

GRANDI IMPRESE ESTERE IN ITALIA

REPUTAZIONE E SOSTENIBILITÀ

VOLUME III

Luglio 2020



CONFINDUSTRIA

GRANDI IMPRESE ESTERE IN ITALIA

REPUTAZIONE E SOSTENIBILITÀ

VOLUME III

Luglio 2020



“Grandi Imprese Estere in Italia” nasce su iniziativa dell’Advisory Board Investitori Esteri di Confindustria. Il progetto è stato coordinato da Anna Ruocco (Responsabile Investitori Esteri, Confindustria) e da Marco Venturelli (CFO, Novartis Farma Italia).

Gli autori del presente volume sono: Anna Ruocco, Massimo Rodà (Centro Studi di Confindustria), Nunzio De Sanctis (Università del Sannio), Michele Tesoro-Tess (Executive Vice President EMEA & APAC, The RepTrak Company), Ines Clerici (Manager, The RepTrak Company) e Roberto Monducci (Direttore del dipartimento per la produzione statistica, Istituto nazionale di statistica).

L’editing è stato curato da Accenture.

La pubblicazione è stata chiusa con le informazioni disponibili al 30 dicembre 2019.

Accenture, Coca-Cola HBC Italia, Novartis Farma Italia, Philip Morris Italia e Procter&Gamble Italia hanno contribuito al finanziamento della ricerca.

Per informazioni e commenti scrivere a:
a.ruocco@confindustria.it, abie@confindustria.it

INDICE

INTRODUZIONE	7
1. LA REPUTAZIONE DELLE IMPRESE ESTERE IN ITALIA	13
1.1 L'importanza del Governo strategico del Capitale Sociale e Relazionale	15
2. LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA, SOCIALE E AMBIENTALE	23
2.1 Un bilancio non finanziario delle grandi imprese estere	25
2.2 Sostenibilità economica	25
2.3 Sostenibilità sociale	28
2.4 Sostenibilità ambientale	39
3. LE IMPRESE A CONTROLLO ESTERO NELL'EMERGENZA SANITARIA ED ECONOMICA	45
3.1 Effetti a breve e strategie di risposta	47



INTRODUZIONE

“Shared value is not social responsibility, philanthropy, or even sustainability, but a new way to achieve economic success. It is not on the margin of what companies do but at the center. We believe that it can give rise to the next major transformation of *business* thinking.”

Michael E. Porter and Mark R. Kramer (2011)



INTRODUZIONE

Tenere conto del benessere di tutti gli individui, essere attenti all'ambiente, alla qualità della vita delle persone e del pianeta - oggi e per le generazioni future - è diventato rilevante per le migliori imprese. Se un tempo gli imprenditori erano soliti citare la frase del premio nobel Milton Friedman *"the business of business is business"*¹ ora, invece, il punto di riferimento è la visione di Micheal Porter: *"business should create shared value"*². Si passa così dal concetto liberista in base al quale gli amministratori delle aziende devono massimizzare i profitti degli azionisti (*shareholder*) in totale indipendenza della sfera economica da interessi sociali, politici e morali a una visione in cui nella gestione aziendale deve tenere in considerazione le valutazioni dei portatori d'interesse (*stakeholder*). Per poter coniugare crescita economica, sviluppo sociale e attenzione all'ambiente occorre che gli **obiettivi di sostenibilità** economica, sociale e ambientale **siano integrati nelle strategie di business** e, quindi, diventino **un impegno condiviso all'interno di tutte le funzioni aziendali**. Il concetto di sviluppo sostenibile nasce proprio in risposta alla crescita dell'economia globalizzata nella seconda metà degli anni 80 e fu definito nel Rapporto "Il nostro futuro comune" come *"uno sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri"*³.

Le imprese globali sono determinate non solo a contribuire a migliorare il mondo attraverso prodotti con un minor impatto ambientale lungo tutto il ciclo di vita ma anche ad attivarsi con iniziative di carattere sociale, di sostegno alla ricerca e all'innovazione. Le imprese globali, con il loro impegno, possono svolgere un ruolo concreto e significativo nel processo di cambiamento in corso. Molte imprese estere presenti in Italia rispecchiano questa attitudine e sono, infatti, esempi di *best practice* per la sostenibilità in termini generale e in questo senso diventano partner del Paese e non *competitor*.

Stando ai dati raccolti da *The RepTrak Company*, **partner** in questo Rapporto, per gli italiani il "ruolo sociale" e il "carattere" dell'impresa sono contenuti prioritari. Per questo motivo le imprese devono continuare a lavorare per trasformare un semplice *outreach* comunicativo in un effettivo vantaggio competitivo in termini di *business*. Si tratta di due aree di lavoro che devono essere integrate all'interno di una narrazione che fornisca chiaramente l'idea di "chi c'è dietro i prodotti/servizi" di un'azienda.

In coerenza con l'evoluzione dello scenario esterno, la *Leadership* assume un ruolo fondamentale nel guidare

il percepito dell'azienda. Soprattutto re-intermediando il rapporto con consumatori e *stakeholder* attraverso un uso più consapevole dei propri canali di comunicazione. Il mix tra strategia di contenuti e di canali rappresenta la bussola per lavorare sulla reputazione dell'azienda e sugli impatti sul *business*. Lavorare sulla reputazione (e sulla sua misurazione costante) diventa un imperativo manageriale che, partendo dagli obiettivi di *business*, permette di comprendere l'evoluzione delle aspettative degli stakeholder chiave e dei canali più efficaci da utilizzare.

L'analisi della Reputazione delle imprese a capitale estero in Italia ha messo in evidenza come esse abbiano una grande opportunità di miglioramento. Il **63,2% degli italiani non è ancora convinto di quello che stanno facendo le aziende estere**: aspettano l'evoluzione della situazione e, di volta in volta, a seconda di quello che succede, prendono una posizione. Per rendere più strutturale il proprio patrimonio reputazionale, partendo da un **discreto bacino di Supporters (32,6%)**, le aziende estere devono dunque conquistare gli italiani e non preoccuparsi, semplicemente, dei **Detractors (3,6%)**.

Ma per poter incidere su stili di vita, economia, ambiente e comunità, **non bastano i casi singoli**, seppure significativi, che hanno un impatto più sulla coscienza di ciascun operatore che non sui processi di cambiamento. È stato, quindi, considerato fondamentale il passaggio dall'analisi di un singolo bilancio non finanziario alla visione di come un gruppo di grandi imprese estere si stia muovendo nella medesima direzione, ancorché a velocità differenti. Nasce così l'idea di **elaborare** una sorta di **bilancio non finanziario** di un gruppo di imprese facenti parte dell'*Advisory Board* Investitori Esteri di Confindustria (ABIE) su temi che riguardano la sostenibilità economica, sociale e ambientale (Tab. 1) costruito sulla base di informazioni ottenute tramite una *survey*. Si tratta di un inedito lavoro sperimentale, in cui sono stati **identificati 21 Indicatori** - sintetizzati nella Tab.1 - da cui emerge chiaramente come le imprese del nostro campione rappresentino nel loro insieme un punto di eccellenza su tutti gli obiettivi di sostenibilità analizzati. Ai dati quantitativi sono stati affiancati anche brevi cenni delle *best practice aziendali* con cui le imprese hanno internalizzato i diversi obiettivi di sostenibilità nelle funzioni aziendali. Si è data particolare evidenza al **welfare** aziendale e alla qualità del lavoro, due indicatori fondamentali per affrontare le sfide di un sistema economico alle prese con una rilevante disoccupazione giovanile. Arricchire la professionalità e dare strumenti e metodi di formazione aggiornati è il primo e più fondamentale investimento che l'impresa "sociale" offre ai propri collaboratori. Dai dati

1 Friedman, M. (13 Settembre, 1970). The social responsibility of business is to increase its profits. The New York Times Magazine, p. SM17.

2 Michael E. Porter and Mark R. Kramer (dicembre 2006), "Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". Harvard Business Review

3 Il Rapporto ("Our Common Future") è stato pubblicato nel 1987 da una Commissione indipendente nota come "Commissione Brundtland" designata nel 1983 dall'allora Segretario generale dell'Onu, il peruviano Javier Pérez de Cuéllar (Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo - *World Commission on Environment and Development*, WCED).

relativi alle stime dell'indotto del gruppo analizzato, emerge chiaramente anche un forte legame con le filiere di fornitura italiane: è proprio attraverso questo rapporto che le grandi imprese estere trasmettono le buone pratiche della sostenibilità alle PMI italiane che lavorano con loro.

In sintesi, sulla base delle evidenze empiriche, gli obiettivi comuni che vengono perseguiti dalle aziende dell'ABIE possono essere così schematizzati:

- Investire nei propri dipendenti. Il personale è l'asset più importante per le imprese e tutte le iniziative volte a migliorare le condizioni di lavoro portano a un accrescimento delle performance aziendali. Le imprese del campione attribuiscono, infatti, un'importanza prioritaria a tutti gli aspetti che contribuiscono a offrire un ambiente di lavoro stimolante, buone prospettive di crescita professionale; un robusto sistema di welfare aziendale e trasparenza nella determinazione dei salari e stipendi sulla base del merito.
- Investire nella tutela dell'ambiente. La sostenibilità ambientale, che fa parte delle strategie di business da decenni, è considerata una responsabilità, con l'obiettivo di non dover imporre al consumatore una scelta tra i prodotti che usa ogni giorno e la tutela del pianeta. Una prima caratteristica che accomuna le aziende del campione è la volontà di mettere a disposizione dei consumatori, in tutto il mondo, dati sull'impatto ambientale della propria attività, in modo da consentire a ciascun consumatore di fare scelte consapevoli e sostenibili dal punto di vista ambientale.

Questo documento, quindi, sostanzia come le imprese del campione ABIE abbiamo concretamente perseguito questi obiettivi a livello aziendale.

Si tratta, pertanto, di un piccolo passo avanti rispetto a quanto fatto dal *Business Roundtable*⁴ che nell'agosto 2019 ha presentato una dichiarazione firmata da 181

Amministratori Delegati che si impegnano a guidare le proprie aziende a beneficio di tutte le parti interessate: clienti, dipendenti, fornitori, comunità e azionisti⁵.

Tutti gli indicatori e le *best practice* evidenziati sono anche utili per spiegare, almeno in parte, la resilienza mostrata da queste imprese durante l'emergenza COVID, che ha impresso una forte accelerazione al percorso verso un nuovo modo di lavorare in azienda, già iniziato da tempo.

Se parlare di sostenibilità sembrava essere diventato più una moda che una questione di sostanza, in questo periodo così drammatico per l'Italia e per il mondo, emerge con forza che molte delle best practice aziendali che raccontiamo sono state fondamentali per attuare rapidamente tutto quanto fosse alla portata delle imprese per continuare a lavorare mettendo in sicurezza i propri lavoratori, avendo anche una forte solida finanziaria alle spalle. In particolare, secondo i dati della rilevazione speciale ISTAT "Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria COVID-19" le grandi imprese a controllo estero risultano molto meno esposte ai rischi di tenuta operativa e sostenibilità dell'attività rispetto alle altre grandi imprese residenti, seppure dichiarino possibilità di chiusura di sedi in misura più ampia rispetto ad altri tipi di impresa. Inoltre, sul fronte della liquidità, le grandi imprese a controllo estero manifestano una minore vulnerabilità rispetto alle altre grandi imprese italiane: la mancanza di liquidità viene rilevata da un'impresa a controllo estero su sei, a fronte di incidenze nettamente superiori per le altre grandi imprese, soprattutto quelle appartenenti a gruppi domestici. Infine, le grandi imprese a controllo estero si caratterizzano in modo evidente per la quota elevata di imprese che prevedono strategie di reazione alla crisi complessivamente improntate all'espansione (il 45,8%, rispetto al 42,3% delle multinazionali a controllo nazionale, il 38,3% dei gruppi domestici, ed il 30,6% delle grandi imprese indipendenti).

4 Un'associazione composta da 257 amministratori delegati delle principali società americane.

5 Nella dichiarazione gli AD si impegnano a:

"Offrire valore ai nostri clienti. Promuoveremo la tradizione delle aziende americane all'avanguardia nel soddisfare o superare le aspettative dei clienti. Investire nei nostri dipendenti. Questo inizia compensandoli equamente e fornendo importanti benefici. Include anche il supporto attraverso la formazione e l'educazione che aiutano a sviluppare nuove competenze per un mondo in rapido cambiamento. Promuoviamo la diversità e l'inclusione, la dignità e il rispetto.

Trattare in modo equo ed etico con i nostri fornitori. Siamo impegnati a servire come buoni partner per le altre società, grandi e piccole, che ci aiutano a soddisfare le nostre missioni.

Supportare le comunità in cui lavoriamo. Rispettiamo le persone nelle nostre comunità e proteggiamo l'ambiente adottando pratiche sostenibili in tutte le nostre attività.

Generare valore a lungo termine per gli azionisti, che forniscono il capitale che consente alle aziende di investire, crescere e innovare. Ci impegniamo per la trasparenza e l'impegno efficace con gli azionisti"

Tab. 1 – Sintesi degli Indicatori per sostenibilità economica, sociale e ambientale, anno 2017 (salvo diversamente indicato)

Tipologia sostenibilita'	Indicatori			ABIE	Grandi Imprese estere
Economica	Struttura e Performance	1	Dimensione media (in unità occupati)	1.096	871
		2	Valore aggiunto per addetti (in migl. €)	130,9	96,5
		3	Moltiplicatore indotto dipendenti	4,57	4,58
		4	Moltiplicatore indotto valore aggiunto	4,29	3,18
				ABIE	ITALIA
Sociale	Stabilità lavorativa e retribuzioni	5	Quota dipendenti a tempo indeterminato	91,1%	84,6%
		6	Tasso di crescita delle retribuzioni 2013 - 2017	9,0%	3,5%
	Formazione	7	Quota laureati su totale dipendenti	46,1%	14,9%
		8	Quota diplomati su totale dipendenti	26,3%	46,2%
		9	Ore destinate alla formazione per dipendente*	18,3	6,0
	Work-life balance	10	Quota imprese con smartworking	67,9%	14,0%
		11	Quota dipendenti part-time	5,9%	28,9%
	Flexible benefit	12	Quota imprese con flexible benefit	80,0%	57,6%
	Sicurezza sul lavoro	13	Incidenti sul lavoro per 1.000 dipendenti	11,1	36,6
	Pari opportunità	14	Quota donne su totale dipendenti	27,8%	34,3%
15		Quota under 30 su totale dipendenti	12,6%	4,2%	
Ambientale	Acqua	16	Variazione del consumo d'acqua per unità di VA 2013 - 2017	-6%	n.d.
	Energia	17	Variazione del consumo di energia per unità di VA 2013 - 2017	-17,9%	-0,2%
		18	Variazione di emissioni di Co2 per unità di VA 2013 - 2017	-29,8%	-15,9%
		19	Quota delle energie rinnovabili 2017	22,4%	18,3%
	Riciclo	20	Quota scarti in smaltimento 2017	25,2%	14,1%
21		Quota scarti riciclati o riutilizzati 2017	70,8%	68,9	

*Per la media Italia i dati sono riferiti al 2015.





1. LA REPUTAZIONE DELLE IMPRESE ESTERE IN ITALIA

“Restoring trust in corporations is urgent because without it our economic systems will continue to collapse, our financial systems to fail, and our environment to degrade. With it we can achieve greater levels of social well-being and economic prosperity than has been possible to date because ultimately a trusted corporation is a commercially successful corporation and the competitiveness of nations depends on the trustworthiness of their corporations”.

Colin Mayer (Prosperity, 2018)



1.1 L'IMPORTANZA DEL GOVERNO STRATEGICO DEL CAPITALE SOCIALE E RELAZIONALE⁶

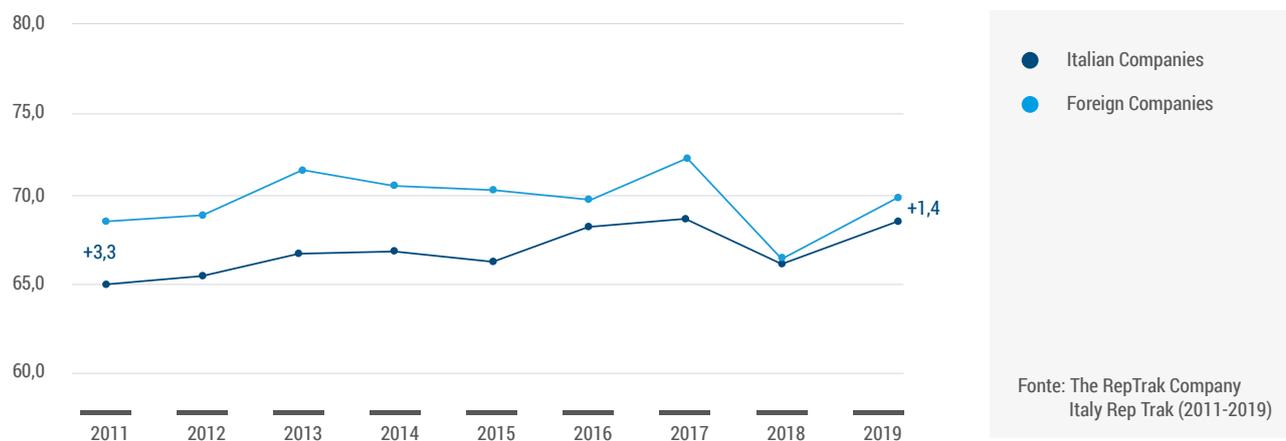
L'impatto che il valore reputazionale ha sul *business* è uno dei fattori principali al quale le persone fanno riferimento quando scelgono di comprare un prodotto, raccomandare un brand, investire o lavorare per un'azienda. Guadagnarsi la fiducia degli *stakeholder* è diventato più arduo, i consumatori hanno alzato l'asticella delle aspettative rendendo più difficile il mantenimento di un rapporto positivo tra aziende e consumatori/investitori. Dalle analisi di *The RepTrak Company*, emerge come le aziende che hanno profitti record siano maggiormente giudicate su temi che fino a qualche anno fa erano soltanto a corollario del *business* ovvero quelli legati alla moralità e all'etica. In sostanza le aziende, quindi, sono valutate in base alla rilevanza delle finalità dell'impresa, il loro impegno per

le cause sociali, per i valori etici che contraddistinguono la vita aziendale e per la cultura insita nelle proprie attività. Le imprese sono più attive sui temi rilevanti per consumatori e *stakeholder*. Il silenzio non è più un'opzione: i consumatori oggi vogliono conoscere chi c'è dietro i prodotti/servizi di un'azienda.

L'Italia si conferma un Paese "esterofilo". Nel 2019 la Reputazione che gli italiani hanno delle aziende estere è più forte (+1,4 punti) rispetto a quella nei confronti delle aziende Italiane e si attesta su un valore di 69,9 (su 100). Un trend ormai consolidato – come riportato da *The RepTrak Company* che ogni anno misura la reputazione di circa 400 aziende operanti in Italia – che nel 2019 registra due principali evidenze:

- la reputazione delle aziende estere (+3,5 vs 2018) è cresciuta di più rispetto a quella delle aziende italiane (+2,5 vs 2018);
- si è ridotta nel corso degli anni, tuttavia, la forbice tra la reputazione delle aziende estere e quelle italiane (2011: +3,3; 2019: +1,4).

