



Global Sustainability Services™

Corporate Responsibility and Value Creation

Milano, 14 Settembre 2007

Agenda

- CR nella visione strategica
- I driver della creazione di valore
- Business case
- Corporate Governance, Sostenibilità e Intangible
- Conclusioni

CR nella visione strategica

La CR (“Corporate Sustainability Integration”) consente di **creare valore** per l’azienda, attraverso il conseguimento di un vantaggio competitivo, e di generare **benefici per la collettività** attraverso l’integrazione dei fattori di CR nel **proprio modello di business**.

La finalità della “Corporate Sustainability Integration” è di permettere lo sviluppo di nuovi settori (es. sistemi di purificazione dell’acqua per GE) o di nuovi processi di gestione (orientati alla mitigazione dei rischi e all’individuazione di opportunità) attraverso **l’innovazione** e un management orientato alla **sostenibilità**.

La creazione di valore attraverso la sostenibilità intesa non tanto come “good vs bad” ma soprattutto come “risk vs opportunity” anticipando, in tempo utile, i cambiamenti per creare un vantaggio competitivo durevole

CR nella visione strategica: la percezione dei CEO

- Il comportamento etico è una componente core delle attività aziendali
- Molte aziende credono che la CR influenzi, in particolare, la reputazione e le “relazioni con gli stakeholder” ma non la crescita
- C'è la consapevolezza del collegamento tra CR e financial performance, ma non viene sempre misurato e monitorato
- Interesse consolidato verso i temi della Sostenibilità e della Responsabilità Sociale
- Tra i primi elementi che accrescono il valore economico, indicati da oltre il 50% delle grandi aziende nei CSR Report, sono presenti l'innovazione e l'apprendimento, la motivazione del capitale umano, la reputazione, la gestione e la riduzione dei rischi aziendali (CSR Survey KPMG - 2005)

Disallineamento tra la percezione dell'importanza strategica della CR e le relative azioni organizzative

I cambiamenti dello scenario: impatti sulla strategia aziendale

- Scarsità delle risorse naturali
- Costi crescenti dell'energia e dello smaltimento dei rifiuti
- Cambiamenti nel sistema di valori e di credenze sociali
- Rischi elevati nelle supply chain articolate (es. giocattoli, alimentari)
- Legislazione sempre più restrittiva (es. inclusione salute e sicurezza nel D.Lgs 231/2001)
- Maggiore interesse degli azionisti nella governance e nella gestione responsabile (es. crescenti risoluzioni degli azionisti riguardanti temi della CR)
- Crescente attenzione dei consumatori anche alle attività produttive
- Maggior richiesta di disclosure sui temi della CR sia da parte degli stakeholder sia da parte delle istituzioni (es. direttive UE, nuova relazione sulla gestione, OFR in UK)

