

# SustainaBEERity: il Percorso della Sostenibilità

BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2011

**Carlsberg**  
Italia



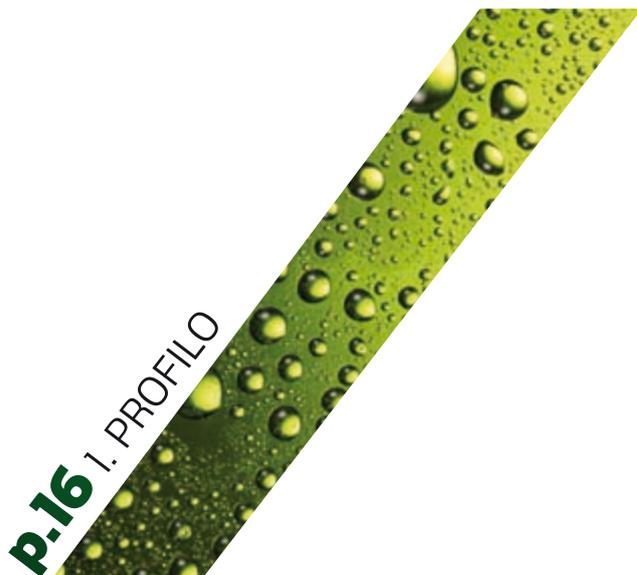


**Carlsberg**  
Italia



# Indice

- p.7** Introduzione
- p.10** Nota metodologica
- p.12** *SustainaBEERity* Qualità, innovazione e sostenibilità:  
la tecnologia *DraughtMaster™* per una nuova era della birra



- p.18** 1.1 *Highlights* 2011
- 
- p.20** 1.2 Il Gruppo Carlsberg
- 
- p.22** 1.3 Carlsberg Italia
- p.24** 1.3.1 La storia
- p.27** 1.3.2 L'assetto istituzionale
- p.28** 1.3.3 L'organizzazione
- p.30** 1.3.4 I *brand*
- 
- p.34** 1.4 Visione e Comportamenti Vincenti
- 
- p.36** 1.5 Missione e obiettivi strategici
- 
- p.38** 1.6 Carlsberg e la Responsabilità sociale
- 1.6.1 Un approccio responsabile lungo la catena del valore
- 1.6.2 Le Politiche di Responsabilità sociale
- p.42** 1.6.3 Le relazioni con gli *stakeholder*
- p.44** 1.6.4 Presentazione e condivisione del Bilancio di Sostenibilità 2011
- 
- p.49** 2.1 Innovazione e sostenibilità per una birra sempre più *green*
- 2.1.1 La riduzione dell'impatto ambientale del processo produttivo
- p.53** 2.1.2 La valutazione del Ciclo di vita (LCA) e la Dichiarazione Ambientale di Prodotto (EPD)
- p.54** 2.1.3 Il metodo di spillatura *Modular 20*
- 
- p.56** 2.2 Efficienza energetica e cambiamento climatico
- 2.2.1 I consumi di energia
- p.57** 2.2.2 Le emissioni in atmosfera
- 
- p.58** 2.3 Uso delle risorse e gestione dei rifiuti
- 2.3.1 I consumi idrici
- p.59** 2.3.2 Le materie prime
- p.60** 2.3.3 I rifiuti
- p.61** 2.3.4 Il *packaging*
-



## **P.62** 3. PERFORMANCE SOCIALE

- p.64** 3.1 Lavoro e Diritti Umani
- p.65 3.1.1 Composizione e caratteristiche
- p.68 3.1.2 *Recruiting, performance, riconoscimento*
- 3.1.3 Formazione
- p.69 3.1.4 Diversità e pari opportunità
- p.70 3.1.5 Salute e sicurezza
- 3.1.6 Relazioni industriali
- p.71 3.1.7 Cultura, *engagement*, comunicazione
- 

- p.72** 3.2 Le relazioni con i fornitori
- p.73 3.2.1 Selezione e qualificazione dei fornitori
- 3.2.2 Il Codice etico dei Fornitori e dei Licenziatari
- 

- p.74** 3.3 Comunità
- p.75 3.3.1 Il concept “*Drink Different*”
- p.77 3.3.2 La collaborazione con Enti di ricerca, Scuole e Università
- p.78 3.3.3 L’impegno sociale
- 

- p.80** 3.4 Consumatori e responsabilità di prodotto
- p.81 3.4.1 Qualità, sicurezza e trasparenza
- p.84 3.4.2 Consumo responsabile
- 



## **P.88** 4. PERFORMANCE ECONOMICA

- p.90** 4.1 Principali risultati economici
- 

- p.92** 4.2 Produzione e Distribuzione del Valore Aggiunto
- 

- p.96** Tabella degli indicatori GRI-G3

“Il Bilancio di Sostenibilità non è una finestra su quanto fatto in passato, ma una porta su quello che vogliamo fare in futuro”.