Fig. 1: Annual Trend in Italy



Gli Italiani "amano" di più le aziende straniere ma conoscono meglio le aziende Italiane. Dalla ricerca Italy RepTrak® 2019, lo studio più ampio sulla reputazione delle aziende in Italia con circa 40.000 valutazioni complessive, emerge come:

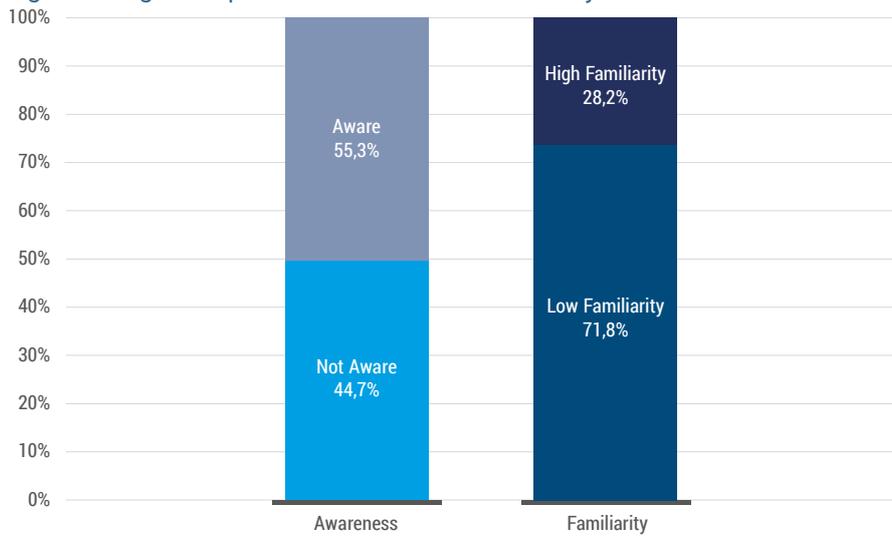
- la notorietà (*Awareness*) delle aziende straniere è

più bassa (55,3%) rispetto a quella delle aziende italiane (59,5%);

- gli italiani hanno un livello di conoscenza (*Familiarity*) delle aziende straniere prevalentemente basso: il 71,8% delle persone dichiara di conoscere poco le aziende estere.

⁶ Questo capitolo è stato redatto Michele Tesoro-Tess (Executive Vice President EMEA & APAC, The RepTrak Company), Ines Clerici (Manager, The RepTrak Company).

Fig. 2: Foreign Companies - Awareness & Familiarity in 2019



Fonte: The RepTrak Company
Italy Rep Trak (2019)

Ai fini dell'analisi è interessante notare come, al crescere del livello di conoscenza (*Familiarity*) delle aziende estere cresca anche il livello di reputazione. Infatti, tra coloro che conoscono poco (*Low Familiar*) e coloro

che conosco tanto (*High Familiar*) le aziende esiste un differenziale di reputazione di +11,7 punti.

Fig. 3: Foreign Companies - Reputation by Familiarity in 2019

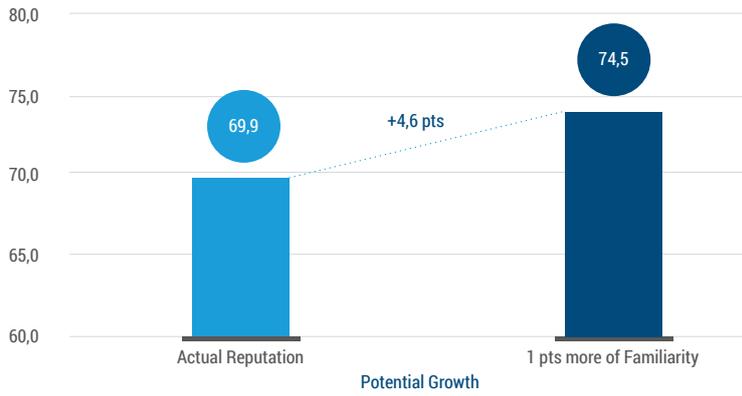


Fonte: The RepTrak Company
Italy Rep Trak (2019)

Evidente, quindi, che per lavorare sulla reputazione, la notorietà è importante ma non basta: occorre puntare non solo sulla quantità ma sulla qualità dell'informazione per coinvolgere maggiormente gli italiani. Il potenziale inespresso oggi – ipotizzando di lavorare su un incremento del livello di conoscenza delle aziende estere presso gli italiani – è di 4,6 punti che non

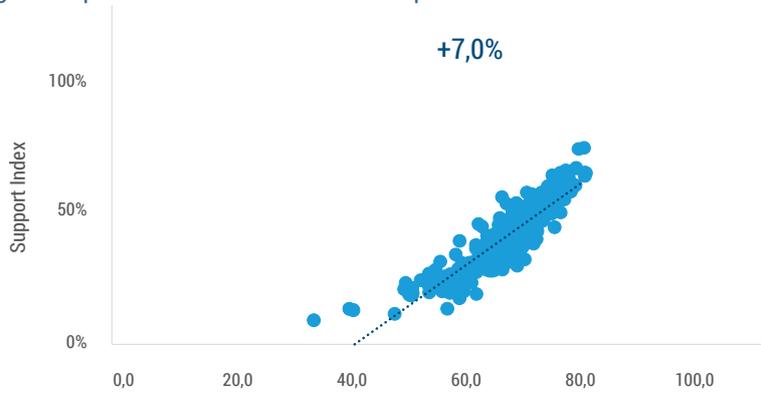
solo consentirebbe alle aziende estere di entrare in una fascia di reputazione forte ma, soprattutto, avrebbe delle conseguenze sulle scelte degli italiani, impattando positivamente il *business* e la loro licenza di operare.

Fig. 4: Foreign Companies Reputation Lift

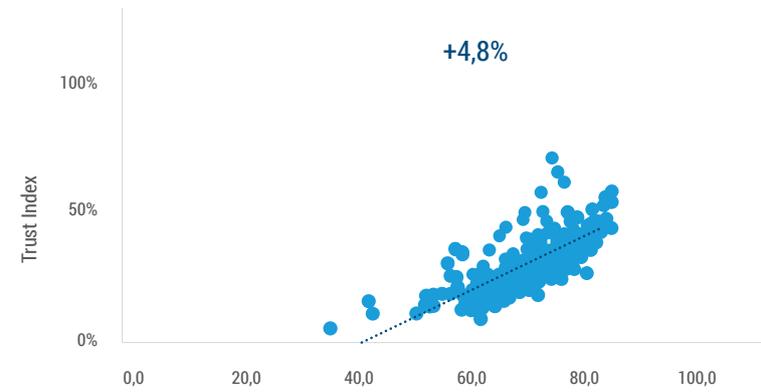


Fonte: The RepTrak Company
Italy Rep Trak (2019)

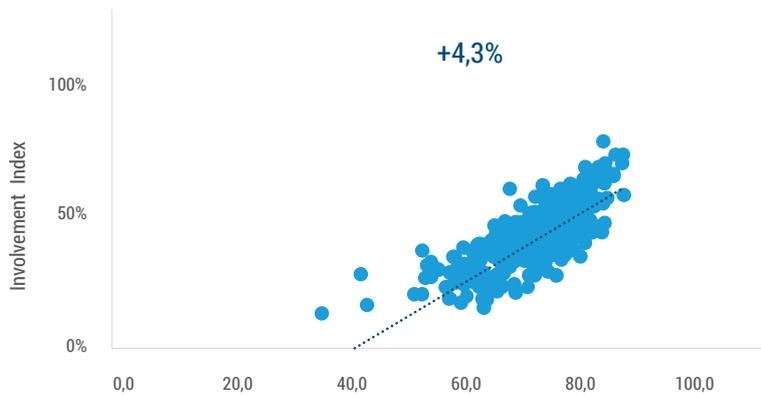
Foreign Companies Potential Business Impact



Fonte: The RepTrak Company
Italy Rep Trak (2019)



Fonte: The RepTrak Company
Italy Rep Trak (2019)



Fonte: The RepTrak Company
Italy Rep Trak (2019)

Analizzando la propensione degli italiani a supportare le aziende, si può evidenziare come un aumento di circa 5 punti di reputazione possa contribuire a migliorare:

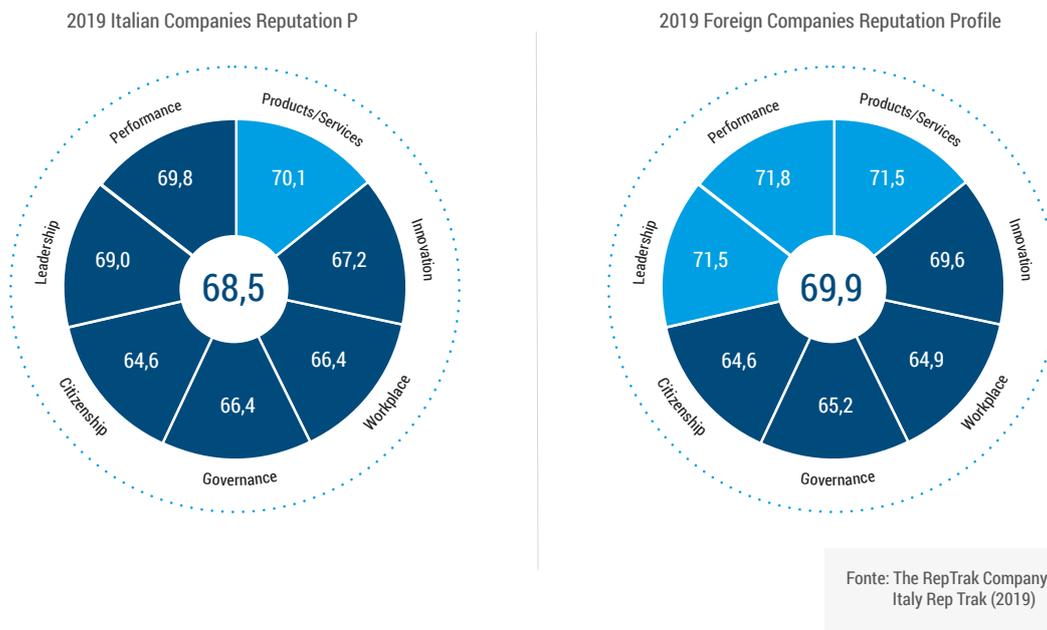
- **SUPPORT:** la propensione a comprare i prodotti/ servizi di un'azienda, a dire cose positive o raccomandare i suoi prodotti/servizi;
- **TRUST:** la propensione ad accogliere l'azienda all'interno della comunità/territorio e a dare il beneficio del dubbio in caso di crisi;
- **INVOLVEMENT:** la propensione a voler lavorare per l'azienda e a investire nell'azienda nel caso in cui questa sia quotata.

La reputazione di cui godono le aziende estere in Italia non solo è un asset intangibile importante ma diventa una leva di **business** perché influenza le scelte di

consumatori e stakeholder. Per continuare a lavorare sulla reputazione è fondamentale agire sulla strategia di contenuti (quali sono le aspettative degli italiani nei confronti delle aziende estere) e di canali (quali sono i touchpoint che impattano di più la reputazione di un'azienda).

A guidare la reputazione delle aziende estere ci sono gli aspetti corporate. Il ruolo sociale come area di fragilità, ma in ripresa. La reputazione si basa sulla percezione che gli stakeholder hanno rispetto ad alcune dimensioni che spiegano, così, quel legame emotivo. Se abbiamo già visto come la reputazione delle aziende estere (69,9) sia più forte di quelle italiane (68,5), il percepito razionale degli italiani ci spiega anche dove è più forte e dove, invece, occorre consolidare il posizionamento.

Fig. 5: Reputation Profile comparison



Gli italiani riconoscono alle aziende estere un percepito più forte rispetto ai prodotti/servizi e alle due dimensioni che riguardano gli aspetti aziendali: la solidità economico-finanziaria (**Performance**) e la capacità di gestire/guidare l'azienda (**Leadership**). Soprattutto questi ultimi due aspetti, performance e leadership, rappresentano il tratto caratteristico della maggior reputazione delle aziende estere rispetto a quelle italiane.

Più debole, invece, anche rispetto alle aziende italiane, la percezione degli italiani rispetto al ruolo sociale delle aziende estere: ambiente di lavoro (**Workplace**), trasparenza ed eticità (**Governance**), responsabilità verso l'ambiente e la società (**Citizenship**). Un'area, quella del ruolo sociale, dove tuttavia le aziende estere hanno lavorato, soprattutto in quest'ultimo anno.

Fig. 6: Δ Foreign Companies 2019 VS 2018
Diff. YoY

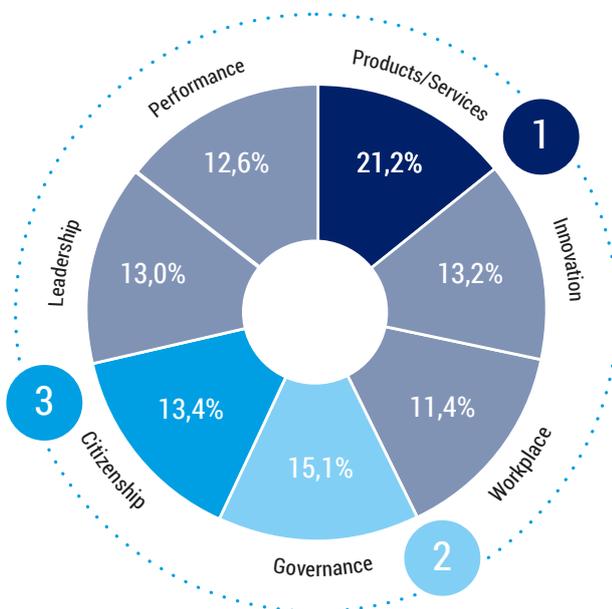


Fonte: The RepTrak Company
Italy Rep Trak (2019)

Di fatto, complessivamente, tutte le aree del percepito razionale delle aziende estere, nel 2019, hanno visto un incremento medio di +2,7 punti rispetto all'anno precedente; da evidenziare che le dimensioni che sono cresciute maggiormente sono proprio quelle riferite al ruolo sociale: **Governance** (+3,6), **Citizenship** (+3,4) e **Workplace** (+3,0). Oggi "chi sei" è più importante di "cosa vendi". Se è

vero che tutte le dimensioni sono importanti a formare la reputazione, è altrettanto vero che non tutte hanno la stessa importanza. Andando ad analizzare le aspettative degli italiani nei confronti delle aziende estere, appare importante evidenziare come le più rilevanti siano collegate sì al percepito rispetto a **Products/Services** (21,2%) ma anche (15,1%) alla trasparenza/eticità (**Governance**) e alla **Citizenship** (13,4%).

Fig. 7: 2019 Foreign Companies Reputation Drivers

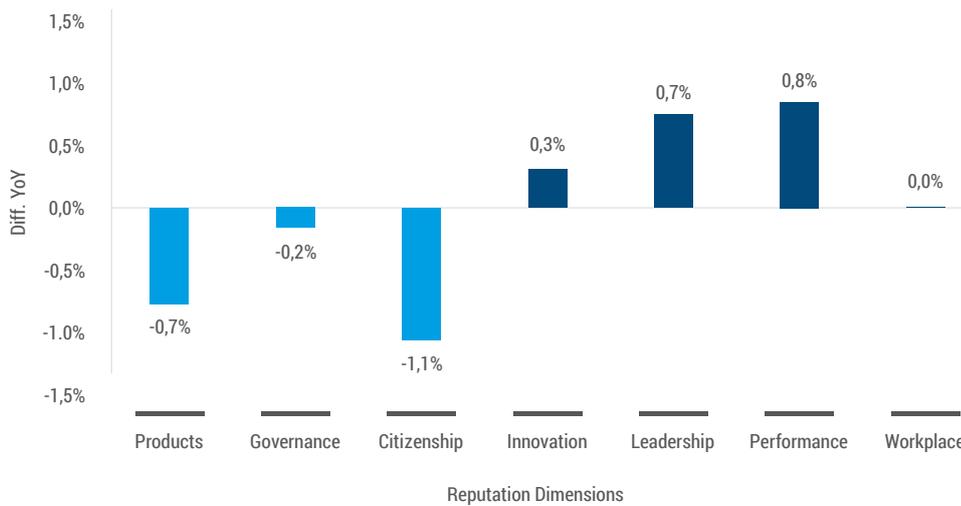


Fonte: The RepTrak Company
Italy Rep Trak (2019)

Una ulteriore opportunità di posizionamento, per le aziende estere, è rappresentata dal fatto che stanno crescendo di importanza proprio quelle dimensioni dove le aziende estere performano già meglio di quelle

italiane: **Leadership** e **Performance**, in particolare, sono anche le aree che, rispetto al 2018, sono aumentate di importanza.

Fig. 8: Δ Foreign Companies Reputation Drivers 2019 VS 2018



Fonte: The RepTrak Company
Italy Rep Trak (2019)

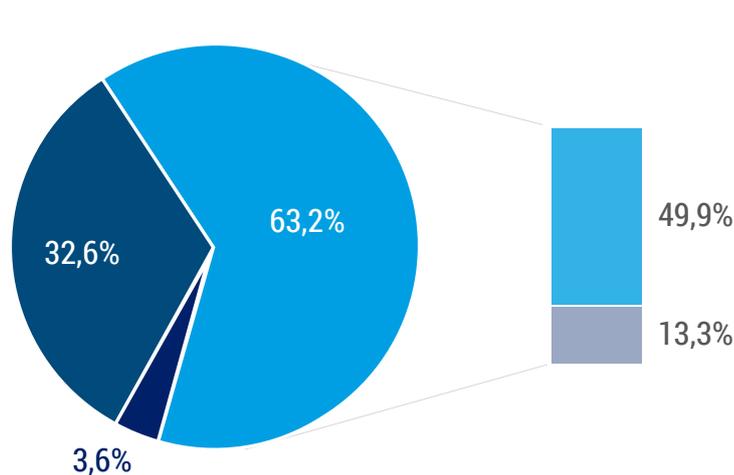
L'analisi complessiva mette in luce, quindi, come le attese degli italiani nei confronti delle aziende estere abbiano a che fare prevalentemente con il "Corporate Character" (identità, visione e strategia) dell'azienda e meno con le sue "Business Capabilities" (i prodotti/servizi e l'innovazione collegata). Su questo terreno, c'è un buon vantaggio competitivo da parte delle aziende estere che, tuttavia, devono essere capaci di tenere il punto su questi asset.

Per vincere nella Reputation Economy bisogna "convincere" gli italiani. C'è una grande opportunità per le aziende estere: oggi il 63,2% degli italiani non è

ancora convinto di quello che stanno facendo le aziende estere. Sono "fence-sitters" (indecisi) perché non sono né Supporters né Detractors: aspettano l'evoluzione della situazione e, di volta in volta, a seconda di quello che succede, prendono una posizione.

Per rendere ancora più strutturale il proprio patrimonio reputazionale, partendo da un discreto bacino di Supporters (32,6%), le aziende estere devono conquistare gli italiani e non preoccuparsi, semplicemente, dei Detractors (3,6%).

Fig. 9: Foreign Companies Distribution in 2019



■ Neutrals
■ Supporters
■ Detractors
■ Not sure

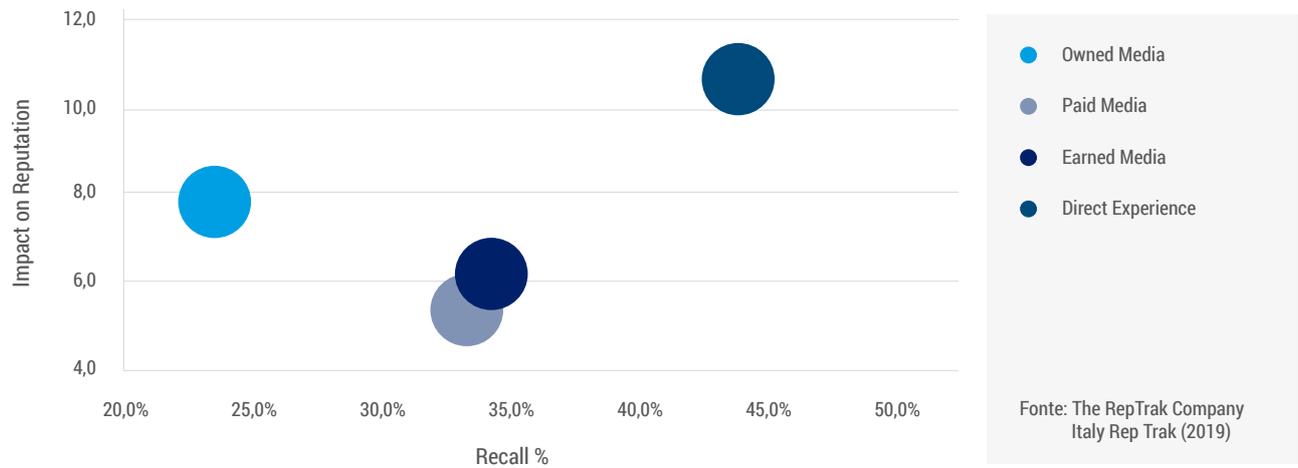
Fonte: The RepTrak Company
Italy Rep Trak (2019)

Ridurre il numero di fence-sitters significa non solo avere il controllo della propria reputazione ma, soprattutto, lavorare sull'incremento del numero di Supporters capaci e motivati a diventare veri e propri moltiplicatori della buona reputazione delle aziende estere.