Strategy & Society: matrice della creazione del valore

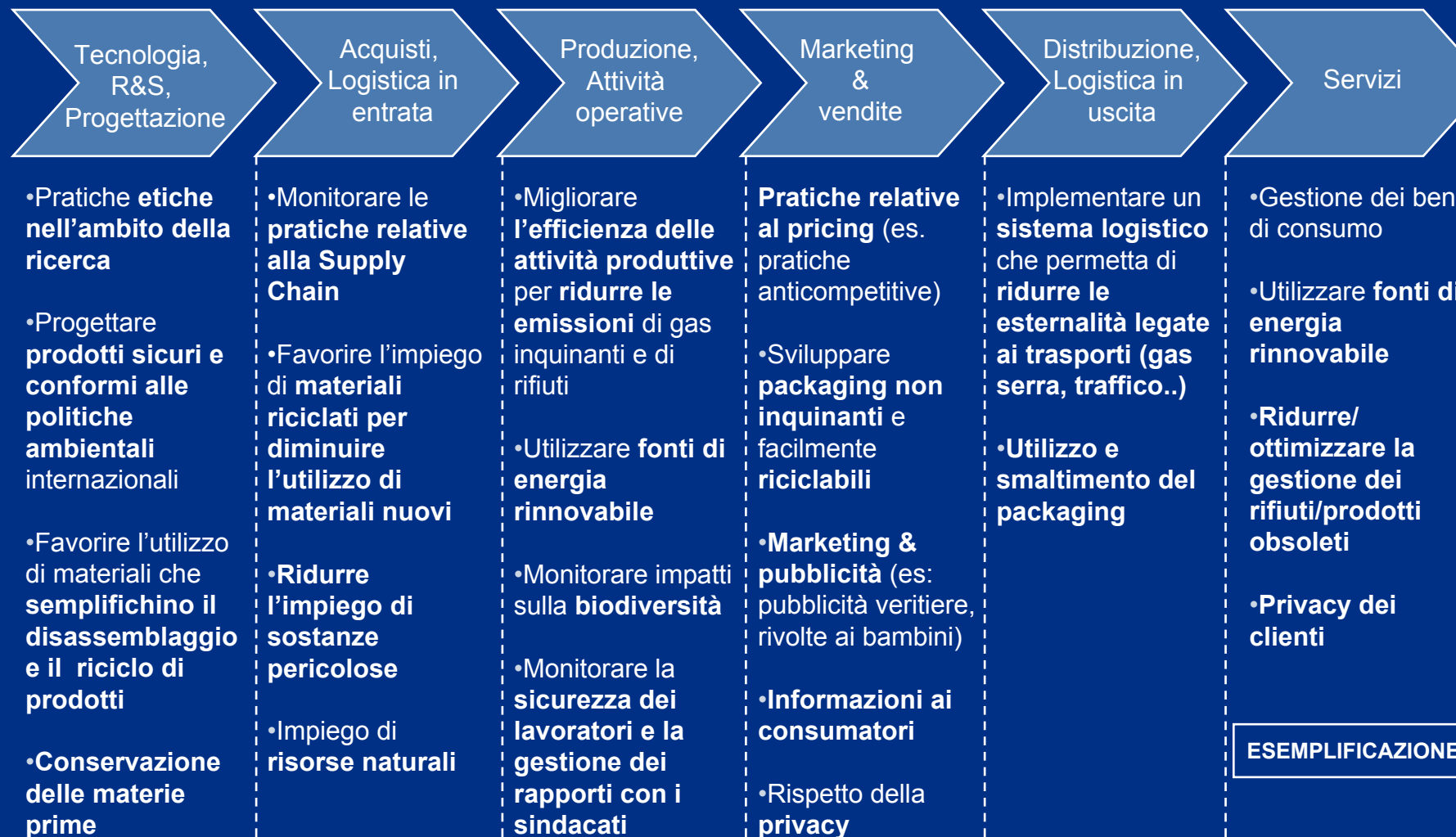


Fonte: K- Value Explorer

CR e impatti sulla catena del valore

Fase

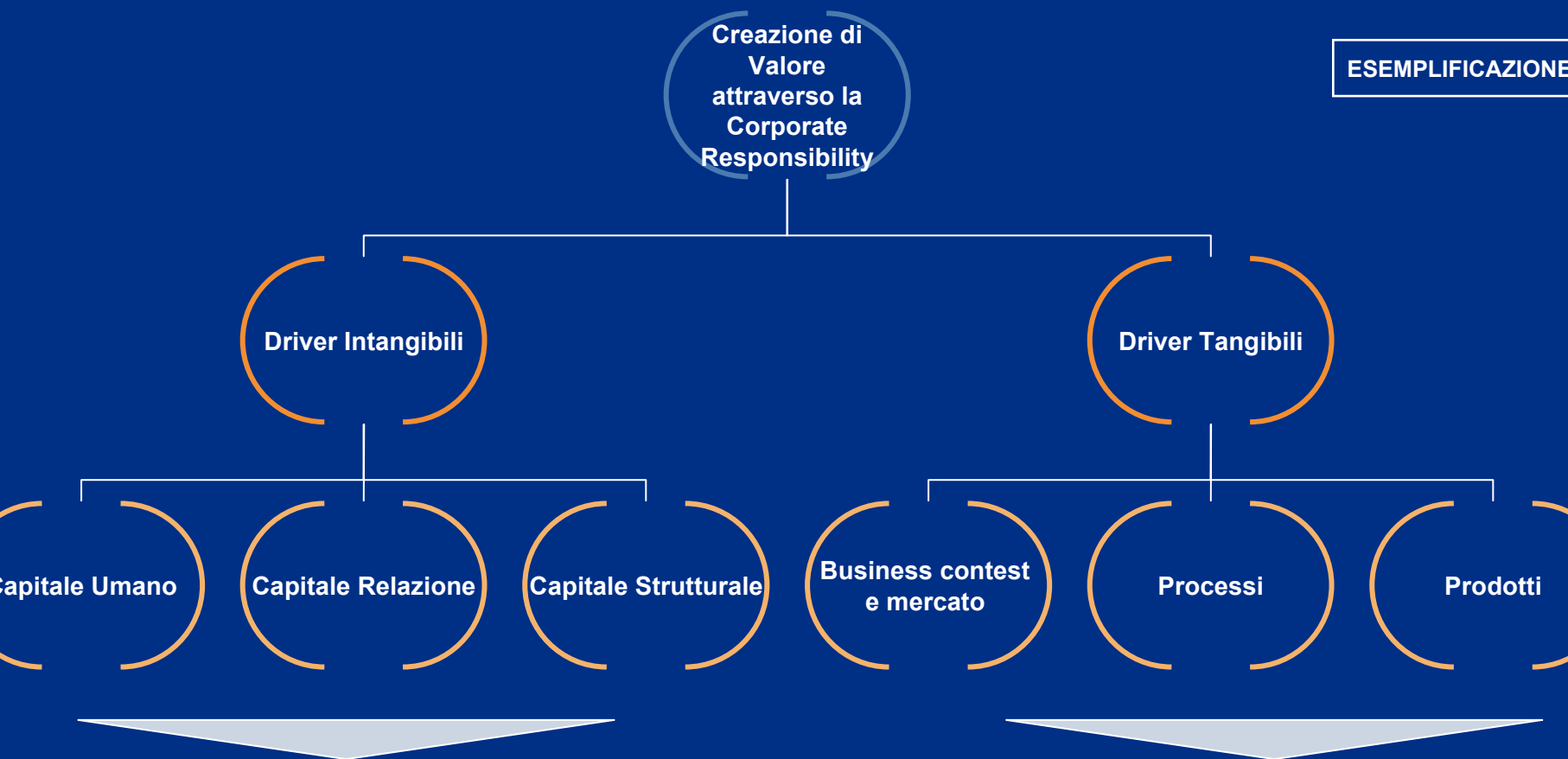
Attività monitorate



ESEMPLIFICAZIONE

I driver della creazione di valore

ESEMPLIFICAZIONE



Misurati attraverso indicatori di capitale intellettuale

Impatti sul bilancio d'esercizio

Fonte: K- Value Explorer

CR come fattore competitivo: driver tangibili

Impatto strategico della CR	Impatto sulla generazione di Valore	Business Case (a titolo esemplificativo)
Business contest e mercato	Ricerca nuove forme di business per ampliare le quote di mercato e accrescere il valore dell'azienda attraverso una strategia orientata alla sostenibilità. Anticipare i cambiamenti del mercato rispetto ai competitor (es. normativa ambientale, aspettative delle Istituzioni,...)	<ul style="list-style-type: none"> •GE (ecomagination) •Whole Food's •Interface
Processi produttivi	Rivisitazione dei processi produttivi al fine di ridurre i consumi di risorse e materiali utilizzati o di ridurre "l'impatto sociale negativo" dell'azienda (es. supply chain, infortuni)	<ul style="list-style-type: none"> •GE (Sei Sigma) •Baxter •BMW •Westpac