# Introduzione

Carlsberg Italia presenta il suo primo Bilancio di Sostenibilità, un documento attraverso il quale illustra le proprie performance ambientali, sociali ed economiche, dando conto del suo impegno verso i temi dello sviluppo sostenibile.

**Dott. Frausin, anche voi siete arrivati al faticoso momento della pubblicazione del Bilancio di Sostenibilità, un passo importante nella vita di Carlsberg Italia.**

Quando parlo di Carlsberg e della sua filosofia amo sempre iniziare citando le famose *Golden Words* del nostro fondatore J. C. Jacobsen *“La missione di Carlsberg Breweries è quella di sviluppare l'arte di produrre birra al massimo grado di perfezione, a prescindere dall'immediato profitto, in modo tale che le nostre birrerie e i nostri prodotti vengano riconosciuti come modelli di qualità e, attraverso questi esempi, garantiscano una produzione di birra ad un livello elevato e che ci faccia onore.”*

Queste parole sono in rilievo sull'ingresso della nostra sede a Copenhagen praticamente dalla sua fondazione e non potrei trovare un modo più efficace per esprimere il nostro impegno per la qualità, la società, l'ambiente. Certo, a noi ora tocca il compito di rimanere fedeli a questo spirito, trovando però modalità sempre nuove per renderlo costantemente vivo e concreto.

La pubblicazione del nostro Bilancio di Sostenibilità non è altro, quindi, che un passaggio obbligato di questo cammino, senza essere però un passaggio “scontato”. In un momento così difficile dal punto di vista economico, e non solo, vuole essere non un semplice strumento di rendicontazione, come purtroppo viene troppo spesso interpretato, bensì una testimonianza dell'importanza di continuare a creare valore anche e soprattutto nei momenti di difficoltà, nonché uno sprone al continuo miglioramento, nostro certamente, ma anche di tutti gli interlocutori della nostra realtà.

**Cosa vi ha spinti, quindi, a pubblicare proprio ora il Bilancio di Sostenibilità visto il vostro pluriennale impegno su questi temi?**

Il 2011 per noi è stato un anno molto importante per vari motivi che l'hanno reso il momento opportuno

per concederci questa prima dettagliata “fotografia” della nostra realtà. Fotografia che non è una semplice ed isolata istantanea, bensì il fotogramma di un film, altrimenti non avrebbe alcun senso. La sostenibilità non è una moda temporanea: è un percorso articolato e continuativo che da sempre noi percorriamo e che vogliamo continuare a percorrere con sempre maggior impegno, in modo innovativo e innovatore. Questo è il nostro credo.

Il vero punto di svolta per noi è stato il lancio sul mercato di una rivoluzione per il nostro settore: un nuovo sistema di spillatura della birra, *Modular 20*, nato dall'esigenza di dare al consumatore un prodotto di altissima qualità (nel solco delle *Golden Words* di Jacobsen), ma nel contempo in grado di ridurre in modo sostanziale l'impatto sull'ambiente.

Questa innovazione ha portato con sé un tale entusiasmo ed una tale sensibilità diffusa sui temi della sostenibilità (e dell'innovazione ovviamente) che ci ha dato la consapevolezza finale dell'importanza della valorizzazione di tutti questi aspetti e ci ha, quindi, spronati a fare un resoconto preciso e trasparente di tutto quanto fatto in questi anni. Come detto, partire è importante, ma ancor di più è continuare questo viaggio con lo stesso entusiasmo e la stessa carica. Questo è esattamente il mio ed il nostro intento.

**Come si integra la sostenibilità nelle strategie di Carlsberg?**

La sostenibilità ha un ruolo fondante nelle scelte strategiche del Gruppo Carlsberg e poiché noi siamo parte di questo gruppo multinazionale non possiamo che far nostro questo spirito, reinterpretandolo però in chiave italiana. Cosa significa questo? Significa innanzitutto partire dalla nostra storia (iniziata nel 1876 con Angelo Poretti) per valorizzarne appieno la qualità, la passione, la voglia di innovare, l'attenzione per i nostri interlocutori, la cura per l'ambiente che da sempre ci appartengono, e rendere poi questi elementi parte integrante della strategia di business e non semplici accessori o comunque elementi di contorno. Questo significa, ad esempio, sostenere le nostre innovazioni con percorsi di certificazione della qualità del prodotto lungo tutto il ciclo di vita, non semplicemente per misurare quanto fatto, ma

soprattutto per intervenire in modo efficace sulle aree che richiedono miglioramenti.