Il potenziale dei canali proprietari. La reputazione delle aziende estere si basa prevalentemente, sia per impatto che per esposizione, sull'esperienza diretta (acquisto di

prodotto/servizio e/o servizio clienti). Un canale, tuttavia, che ha delle grandi potenzialità è rappresentato dagli Owned Media, i canali proprietari dell'azienda: sito web, profili social, report. L'esposizione agli Owned Media risulta essere ad oggi piuttosto contenuta (rispetto agli altri macro touchpoint) ma è anche il canale che determina, dopo la Direct Experience, l'uplift reputazionale più importante (circa +8 punti di reputazione).

Fig. 10: Foreign Companies Channel Mix in 2019

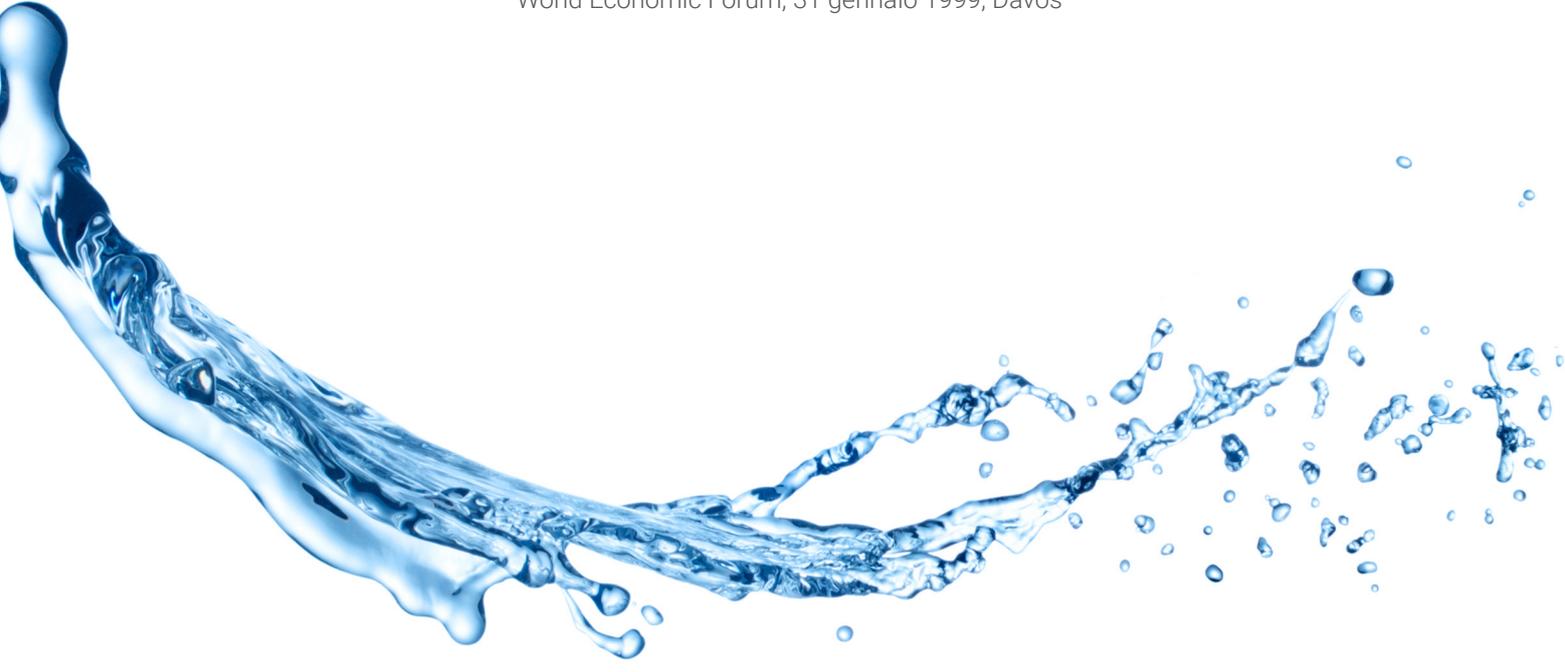




2. LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA, SOCIALE E AMBIENTALE

Propongo che Voi, i business leader riuniti a Davos,
e Noi, le Nazioni Unite,
avviamo un Patto Globale di principi e valori condivisi,
che darà un volto umano al mercato globale

Kofi Annan, Segretario Generale delle Nazioni Unite
World Economic Forum, 31 gennaio 1999, Davos



2.1 UN BILANCIO NON FINANZIARIO DELLE GRANDI IMPRESE ESTERE

Sulla base delle risultanze relative agli effetti della reputazione è stato impostato un lavoro di carattere sperimentale per far conoscere meglio a tutti gli *stakeholders* (cittadini, istituzioni, imprese) la rilevanza delle imprese estere per il Paese e per i territori.

Si è partiti da due considerazioni: le imprese estere forniscono un importante contributo economico allo sviluppo dei territori sui quali insistono; molte di loro, inoltre, pubblicano già un bilancio non finanziario (anche se nella maggior parte dei casi viene pubblicato unicamente quello della casa madre). Ad oggi, però, non esiste un quadro di tutti questi molteplici aspetti non economici che caratterizzano il *cluster* delle imprese estere presenti in Italia.

È stato, quindi, avviato un lavoro sperimentale in cui sono stati coinvolti 20 gruppi facenti parte dell'*Advisory Board* Investitori Esteri di Confindustria.

Il lavoro contenuto in questo volume è il **primo esempio applicativo del metodo** che vorremmo applicare in futuro in maniera sistematica all'interno del gruppo di riferimento dell'ABIE. L'analisi è stata condotta usando la tradizionale suddivisione della sostenibilità in:

- **Sostenibilità economica:** garantire efficienza economica e reddito per le imprese
- **Sostenibilità sociale:** garantire qualità della vita, sicurezza e servizi per i cittadini
- **Sostenibilità ambientale:** garantire la disponibilità e la qualità delle risorse naturali

Per conseguire uno sviluppo sostenibile è importante, infatti, armonizzare tre elementi: la crescita economica, l'inclusione sociale e la tutela dell'ambiente.

La selezione del set di indicatori è stata basata sui concetti contenuti nel *Global Compact*, i *Sustainable Development Goals* (SDGs) delle Nazioni Unite che definiscono l'Agenda 2030, e negli indicatori di Benessere Equo e Sostenibile (BES) dell'Istat⁷. ed è stata ampiamente discussa all'interno di un gruppo sperimentale di imprese appartenenti all'ABIE.

2.2 SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

L'ABIE, composto attualmente da 28 figure apicali di alcune tra le più importanti imprese estere operanti in Italia, rappresenta nel suo insieme 41,8 miliardi di euro di fatturato, circa 83mila dipendenti e 10 miliardi di euro di valore aggiunto⁸.

Tab. 2 – Stima dell'indotto generato dalle multinazionali ABIE in Italia

Valori in milioni di euro, in unità per Occupati - Anno 2018

Effetti diretti				
	Fatturato	Produzione	Valore aggiunto	Occupati
Manifattura	23.610	25.654	5.985	44.444
Costruzioni	53	50	26	412
Servizi	19.720	20.469	4.603	36.244
Totale	43.384	46.173	10.614	81.100
Moltiplicatori indotto				
	Fatturato	Produzione	Valore aggiunto	Occupati
Manifattura	n.d.	3,40	5,30	5,81
Costruzioni		3,54	4,02	3,25
Servizi		3,33	2,98	3,06
Totale		3,37	4,29	4,57

Fonte: elaborazioni su dati di bilancio

L'insieme delle imprese componenti dell'ABIE rappresenta una punta di eccellenza nell'ambito delle imprese estere e offre un contributo rilevante all'economia italiana. Tale contributo, perché sia valutato in modo esaustivo, deve includere non solo l'effetto diretto, ovvero quello dato dal peso in termini di occupati, valore aggiunto e fatturato, ma anche quello indotto, che coglie oltre all'impatto indiretto, ovvero quello generato in termini di occupati, produzione e valore aggiunto nelle imprese direttamente

attivate dalla multinazionale, anche quello su produzione e consumi derivante dall'incremento di reddito di cui sono beneficiari coloro che lavorano presso le imprese della filiera.

La **stima dell'indotto**⁹ è stata condotta utilizzando i moltiplicatori settoriali ricavati dalle tavole input-output a 63 branche. Essi misurano l'intensità con la quale uno shock si propaga nell'intero sistema economico, in un periodo successivo al suo verificarsi. L'impatto

⁷ "Con la legge 163/2016 che ha riformato la legge di bilancio, principale strumento della manovra di finanza pubblica insieme alle legge di stabilità, il Bes entra per la prima volta nel processo di definizione delle politiche economiche portando l'attenzione sul loro effetto anche su alcune dimensioni fondamentali per la qualità della vita." omissis "A partire dal DEF 2018, è stata presa in considerazione la lista completa degli indicatori Bes definita dal Comitato e approvata dalle Commissioni parlamentari competenti, composta da 12 indicatori" [https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/la-misurazione-del-benessere-\(bes\)/il-bes-nel-def](https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/la-misurazione-del-benessere-(bes)/il-bes-nel-def)

⁸ Il computo è stato fatto considerando i gruppi internazionali a cui fanno riferimento le imprese dell'ABIE. Per alcune elaborazioni ci siamo avvalsi della banca dati AIDA, Bureau Van Dick.

⁹ Cfr. Appendice 2 Volume 1 per una descrizione della metodologia di stima.

in termini di incremento percentuale è parzialmente diverso rispetto a quello derivante dall'effetto generato dall'insieme delle grandi multinazionali estere in Italia, perché riflette una diversa composizione settoriale delle imprese ABIE¹⁰.

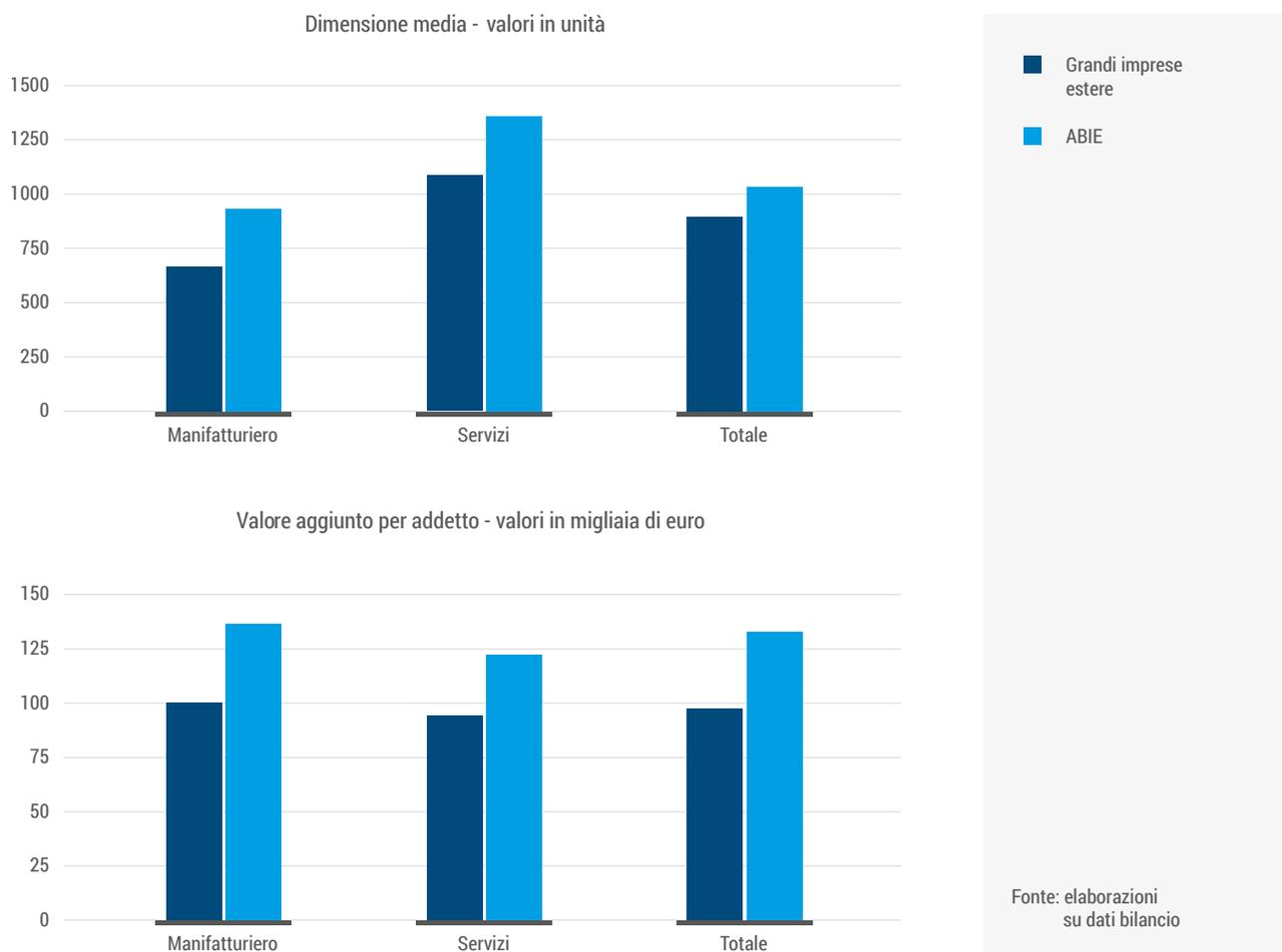
Tenuto conto di tali caratteristiche, l'effetto complessivo generato dalle imprese ABIE sull'intera economia italiana è circa **4,3 volte** quello diretto in termini di valore aggiunto e **4,6 volte** se si calcola l'effetto sull'occupazione.

Un'analisi dei dati relativi alle imprese dell'ABIE evidenzia alcune caratteristiche che le differenziano dalla media delle imprese italiane a controllo estero. A parità di occupati il valore aggiunto generato dalle imprese dell'ABIE è superiore rispetto a quello realizzato dalle imprese italiane a controllo estero: la produttività dei lavoratori, misurata dalla quantità di valore aggiunto

generato da ciascun addetto, risulta pari a poco più di 120mila euro tra le imprese ABIE rispetto a 76mila in media prodotto dagli addetti che lavorano nelle imprese a controllo estero in Italia. A livello settoriale il gap di produttività a favore dell'ABIE è particolarmente forte nel manifatturiero e nei servizi anche come conseguenza della loro maggiore dimensione media; le imprese dell'ABIE sono, infatti, mediamente più grandi (1.095 contro 871 dipendenti per impresa), in particolare per effetto della dimensione di quelle manifatturiere, che occupano un numero di addetti per impresa superiore di circa il 50% rispetto a quello misurato per l'insieme delle grandi imprese estere in Italia (966 contro 670 addetti) sempre sulla base dei dati di bilancio. Tali differenze sono evidenti anche per le imprese di servizi (Fig. 11).

Fig. 11: Struttura e performance delle Grandi imprese estere e ABIE

Valori medi per settore ATECO - Anno 2018



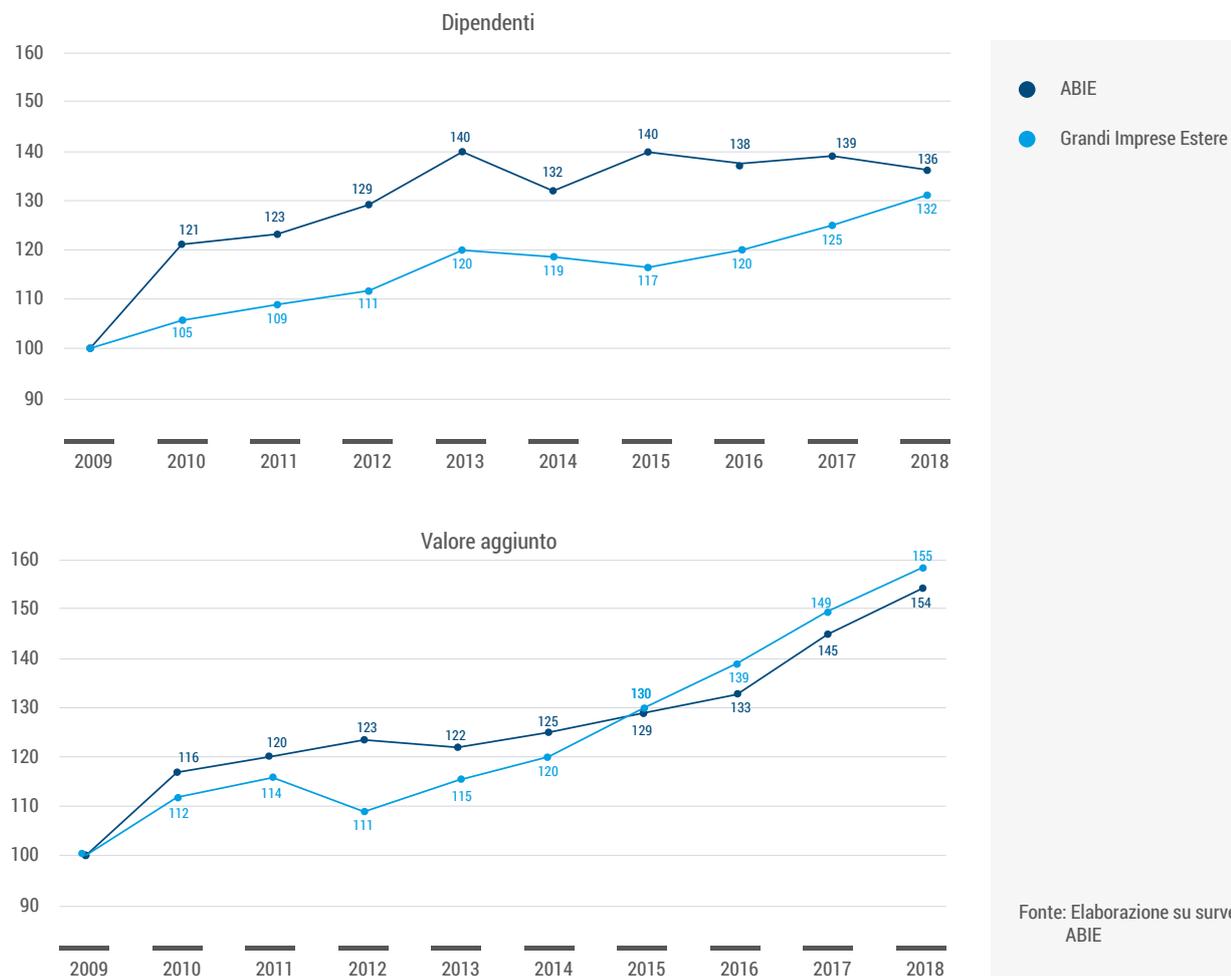
I trend delle variabili economiche desunti dal conto economico e dallo stato patrimoniale delle imprese ABIE mostrano come negli ultimi anni le dinamiche di dipendenti e valore aggiunto abbiano avuto la stessa tendenza rispetto al totale rilevato dalle grandi imprese estere. Il numero di dipendenti delle imprese ABIE è

cresciuto tra il 2009 e il 2018 del 36% a fronte di valore aggiunto in aumento del 55%. Nel corso degli anni è, quindi, aumentata produttività ed efficienza di queste imprese, grazie a nuove strategie, investimenti in miglioramento del processo produttivo e in prodotti a più alto valore aggiunto (Fig. 12).