Prodotto	Ridisegnare i prodotti, riducendone gli impatti ambientali, per incontrare le aspettative dei clienti e le richieste degli stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> •Philips (Prodotti Green Flagship) •Indesit Company (Aqualtis) •Toyota •Sabaf

(Fonte: KPMG "CR and Value Creation: business case")

Investire nella CR:

Return on Sustainable Investment

- *“We are investing in environmentally cleaner technology because we believe it will increase our revenue, our value and our profits... Not because it is trendy or moral, but because it will accelerate our growth and make us more competitive.”*

Jeffrey R. Immelt, CEO General Electric Company

- *“ Forse la notizia più incoraggiante e sorprendente per l’ambiente negli ultimi 12 mesi è stata annunciata dal colosso industriale statunitense GE... C’è un limite a ciò che un’azienda può realizzare. Eppure il sostegno all’ambiente visto come business da parte di una delle aziende più potenti al mondo vale molto di più di tutti i programmi esistenti di responsabilità sociale delle aziende.”*

The Observer, 2006

Aumentare i ricavi della vendita dei prodotti ecomagination

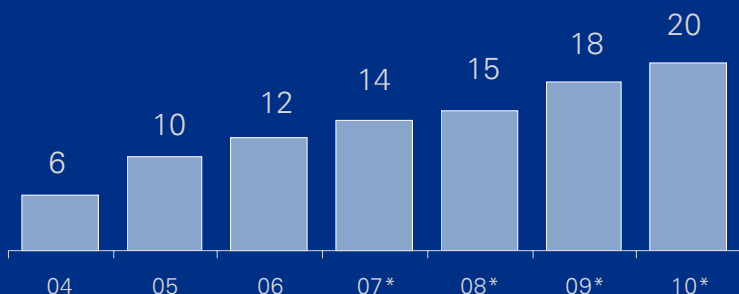
Raddoppiare i propri investimenti nella R&S in prodotti/processi “eco-compatibili”.