Grazie a questo approccio siamo riusciti negli ultimi anni a dare una svolta all'azienda e quest'anno finalmente possiamo presentare dei risultati economici positivi a testimonianza dell'impegno profuso da tutti.

Tutto ciò ci ha portati, inoltre, a diventare un modello anche per il resto del Gruppo Carlsberg e quest'anno ad essere l'azienda che investe di più a livello europeo: in un momento così difficile per il nostro paese, questo è un elemento di cui siamo orgogliosi, un'ulteriore dimostrazione che il legame tra competitività e sostenibilità è fondamentale e ripaga tutti gli attori coinvolti.

**Quale immagine vorrebbe che rimanesse della Sua azienda a chi consulterà il vostro Bilancio di Sostenibilità?**

Quella di una società che non solo crede nell'innovazione, ma che ne fa il suo driver quotidiano. Un'azienda che si confronta con i suoi interlocutori con trasparenza e fiducia reciproca al fine di permettere una crescita comune.

Una realtà che appartiene ad una multinazionale con

una filosofia aziendale ed un approccio alla comunità che le sta attorno basati su qualità, attenzione, sostenibilità, correttezza. Nel contempo, però, vorrei che trasparisse anche la capacità di leggere la realtà in cui operiamo e di valorizzarla, secondo la miglior tradizione italiana basata su innovazione, creatività, coraggio di intraprendere vie nuove e di saper essere diversi.

Un'impresa che è riuscita a fare *rete* con altre realtà nazionali, valorizzandone i rispettivi *know how*, portando sul mercato prodotti ed approcci innovativi e di valore anche in una situazione economica complessa, offrendo ai consumatori prodotti di qualità e attenti al loro impatto sull'ambiente. La crescita del business non può essere disgiunta da una costante attenzione agli effetti delle nostre attività sull'ambiente, sulle persone e sulla comunità, per dare il nostro contributo ad un futuro realmente sostenibile.

Qualità, piacere, passione, condivisione, responsabilità: sono tutti sostantivi propri della birra e che noi cerchiamo ogni giorno di vivere e far vivere a tutti coloro che lavorano insieme a noi.

**Alberto Frausin**

Amministratore Delegato Carlsberg Italia





Alberto Frausin

# Nota metodologica

Il Bilancio di Sostenibilità illustra i principali impatti economici, ambientali e sociali di **Carlsberg Italia**.

Il documento, alla sua prima edizione, è stato redatto secondo le *Sustainability Reporting Guidelines* della *Global Reporting Initiative* (GRI versione 3.0). Per la dimensione economica e sociale sono stati utilizzati anche i Principi di rendicontazione redatti dal Gruppo di studio per il Bilancio Sociale (GBS); per quando riguarda le attività di *stakeholder engagement*, si sono tenute in considerazione le indicazioni e i principi dell'Accountability1000 (AA1000), lo *standard* di rendicontazione sociale che rivolge un'attenzione particolare al dialogo con gli interlocutori.

Nel rispetto di tali standard, il processo di rendicontazione ha previsto l'identificazione degli aspetti significativi da rendicontare, tenendo conto sia delle Politiche di Responsabilità sociale definite dall'azienda, sia delle esigenze informative degli *stakeholder*, al fine di fornire un quadro equilibrato e chiaro delle caratteristiche, delle azioni e dell'evoluzione delle performance di **Carlsberg Italia**.

## Perimetro e fonte delle informazioni

I dati e le informazioni contenuti nel Bilancio di Sostenibilità - relativi al periodo compreso tra l'1/1/2011 e il 31/12/2011 - si riferiscono a Carlsberg Italia Spa e alla controllata Carlsberg Horeca Srl, e sono stati analizzati e rielaborati in forma aggregata. Ai fini di un'analisi coerente e congrua, la comparazione degli indicatori è relativa al triennio 2009-2011; vengono riportati trend relativi al biennio 2010-2011 per mancanza del dato 2009 o per disomogeneità dello stesso, dovuta all'utilizzo di differenti metodologie di calcolo.

La raccolta del materiale e dei dati - guidata dal team CSR italiano, sulle basi delle politiche della funzione CSR del Gruppo - ha previsto il coinvolgimento di alcune funzioni aziendali trasversali alle aree connesse alla rendicontazione sociale, ambientale ed economica; sono state, inoltre, utilizzate numerose informazioni di carattere sociale e ambientale presenti nel sistema *Enablon*, il sistema di reportistica adottato dal Gruppo Carlsberg per la raccolta di informazioni e dati nei diversi Paesi in cui il Gruppo opera.