10 Cfr. Appendice 2 Volume 1

Fig. 12: Dinamica di Dipendenti e Valore aggiunto ABIE e Grandi imprese estere

Numeri indice (2009 = 100)



Ai fini di elaborare i dati del Rapporto è stata condotta una *survey*: il **campione di riferimento** del progetto sperimentale è un sottogruppo rilevante delle imprese facenti parte dell'ABIE¹¹ di cui il 50% è localizzata in

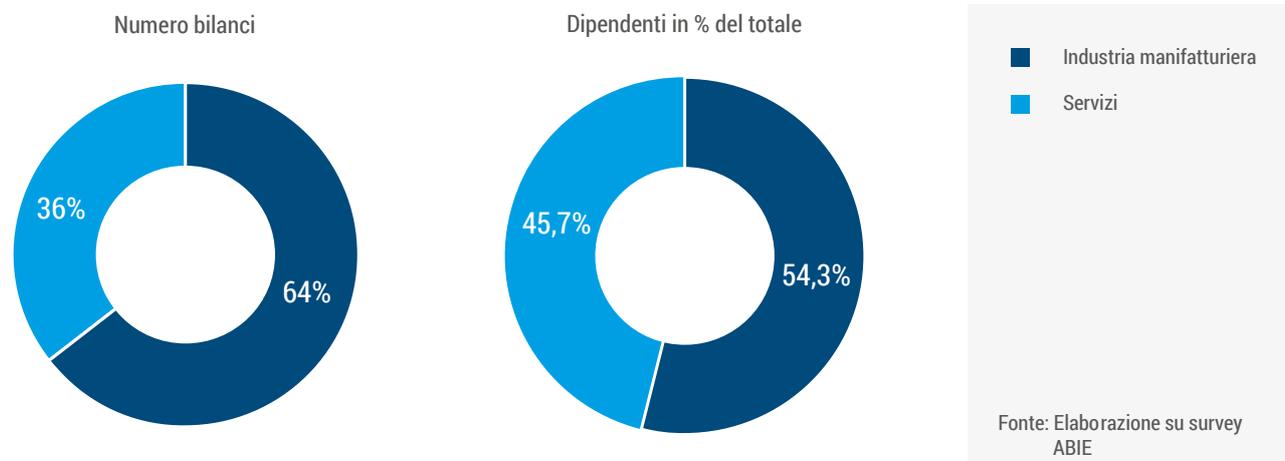
Italia da più di 70 anni e l'80% da oltre 40 anni. Come emerge dalla Fig. 13 la composizione del sottogruppo mostra una lieve prevalenza di imprese manifatturiere (circa 55% del totale dipendenti).



11 Hanno aderito alla fase sperimentale le seguenti imprese dell'ABIE: ABB Italia; AbbVie Italia Srl; Accenture SpA, Acciai Speciali Terni SpA, BASF Italia SpA; Birra Peroni Asahi Europe Ltd, Coca-Cola HBC Italia Srl; Ericsson Telecomunicazioni SpA; General Motors Global Propulsion Systems Srl; Hewlett Packard Italiana Srl; IBM Italia SpA; Man Truck&Bus Italia SpA; Nestlé italiana SpA; Nokia Solutions & Networks Italia SpA; Novartis Farma Italia SpA; Philip Morris Italia; Procter&Gamble; Siemens SpA; Gruppo Solvay Italia; Thales Italia SpA, per un totale di 45 questionari. Questo insieme d'ora in poi verrà identificato come "campione ABIE". Alcune imprese dell'ABIE non hanno partecipato al lavoro solo ed esclusivamente in quanto il loro ingresso nel Board è stato successivo all'inizio del progetto.

Fig. 13: Composizione campione sperimentale ABIE

Composizione campione al 30 Settembre 2019 - Valori di bilancio Anno 2018



Sono tutte imprese multi localizzate, i cui stabilimenti produttivi, uffici, centri di competenza o centri di ricerca si trovano in più di una regione, e giocano un ruolo importante per le realtà territoriali dove operano.

Circa il 50% degli impianti produttivi di queste multinazionali si trova in tre regioni: Lombardia, Lazio ed Emilia-Romagna. Un terzo delle strutture che si occupano di Ricerca e Sviluppo è localizzato in Emilia-Romagna mentre circa due terzi degli uffici amministrativi è in Lombardia.

che contribuiscono a determinare un ambiente di lavoro stimolante e buone prospettive di crescita professionale; a offrire un robusto sistema di *welfare* aziendale e un approccio collaborativo. Tutte iniziative che migliorano le *performance* aziendali e promuovono un ambiente inclusivo. Inoltre, l'attenzione al personale garantisce una elevata fedeltà dei dipendenti.

STABILITÀ LAVORATIVA E RETRIBUZIONI

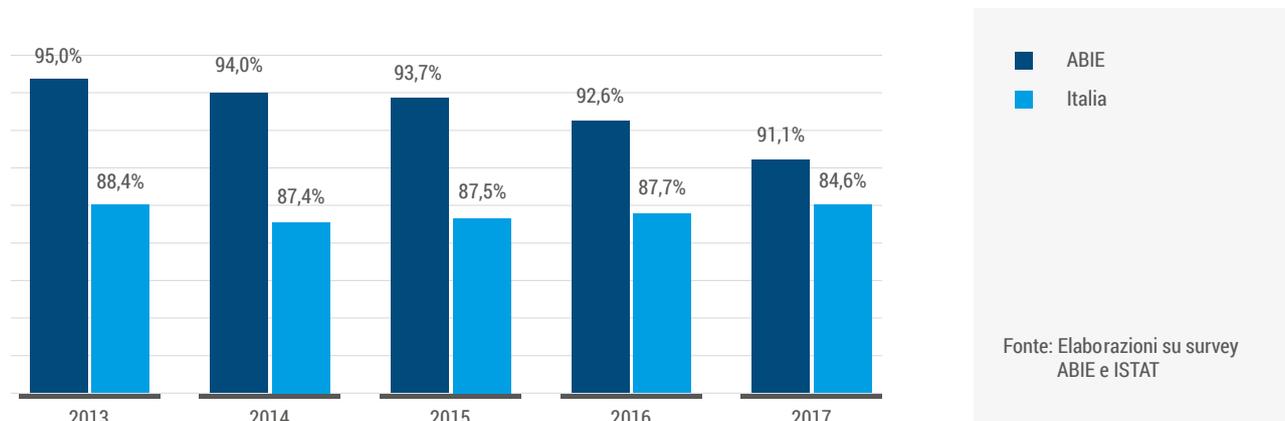
I dati relativi alla situazione dei lavoratori impiegati presso il campione ABIE mostrano che la quota di **occupati a tempo indeterminato** è nettamente superiore alla media nazionale: nel 2017 è infatti pari al **91,1% tra le imprese ABIE contro l'84,6% medio nazionale** rilevato dall'Istat (Fig. 14).

2.3 SOSTENIBILITÀ SOCIALE

Dall'analisi dei dati della *survey* e dalle *best practice* aziendali emerge chiaramente come le imprese del campione considerino il personale il loro asset più importante e mostrino pertanto una forte attenzione ai dipendenti. In particolare, le imprese dell'ABIE attribuiscono un'importanza prioritaria a tutti gli aspetti

Fig. 14: Quota dipendenti a tempo indeterminato

Valori in % sul totale dipendenti



La dinamica osservata *tra 2013 e 2017* mostra una ricomposizione tra gli occupati a tempo determinato e

indeterminato, a favore dei primi. Tale ricomposizione non deve sorprendere. È infatti ragionevole che la forma

contrattuale utilizzata in azienda dipenda anche dalle fasi di vita del **business**. In alcune aziende in cui sono stati effettuati ingenti investimenti, è stato necessario utilizzare una maggiore flessibilità dei contratti per affrontare una fase iniziale in cui si richiedeva maggior forza lavoro rispetto al livello di pieno impiego nella fase di stabilizzazione della produzione. Questo dato è testimoniato dal fatto che tra le imprese del campione è complessivamente aumentata di oltre 9 punti percentuali. Inoltre, in una fase successiva a quella di avvio dell'attività, un'elevata percentuale di personale con contratto a tempo determinato ottiene la trasformazione in contratto indeterminato.

Molto innovativo ai fini della stabilità lavorativa è il progetto avviato nel corso degli ultimi 4 anni da **Coca-Cola HBC Italia** con **UNILEVER** per la **retention** di personale **High Performer** in ruoli come **Line Operator**, **Maintenance Operator** e **Quality Assurance Operator** e basato sulla stagionalità inversa delle due aziende. Il progetto affonda le sue radici essenzialmente su

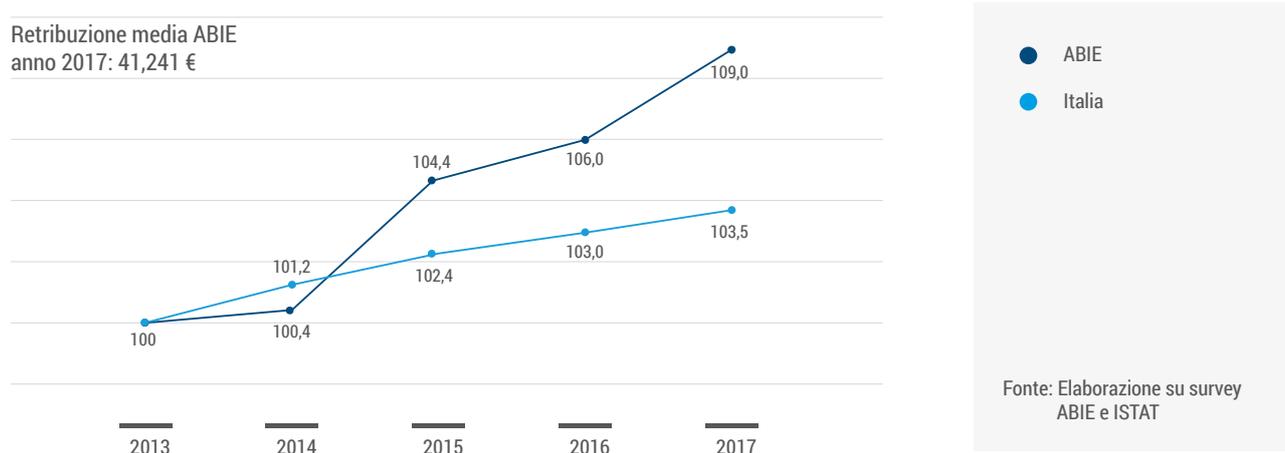
tre pilastri: lo sviluppo delle competenze, ovvero la possibilità di garantire la continuità operativa e la possibilità di formare una più alta professionalità, l'aumento della **retention** di personale qualificato e la creazione di solidi piani di formazione interaziendale mirati alla condivisione dei programmi.

Dal punto di vista retributivo, dall'indagine risulta evidente come chi lavora nelle multinazionali, oltre ad avere maggiori probabilità di ottenere un contratto a tempo indeterminato, vede la propria retribuzione crescere in maniera più rapida rispetto a quanto avviene mediamente in Italia.

Tra 2013 e 2017, infatti, le retribuzioni dei dipendenti del campione ABIE sono aumentate - a prezzi correnti - di 9 punti percentuali, contro un incremento medio nazionale inferiore al 4% (Fig. 15). In termini reali, cioè al netto dell'aumento dei prezzi, una dinamica così robusta ha comportato un significativo miglioramento del potere d'acquisto: l'inflazione in Italia nei cinque anni considerati è infatti aumentata di poco più del 3% tra 2013 e 2017.

Fig. 15: Tasso di crescita delle retribuzioni 2013 - 2017

Retribuzione media lorda (esclusi dirigenti) - Numero indice (2013 = 100)



Osservando invece i livelli, le retribuzioni dei dipendenti del campione ABIE (esclusi i dirigenti) sono relativamente elevate, pari in media a poco più di 41 mila euro annue, contro retribuzioni lorde di circa 31 mila nella media nazionale (fonte: indagine Osservatorio **JobPricing**). Dalle nostre elaborazioni risulta inoltre che la variabilità nei livelli retributivi dei dipendenti all'interno del campione è relativamente contenuta. Nell'ambito delle imprese del campione sono state intraprese numerose iniziative per garantire equità interna ed esterna, a partire dalla **conoscenza e dalla valorizzazione del Total Reward** (fisso, variabile, benefit, **work-life balance**, sviluppo). Una piena trasparenza del rapporto all'interno dell'azienda aumenta, infatti, la fiducia reciproca. Alcune aziende, inoltre, hanno adottato metodologie per il processo di revisione salariale che permettono un confronto diretto delle retribuzioni con i valori di mercato.

Nestlé italiana, ad esempio, raggiunge questo obiettivo attraverso una comunicazione individuale ed esaustiva

di tutti i dati rilevanti, predisponendo un documento annuale personalizzato che dettaglia tutti gli elementi del **total reward** e il reale beneficio per la persona. Inoltre ha avviato un percorso di trasparenza che, al suo compimento, farà sì che ogni persona conosca il "peso" della posizione che occupa e il riferimento retributivo sul mercato di questa posizione.

In **Thales** a marzo di ogni anno i manager esaminano la situazione retributiva dei collaboratori e il riferimento al posizionamento sul mercato. La valutazione su un incremento salariale tiene conto dello storico retributivo dell'ultimo triennio e della **performance** individuale in relazione agli obiettivi stabiliti a inizio anno. Inoltre su base annua i manager segnalano le risorse che godranno di piani d'incentivazione a lungo, medio e breve termine con lo scopo di trattenere le risorse critiche e premiare le più meritevoli. Il beneficiario riceverà azioni Thales o una somma prestabilita alla fine del **vesting period**.

FORMAZIONE

I dipendenti delle imprese ABIE sono mediamente più qualificati della media nazionale: la quota di laureati è infatti quasi tre volte quella degli occupati in Italia:

46% contro il 15% medio nazionale (Tab. 3 e Tab. 4). Circa due terzi dei dipendenti con funzione di quadro/dirigente possiede un diploma di laurea o dottorato, contro il 52% medio nazionale, mentre tra gli impiegati tale quota arriva al 50% (contro il 27% nazionale).

Tab. 3: Quota laureati e diplomati su totale dipendenti ABIE

Valori in percentuale sul totale colonna (anno 2017)

	Operai	Impiegati	Quadri e dirigenti	Totale
Diplomati	36,9%	26,7%	17,7%	26,3%
Laureati	10,7%	50,5%	63,1%	46,1%
Altro	52,3%	22,8%	19,2%	27,6%
Totale	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaborazioni su survey ABIE

Tab. 4: Quota laureati e diplomati su totale dipendenti Italia

Valori in percentuale sul totale colonna (anno 2017)

	Operai	Impiegati	Quadri e dirigenti	Totale
Diplomati	37,8%	58,5%	42,5%	46,2%
Laureati	3,6%	26,9%	51,8%	14,9%
Altro	58,6%	14,6%	5,7%	38,9%
Totale	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaborazioni su dati Istat

Nonostante una forza lavoro con una formazione relativamente elevata, le imprese del campione prevedono una serie di iniziative destinate ad accrescerla ulteriormente: le ore dedicate alla formazione sono in media 18 all'anno, contro una media nazionale di 6 ore a dipendente (Fig. 16).

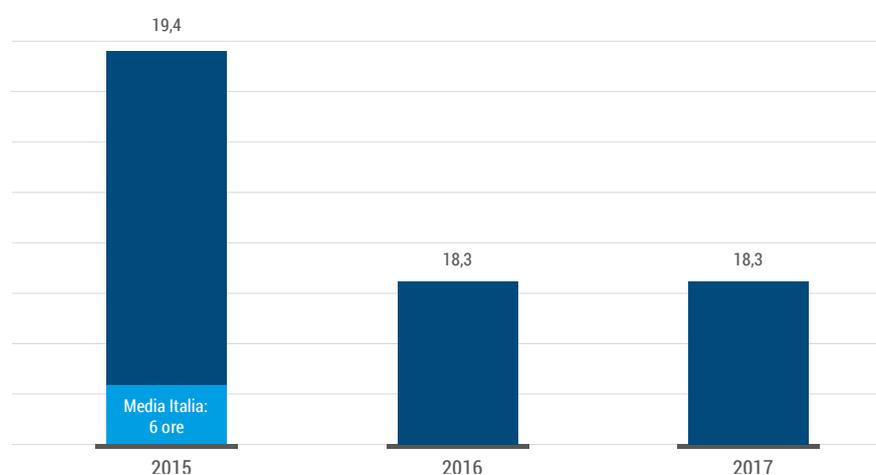
Le imprese ABIE si avvalgono anche di nuovi strumenti per accrescere il livello delle competenze (tecniche, relazionali e di leadership) dei collaboratori attraverso un approccio esperienziale coerente con l'evoluzione del **business** e della cultura aziendale. Inoltre, tendono

a sviluppare l'**empowerment**, la responsabilità sociale e l'efficienza operativa. In molti casi implementano progetti per sviluppare le competenze digitali delle persone che operano all'interno dell'organizzazione, aspetto ormai chiave per la maggioranza dei **business** che guardano al futuro.

Infine, è stato da tutte le imprese del campione ABIE confermato che la configurazione delle opportunità di accrescimento delle competenze personali aumenta l'**engagement**, la **retention** e aiuta il **business** ad avanzare attraverso la crescita dei propri dipendenti.

Fig. 16: Ore destinate alla formazione per dipendente

Valori medi ABIE in unità



Fonte: Elaborazione dati su survey ABIE e Istat

Accenture prevede per i suoi dipendenti un **Strengths Finder Assessment** e supporto **coaching 1:1**. Ogni dipendente partecipa ad **assessment** che evidenziano i punti di forza/talenti e, con il supporto di coach

certificati, ha modo di conoscere come potenziarne l'attivazione nel lavoro quotidiano. Inoltre con **LDNA Assessment** gli **Executives** hanno modo di comparare i propri comportamenti con il modello di **Leadership**

introdotto in Accenture ed avere accesso a *learning boards* dedicati allo sviluppo individuale.

Acciai Speciali Terni ha previsto la progettazione della nuova **AST Academy**, un luogo fisico e digitale di formazione continua per i 2.400 dipendenti, costituendo un pool di docenti interni e avviando anche partnership accademiche sul territorio. Il focus è stato posto sullo sviluppo delle *soft skill* e sulla creazione del *digital mindset*. È stato lanciato, inoltre, il processo di *performance management* e di sviluppo individuale, per la crescita delle persone attraverso il potenziamento delle competenze soft e l'attivazione di percorsi di sviluppo personalizzati gestito in digitale ed accessibile anche tramite apposita APP. Il modello di Leadership di AST è basato su 6 pilastri (sicurezza, integrità, cliente, persone, risultato, cambiamento) e prevede la formazione di tutti i team leader attraverso workshop esperienziali.

In **BASF** è giunta ormai alla settima edizione il progetto T4M che prevede due anni di formazione: il primo anno dedicato alla conoscenza organizzativa in ambito manufacturing, con i partecipanti impegnati a comprendere le interdipendenze fra le diverse isole organizzative presenti negli stabilimenti produttivi; il secondo anno viene richiesto di realizzare un progetto in team con altri colleghi di corso su realtà differenti e lontane dal loro ambito lavorativo tradizionale, in un altro stabilimento o in una funzione diversa.

Birra Peroni per anni ha lavorato per fornire formazione e supporto ai propri partner¹². Nel 2018 tale impegno ha fatto un ulteriore salto di qualità grazie al protocollo d'intesa firmato con il Consiglio per la Ricerca in Agricoltura e l'Analisi dell'Economia Agraria (CREA). L'Accordo ha avviato il progetto Campus Peroni. L'iniziativa - a cui hanno aderito i Dipartimenti di Scienze Agrarie delle Università di Firenze, Perugia, Teramo, Toscana, Padova e Salerno - ha l'obiettivo di promuovere e diffondere la cultura della qualità, dell'innovazione e della sostenibilità nel settore agricolo e cerealicolo, sviluppare ricerca ed erogare formazione e consulenza al servizio del settore di riferimento ma anche dello stesso sistema Paese.

IBM ha elaborato una piattaforma digitale di *learning activities* denominata YL (Your Learning) che consente di pianificare il proprio sviluppo di competenze personali. Ogni dipendente, in funzione del proprio profilo di competenze, può configurare un percorso formativo supportato dalla piattaforma, allineato alle specifiche esigenze personali e di *business*. Il Sistema propone suggerimenti su piani di formazione, utilizzando diversi canali a disposizione dei dipendenti e fornendo indicazioni adeguate per colmare tutti i gap formativi. Ogni attività spazia dalle conoscenze di base sino a certificazioni riconosciute sul mercato. La piattaforma YL fornisce ai dipendenti tutti gli strumenti per costruire la propria carriera professionale conferendo estrema autonomia alla pianificazione del proprio futuro in

azienda.

Ericsson, nel 2019 ha erogato oltre 45 mila ore di formazione attraverso l'Ericsson Academy. Sono oltre 3mila le persone che hanno accesso ai contenuti formativi offerti in Italia sia negli oltre 800 corsi tecnici in aula, che *online*, fruibili 24 ore su 24 anche tramite dispositivi mobili. Gli argomenti non riguardano solo prodotti e servizi Ericsson, ma anche Telecomunicazioni 5G, robotica, Intelligenza Artificiale, lingue straniere, certificazioni tecniche, linguaggi di programmazione, *project management* e competenze soft, argomenti trattati con il supporto di dipendenti esperti e Università accreditate, di eccellenza nazionale e internazionale. La formazione è aperta a tutti i dipendenti Ericsson ed è estesa anche agli studenti che partecipano alle iniziative di "Alternanza Scuola Lavoro" che Ericsson realizza in partnership con il Ministero dell'Istruzione, presso le sedi di Genova, Milano, Roma, Napoli e Salerno.