Ridurre i costi legati agli utilizzi di materia prima ed energia (14 milioni di dollari, con adozione sei si Sigma)

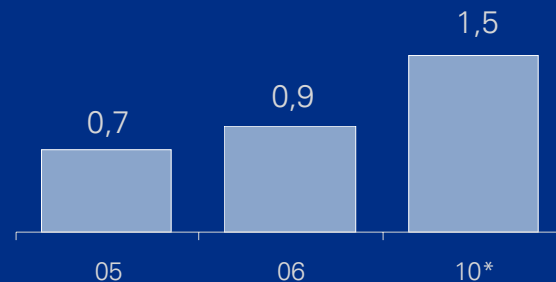
Ridurre le emissioni di gas serra (GHG)

Comunicazione costante e trasparente

Ricavi ecomagination
(in miliardi di dollari)



Investimenti nel settore Ricerca & Sviluppo ECO
(in miliardi di dollari)

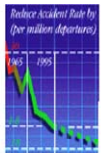


* Dato stimato

GE: ecomagination- valore per azienda, clienti e ambiente

La considerazione che l'ambiente abbia un impatto positivo per la "bottom line" viene ribadita da GE anche nelle varie presentazioni ad analisti e investitori.

Good environmental performance is good for GE bottom line



\$50MM in injury reduction savings
\$68MM in Six Sigma EHS savings
\$35MM from PowerSuite productivity



Innovative and efficient appliances

- 61% of all GE appliances Energy Star qualified
- Increasing energy efficiency in refrigeration
- Reducing water usage in dishwashers and clothes washers
- C&I named Energy Star Partner of the Year 2005 by DOE



Valore per l'azienda
(riduzione dei costi)

Valore per il cliente
(diminuzione dei costi totali)

Valore per l'ambiente
(diminuzione degli impatti ambientali)

(Fonte: Presentazione agli investitori in KPMG "CR and Value Creation: business case")

Philips:

Progettazione di prodotti attenti allo sviluppo sostenibile

L'attenzione di Philips per la sostenibilità si è focalizzata nello sviluppo di quattro aree principali:

- **sviluppo di prodotti eco-sostenibili “Green Flagship”**. I ricavi dei prodotti “Green Flagship” sono passati da 1 mld € nel 2004 a 22 mld € nel 2006, rappresentando l'8% delle vendite totali.
- **attenzione alle esigenze degli stakeholder e alla sostenibilità** per individuare nuove opportunità di mercato nei diversi Paesi in cui opera il Gruppo
- **monitoraggio dei rischi socio-ambientali in tutta la catena di fornitura.**
- **attenzione a tutti gli attori del “Socially Responsible Investment”**

Indesit Company:

progettazione di prodotti attenti allo sviluppo sostenibile

Gli elettrodomestici generano l'**80% dell'impatto energetico e ambientale nella fase di utilizzo domestico** (maggior consumo di energia= maggiori costi per il cliente finale).

Aqualtis, oltre all'appartenenza alla classe energetica A+, utilizza

- il sistema **SuperEco** (-10 % di energia e acqua), la funzione Mini Carico (risparmiando fino al 25% di acqua e al 40% di energia), il sistema **Super Silent** (riduzione impatto acustico) e il sistema **OKO** (sistema di ottimizzazione dell'utilizzo del detersivo)
- forte attenzione alle disposizioni della direttiva europea **WEEE**, sia per quanto riguarda la messa in sicurezza del prodotto giunto a fine vita, sia per quanto riguarda target di riciclabilità del prodotto (riciclabilità potenziale oltre 95%); inoltre soddisfa pienamente la direttiva europea **RoHS**

**Coerenza tra sviluppo strategico del prodotto e CR :
valore per il cliente, per l'azienda e per l'ambiente**






Toyota: innovazione e ambiente

Nei primi anni '90, quando il protocollo di Kyoto non era stato ancora redatto, Toyota concepì la **Prius, la prima auto ibrida al mondo** (un motore a benzina e uno elettrico). L'avanzamento è stato inarrestabile: l'anno scorso Toyota ha venduto 312 mila auto ibride (elettriche/benzina), di cui 185 mila Prius. Il sistema HSD (Hybride Synergy Drive), diminuendo in maniera sostanziale le emissioni e riducendo al minimo i consumi, è il migliore risultato mai raggiunto da qualsiasi casa automobilistica su un'auto di serie.

“La sfida numero uno è l'ambiente. La tecnologia del motore ibrido è la più importante che abbiamo, anche perché può essere usata con qualsiasi tipo di motore, dalla benzina, al diesel, alle celle a combustibile. Vogliamo venderne oltre 1 milione l'anno a partire dal 2010. Per l'auto a idrogeno ci vorranno dieci anni, ma prima arriveranno gli ibridi di seconda generazione”.