## Struttura del documento

Il Bilancio di Sostenibilità 2011 è articolato in quattro sezioni:

- il Profilo illustra l'identità e gli elementi distintivi di Carlsberg Italia, esplicitandone la storia, la missione, la *governance* e l'impegno nella Responsabilità sociale;
- la *Performance* ambientale illustra le politiche adottate per perseguire uno sviluppo sostenibile e i progetti e le azioni implementati per ridurre l'impatto ambientale delle attività;
- la *Performance* sociale analizza i risultati sociali prodotti dall'azienda, esplicitando l'impegno, le politiche e le azioni sviluppate da Carlsberg Italia in alcune aree come Lavoro e Diritti umani, Catena di fornitura, Comunità, Consumatori e Responsabilità di prodotto;
- la *Performance* economica presenta i principali risultati economico-finanziari relativi all'esercizio.

## Principi di redazione per la definizione dei contenuti del Bilancio di Sostenibilità

La rendicontazione si basa su una serie di principi che garantiscono una presentazione equilibrata della *performance* d'impresa, tali principi sono posti a garanzia del contenuto e della qualità del *Report*:

### • Materialità

Le informazioni contenute nel Bilancio di Sostenibilità si riferiscono agli argomenti e agli indicatori che riflettono i principali impatti economici, ambientali e sociali di Carlsberg Italia, o che potrebbero influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli *stakeholder*.

### • Completezza

Il Bilancio di Sostenibilità include tutti gli aspetti economici, sociali e ambientali relativi alle principali aree geografiche dove Carlsberg Italia opera, per permettere agli *stakeholder* di valutarne la *performance* nel periodo di riferimento.

### • Inclusività degli *stakeholder*

Il Bilancio di Sostenibilità identifica gli *stakeholder* di Carlsberg Italia e spiega in che modo lo stesso abbia risposto alle aspettative e agli interessi dei portatori di interesse.

### • Contesto di sostenibilità

Il Bilancio di Sostenibilità illustra la *performance* di Carlsberg Italia con riferimento ai temi della sostenibilità.

### • Tempestività

Il Bilancio di Sostenibilità viene pubblicato con cadenza annuale e condiviso con le principali categorie di interlocutori.

Il presente Bilancio di Sostenibilità è disponibile *on line*, nel sito [www.carlsbergitalia.it](http://www.carlsbergitalia.it). Per chiarimenti e approfondimenti, e per esprimere la propria opinione in merito al Bilancio di Sostenibilità, è possibile inviare una mail all'indirizzo: [info@carlsberg.it](mailto:info@carlsberg.it)

*SustainaBEErity*  
Qualità, innovazione  
e sostenibilità:  
la tecnologia  
*DraughtMaster™*  
per una nuova  
era della birra





Schema evolutivo del sistema di spillatura



Vuoi Scoprire Drink Different? Inquadra il QR Code con il tuo smartphone e visita il sito

Qualità declinata in tutti i suoi aspetti: questo è da sempre l'obiettivo principale di Carlsberg. Una qualità che si persegue grazie ad un circolo virtuoso fatto dall'interazione continua e meticolosa di ricerca di base, ricerca applicata ed incessante confronto con i propri interlocutori e con l'ambiente circostante. Negli anni più recenti questa continua ricerca di qualità ha trovato la sua piena espressione in una nuova tecnologia, denominata *DraughtMaster™*, la cui origine è infatti la volontà di offrire ai consumatori la miglior birra alla spina possibile da tutti i punti di vista: organolettico, ambientale, gestionale e salutare. La nuova tecnologia nasce nei laboratori Carlsberg a Copenhagen, ma successivamente diviene un progetto guidato da Carlsberg Italia che assume così il ruolo di paese-pilota a livello mondiale.

Grazie alla tecnologia *DraughtMaster™* la birra non è più contenuta nei tradizionali fusti di acciaio, ma in fusti in PET totalmente riciclabili, ideati e realizzati da Carlsberg, che permettono un'innovativa spillatura senza CO<sub>2</sub> aggiunta, grazie alla semplice compressione effettuata dall'aria contenuta nel modulo a pressione in cui il fusto in PET va inserito. Questo nuovo sistema permette di offrire al consumatore non solo una birra di estrema qualità, ma anche di ridurre l'impatto ambientale della birra alla spina durante le fasi di infustamento, distribuzione e consumo presso il punto vendita.

