dell'impresa

# L'Autostrada del Sole 1956- 1964

cosa siamo riusciti a fare

---

1964. Il coraggio degli italiani in mostra al MoMA di New York, l'A1 definita come “la più bella autostrada del mondo”



- ▶ 15 milioni complessivi di giornate lavorative
- ▶ 52 milioni di metri cubi di terra scavata all'aperto
- ▶ 1,8 milioni di metri cubi di terra scavata in galleria
- ▶ 5 milioni di metri cubi di murature e calcestruzzo
- ▶ 16 milioni di metri quadrati di pavimentazioni
- ▶ 853 ponti, viadotti e opere simili
- ▶ 2500 tombini
- ▶ 572 cavalcavia
- ▶ 35 gallerie su due carreggiate
- ▶ 3 gallerie su una sola carreggiata
- ▶ 160 morti sul lavoro



# CONTATTI

## Nomi



- ▶ Danilo Devigili

## Recapiti



- ▶ Manager,  
danilo.devigili@it.ey.com  
cell. 348.22.38.099