Fujio Cho, presidente di Toyota-Sole 24ORE marzo 2007

<i>Indicatori non finanziari</i>	<i>Riduzione dei costi e orientamento ai valori</i>	<i>Risultati in termini di sostenibilità</i>	<i>Ritorni economici</i> ESEMPLIFICAZIONE
Turnover volontario dei dipendenti	 <ul style="list-style-type: none"> • Costi di selezione del personale • Costi di formazione • Impatti sulla produttività • Calcolo dei bonus 	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione del turnover del 3% rispetto all'esercizio precedente e del 17,6% dal 2001 	<ul style="list-style-type: none"> • Risparmio di \$40-\$50m rispetto al livello di turnover volontario del 2001
Indice di frequenza delle cause derivanti da perdite di tempo/ritardi	 <ul style="list-style-type: none"> • Costi per gestione reclami • Inefficienze nella gestione del tempo • Impatti sulla produttività • Sostegno ai costi 	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione del 6,1% rispetto all'esercizio precedente e del 52% dal 2001 	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione dei costi pari a \$2,5m per i prossimi 2 anni
Consumi di elettricità	 <ul style="list-style-type: none"> • Costi operativi • Riduzione delle emissioni in atmosfera 	<ul style="list-style-type: none"> • Taglio del 5% dei consumi nel 2005 • Taglio delle emissioni del 35% dal 1996 	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione del 5% dei costi tra il 2005 e il 2004 • Riduzione delle emissioni in atmosfera fino al raggiungimento di \$1,9m (valore implicito del carbone, ai prezzi correnti fissati dallo schema dell'EU sullo scambio delle emissioni)

(Fonte: Presentazione agli investitori in KPMG "CR and Value Creation: business case")

Sabaf:

Innovazione a favore dell'ambiente e della competitività

Sabaf (società italiana produttrice di bruciatori e rubinetti per cucine a gas) ha avviato la produzione di rubinetti in lega di alluminio al posto di quelli in ottone. Tale innovazione, oltre a consentire una maggior competizione sul mercato rispetto ai produttori dei PvS, comporta diversi vantaggi ambientali rispetto alla produzione di rubinetti in ottone: risparmio energetico nella produzione, minore contenuto di piombo nel prodotto, minore peso e conseguente riduzione nei consumi per imballo e trasporto. Inoltre è in fase di sviluppo la Life Cycle Analysis del prodotto. È interessante notare che dal 2007 tra gli obiettivi di valutazione dell'Alta direzione (Amministratori esecutivi) rientrano anche alcuni obiettivi ambientali e sociali.

CONSUMO ENERGETICO NELLA PRODUZIONE (KWH /PEZZO)		
Rubinetti semplici ottone	Rubinetti semplici lega leggera	Delta %
0,3031	0,2183	-28,0%
Rubinetti con sicurezza ottone per cucine	Rubinetti con sicurezza lega leggera per cucine	Delta %
0,4693	0,3016	-35,7%
Rubinetti con sicurezza ottone per piani cottura	Rubinetti con sicurezza lega leggera per piani cottura nella versione senza gomito	Delta %
0,4677	0,3029	-35,2%

CONTENUTO DI PIOMBO (G /PEZZO)		
Rubinetti semplici ottone	Rubinetti semplici lega leggera	Delta %
2,24	0,30	-86,4%
Rubinetti con sicurezza ottone per cucine	Rubinetti con sicurezza lega leggera per cucine	Delta %
3,91	0,47	-88,1%
Rubinetti con sicurezza ottone per piani cottura	Rubinetti con sicurezza lega leggera per piani cottura nella versione senza gomito	Delta %
2,74	0,47	-82,9%

Valore per l'azienda

(minori costi, di circa il 20 %)

Valore per l'ambiente

(diminuzione degli impatti ambientali)

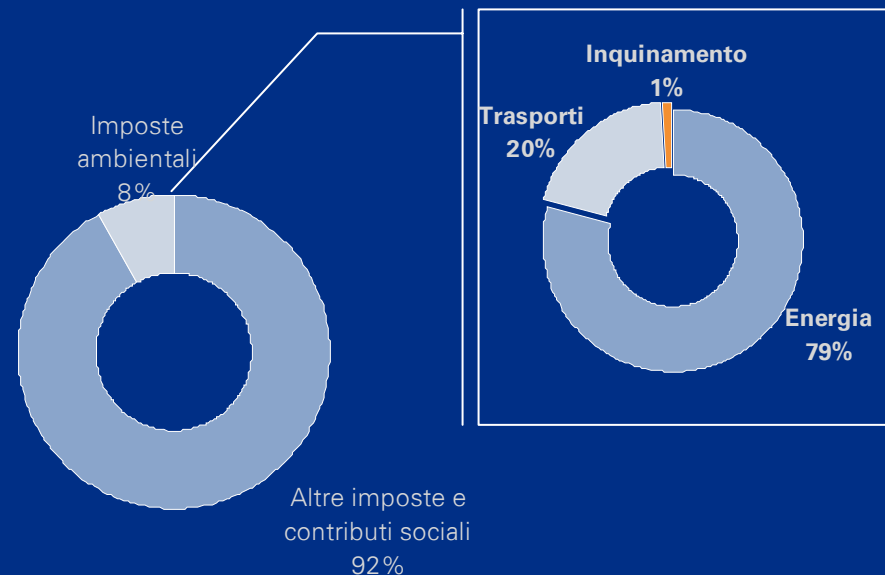
Fonte: Sabaf

© 2007 KPMG Advisory S.p.A., an Italian limited liability share capital company, is a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved.