La tecnologia viene lanciata sul mercato nel 2007, per il sistema denominato *Flex 20*, ma trova il suo pieno sviluppo nel 2011 con il lancio di *Modular 20*, il sistema di spillatura completo per i locali del canale Horeca (*Hotel, Restaurant, Cafè*). *Modular 20* è così il traguardo di lunghi anni di ricerca e sviluppo, ma anche il motivo per una profonda riflessione sul ruolo di Carlsberg Italia nell'ambito della sostenibilità affinché siano intrapresi percorsi sempre più innovativi ed efficaci per l'ambiente e per il prodotto.

### Una sostanziale riduzione dell'impatto ambientale

I fusti in PET, totalmente riciclabili, rispetto all'acciaio garantiscono una serie di vantaggi:

- maggiore protezione del contenuto
- maggiore durata del fusto chiuso (9 mesi contro 6 mesi dell'acciaio)
- più lunga vita utile una volta aperto (31 giorni contro i circa 4 dell'acciaio).

Poiché il peso della materia prima utilizzata per il contenitore è ridotto al minimo<sup>1</sup>, il sistema *Modular 20* comporta una drastica riduzione del peso dei fusti i quali, essendo anche di minori dimensioni, consentono di ottimizzare il carico dei mezzi che consegnano la birra, con un conseguente aumento degli ettolitri trasportati per ogni viaggio. *Modular 20* comporta anche una drastica riduzione dei trasporti su gomma, ad esempio evitando il viaggio di ritorno necessario a recuperare i fusti in acciaio esausti da trattare per essere riutilizzati (lavaggio, disinfezione, sostituzione parti deteriorate).

L'innovazione non riguarda solo il fusto, ma anche le modalità di spillatura. La birra contenuta nei fusti in PET, infatti, non si spilla utilizzando bombole di CO<sub>2</sub> (gas principalmente responsabile del cosiddetto "effetto serra") come è stata prassi finora, ma semplicemente comprimendo con aria il fusto: la birra così spillata mantiene il livello naturale di anidride carbonica ed è organoletticamente perfetta.

### Un prodotto di qualità

Il risultato di questo sistema è una birra di qualità più elevata, in quanto più fresca e più duratura nel tempo, e a minor impatto ambientale.

<sup>1</sup> Poco più di 200 g di PET per un fusto da 20 litri, rispetto agli 8 kg di acciaio di un fusto tradizionale da 25 litri ed ai 200 g di vetro per una bottiglia da 33cl.

# Grazie

ai locali che insieme a noi cambieranno  
la vostra idea di birra alla spina



Una birra alla spina differente.  
Una qualità mai provata. Una freschezza inalterata dal birrifico al bicchiere.  
L'innovazione green che farà risparmiare all'ambiente  
il 31% di emissioni di CO<sub>2</sub>\*.  
Carlsberg: solo chi ha scritto la storia della birra  
può scriverne il futuro.

**DRINK  
DIFFERENT**

**Carlsberg**



Scopri dove bere DIFFERENT su  
[www.carlsbergitalia.it](http://www.carlsbergitalia.it)

Nella produzione della birra ogni aspetto è importantissimo, dalla coltura dell'orzo alla maltazione, dall'ammontamento alla luppolatura, dalla fermentazione al confezionamento. La catena della birra non si ferma, però, nel birrifico: un servizio di spillatura inadeguato, a causa dell'impianto o della tecnica di spillatura, una cattiva conservazione nel fusto o un cattivo servizio, possono vanificare tutto il lavoro precedente e comportare fenomeni di degradazione del prodotto molto evidenti.

La tecnologia *DraughtMaster™*, in particolare nella sua versione *Modular 20*, propone un'efficace soluzione a questi problemi aumentando moltissimo la durata del fusto, evitando fenomeni di sovrasaturazione del prodotto, garantendo una semplice pulizia delle linee e consentendo di gustare inalterata la freschezza del prodotto che non viene in contatto con CO<sub>2</sub> esterna durante la spillatura.

#### **Una leadership sostenibile**

Nel gennaio 2011, dopo aver avviato un percorso di analisi del ciclo di vita delle birre Carlsberg e Tuborg per valutarne le prestazioni ambientali secondo la metodologia LCA - *Life Cycle Assessment*, Carlsberg Italia è stata la prima azienda birraria a livello mondiale ad ottenere la certificazione EPD (EPD - *Environmental Product Declaration*).

L'aspetto innovativo della EPD è stato quello di valutare comparativamente gli impatti ambientali del prodotto associati agli scenari di produzione, confezionamento e distribuzione tramite fusti tradizionali in acciaio, fusti in PET e bottiglie in vetro, nell'ottica di una valorizzazione delle migliori performance ambientali della nuova tecnologia *DraughtMaster™* rispetto a quelle tradizionali.