Da sempre **GM Global Propulsion Systems** punta molto sulla formazione tecnica; la particolarità è che più del 90% dei training tecnici (circa mille ore di formazione in aula nel 2018) si avvale come docenti dei dipendenti stessi, che dedicano tempo per preparare il materiale didattico e fare docenza in aula ai propri colleghi sulle tecnologie su cui sono maggiormente esperti. Inoltre, GM Global *Propulsion Systems* - in collaborazione con l'*headquarter* statunitense - offre ai suoi dipendenti la possibilità di partecipare a corsi di formazioni universitari, organizzati in partnership con le migliori università americane, dai corsi semestrali alle lauree pluriennali (ad esempio il Master in *Business Administration*), fornendo percorsi di apprendimento in linea con il piano di sviluppo professionale del dipendente.

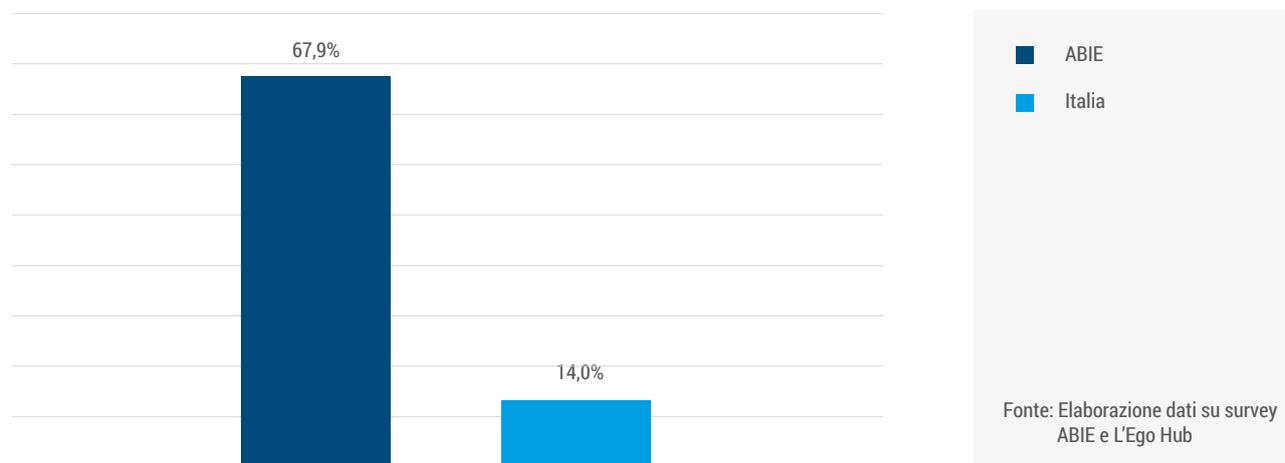
WORK-LIFE BALANCE

Sono molto numerose e differenziate le iniziative attivate dalle imprese per migliorare il *work life balance* ovvero atte a supportare la conciliazione della vita professionale e familiare di tutti i lavoratori. Obiettivo delle imprese è coinvolgere, attrarre, motivare e trattenere i collaboratori attraverso un'offerta articolata in termini di flessibilità che consenta di conciliare le proprie esigenze di vita personale e lavorativa ma anche di offrire ai collaboratori un ambiente di lavoro inclusivo basato sulla responsabilizzazione. Favorire la conciliazione tra vita privata e lavoro aiuta a costruire un ambiente di lavoro migliore basato sull'impegno quotidiano, il dialogo continuo e lo spirito collaborativo e per creare relazioni di fiducia. Migliorando la vita delle persone e la loro *employability* l'azienda acquista una leva importante di competitività: si pensi ad esempio all'innovazione e alle sfide digitali che passano anche attraverso l'organizzazione aziendale.

¹² La sua filiera cerealicola comprende oltre 1.500 aziende agricole di orzo e 130 per il mais che lavorano ogni anno circa 17.000 ettari di terreno per l'orzo per un raccolto complessivo che si attesta su 55.000 tonnellate di orzo e 20.300 tonnellate di mais. L'orzo raccolto viene conferito e lavorato presso la Malteria che produce il Malto 100% Italiano, ingrediente principale delle birre della Famiglia Peroni.

Fig. 17: Quota imprese con smartworking

Valori in % sul totale imprese - anno 2017



Un focus speciale è legato alla possibilità di accedere allo *smart working* o lavoro agile. Esso ha trasformato definitivamente il modo di concepire la giornata lavorativa, incentivando tutti ad essere più responsabili rispetto alle proprie attività, e ha spinto i manager a definire, con crescente chiarezza, priorità e aspettative. L'idea alla base di questa iniziativa è che ciò che conta davvero sono gli obiettivi raggiunti, non le ore trascorse in ufficio. Lo *smart working*, infatti, significa favorire la conciliazione tra qualità della vita e lavoro, risparmiare tempo negli spostamenti e sperimentare un modo nuovo di lavorare, caratterizzato da maggiore autonomia e crescente responsabilizzazione sui risultati. Questo vuol dire che i collaboratori vivono concretamente in un contesto che valorizza il loro senso di responsabilità, autonomia e flessibilità.

Con il lavoro agile, però, insieme a un diverso modo di concepire il lavoro cambiano anche gli spazi all'interno

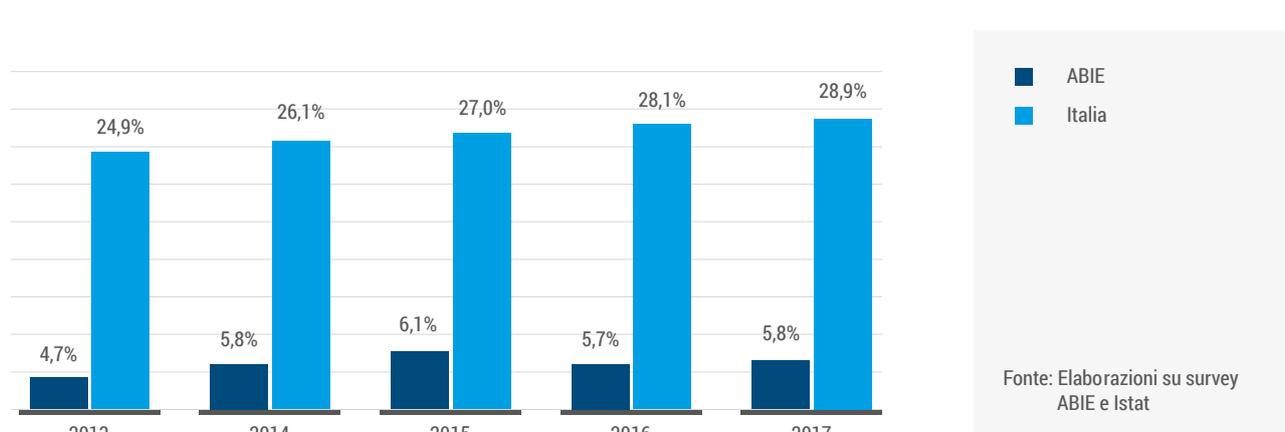
degli uffici: gli ambienti sono ripensati, non ci sono più le postazioni fisse ma luoghi che facilitano l'interazione e il lavoro di gruppo. Aumentano le sale riunioni e nascono aree più silenziose per attività che richiedono concentrazione.

Circa il 68% delle imprese del campione ABIE ha previsto la possibilità per i propri dipendenti di utilizzare piani di *smart working*; la media nazionale si ferma al 14% (Fig. 17).

Il crescente utilizzo dello *smart working* riduce la necessità di utilizzare il part-time al lavoro. Il ricorso a questa tipologia di contratto è infatti, nelle imprese intervistate, molto inferiore rispetto alla media nazionale. Arriva, infatti, a valere circa un quinto della media delle imprese italiane: nel 2017 in particolare, era pari al 5,9% contro il 28,9% (Fig. 18). Sono numerosi gli esempi di imprese del campione che hanno iniziato questo percorso.

Fig. 18: Quota dipendenti part-time

Valori in % sul totale dipendenti



In **ABB Italia** ad oggi più di 1.800 dei circa 5.700 dipendenti usufruiscono regolarmente del nuovo modello di flessibilità lavorativa, che comprende 25

giornate di lavoro agile fruibili durante l'intero anno per i dipendenti assunti con contratto indeterminato e determinato. Nel 2018 i collaboratori hanno utilizzato

la modalità del lavoro agile per un totale di circa 16.000 ore. Sono state, inoltre, attivate altre iniziative sempre nell'ambito del Welfare e Work Balance, tra cui il Numero Verde Benessere, un servizio di ascolto e supporto emotivo (disponibile 24 ore su 24) fornito da una società specializzata in supporto psicologico, e un training sulla resilienza, che offre corsi digitali e consigli su come gestire lo stress lavorativo in maniera sana ed equilibrata.

IBM ha alle spalle un lungo impegno finalizzato a sviluppare programmi per aiutare i dipendenti a gestire sempre meglio il loro lavoro, la loro famiglia e le loro responsabilità, raggiungendo alti livelli di produttività e offrendo soluzioni innovative per indirizzare il *workload* e la cura del dipendente stesso attraverso il *Work-Life Toolkit*. Ogni sezione del tool-kit fornisce un'opportunità per incrementare la conoscenza e la comprensione delle molteplici risorse sul tema che IBM mette a disposizione. Esempi di piani relativi al work-life sono: mobilità sostenibile, programmi di prevenzione sanitaria, convenzioni con strutture specializzate in vari settori, fondi pensione, flessibilità (telelavoro-*smart working*).

In **Siemens Italia** lo *smart working* è il modello organizzativo di riferimento che ha consentito di introdurre programmi di Smart Career Management (*Feel Free to Be Self*), con cui le persone possono sviluppare le loro competenze in modo agile e guardando al futuro, avendo a disposizione tutti gli strumenti più avanzati sia di Learning che organizzativi. Dal 2014 **Solvay** partecipa attivamente al programma *Workplaces Health Promotion*. Il programma ha l'obiettivo di promuovere la salute e di educare i dipendenti a diventare promotori della salute attuando azioni concrete sul posto di lavoro. Un team dedicato, comprendente il medico competente per la salute sul lavoro e HSE, HR, Facility è incaricato di affrontare le tematiche relative alle abitudini alimentari e comportamentali. Sono coinvolte anche la mobilità sostenibile e la sicurezza stradale. Allo stesso tempo, un importante programma è volto a migliorare il posto di lavoro dal punto di vista energetico ed ergonomico.

In **Thales**, in seguito al successo riscontrato durante la fase di sperimentazione e in seguito a un importante intervento formativo, lo *smart working* è stato

esteso a tutte le funzioni aziendali compatibili con la remotizzazione. Le risorse possono, dunque, usufruire di una giornata a settimana di lavoro agile.

FLEXIBLE BENEFIT

I **flexible benefits** sono rappresentati da un insieme di beni o servizi non monetari che le aziende forniscono ai dipendenti. Rientrano tra le politiche di welfare aziendale mirate a garantire un miglioramento della vita privata e lavorativa dei dipendenti. Il risultato atteso dall'applicazione di questi benefits è un miglioramento in termini di motivazione, produttività e senso di appartenenza all'azienda. Alle imprese viene così dato uno strumento più efficace per "premiare" i collaboratori e, indirettamente, il loro nucleo familiare. Sono strumenti retributivi che non compensano il lavoratore per il servizio svolto (principio di corrispettività) ma si pongono l'obiettivo di fidelizzarlo e motivarlo.

Ogni **benefit** ha un controvalore economico ma, trattandosi di retribuzione "in natura", il loro valore dipende dalle condizioni soggettive del dipendente (variando così in base all'utilità percepita del benefit e ai gusti/esigenze di vita personali). Esistono già da tempo sul mercato proposte di **offerta e gestione di benefit aziendali** di tipo "flessibile". Si tratta normalmente di erogazioni fatte all'interno di una **piattaforma web** accessibile al dipendente che può utilizzare il **budget** assegnatogli dall'azienda sulla base delle proprie esigenze legate all'età e allo stile di vita. Si registra in generale un miglioramento del clima aziendale e dei rapporti di lavoro: se i dipendenti sono soddisfatti e appagati lavorano meglio e instaurano una collaborazione più serena e proficua con i propri datori di lavoro; aumentano quindi la motivazione e la produttività dei dipendenti.

L'**80% delle imprese del campione ABIE** ha messo in atto una serie di **flexible benefits** a favore dei propri dipendenti. Tale quota è **superiore alla media nazionale, pari al 57,6%** secondo un'indagine condotta dal Centro Studi Confindustria presso un campione di 4.000 imprese.



Fig. 19: Quota imprese con flexible benefit

Valori in % sul totale imprese - anno 2017

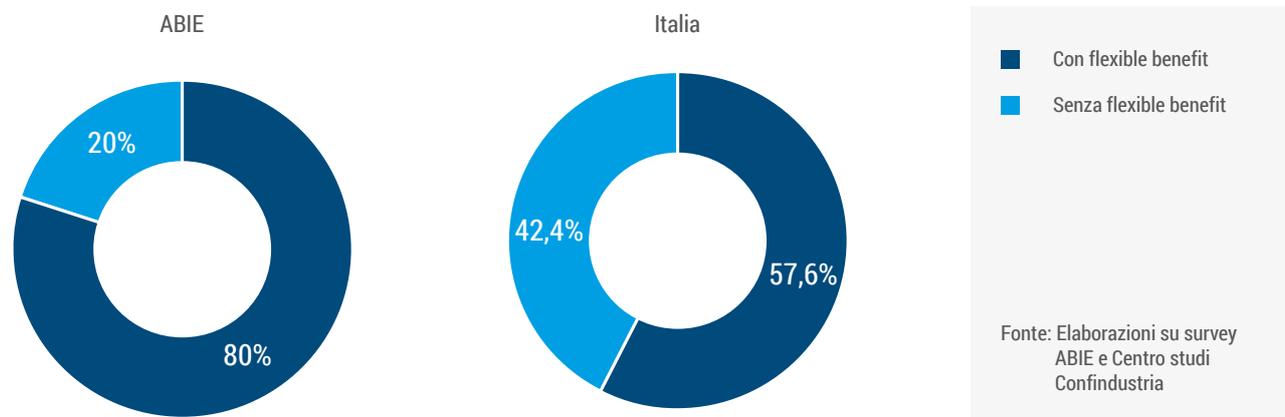


ABB Italia all'interno del piano Welfare ha creato una piattaforma web grazie alla quale i dipendenti hanno accesso ad un bonus monetario spendibile per servizi a sostegno della famiglia, previdenza complementare, convenzioni e agevolazioni presso strutture selezionate e assicurazione sanitaria.

Acciai Speciali Terni nel 2017 ha predisposto un Piano Welfare che si aggiunge alle storiche iniziative in materia di sanità integrativa, tempo libero, convenzioni a tariffe agevolate, strenne natalizie e pasquali, borse di studio e buoni libro per i figli dei dipendenti. L'Azienda ha messo a disposizione dei lavoratori una piattaforma web per spendere in servizi welfare sia gli importi previsti dal CCNL Metalmeccanici sia il Premio di Risultato. Da ottobre 2017 ad oggi oltre il 97% dei dipendenti ha utilizzato la piattaforma web per spendere i propri crediti welfare.

Novartis ha progettato e implementato un piano di *flexible benefits* che consenta, a decorrere dal 2019, di scegliere tra un ampio paniere di beni e servizi (es. educazione, trasporto, viaggi, previdenza complementare), con l'obiettivo di soddisfare i bisogni specifici delle diverse tipologie di dipendenti e incrementarne l'*engagement*.

Thales ha messo a disposizione una piattaforma mediante la quale ciascun dipendente può fruire dei *flexible benefits* scegliendo tra beni a consumo o attività sportive/ricreative.

GM a partire dal 2018 ha introdotto anche in Italia il GM Recognition Program, che permette a tutti i dipendenti di essere riconosciuti e "celebrati" dai colleghi per i successi ottenuti, obiettivi raggiunti, o per attività e comportamenti che rispecchiano i valori aziendali. Il tutto avviene attraverso una piattaforma online cui tutti i dipendenti hanno accesso. Oltre alla gratificazione, questi riconoscimenti forniscono al dipendente dei punti che possono essere utilizzati per riscuotere premi o servizi.

Good Life Siemens è il programma di welfare aziendale dedicato a tutti i collaboratori, che si basa su percorsi di formazione e informazione finalizzati alla promozione del benessere. Accedendo a un portale nato nel 2017 per ottemperare a quanto previsto dal CCNL per l'industria metalmeccanica, ciascun dipendente può convertire il

proprio premio di risultato in credito *welfare*. All'interno del portale, è possibile accedere a un'ampia offerta di beni e servizi flessibili, personalizzabili e vantaggiosi. Il *welfare* di Siemens è esteso anche alle famiglie dei dipendenti: tra le altre attività è molto interessante l'evento annuale organizzato nella sede di Milano dedicato all'orientamento professionale rivolto ai figli dei collaboratori.

Solvay rende disponibile un pacchetto di diversi benefit per i dipendenti, periodicamente rivisto ed aggiornato anche con RSU, che dedica particolare attenzione alla previdenza, alla promozione della salute, al corretto equilibrio lavoro-famiglia. Dal 2017 è attiva una piattaforma digitale per la gestione flessibile delle offerte di welfare. A tutti, partendo dai manager, è richiesto il buon esempio nella gestione del tempo e delle attività, incentivando e facilitando il bilanciamento di vita personale e lavoro attraverso: pianificazione e rispetto delle ferie, chiare priorità nel lavoro, considerazione delle diverse culture e dei fusi orari. Hewlett-Packard recentemente ha lanciato il programma *Work That Fits Your Life*, un'iniziativa di benefit verso i dipendenti, ideata per arricchire il loro benessere offrendo un supporto importante durante le diverse fasi della loro vita. Tra le attività comprese nel programma vi sono - ad esempio - il *Wellness Friday* (ogni secondo venerdì di ogni mese tutti i dipendenti sono incentivati a uscire prima per dedicarsi alle proprie passioni personali), agevolazioni per chi va in maternità, chi è in procinto di andare in pensione o chi rientra da un lungo periodo di assenza dal lavoro.

SICUREZZA SUL LAVORO

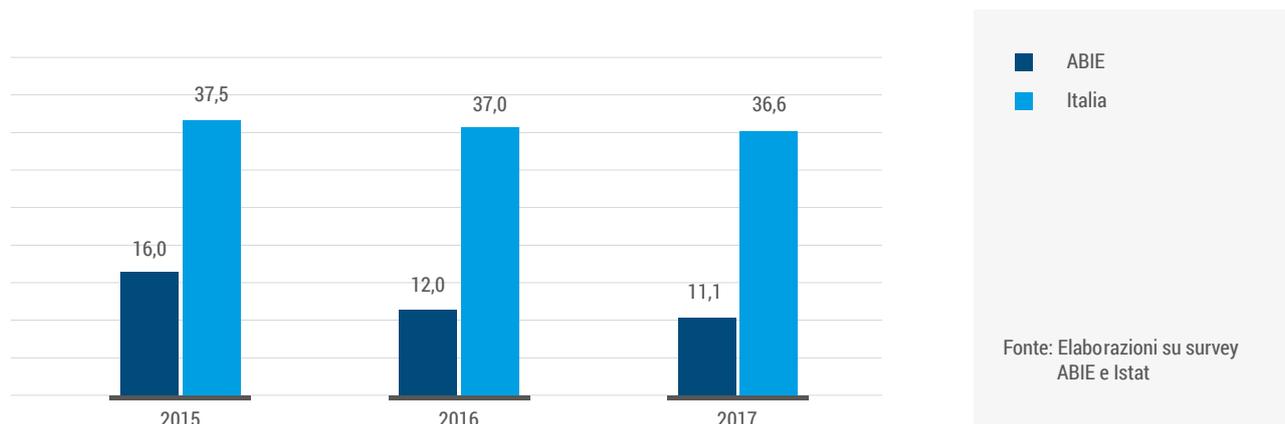
Per le aziende del campione un chiaro obiettivo è promuovere, diffondere e consolidare la cultura della sicurezza sul lavoro, avendo come principale riferimento il D.lgs. 81/2008, sviluppando la consapevolezza dei rischi e l'attitudine a comportamenti responsabili da parte di tutti i dipendenti. Per fare ciò sono intraprese diverse iniziative destinate sia a creare le condizioni materiali per lavorare in piena sicurezza sia per fare in modo che tutti i dipendenti e coloro che operano con le aziende abbiano

un alto livello di attenzione alla sicurezza. Le imprese puntano a modificare la cultura e l'atteggiamento con cui vengono affrontati i compiti quotidiani, in ambito lavorativo e non solo, migliorando l'approccio alla sicurezza ad ogni livello dell'organizzazione, spesso promuovendo incontri e interazioni sistematiche tra management e forza lavoro. Emerge, quindi, che la

partecipazione attiva di ciascuno è fondamentale per garantire la sicurezza di tutti e va incentivata. In molti casi vengono sviluppate iniziative in sede e nei siti attraverso eventi dedicati, per esempio gli *Health and Safety Day* e la "Settimana della sicurezza". In tutti i casi è molto alto il ricorso a sistemi di certificazione.