Ambiente: eco-tasse e rischi di non compliance

Un recente studio dell'ISTAT ha evidenziato che in Italia le imposte ambientali mirate a colpire chi danneggia l'ambiente sono cresciute dell'80% negli ultimi 15 anni. L'analisi analizza "l'imposizione ecologica" da parte della Pubblica Amministrazione nel periodo compreso tra il 1990 e il 2005, progressivamente cresciuta per colpire chi danneggia l'ambiente o chi utilizza le risorse in maniera non efficiente. Nel 2005 l'importo derivante da tributi su energia, trasporti ed inquinamento era pari a 40 miliardi di € (circa il 3% del PIL). La finalità delle "eco-tasse" è anche quella di utilizzare le imposte ambientali a sostegno di politiche incentivanti per la tutela ambientale (circa il 10% nel 2005).

Eco-tasse (milioni di €)	1990	2005
Energia	19.323	31.642
Trasporti	3.030	7.934
Inquinamento	0	432
Totale imposte	22.353	40.008



(Fonte Il Sole 24 Ore 8 giugno 2007)

Finanziaria 2007

Riqualificazione energetica degli edifici	<ul style="list-style-type: none">• Fondo di 45M€ nel triennio per edifici ad altissima efficienza• Detrazione fiscale* del 55% su infissi a taglio termico, caldaie a condensazione, pompe di calore• Incentivazione dei pannelli solari termici e fotovoltaici
Rottamazione elettrodomestici e sostituzione di lampadine	<ul style="list-style-type: none">• Detrazione fiscale del 20% (max 200€) per l'acquisto di frigoriferi di classe A+• Detrazione fiscale del 20% (max 1.500€) per l'acquisto di motori industriali ad alta efficienza e deduzione fiscale del 36% per i commercianti per l'acquisto di lampade a fluorescenza e a vapori di sodio (22M€)
Biocarburanti e GPL	<ul style="list-style-type: none">• Riduzione del 20% dell'accisa sul GPL• 100M€ all'anno per trasformazione a metano e GPL degli autoveicoli• Istituzione del Fondo per la promozione e sviluppo delle filiere agroenergetiche (15 ml di € per ricerca e sperimentazione)
Protocollo di Kyoto e sviluppo sostenibile	<ul style="list-style-type: none">• 600M€ in tre anni stanziati per la riduzione dei GHG in atmosfera• 75M€ in tre anni per progetti di sostenibilità, educazione e informazione

* Aumento della detrazione dal 41% al 55% e rateizzazione in 3 anni anziché 10 rispetto ai precedenti decreti

Coretto sviluppo della strategia: fattori determinanti

- La “**Corporate Governance**” presidia rischi e opportunità per assicurare una crescita sostenibile e duratura dell’azienda a tutela di tutti gli stakeholder
- La “**Sostenibilità**” genera opportunità di crescita del valore dell’azienda e mitiga il verificarsi di rischi socio-ambientali. Va integrata nello sviluppo dei normali piani strategici e sostenuta anche con relativi investimenti
- Monitorare la crescita futura dell’azienda e quindi la capacità della strategia aziendale di creare valore non solo nel breve ma anche nel medio-lungo termine attraverso i gli **intangibles (capitale intellettuale)**

Corporate Governance, Sostenibilità e Intangible

K- Value Explorer

CONTINUITA' AZIENDALE

Strategia

Successo competitivo

Successo economico

Successo sociale

SUSTAINABLE VALUE (TANGIBLE AND INTANGIBLE)