La Dichiarazione Ambientale di Prodotto è stata interpretata come il naturale punto di arrivo dopo molti anni di ricerca, ma soprattutto come un fondamentale punto di partenza nell'ottica del miglioramento continuo.

Infatti, per garantire quella specifica attenzione all'intera catena del valore che è tipica dell'azienda, sempre nel 2011, Carlsberg Italia ha poi esteso l'utilizzo della tecnologia innovativa *Modular 20* alla maggior parte delle birre del proprio portafoglio ed il percorso di certificazione EPD alle birre del marchio nazionale Birrifico Angelo Poretti (Originale Chiara, Bock Chiara, Bock Rossa).

Essendo il primo produttore di birra al mondo ad aver ottenuto la EPD, Carlsberg Italia ha proposto e definito, per conto dell'International EPD © *Scheme*, le regole per la categoria "birra" a livello globale, le cosiddette *Product Category Rules (PCR)*, finalizzate a stabilire criteri condivisi e comuni a tutti i produttori per l'analisi del ciclo di vita del prodotto e per redigere specifiche Dichiarazioni di Prodotto Ambientali in questo settore. Carlsberg Italia è diventata così l'azienda che a livello mondiale ha sviluppato la metodologia e le regole per il calcolo, la valutazione e la convalida delle prestazioni ambientali del prodotto birra.



# 1. PROFILO





**Carlsberg**  
Italia

# 1.1 Highlights 2011

**1,1 milioni** Ettolitri di birra prodotti  
**24** Marchi di birra prodotti / distribuiti in Italia

**1<sup>a</sup>** azienda al mondo, nel settore birrario, ad avere ottenuto la EPD, la **Dichiarazione Ambientale di Prodotto**

Lancio di **DraughtMaster™ Modular 20**

l'innovativo sistema di spillatura senza aggiunta di CO<sub>2</sub>

**96,2%** I rifiuti recuperati e avviati al riciclo nel processo di produzione

**5** Marchi di birra ad aver ottenuto la EPD (Environmental Product Declaration)



Apertura del primo Temporary Bar  
allestito a Milano nel segno dell'innovazione  
e della sostenibilità

# Carlsberg Drink Different Area

**-7,3%** Il consumo di energia elettrica e gas  
metano per produrre un ettolitro  
di birra rispetto al 2010

**-8,2%** L'acqua utilizzata per produrre  
un ettolitro di birra rispetto al 2010

**330** Dipendenti

**76%** Il Valore Aggiunto distribuito  
a dipendenti e collaboratori

**23.364** Ore di formazione erogata



## 1.2 Il Gruppo Carlsberg



Il Gruppo Carlsberg è attualmente il quarto produttore al mondo di birra.

Nato in Danimarca nel 1847, il Gruppo è oggi attivo in più di 150 mercati e conta 99 impianti produttivi, situati in oltre 30 nazioni.

Grazie all'esperienza maturata negli oltre centocinquanta anni di storia, all'impegno costante nella ricerca e nello sviluppo di nuovi prodotti e metodologie all'avanguardia, oggi ogni giorno oltre 15 milioni di persone nel mondo scelgono le birre Carlsberg, da sempre sinonimo di qualità, passione e gusto.

Innovazione, eccellenza e leadership sono gli asset

I numeri  
del Gruppo  
Carlsberg

**1°** produttore in Europa S  
**4°** Produttore a livello m  
 circa **500** Marchi di birra  
 venduti nel 2011, **8.550**

intorno ai quali Carlsberg ha costruito il suo successo e la sua strategia di crescita, sviluppando un modello di *business* che persegue competitività e sviluppo economico attraverso una visione fortemente ancorata ai principi della sostenibilità e della responsabilità sociale.

La sostenibilità è il segno distintivo della cultura di Carlsberg e rappresenta il motore di un processo di miglioramento continuo e trasversale all'interno del Gruppo, che contribuisce alla realizzazione di un vantaggio competitivo e alla creazione di valore costante nel tempo per tutti gli *stakeholder*.

Settecento e Settanta, Nord e Sud, Occidentale ed Orientale, globale, **41.000** Dipendenti, **119** mio ettolitri di birra, **11.9** miliardi di € il fatturato 2011.

## 1.3 Carlsberg Italia

Con oltre un milione di ettolitri prodotti, Carlsberg Italia è attualmente il terzo produttore nazionale di birra e vanta un portafoglio di marchi, nazionali e internazionali, apprezzati e conosciuti in tutto il mondo, come Carlsberg, Tuborg, Birrificio Angelo Poretti, Grimbergen, Kronenbourg 1664.