Fig. 20: Incidenti sul lavoro per 1.000 dipendenti

Valori medi in unità



Tale approccio alla gestione e all'organizzazione del lavoro ha contribuito a limitare il numero di incidenti tra i dipendenti delle imprese ABIE: **nel 2017 ogni mille dipendenti si sono verificati in media 11,1 incidenti sul lavoro**. In Italia, secondo l'Istat, nello stesso anno si sono avuti mediamente 36,6 incidenti (Fig. 20).

Per **BASF** la sicurezza è il primo KPI oltre che una scelta culturale. Nel 2011 nel sito di Pontecchio Marconi è stato avviato un progetto denominato *Safety Lab* il cui obiettivo è il potenziamento delle competenze che, al pari di quelle tecniche, servono ai dipendenti per svolgere le proprie attività nel modo più sicuro. Il progetto è stato sviluppato in collaborazione con l'Università di Bologna (Dipartimento di Psicologia del Lavoro) si ispira ai programmi analoghi implementati alla Nasa, presso le centrali nucleari e in alcune compagnie aeree. Nel 2017 il progetto è stato completato nei siti di Fino Mornasco, Villanova e Zingonia, ed è stato lanciato a Treviso. Un altro progetto dedicato alla formazione sulla sicurezza nel lavoro è il "Manufacturing Community - NoTeS (Non Technical Skills) for Safety", rivolto a collaboratori e contractors.

In **Ericsson** tutti i dipendenti e tutti coloro che operano direttamente o indirettamente per la Società sono richiamati continuamente allo scrupoloso rispetto delle norme e degli obblighi derivanti dalla normativa di riferimento in tema di salute e sicurezza sul lavoro e ambiente, nonché di tutte le misure richieste dalle procedure e dai regolamenti vigenti. Inoltre l'azienda estende ai fornitori il rispetto degli Standard generali Ericsson per la salute e la sicurezza sul lavoro, validi per tutti i fornitori Ericsson, obbligatori per i Fornitori del settore delle costruzioni, dei servizi di manutenzione sul campo e di posa della rete, e per tutti gli altri Fornitori

per i quali ha relazioni contrattuali, in questo modo accrescendo la cultura sul tema in tutta la sua filiera.

In **Thyssen Krupp** è stato adottato il programma *Leadership in Health & Safety*, nato qualche anno fa in SAIPEM, che si propone di creare e far crescere, all'interno delle aziende, dei *safety leaders* che siano un collegamento tra la leadership in salute e sicurezza e un'efficace cultura della sicurezza nell'intera organizzazione aziendale. Il programma viene sviluppato in maniera personalizzata sulla base del contesto aziendale in cui viene applicato, utilizzando strumenti progettati per ottenere cambiamenti culturali permanenti, quali i *Workshop LiHS*, che hanno l'obiettivo di trasformare i managers in *Safety Leaders*.

Diverso e del tutto particolare è il programma proposto da **Novartis** (*driving safety*) per il personale di territorio con corsi online di guida sicura, corsi pratici in pista, *Behaviour Based Safety observation* per i drivers e programmi di BBS negli stabilimenti produttivi. In tutti i siti commerciali e produttivi sono stati sviluppati diversi programmi per la gestione dei lavori ad alto rischio (lavori in quota, lavori in spazi confinati e lavori con energie pericolose).

ZERO HARM CULTURE è un programma lanciato da **Siemens** nel 2015 che coinvolge l'intera organizzazione, a partire dai vertici aziendali fino al semplice dipendente, e ha lo scopo di migliorare le *performance* statistiche relative agli infortuni, trasformando in maniera tangibile e permanente l'approccio gestionale ed esecutivo delle attività, integrando i principi della prevenzione e dell'approccio proattivo alla sicurezza in tutte le attività di *business*, in modo sostenibile. La Società ha, inoltre, ottenuto la certificazione del programma *Zero Harm Culture* @Siemens, relativo alla gestione della sicurezza

per l'Italia.

In **Solvay** i dipendenti partecipano a rotazione a team per proporre e realizzare miglioramenti, ricevendo un riconoscimento. Le segnalazioni sono raccolte in un database aggiornato da ciascun dipendente. Durante i **Safety Days** l'attività consueta è sospesa, dove possibile, per focalizzare l'attenzione sulla sicurezza in ogni aspetto della vita personale e lavorativa. Le iniziative sono in condivisione con le rappresentanze dei lavoratori: il raggiungimento di specifici obiettivi di sicurezza è parte del premio di partecipazione.

PARI OPPORTUNITÀ

Imprese presenti in tutto il mondo possono contare al loro interno su innumerevoli differenze: culturali, di genere, di età, di orientamento sessuale, di fede e religione, di esperienze di vita. La consapevolezza che queste, nel loro insieme, costituiscano una ricchezza e un patrimonio da valorizzare, favorisce un ambiente di lavoro inclusivo e in grado di confrontarsi in modo efficace con l'esterno. L'impegno delle imprese per una cultura inclusiva risulta ampio e profondo. Il messaggio è che la creazione di un ambiente inclusivo aumenta il grado di raggiungimento del pieno potenziale. Offrire un ambiente di lavoro dinamico, aperto al confronto e al dialogo, che valorizza e incoraggia i contributi individuali, le idee innovative, anche con diversi riconoscimenti,

propone opportunità concrete di sviluppo professionale e premia l'impegno e il merito. Ugualmente cruciale è l'obiettivo di promuovere il rispetto della diversità in tutte le sue forme (es. genere, età e disabilità) e raggiungere la parità di genere a tutti i livelli dell'organizzazione, in particolare in ruoli manageriali, favorire la cultura dell'inclusione. Le aziende del campione, in generale, considerano prioritario utilizzare al meglio le capacità di tutte le persone di talento, indifferentemente dal loro genere di appartenenza. Certe del fatto che un'azienda possa esprimere appieno il suo potenziale solo se tutti i collaboratori possono fare altrettanto, si impegnano per creare un ambiente di lavoro, una cultura d'impresa e un modello di leadership che garantiscano pari opportunità a tutti e ad ogni livello. Oltre a lavorare sul gender balance, molte imprese si sono attivate per sviluppare una cultura di inclusione e valorizzazione del talento della singola persona, a prescindere da qualsiasi diversità in alcuni casi anche creando un dipartimento al fine di facilitare l'inclusione delle persone e, di conseguenza, il loro benessere.

In molti casi, inoltre, le imprese del campione hanno mostrato un approccio aziendale destinato alla **valorizzazione della maternità e della paternità** come elementi centrali del benessere e della crescita umana e sociale. Il sostegno a maternità e paternità è anche rafforzato spesso dalla presenza di un asilo nido aziendale e di asili nido convenzionati.

Tab. 5: Quota donne su totale dipendenti ABIE

Valori in percentuale sul totale colonna (anno 2017)

	Operai	Impiegati	Quadri e dirigenti	Totale
Donne	14,1%	33,5%	26,4%	27,8%
Uomini	85,9%	66,5%	73,6%	72,2%
Totale	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaborazioni su survey ABIE

Tab. 6: Quota donne su totale dipendenti Italia

Valori in percentuale sul totale colonna (anno 2017)

	Operai	Impiegati	Quadri e dirigenti	Totale
Donne	32,7%	49,9%	31,4%	34,3%
Uomini	65,7%	50,1%	68,6%	65,7%
Totale	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaborazioni su dati Istat

Tab. 7: Distribuzione genere dipendenti ABIE per inquadramento

Valori in percentuale sul totale riga (anno 2017)

	Operai	Impiegati	Quadri e dirigenti	Totale
Donne	9,8%	64,8%	25,3%	100,0%
Uomini	23,2%	49,6%	27,2%	100,0%
Totale	19%	54%	27%	100%

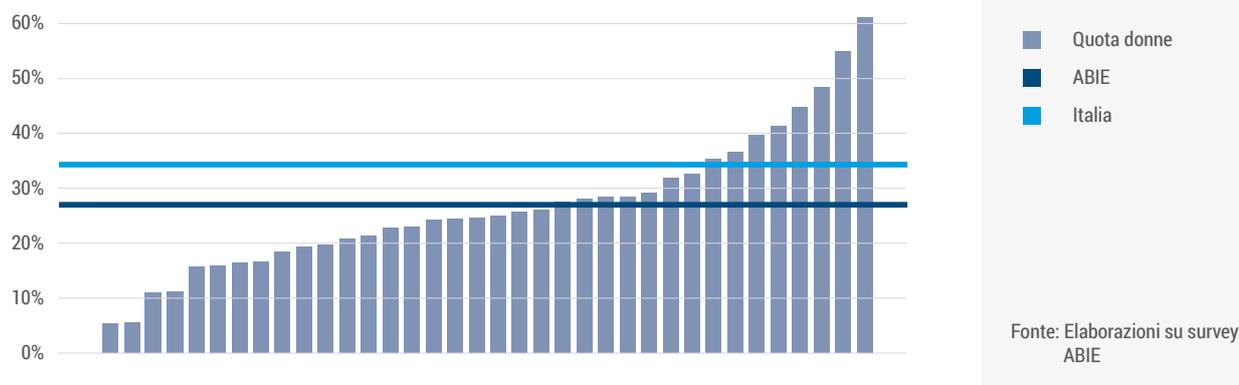
Fonte: Elaborazioni su survey ABIE

L'analisi approfondita dei dati occupazionali, ricavati dalle indagini condotte presso le imprese del campione ABIE, ha evidenziato alcune caratteristiche molto significative. Innanzitutto nelle imprese dell'ABIE sono occupate in media il 27,8% di donne, prevalentemente con attività impiegatizie (64,8%, Tab. 7).

Il dato medio nasconde alcune divergenze, anche significative, se si osservano le quote di occupati per genere e inquadramento (Tab. 5 e Tab. 6).

Fig. 21: Distribuzione quota donne su totale dipendenti

Valori in % su totale dipendenti - anno 2017



Questi dati evidenziano che la quota di donne, nel complesso, è inferiore alla media nazionale (che è poco più del 34%, Fig. 21), anche se si osserva la composizione per diverso inquadramento: è il 26,4% tra gli addetti con funzioni di quadri e dirigenti, è il 33,5% tra gli impiegati e il 14,1% tra gli operai. Il gap rispetto alla media nazionale è inferiore nella categoria dei quadri e dirigenti. La ragione di questa peculiarità dipende dalla diversa composizione del campione ABIE rispetto alla struttura nazionale: è infatti nettamente maggioritaria la quota di imprese operanti nel manifatturiero dove è più bassa la presenza di donne.

Hewlett-Packard, fin dallo scorso anno, si è posta come obiettivo prioritario quello di colmare il divario di genere, non solo dal punto di vista quantitativo (rapporto tra il numero di dipendenti uomini e dipendenti donne), ma anche negli ambiti qualitativi, ovvero retributivo (a parità di ruolo e seniority) e meritocratico (distribuzione di genere omogenea anche ai vertici).

Nestlé italiana è stata la prima azienda in Italia, nel 2012, ad introdurre due settimane di congedo di paternità con il 100% della retribuzione, in aggiunta a quanto già riconosciuto dalla legge. Fino ad oggi hanno usufruito dell'iniziativa oltre 300 collaboratori. Questo strumento nasce dalla volontà di dare il proprio contributo all'affermazione di un nuovo modello culturale che non escluda il padre dalle emozioni e dalle responsabilità che sorgono nel momento in cui nasce un figlio. A ulteriore riprova del sostegno di Nestlé alle famiglie e alla parità di genere, a dicembre 2019 il Gruppo a livello globale ha annunciato una nuova politica di sostegno alla genitorialità, estendendo a 18 settimane il congedo parentale per tutti i **caregiver** primari, rispetto alle 14 settimane previste in precedenza.

Philip Morris Italia e Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna sono state le prime due realtà aziendali in Italia ad ottenere la certificazione "EQUAL-SALARY", rilasciata dall'organizzazione no-profit svizzera EQUAL-SALARY FOUNDATION (ESF), un ente terzo indipendente finanziato dal Governo Federale svizzero e riconosciuto dalla Commissione europea. La

certificazione, che attesta la parità di salario tra generi a parità di mansione e di anzianità aziendale, si basa contemporaneamente su un confronto quantitativo completo delle retribuzioni e su una verifica qualitativa dell'impegno del management per l'uguaglianza di opportunità tra generi.

Procter&Gamble (P&G) - insieme ai partner INTOO ed Eutròpia - ha sviluppato il progetto Moms@work con l'obiettivo di creare le condizioni alle neomamme per un rientro al lavoro più consapevole, sereno e produttivo, offrendo consulenza e formazione sulla gestione dei temi della genitorialità al lavoro e sul reinserimento professionale dopo il periodo di congedo di maternità. La misura prevede un congedo della durata di 8 settimane consecutive da richiedersi nei primi 18 mesi dalla nascita o dall'adozione del bambino e dopo i giorni di congedo obbligatorio previsti dalla legge¹³. Il congedo viene concesso ai dipendenti che diventano padri, o genitori in una coppia dello stesso sesso, in contemporanea con il congedo parentale previsto dall'Inps. Per le 8 settimane previste, P&G si impegna a integrare le previsioni di legge al 100%. Inoltre P&G ha proposto il workshop "Genitori al lavoro" dedicato ai dipendenti con genitori anziani e/o figli piccoli o adolescenti, per aiutarli ad affrontare un momento di vita critico e in parallelo una fase lavorativa molto impegnativa.

I GIOVANI E I TALENTI DA VALORIZZARE

La cultura orientata alla **performance** unita a un approccio responsabile al **business** è un valido strumento per attrarre i migliori esperti nei diversi settori: dalla ricerca e sviluppo, al marketing e vendite e alla finanza e amministrazione. Peraltro sono gli stessi collaboratori di talento che contribuiscono in modo cruciale a rendere le imprese leader globali, ciascuna nel proprio settore. Per questo sono fondamentali i riconoscimenti che le imprese danno alle persone che investono le loro idee e il loro tempo in azienda.

¹³ Il congedo viene concesso ai dipendenti che diventano padri o genitori in una coppia dello stesso sesso, in contemporanea con il congedo parentale previsto dall'Inps

Nessuna comunità può prosperare se non è in grado di offrire un futuro alle giovani generazioni. Secondo le stime dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL), due giovani su cinque sono disoccupati o hanno un impiego che li mantiene in stato di povertà. Le imprese globali sono sensibili a questo fenomeno e mostrano una forte predisposizione ad aiutare i giovani ad acquisire le

competenze e l'esperienza necessarie per trovare lavoro o creare la propria impresa.

Molte imprese del campione si impegnano a cercare di valorizzare i migliori talenti fra le nuove generazioni, anche con l'obiettivo di contrastare la disoccupazione giovanile.

Tab. 8: Quota under 30 su totale dipendenti ABIE

Valori in percentuale sul totale colonna (anno 2017)

	Operai	Impiegati	Quadri e dirigenti	Totale
Sotto 30 anni	11,0%	19,4%	0,5%	12,6%
Tra i 30 e i 50 anni	64,9%	62,8%	58,5%	62,1%
Over 50 anni	24,0%	17,8%	40,9%	25,3%
Totale	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaborazioni su survey ABIE

Tab. 9: Quota under 30 su totale dipendenti Italia

Valori in percentuale sul totale colonna (anno 2017)

	Operai	Impiegati	Quadri e dirigenti	Totale
Sotto 30 anni	3,6%	2,5%	0,1%	4,2%
Tra i 30 e i 50 anni	33,5%	30,0%	23,8%	32,8%
Over 50 anni	62,9%	67,5%	76,1%	63,0%
Totale	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaborazioni su dati Istat

Tab. 10: Distribuzione età dipendenti ABIE per inquadramento

Valori in percentuale sul totale riga (anno 2017)

	Operai	Impiegati	Quadri e dirigenti	Totale
Sotto 30 anni	18,4%	80,4%	1,1%	100%
Tra i 30 e i 50 anni	22,1%	52,9%	25,0%	100%
Over 50 anni	20,1%	36,9%	43,0%	100%
Totale	21,1%	52,3%	26,6%	100%

Fonte: Elaborazioni su survey ABIE

Tra le imprese dell'ABIE risulta prevalente la quota di dipendenti con un'età compresa tra i 30 e i 50 anni: essi rappresentano il 62,1% della forza lavoro (Tab. 8). I giovani rappresentano il 12,6% rispetto al 4,2% della media nazionale mentre tra le imprese ABIE è molto inferiore la quota di addetti over 50.

Nella distribuzione per inquadramento e fasce di età (Tab. 10), tra le imprese ABIE i più giovani lavorano per circa l'80% come impiegati e circa il 18% come operai. Tra gli occupati con età compresa tra 30 e 50 anni, la metà lavora come impiegati e la restante metà si divide quasi equamente tra operai (22,1%) e quadri o dirigenti (25%). Nella funzione dirigenziale, la quota aumenta al crescere dell'età, passando da circa i 58,9% di quelli di fascia 30-50 anni a il 40,9% tra i lavoratori più maturi.

A livello nazionale la distribuzione dei dipendenti per inquadramento e fascia di età si discosta in maniera significativa da quella rilevata nel campione ABIE. La quota di giovani dipendenti è intorno al 4% e circa un terzo dei lavoratori ha un'età compresa tra 30 e 50 anni,

mentre oltre il 60% è over 50. La maggior parte dei giovani è impiegata con mansioni di operaio e sono pochissimi i dirigenti. In questo ruolo la quota principale di dipendenti ha un'età superiore ai 50 anni, diversamente da quanto è stato rilevato nel campione ABIE, dove è la fascia di età intermedia a coprire la porzione più ampia.

ABB Italia dal 2002 è socio fondatore di **Junior Achievement (JA) Italia**¹⁴. Insieme hanno lanciato, nel 2018, il **Premio Impresa 4.0**: il progetto, che si rivolge agli studenti delle scuole superiori, si pone come obiettivo quello di sperimentare percorsi didattici innovativi capaci di formare i lavoratori del futuro, in particolare nell'ambito dell'impresa digitale. Gli studenti hanno avuto la possibilità di accedere a pacchetti didattici sulla trasformazione digitale e di candidare le proprie idee attraverso progetti che avessero come output prodotti o servizi abilitati dalle tecnologie digital che sono stati valutati da una giuria di esperti¹⁵.

In **BASF** ogni anno neolaureati di talento sono selezionati e inseriti in un percorso formativo e di consapevolezza

¹⁴ A livello globale, Junior Achievement è la più vasta organizzazione non profit dedicata all'educazione economico-impresoriale nella scuola.

¹⁵ L'edizione del 2019 ha visto sfidarsi 34 mini-imprese create da studenti di tutto il territorio nazionale e supportate da 70 volontari di ABB Italia, che hanno fatto da dream coach in aula ai giovani ragazzi. Il Premio 2019 è stato assegnato al progetto BeeSafe dell'ISIS C. Facchinetti di Castellanza, Varese, che ha realizzato un sistema digitale per il monitoraggio da remoto delle arnie.

organizzativa chiamato *Young Graduates Program*, della durata di circa 18 mesi. In questo periodo il neoassunto trascorre tre periodi di circa 6 mesi seguendo progetti in aree e stabilimenti diversi. In tal modo il neoassunto ha la possibilità di conoscere sia l'organizzazione (cambiando i team lavorativi) che le diverse sedi (cambiando luogo di lavoro). Al termine del periodo il giovane viene inserito nella sua posizione definitiva.