GOVERNANCE EFFECTIVENESS AND ACCOUNTABILITY

RISK MANAGEMENT

Strategia

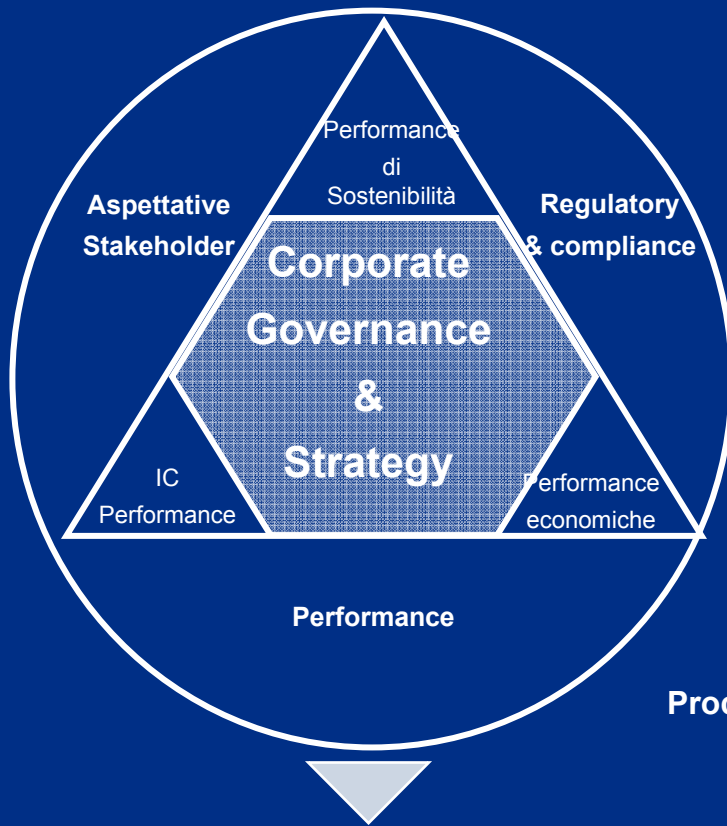
Stewardship

BOARD OPERATIONS

Corporate Culture

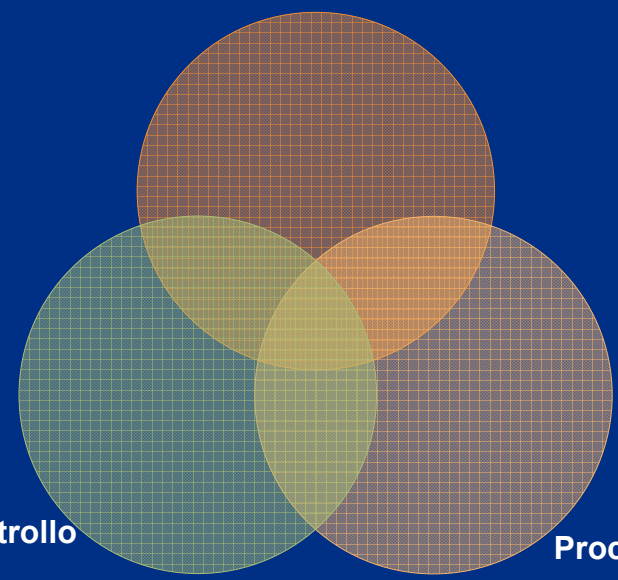
Monitoraggio, valutazione

Corporate Governance, Sostenibilità e Intangible K- Value Explorer



Rapporto Annuale

Assetto Organizzativo



Processi di controllo

Processi di gestione

K- Value Explorer

Il ruolo prioritario del CdA: problematiche

Conseguenze di una gestione non corretta di queste tematiche:

- Assunzione crescente di rischi
- Focalizzazione su strategie/politiche di breve termine
- Approccio “puramente comunicativo” ai temi della CR e dell’IC



Inefficacia dei tradizionali modelli di gestione e di reporting finanziari orientati prevalentemente al presente e a fornire dati economico-finanziari

Il Ruolo prioritario del CdA: soluzioni

Il CdA dovrebbe disporre delle necessarie informazioni per comprendere consapevolmente se il management sta operando:

- per creare valore nel medio-lungo termine valorizzando le risorse immateriali dell'azienda
- per soddisfare le aspettative legittime di tutti gli stakeholder al fine anche di minimizzare i rischi socio-ambientali



- 1. Fornire al CdA una reportistica in grado di individuare, monitorare, gestire e rendicontare in modo coerentemente con queste finalità**
- 2. Integrare la CR e l'IC nel proprio piano strategico e nei processi gestionali**
- 3. Identificare un opportuno sistema di incentivi**

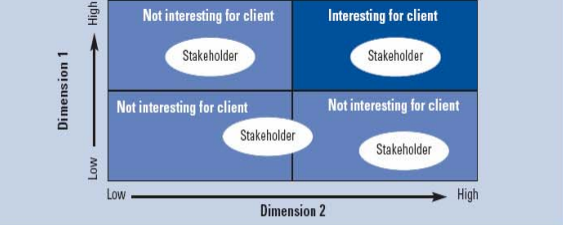
Conclusioni

- Integrazione della CR nel business aziendale (sia nella gestione sia nella reportistica) e determinazione di target quantitativi
- Utilizzo selettivo degli standard (es. diritti umani) e focalizzazione sui temi materiali/significativi per il business/azienda
- Attenzione nell'utilizzo dello stakeholder engagement (asimmetria informativa e "responsabilità" delle decisioni)
- Commitment dell'alta direzione per eliminare le inevitabili "barrere organizzative" al cambiamento (cultura organizzativa della CR)
- "Responsabilizzazione" sull'informativa, visto che spesso nella reportistica esterna rimane un approccio troppo comunicativo e poco "focalizzato" sulle coerenze strategiche della CR
- Pieno coinvolgimento del CdA e del Senior Management, con la definizione dei relativi incentivi
- **La CR "rende" se su di essa ci si investe (risorse umane e finanziarie), come mostrato dalla dottrina (Vogel e Porter) e dalle applicazioni (GE)**

... insights in your CR performance by comparing it with competitors and front runners in public data and confidential information, which is made available by means of an agreed protocol.