Carlsberg Italia opera direttamente sul canale della Grande Distribuzione / Distribuzione Organizzata e dei Clienti Speciali e, grazie all'attività svolta da Carlsberg Horeca srl, società controllata al 100% da Carlsberg Italia, è oggi il terzo *player* italiano nella distribuzione integrata di bevande sul canale Ho.Re.Ca. (*Hotel, Restaurant, Cafè*) dove serve sia grossisti indipendenti (IW) sia punti vendita diretti.

La società impiega complessivamente 330 persone, suddivise tra gli uffici di Lainate, lo stabilimento produttivo di Induno Olona, in provincia di Varese,

e la rete distributiva che, per la parte operante sul canale Ho.Re.Ca. è gestita tramite Carlsberg Horeca. Ai dipendenti del Gruppo Carlsberg Italia si aggiungono 100 agenti, che operano sul territorio nazionale nei diversi canali di vendita aziendali.

La capacità di innovare e rinnovarsi costantemente, la passione nella cura dei particolari, l'attenzione costante alle materie prime e alle lavorazioni hanno consentito all'azienda di crescere negli anni e di diventare leader di mercato, offrendo ai consumatori una birra di altissima qualità.

Contestualmente, lo sviluppo del *business* è stato sempre accompagnato da un approccio responsabile e attento agli impatti delle attività sulle persone e sull'ambiente: sostenibilità, impegno sociale e dialogo con gli *stakeholder* sono impegni condivisi da tutti coloro che lavorano in Carlsberg Italia.



Birrificio Angelo Poretti – Induno Olona



### 1.3.1 La storia

#### 1876 - 1890 Le origini e la prima cotta

Nel 1876 Angelo Poretti, imprenditore varesino emigrato prima in Austria e poi in Boemia e Baviera dove impara a conoscere la birra ed i suoi segreti dai migliori birrai del tempo, fonda a Induno Olona, presso Varese, lo stabilimento presto conosciuto come Industrie Poretti.

Lo stabilimento viene costruito in Valganna, una zona nei pressi di Varese famosa per l'acqua purissima, materia prima fondamentale per la produzione di una birra a regola d'arte e scelta anche per la vicinanza alle grotte, necessarie per mantenere fresco il prodotto.

Gli impianti di produzione vengono fatti arrivare da Vienna, insieme ad una prima provvista di materie prime (luppolo, malto, lievito). Il 26 dicembre 1877 viene realizzata la prima "cotta" di birra, che concretizza il sogno di Angelo Poretti di produrre una birra italiana di qualità.

L'impresa, creata nel 1877 e formalizzata tre anni dopo con la costituzione della Poretti Angelo e C., conquista una grande popolarità qualche anno dopo, nel 1881, in occasione dell'Esposizione Universale che si tiene a Milano.

#### 1891 - 1928 Gli anni dello sviluppo

Il successo della birra di Angelo Poretti è immediato e crescente. Negli anni successivi, in tutto il Nord Italia molte birrerie recano semplicemente l'insegna "Varese", in quanto ormai sinonimo della zona italiana di produzione della birra.

Dopo la morte di Angelo Poretti, nel 1901, l'attività passa ai nipoti Angelo Magnani ed Edoardo Chiesa, che rinnovano completamente lo stabilimento, dando vita allo splendido complesso architettonico in stile liberty.

Nel 1910 la Poretti, che produce

ormai oltre 53mila ettolitri l'anno, è la maggiore industria italiana della birra e, nel decennio successivo, rivaleggia in quantità e qualità con tutte le grandi fabbriche europee.

Subito dopo la prima guerra mondiale, quando il consumo di birra in Italia triplica, viene realizzata la "Cantina Torre" con sei piani di stagionatura e la cantina di fermentazione in ebanite, allora ai primi utilizzi in campo alimentare. Con ben 18 vasche di fermentazione, fu per anni considerata la cantina più bella d'Europa.

#### 1929 - 1974 La crisi economica e il cambio di proprietà

La grande crisi economica del 1929 fa precipitare i consumi generali e di conseguenza la produzione: quella nazionale, che nel 1934 tocca il minimo di 289mila ettolitri contro il milione abbondante del decennio precedente, e quella della Poretti che dai 120 mila ettolitri del 1922 scende ai 14mila



Deposito Birra Poretti

Stabilimento Carlsberg Italia

del '34. In quell'epoca la storia delle Industrie Poretti si incrocia con quella di un'altra storica famiglia di imprenditori lombardi, i Bassetti, che alla fine degli anni Trenta acquistano lo stabilimento e ne risolvono le sorti. La Poretti riesce ad inserirsi nel miracolo della ricostruzione e, tra il 1946 e il 1974, torna ad essere uno dei capisaldi della produzione di birra in Italia.