#YouthEmpowered è il programma di **Coca-Cola HBC Italia** nato per supportare i giovani tra i 16 e i 30 anni nella conoscenza delle proprie attitudini e nell'acquisizione di competenze professionali per facilitare il loro ingresso nel mondo del lavoro. Il progetto, attivo in tutti e 28 i Paesi del Gruppo Coca-Cola Hellenic Bottling Company, coinvolge i ragazzi *offline*, attraverso *workshop* fisici, e *online* attraverso *training* erogati tramite le piattaforme dei partner. I corsi previsti dal programma **#YouthEmpowered** sono pensati per fornire ai ragazzi sia le cosiddette *Life Skills* legate alla conoscenza di sé e alla relazione con gli altri – come la scrittura di un curriculum o la gestione della propria reputazione online –, sia le *Business Skills*, ovvero competenze necessarie per costruirsi un percorso lavorativo. Ad oggi il progetto ha permesso di raggiungere in Italia circa 50.000 giovani e proseguirà anche nel 2020 con l'obiettivo di raggiungere altre 25.000 persone.

2.4 SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

La sostenibilità ambientale fa parte delle strategie di *business* da decenni: dalle aziende è considerata una responsabilità, con l'obiettivo di non dover imporre al

consumatore una scelta tra i prodotti che usa ogni giorno e la tutela del pianeta.

Una prima caratteristica che accomuna le aziende del campione è la volontà di mettere a disposizione dei consumatori, in tutto il mondo, dati sull'impatto ambientale della propria attività, in modo da consentire a ciascun consumatore di fare scelte consapevoli e sostenibili dal punto di vista ambientale. I dati aggregati illustrano, per i diversi aspetti ambientali dei siti produttivi, le prestazioni e i risultati raggiunti *tra 2013 e 2017*. Il processo di raccolta, elaborazione e validazione dei dati ambientali per garantire accuratezza, verificabilità e riproducibilità viene realizzato dalle imprese del campione.

Nella valutazione della significatività degli aspetti da mettere in evidenza si è deciso di riportare gli indicatori elementari che provvedono a fornire un quadro rappresentativo dell'impatto ambientale delle attività dei siti, tralasciando indicatori che, sebbene monitorati dalle aziende, evidenziano un impatto marginale delle attività.

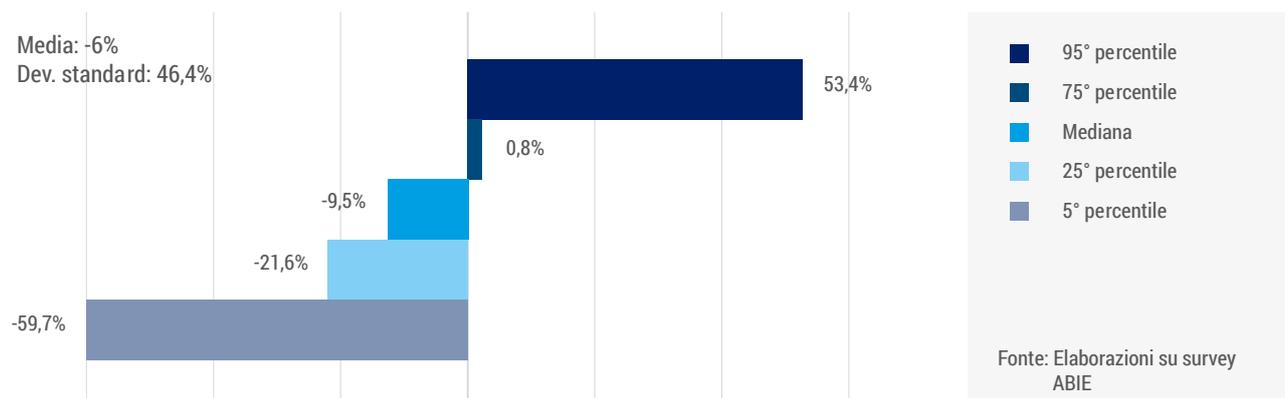
ACQUA

Le imprese del campione si impegnano a fare in modo che l'acqua venga utilizzata nei processi produttivi in modo efficiente e restituita all'ambiente non inquinata, permettendo agli ecosistemi di aver modo di rigenerarsi e mantenersi nel tempo. Obiettivo delle imprese è produrre di più utilizzando sempre meno acqua.

Le imprese analizzate investono sugli impianti per ridurre gli sprechi e per aumentare l'efficienza dei processi produttivi. Si dimostrano solitamente aperte alla collaborazione e alla creazione di partnership finalizzate alla tutela della risorsa idrica.

Fig. 22: Variazione del consumo di acqua per unità di valore aggiunto

Valori in % - anni 2013/2017



Un uso efficiente di questa risorsa ha permesso alle imprese del campione ABIE di ridurre il consumo di acqua del 6% *tra 2013 e 2017*. Tra le imprese analizzate gli scostamenti dalla media sono relativamente ampi (Fig. 22).

AbbVie ha conseguito in questo ambito risultati rilevanti: ha, infatti, diminuito l'uso dell'acqua di falda di circa il 50% dal 2005 ad oggi. Anche per il futuro ha voluto mantenere l'impegno di riduzione del 10% al 2025 in

valore assoluto, per diminuire il reale impatto sulla falda sotterranea attraverso l'eliminazione dell'acqua di raffreddamento a perdere, l'alimentazione delle *scrubbers* dell'impianto chimico con l'acqua di spurgo del circuito delle torri evaporative, l'ottimizzazione dell'uso di acqua nei sistemi di abbattimento a umido delle emissioni in atmosfera

Ericsson in Italia continua a ridurre l'impatto ambientale delle proprie attività e del ciclo di vita dei propri

sistemi. Nel 2012 ha definito dei target di riduzione di CO2 direttamente riconducibili alle proprie attività (viaggi aziendali, trasporto di prodotti, uso di *facilities*) riducendo le proprie emissioni di quasi del 50% già nel periodo tra il 2012 ed il 2017. In virtù delle sue capacità tecnologiche, Ericsson ha stabilito un ulteriore obiettivo di riduzione del 35% entro il 2022, obiettivo approvato dalla *Science Based Targets Initiative* (SBTi).

Nel 2017 **Novartis** ha ridotto il consumo di acqua del 26,1% dell'indice di consumo idrico su ricavi (circa 2,5 milioni di m3 in meno) rispetto al 2016, un volume equivalente a quello necessario per il fabbisogno giornaliero di 11,3 milioni di persone. L'insediamento produttivo di Torre Annunziata, che è dotato di un efficiente impianto di depurazione delle acque reflue e dispone della certificazione ambientale ISO 14001, ha da sempre come priorità assoluta l'efficienza energetica e l'abbattimento dell'impatto ambientale delle attività: nel corso degli anni, numerosi i progetti che sono stati implementati nell'insediamento campano in materia di razionalizzazione della produzione e dei consumi di energia.

Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna ha ricevuto nel 2019 la certificazione *Alliance for Water Stewardship* (AWS) per l'utilizzo responsabile delle risorse idriche del territorio, secondo impianto produttivo in Italia a ottenere tale certificazione. Due progetti, in particolare, sono degni di menzione: il progetto *Cold Plasma* che prevede di implementare una piattaforma tecnica per il trattamento di vapori esausti generati durante la fase di lavorazione primaria del tabacco (trattamento della materia prima e produzione di prodotto semifinito) tramite ionizzazione dell'aria, risparmiando sul consumo di acqua tradizionalmente utilizzata per tale finalità; il progetto *Elettrodialisi inversa* che prevede invece l'installazione di un sistema di desalinizzazione per il trattamento delle acque riciclate per renderle riutilizzabili per il lavaggio della strumentazione. Sfruttando un sistema di riciclo

interno delle acque è stato possibile recuperarne il 28%. L'acqua recuperata è stata utilizzata per il 66% nel riscaldamento delle *facilities & utilities* aziendali e per la restante parte (34%) è stata destinata a diminuire il fabbisogno idrico dei processi di *manufacturing*.

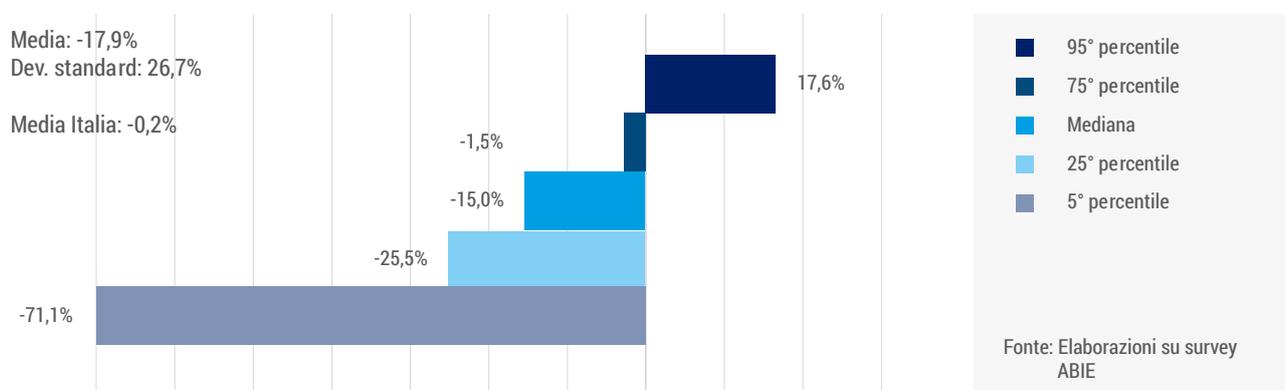
P&G è un'azienda fondata sulla competenza e sull'innovazione nel settore della pulizia e dell'igiene. Nel 2004 nasce il Programma *Children's Safe Drinking Water* (Acqua potabile per i bambini). Da allora abbiamo lavorato in stretta collaborazione con più di 150 partner in tutto il mondo per fornire più di 14 miliardi di litri d'acqua alle popolazioni bisognose, così contribuendo alla realizzazione dell'Obiettivo di Sviluppo Sostenibile n.6 delle Nazioni Unite: acqua pulita e igiene per tutti. La tecnologia è stata fondamentale per migliorare radicalmente le condizioni di vita di molte comunità: il tutto, semplicemente grazie a un contenitore, un cucchiaino, un panno per filtrare e una bustina di P&G *Purifier of Water* da sciogliere nell'acqua contaminata per eliminare batteri e elementi in sospensione, rendendola così in pochi minuti potabile e sicura.

ENERGIA

La gestione dell'energia ha segnato una grande svolta nella programmazione e organizzazione dell'attività e nella sostenibilità delle imprese. In particolare, misurare e monitorare i parametri energetici ha consentito di implementare miglioramenti nel campo dell'efficienza energetica, raggiungendo così due importanti obiettivi: riduzioni di costo per l'impresa e minore inquinamento ambientale. La riduzione dei consumi energetici e delle emissioni di CO2 riveste un aspetto fondamentale nella maggioranza dei processi industriali dei siti delle imprese del campione ABIE. In molti casi vi è stata un'importante attività di ottimizzazione dei consumi energetici con progetti specifici nei diversi siti finalizzati a ridurre le emissioni di gas a effetto serra lungo la catena del valore.

Fig. 23: Variazione del consumo di energia per unità di valore aggiunto

Valori in % - anni 2013/2017

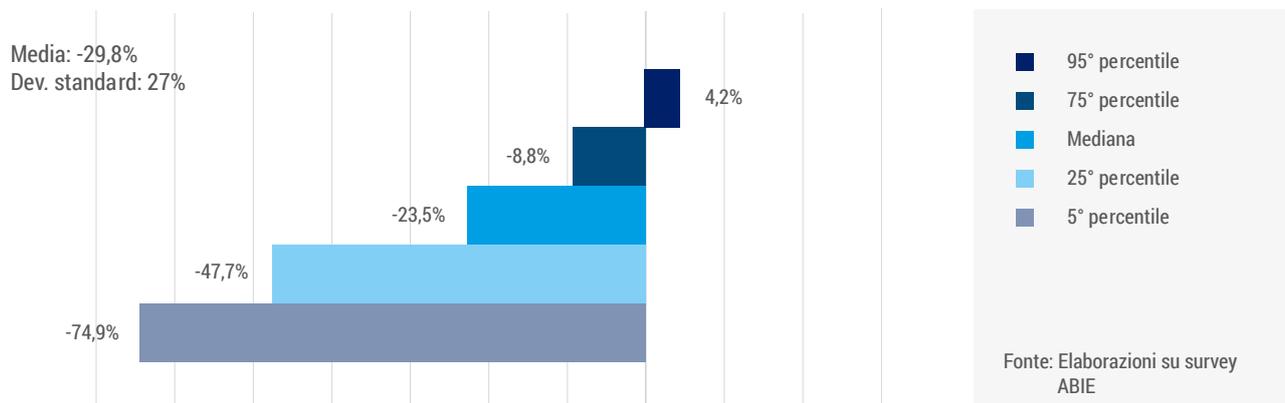


Tra le imprese del campione i progressi in questo ambito sono stati molto rilevanti: **tra 2013 e 2017** il consumo di energia per unità di valore aggiunto è diminuito

mediamente di quasi il 18% (Fig. 23). Una dinamica che supera di molto l'andamento medio nazionale, fermo a -2,8% (fonte Eurostat) nello stesso arco di tempo.

Fig. 24: Variazione di emissioni di Co2 per unità di valore aggiunto

Valori in % - anni 2013/2017

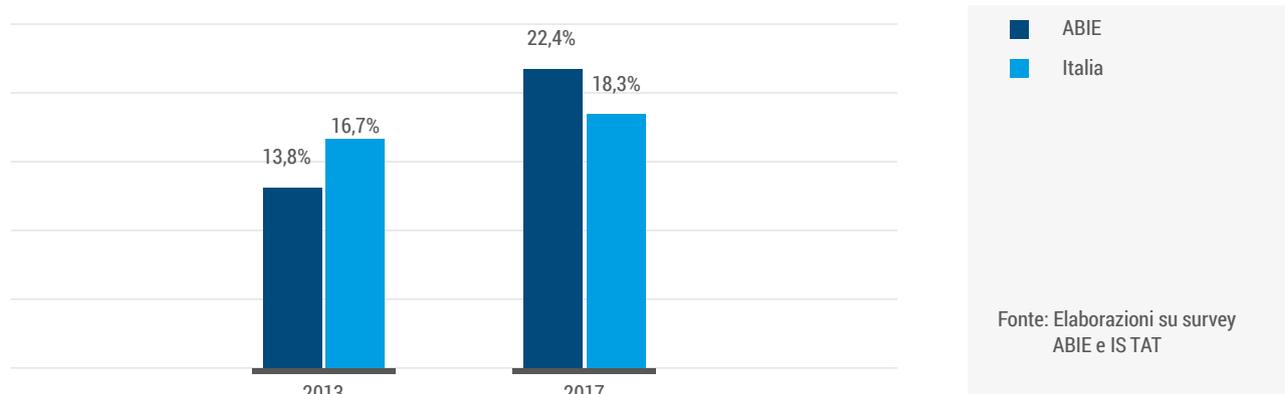


Anche le emissioni di Co2, misurate sempre per unità di valore aggiunto generato dall'impresa, sono diminuite in maniera rilevante: quasi il 30% in meno in quattro anni (Fig. 24), contro un dato medio nazionale sostanzialmente invariato (-0,6%). Entrambi questi risultati (riduzione dei consumi di energia e minori emissioni di Co2) assumono

un significato più importante in quanto sono stati conseguiti in un contesto di aumento dell'attività produttiva, dopo un biennio di recessione conseguente alla crisi dei debiti sovrani (2012-2013). Avere investito nell'efficiamento del processo produttivo ha permesso alle aziende analizzate di realizzare questi progressi.

Fig. 25: Quota delle energie rinnovabili

Valori in % sul totale fonti energetiche



Altri risultati significativi sono stati raggiunti anche nell'ambito dell'energia rinnovabile, ovvero dell'energia che viene generata da fonti non inquinanti, nel rispetto delle risorse naturali e, più in generale, dell'uomo e dell'ambiente.

Tra le imprese ABIE la quota di energia ottenuta da fonti rinnovabili è passata dal 13,8% nel 2013 al 22,4% nel 2017 (Fig. 25). L'aumento di quasi 9 punti percentuali si confronta con un incremento medio nazionale di 1,6 punti nello stesso periodo e con una quota del 18,3% nel 2017.

In **AbbVie** negli ultimi 6 anni l'autoproduzione di energia ha coperto oltre il 90% dei consumi elettrici dello stabilimento, di cui quasi la totalità mediante il gruppo turbogas dell'impianto di cogenerazione e la quota restante con energia rinnovabile proveniente dall'impianto fotovoltaico e in piccola parte da un impianto idroelettrico. L'azienda ha, inoltre, ridotto le emissioni di CO2 del 12%. Attraverso la certificazione ISO 50001 dal 2013 ha strutturato un processo che comprende attività di misurazione, documentazione

per la pianificazione dell'acquisto di attrezzature, inclusi processi di produzione e personale, che contribuiscono alla definizione di efficienza energetica. In **Accenture** le sedi principali in Italia sono approvvigionate con energia proveniente da fonti rinnovabili e i consumi di energia sono regolarmente monitorati. In molte sedi, nelle stanze, *open space* e sale riunioni, sono stati installati segnalatori di presenza e regolatori di intensità luminosa; in alcune sedi le lampade al neon sono state sostituite con lampade a LED. È stato redatto un Piano di Monitoraggio dei consumi energetici per le sedi di Milano Quadrio, Assago e Roma Zoe Fontana oggetto della Diagnosi Energetica presentata all'ENEA a dicembre 2019.

Birra Peroni ha registrato un deciso miglioramento delle performance ambientali ha, infatti, ridotto del 30% le emissioni di CO2 a favore di un'alimentazione elettrica prodotta al 100% da fonti rinnovabili passando da 4,51 kg Co2/hl a 3,18 Kg CO2/hl e prevede di arrivare a una riduzione del 50% entro il 2025. Ha così consolidato il suo impegno per l'ambiente e la sostenibilità. Già ora i

siti produttivi di Roma, Bari e Padova utilizzano energia generata esclusivamente da fonti rinnovabili: energia eolica, fotovoltaica e biomasse.

Negli stabilimenti di **Coca-Cola HBC Italia** il 100% di energia elettrica acquistata dalla rete nel 2018 proviene da fonti rinnovabili. Negli stabilimenti di Nogara, Oricola e Marcianise sono installati pannelli fotovoltaici e impianti di cogenerazione ad alta efficienza, ovvero sistemi che producono contemporaneamente diverse tipologie di energia da un'unica fonte primaria (metano) con diversi benefici, tra i quali la riduzione delle emissioni e l'aumento dell'efficienza energetica con relativo risparmio di energia primaria. Sempre nel 2018, il 79% di energia totale utilizzata da Coca-Cola HBC Italia (il maggior imbottigliatore dei prodotti della The Coca-Cola Company in Italia) proviene da energia rinnovabile e pulita. L'intensità di emissione, invece, è pari a 26,5 grammi per litri di bevanda prodotta.

Nestlé nel 2018 ha annunciato il suo impegno internazionale che punta a rendere il 100% dei suoi imballaggi riciclabili o riutilizzabili entro il 2025. Ad oggi, Nestlé in Italia ha già raggiunto il 95% di materiale riciclabile all'interno dei propri packaging. Già nel 2017 Nestlé in Italia ha avviato al riciclo, al riuso o al compostaggio il 100% dei rifiuti prodotti nei siti produttivi nell'ambito del piano **Zero Waste for Disposal**. A settembre 2019, inoltre, è stata annunciata la collaborazione tra Nestlé in Italia e l'Università Federico II di Napoli finalizzata a studiare nuove strategie per l'adozione di **packaging** sostenibili. A livello internazionale, Nestlé ha inaugurato a settembre 2019, a Losanna, l'**Institute of Packaging Sciences**, primo nell'industria alimentare, per portare sul mercato nuove soluzioni di imballaggio ecologiche. Infine a gennaio 2020 Nestlé ha annunciato globalmente che investirà fino a 2 miliardi di CHF per creare un mercato per la plastica riciclata ad uso alimentare e per lanciare un fondo di venture capital a sostegno delle **start-up** che si occupano di innovazione degli imballaggi.