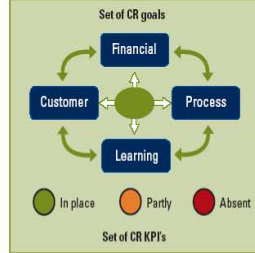
ANALYSING STAKEHOLDER VIEW
Support the identification and mitigation of your business risks by taking into account the stakeholders' needs and concerns through media search, stakeholder analysis or facilitation of dialogue and engagement.



IMPLEMENTATION CONTROL
Support your CR strategy deployment by aligning the CR agency with the existing corporate governance and management control systems using a balanced mix of hard and soft controls.

STRATEGY DEVELOPMENT

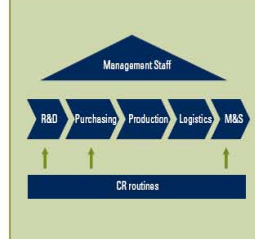
Support your CR strategy development at corporate level or for specific business functions (e.g. purchasing, R&D, marketing) by incorporating stakeholder views, benchmarking information and internal company perspectives.



KPI AND TARGET SETTING
Support you in setting the CR course by translating the corporate CR strategy into measurable targets and key performance indicators (KPI-s) per business unit, function or region (e.g. Business Balanced Scorecard).

AUDIT ASSURANCE

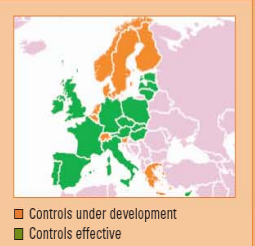
Support the enhancement of your internal credibility and moving CR performance forward by engaging the reporting process and content of your CR report in accordance with internally accepted standards (ISAE3000, AA1000AS).



STRATEGY DEPLOYMENT
Support your CR strategy deployment by embedding CR routines in key business processes (e.g. Marketing & Sales, Research & Development, Purchasing) in cooperation with the responsible staff.

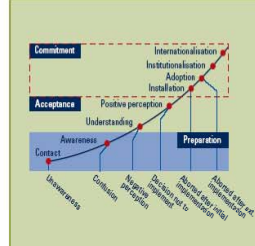
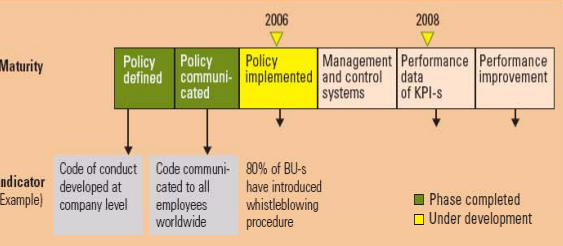
CONTROL ASSESSMENT

Assess the effectiveness of your assurance and management controls regarding non-financial risks and/or comply with (new) legislation (e.g. DFR, E) and identify opportunities for improvement.



CR GAP ANALYSIS

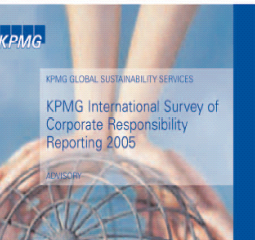
Identify the status (maturity) of implementation of CSR policies and management systems, the gaps to fill, and compliance with internal or external standards (e.g. GRI, DJSI, ISO 14001, AA1000, SA8000).



CHANGE MANAGEMENT
Support your CR strategy deployment by developing and guiding a planned approach to change your organisation, which supports new ways of doing work, overcoming resistance and building consensus.

ADDED VALUES

IN HOUSE RESEARCH CAPABILITIES
Our projects are supported by a CR research department. The researchers help, for example, to perform a media search and provide our professionals and clients with access to the latest CR developments.



GLOBAL SUSTAINABILITY SERVICES NETWORK
Together with our recognised network of 350 social and environmental professionals in more than 30 countries, we offer you quality services with international and multidisciplinary teams.



ACTIVE MEMBERSHIPS
We are member of WBCSD and CSR Europe and closely work in and together with other leading organisations in the field of CR, including GRI, AccountAbility, Social Venture Network, Business and Environment Network, FEE, IFAC, IASB, ACCA, UNCTAD, IETA.



Le informazioni contenute nel presente documento sono di proprietà di KPMG Advisory S.p.A. Pertanto non potranno essere utilizzate o essere modificate in tutto od in parte, senza il preventivo consenso di KPMG.

Per ulteriori informazioni:

Lorenzo Solimene

lsolimene@kpmg.it

www.kpmg.it

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.