Sebbene **Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna** utilizzi esclusivamente energia proveniente da fonti 100% rinnovabili, l'azienda ha anche installato nel un parco fotovoltaico posizionato sul 75% della superficie di copertura dello stabilimento, ossia 40.000 mq. Il parco ha una potenza generata di 6MW/picco, è attualmente

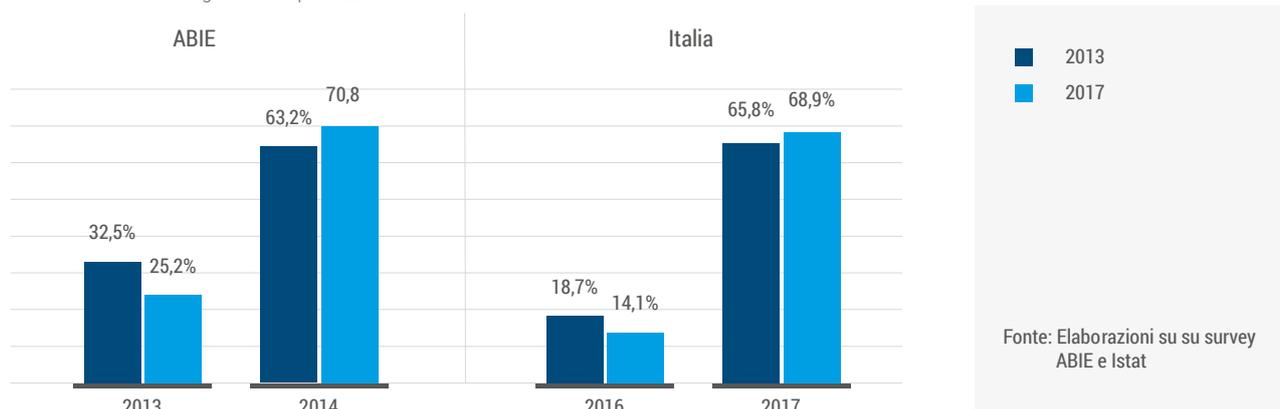
il più grande in Emilia-Romagna – l'energia generata corrisponde al fabbisogno di circa 2000 abitazioni – e consente di ridurre di oltre 2000 tonnellate l'anno le emissioni di anidride carbonica. Un target, quello della riduzione delle emissioni, che Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna ha perseguito anche attraverso iniziative complementari: la prima è un progetto di Carpooling che incentiva la condivisione dei mezzi privati attraverso l'utilizzo di un'app con cui individuare colleghi interessati a condividere il mezzo di trasporto. L'azienda premia, attraverso buoni d'acquisto/ buoni carburante, coloro che utilizzano il servizio. Questa pratica ha portato nel solo 2018 a una riduzione di 20.000 kg di CO2 immessi nell'aria. La seconda è invece un servizio di mobilità intermodale ferro/gomma - in collaborazione con la Regione Emilia-Romagna, la Città Metropolitana di Bologna, Trenitalia Direzione Regionale Emilia Romagna e Tper SpA (Azienda Municipalizzata per i trasporti del Comune di Bologna) - che utilizza navette per collegare le stazioni ferroviarie di Anzola dell'Emilia e di Crespellano/ Via Lunga con corse negli orari di entrata e uscita dallo stabilimento. Il servizio intende ridurre l'utilizzo di vetture private e garantire una maggior sostenibilità dei trasporti in ambito urbano e industriale; è utilizzato da circa 200 lavoratori (circa il 12.5% della popolazione aziendale) ed è in continuo sviluppo con nuove tratte.

RIFIUTI

La produzione dei rifiuti interessa quasi tutte le attività svolte nello stabilimento; ogni attività di lavorazione è caratterizzata dalla produzione di **rifiuti specifici** per settore (ad esempio per alcune aziende possono essere soluzioni di lavaggio, solventi esausti, scarti farmaceutici, catalizzatori, fanghi biologici, fanghi chimici etc etc) e di **rifiuti comuni** come gli imballaggi contaminati e non contaminati, carta, cartone ecc. Generalmente per le imprese produttive del campione ogni singolo rifiuto viene identificato per impianto di provenienza attraverso una rilevazione interna. I rifiuti pericolosi prodotti nel sito vengono distinti dagli altri, identificati per provenienza e suddivisi per classe di pericolo.

Fig. 26: Quota scarti riciclati o riutilizzati

Valori in % sul totale degli scarti di produzione



Tra le imprese ABIE lo sforzo compiuto negli ultimi anni per ridurre la quota di rifiuti mandati in discarica e per accrescere il volume degli scarti da riutilizzare o da riciclare è stato notevole e ha consentito di raggiungere risultati eccellenti: la quota di rifiuti inviata in discarica (misurata rispetto al totale dei rifiuti generati dall'azienda) è diminuita, passando dal 32,5% nel 2013 al 25,2% nel 2017 (Fig. 26); contestualmente è aumentata la quota di scarti riciclati o riutilizzati, essendo passata dal 63,2% al 70,8%. Le stesse statistiche rilevate a livello nazionale mostrano valori lievemente diversi, pur mostrando un progresso: la quota di scarti in discarica è passata dal 18,7% al 14,1% mentre quella relativa agli scarti riciclati è aumentata di poco dal 65,8% al 68,9%.

Oltre l'80% dei rifiuti prodotti da **AbbVie** sono inviati a recupero e nessun rifiuto è inviato direttamente in discarica. Per diminuire la quantità di rifiuti prodotti nell'Impianto chimico l'azienda lavora innanzitutto per aumentare l'efficienza dei processi e la resa dei prodotti. Per ridurre l'impatto ambientale dei processi è fondamentale l'attività di recupero dei solventi esausti, che consente di riutilizzare i solventi organici nei processi, risparmiando in termini di acquisto e impiego di materie prime e diminuendo drasticamente

la produzione di rifiuti pericolosi.

Birra Peroni nel 2019, nell'ambito della sua strategia di economia circolare, ha inaugurato una nuova linea di imbottigliamento di 'vuoto a rendere' nello stabilimento di Bari che consentirà di produrre 50mila bottiglie l'ora. La nuova linea è frutto di un investimento di oltre 12 milioni di euro, dei circa 37 milioni investiti a Bari ultimi 10 anni.

FaterSMART, la *business* unit parte di Fater SpA, joint venture paritetica fra **Procter & Gamble** ed il Gruppo Angelini, ha aperto in provincia di Treviso il primo impianto al mondo su scala industriale in grado di riciclare il 100% dei prodotti assorbenti per la persona usati, trasformandoli in materie prime ad alto valore aggiunto come plastica, cellulosa e polimero super assorbente che potranno essere riutilizzati in nuovi processi produttivi. Oggi l'85% degli stabilimenti Procter & Gamble nel mondo, tra cui i due stabilimenti italiani, ha ottenuto la qualifica di "**Zero rifiuti in discarica**". Gli scarti dei prodotti igienici per la cura femminile diventano sabbia per gatti, i vecchi barili per le spedizioni vengono riproposti come pattumiere, banchi di scuola e vasi per alberi. Sin dall'inizio del programma nel 2008, l'azienda ha riutilizzato 5 milioni di tonnellate di rifiuti evitando di conferirli in discarica.





**3. LE IMPRESE A
CONTROLLO
ESTERO
NELL'EMERGENZA
SANITARIA ED
ECONOMICA**



3.1 EFFETTI A BREVE E STRATEGIE DI RISPOSTA

Se parlare di sostenibilità sembrava essere diventato più una moda che una questione di sostanza, in questo periodo così drammatico per l'Italia e per il mondo, emerge con forza che molte delle *best practice* aziendali che raccontiamo sono state fondamentali per attuare rapidamente tutto quanto fosse alla portata delle imprese per continuare a lavorare mettendo in sicurezza i propri lavoratori, avendo anche una forte solida finanziaria alle spalle.

"Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria COVID-19" è il titolo della rilevazione speciale condotta dall'Istat tra l'8 e il 29 maggio 2020, con l'obiettivo di raccogliere valutazioni direttamente dalle imprese in merito agli effetti dell'emergenza sanitaria e della crisi economica sulla loro attività.

I risultati finora diffusi hanno fornito tempestivamente a cittadini, operatori economici e decisori pubblici evidenze statistiche di elevata qualità su come le nostre imprese stanno vivendo questa difficile fase della storia del Paese, con particolare riferimento all'impatto economico, finanziario e sull'occupazione sia nel breve termine sia in una prospettiva che copre l'intero anno 2020.

I risultati della rilevazione possono essere letti anche rispetto alla tipologia di imprese, utilizzando la tradizionale tassonomia utilizzata dall'Istat: imprese non appartenenti a gruppi; imprese di gruppi domestici a controllo nazionale; imprese di gruppi multinazionali a controllo nazionale; imprese di gruppi a controllo estero.

L'obiettivo delle sintetiche considerazioni riportate di seguito è proporre una prima evidenza sulle differenze di effetti e strategie di reazione alla crisi sanitaria ed economica tra le diverse tipologie di imprese. A questo scopo, l'esigenza di isolare il più possibile gli effetti legati alle differenze strutturali di carattere dimensionale tra le diverse tipologie di imprese ha suggerito di limitare, in una prima valutazione, le analisi al perimetro delle grandi imprese (quelle con almeno 250 addetti), pari circa 3.700 unità, con un'occupazione di circa 3,5 milioni di addetti (38,5% del totale) e un valore aggiunto di 250 miliardi di euro (44,5% del totale).

La figura 1 riporta gli effetti di breve periodo segnalati dalle imprese con almeno 250 addetti, distinte in base alla tassonomia descritta in precedenza, rappresentati in termini di percentuali di imprese coinvolte. La figura 2 presenta il quadro delle principali strategie di reazione alla crisi.

Il quadro che emerge dai dati raccolti attraverso l'indagine speciale condotta sulle imprese, integrati con quelli di natura quantitativa presenti nei registri statistici dell'Istat, sembra mostrare da un lato significativi segnali di resilienza, che vengono veicolati attraverso strategie adattive, dall'altro seri rischi di tenuta operativa presenti in importanti segmenti del sistema produttivo.

Per le grandi imprese, i rischi di tenuta operativa e sostenibilità dell'attività risultano più diffusi tra le imprese non appartenenti a gruppi (il 28,7%); seguono quelle appartenenti a gruppi domestici italiani (26,5%), i gruppi multinazionali italiani (17,5%), mentre le grandi imprese a controllo estero sembrano molto meno esposte a questo tipo di scenario (10%), seppure dichiarino possibilità di chiusura di sedi in misura più ampia rispetto ad altri tipi di impresa.

Sul fronte della liquidità, le grandi imprese a controllo estero manifestano una minore vulnerabilità rispetto alle altre grandi imprese italiane: la mancanza di liquidità viene rilevata da un'impresa a controllo estero su sei, a fronte di incidenze nettamente superiori per le altre grandi imprese, soprattutto quelle appartenenti a gruppi domestici.

D'altra parte, le grandi imprese a controllo estero prevedono nel breve termine problemi di domanda interna in misura più ampia di quella delle altre tipologie di impresa, condividendo questa preoccupazione con le multinazionali a controllo nazionale. Scenari di domanda preoccupanti vengono rilevati anche per la domanda estera.

I dati relativi alle strategie di reazione delle grandi imprese (Figura 2) mostrano un'evidente polarizzazione tra le imprese in merito all'orientamento di fondo. Le risposte fornite dalle imprese sono state elaborate in modo da sintetizzare comportamenti definibili di "espansione", di "espansione legata alla crisi", di "contrazione", di "riorganizzazione", con aree di compresenza, ad esempio per quanto riguarda gli aspetti organizzativi¹.

Rispetto a questa profilatura, le grandi imprese a controllo estero si caratterizzano in modo evidente per la quota elevata di imprese che prevedono strategie complessivamente improntate all'espansione (il 45,8%, rispetto al 42,3% delle multinazionali a controllo nazionale, il 38,3% dei gruppi domestici, ed il 30,6% delle grandi imprese indipendenti). D'altra parte, un terzo delle imprese a controllo estero prefigura scenari improntati invece alla "contrazione" (36%, quota inferiore solo a quella delle imprese di gruppi multinazionali italiani).

Due grandi imprese a controllo estero su tre prevedono

¹ I quesiti proposti sono i seguenti: Produzione di nuovi beni, offerta di nuovi servizi o introduzione di nuovi processi produttivi connessi con l'emergenza sanitaria (ad es. produzione di mascherine, respiratori etc.) pur restando nell'ambito della propria attività economica; Produzione di nuovi beni, offerta di nuovi servizi o introduzione di nuovi processi produttivi non connessi con l'emergenza sanitaria pur restando nell'ambito della propria attività economica; Cambiamento radicale del tipo di attività rispetto a quelle svolte in precedenza; Modifica o ampliamento dei canali di vendita o dei metodi di fornitura/consegna dei prodotti o servizi (ad esempio, passaggio ai servizi online, e-commerce e modelli distributivi multicanale); Modifica o ampliamento dei paesi di destinazione dell'export; Accelerazione della transizione digitale e maggiore utilizzo di connessioni virtuali verso interno ed esterno; Riorganizzazione dei processi e degli spazi di lavoro o degli spazi commerciali; Adozione di nuovi modelli di business; Modifica della quantità di ordini di fattori di input (ad es. materie prime, ecc.); Differimento o annullamento dei piani di investimento (inclusi quelli in R&S); Intensificazione delle relazioni esistenti o creazione di partnership con altre imprese nazionali o estere; Riduzione sostanziale del numero dei dipendenti; Aumento degli investimenti finalizzati a una riconversione/estensione dell'attività produttiva; Modifica della struttura proprietaria.

intense attività di riorganizzazione mentre poco più di una su dieci segnala opportunità di crescita legate specificamente alla crisi sanitaria. Di un certo interesse appare l'elevato peso occupazionale delle imprese a controllo estero che prefigurano comportamenti di "espansione": questo orientamento coinvolge imprese che occupano oltre la metà degli addetti nelle grandi imprese a controllo estero, a fronte di un quarto presente in quelle che segnalano strategie di "contrazione".

Dal punto di vista settoriale, emerge una chiara differenza tra il settore industriale in senso stretto, in cui le grandi imprese a controllo estero mostrano un'elevata quota di imprese che ipotizzano contrazioni, rispetto ai servizi, che mostrano invece segnali

prospettivi nettamente più positivi, e superiori a quelli segnalati dalle altre tipologie di imprese.

Infine, è interessante rilevare che l'estensione del perimetro di analisi alle imprese con 20 e più addetti non cambia sostanzialmente il quadro finora delineato: anche in questo caso le imprese a controllo estero sembrano molto meno vulnerabili delle altre tipologie di imprese in termini di rischi operativi a breve termine e mancanza di liquidità, ma esposte in misura rilevante a rischi di riduzione della domanda nazionale. Dal punto di vista delle strategie di reazione alla crisi, si conferma una elevata propensione all'introduzione di cambiamenti organizzativi e, in generale, a strategie di tipo espansivo.

Fig. 1: Effetti di breve periodo (fino alla fine del 2020) dell'emergenza sanitaria ed economica nelle grandi imprese, per tipologia di impresa. Rilevazione condotta tra l'8 e il 28 maggio 2020

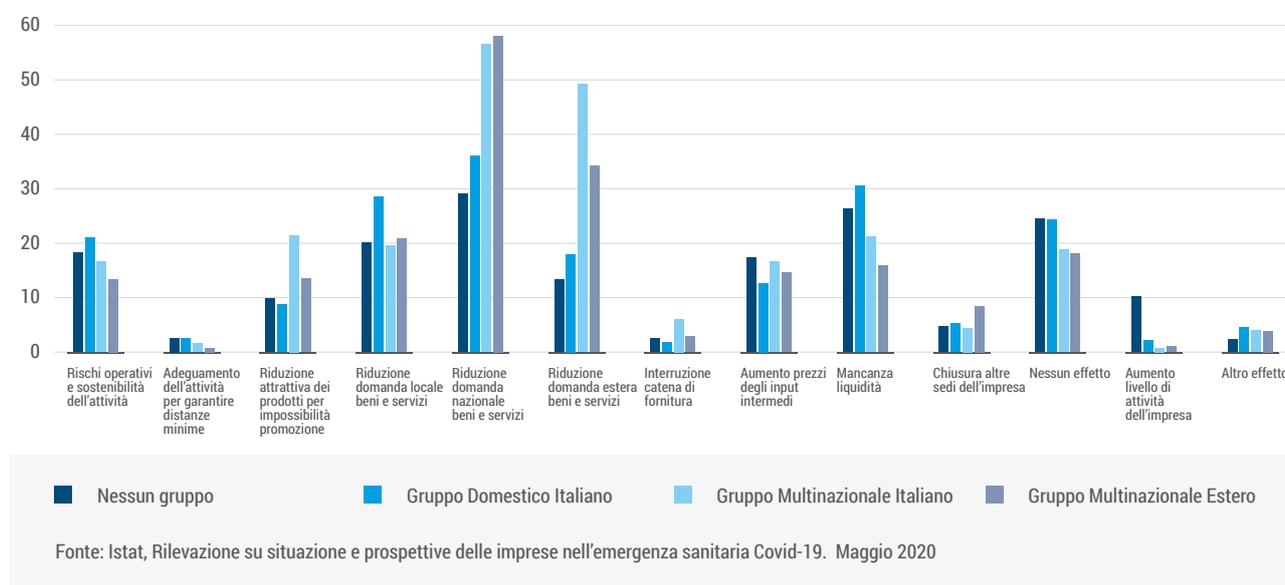
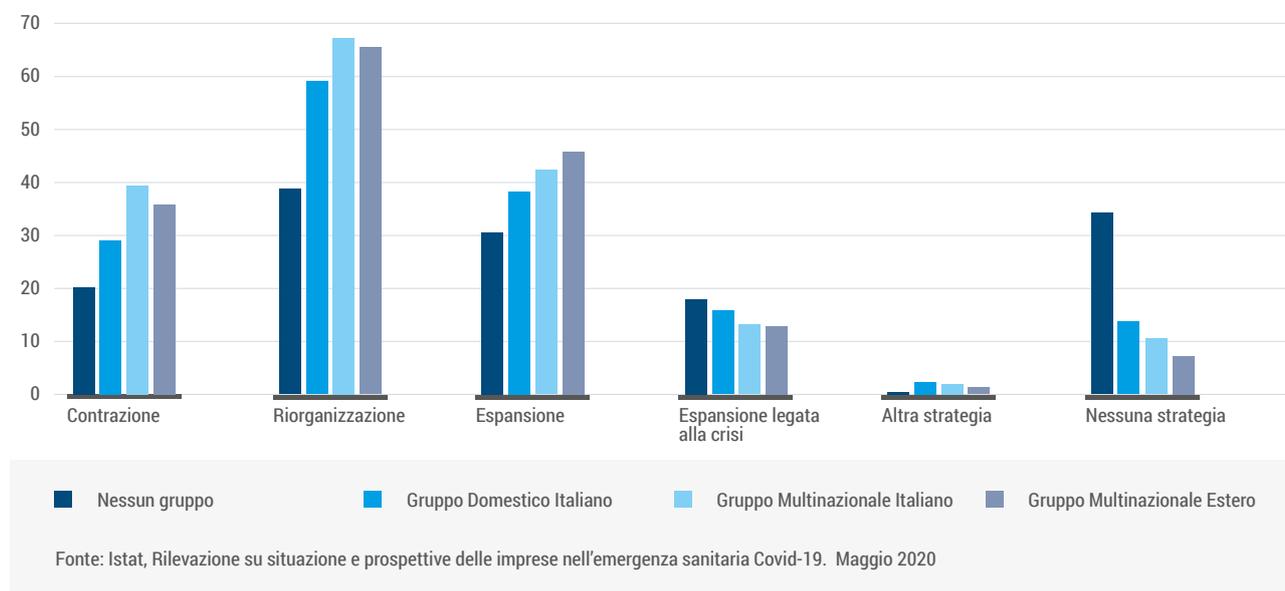


Fig. 2: Strategie di reazione alla crisi dell'emergenza sanitaria ed economica nelle grandi imprese, per tipologia di impresa. Rilevazione condotta tra l'8 e il 28 maggio 2020







CONFINDUSTRIA