**1975 - 2001 L'accordo con il Gruppo Carlsberg danese e la nascita di Carlsberg Italia**

Nel 1975 viene siglato l'accordo con la *United Breweries A/S* (poi *Carlsberg Breweries*) di Copenhagen per la commercializzazione dei marchi Carlsberg e Tuborg, che segna l'inizio di una nuova epoca della Poretti. Nel 1982 avviene la cessione a Carlsberg del 50% delle quote azionarie delle Industrie Poretti, a cui fa seguito la cessione di un ulteriore 25% nel 1998, e il cambio della denominazione in Carlsberg Italia.

**2002 - 2011 Gli sviluppi recenti e Carlsberg Italia oggi**

Nel 2002 Carlsberg Italia diventa di proprietà totalmente danese. Nel 2008 lo stabilimento di Induno Olona viene totalmente rinnovato; nello stesso anno Carlsberg Italia acquisisce la distribuzione del brand Corona-Extra in Italia e, l'anno successivo, di Kronenbourg 1664 a seguito dell'acquisizione a livello internazionale di parte del Gruppo *Scottish & Newcastle*.

Nel 2011 nasce Carlsberg Horeca, divisione di Carlsberg Italia che si occupa della distribuzione di bevande nei pubblici esercizi. Durante l'anno viene lanciato in anteprima mondiale *DraughtMaster™ Modular 20*, il rivoluzionario sistema di spillatura basato sull'utilizzo di fusti di birra in PET riciclabile che non richiedono l'uso di CO<sub>2</sub>.



Angelo Poretti



Affissioni Poretti Anni '50 - Ganna (VA)

### 1.3.2 L'assetto istituzionale

Un adeguato e trasparente sistema di governance è la componente fondamentale di un modello di *business* sostenibile e competitivo. In linea con gli orientamenti del Gruppo, Carlsberg Italia ha adottato precise procedure che garantiscono l'efficienza e l'operatività gestionale, così come il presidio dei rischi.

Carlsberg Italia Spa è una società per azioni posseduta al 100% da Carlsberg *Breweries A/S* che, in qualità di azionista unico, esercita funzioni di indirizzo e coordinamento.

Nel corso del 2011 Carlsberg Italia ha perfezionato il processo di razionalizzazione e ristrutturazione delle società controllate operanti nel canale Horeca, conferendo in Carlsberg Horeca Srl il ramo aziendale denominato Horeca e concentrando in un'unica società l'intera attività distributiva per i canali Horeca e Grossisti Indipendenti "IW" (*Independent Wholesalers*), con importanti benefici in termini di flessibilità operativa, organizzativa e commerciale. Carlsberg Italia Spa, pertanto, oggi controlla al 100% Carlsberg Horeca Srl, società impegnata nell'attività di distribuzione di birra e altre bevande sul territorio nazionale.

Carlsberg Italia è amministrata da un Consiglio di Amministrazione, in carica dal 29/06/2011, composto da cinque membri, di cui uno esecutivo che svolge la funzione di Amministratore Delegato. Il Collegio Sindacale, il quale vigila sull'osservanza delle norme e dello statuto sociale, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e gestione contabile, è composto da n. 3 Sindaci effettivi, di cui uno con funzione di Presidente, in carica fino all'assemblea di approvazione del bilancio al 31/12/2012.

Nel corso del 2011 il Gruppo Carlsberg Italia ha dato avvio ad un percorso per l'adozione del Modello di Organizzazione, Gestione ex D.lgs. 231/2001

con l'obiettivo di garantire condizioni di correttezza e di trasparenza nella conduzione delle proprie attività. Il sopra citato Modello, implementato sia in Carlsberg Italia Spa sia in Carlsberg Horeca Srl, è stato dunque approvato dal Consiglio di Amministrazione delle rispettive società con verbale del 25/01/2012. Inoltre, al momento della pubblicazione del presente Bilancio di Sostenibilità, è in via di definizione e approvazione un Codice disciplinare di Gruppo.

Carlsberg Italia, in linea con le procedure del Gruppo, ha attivato un piano di *Management by Objectives* (MBO), al quale partecipano *top management* e una selezione di *middle management*, che tiene conto sia di risultati di gruppo che di risultati individuali. Il sistema di valutazione è attualmente basato sulle *performance* di business, ma è in corso di definizione, a livello di Gruppo, un programma per l'inserimento di indicatori di performance che tengano in considerazione le *policy* aziendali in materia di sostenibilità, così come i comportamenti individuali.

Esistono *Policies* di gruppo per la responsabilità sociale di ciascun dipendente e collaboratore, compresi gli amministratori.

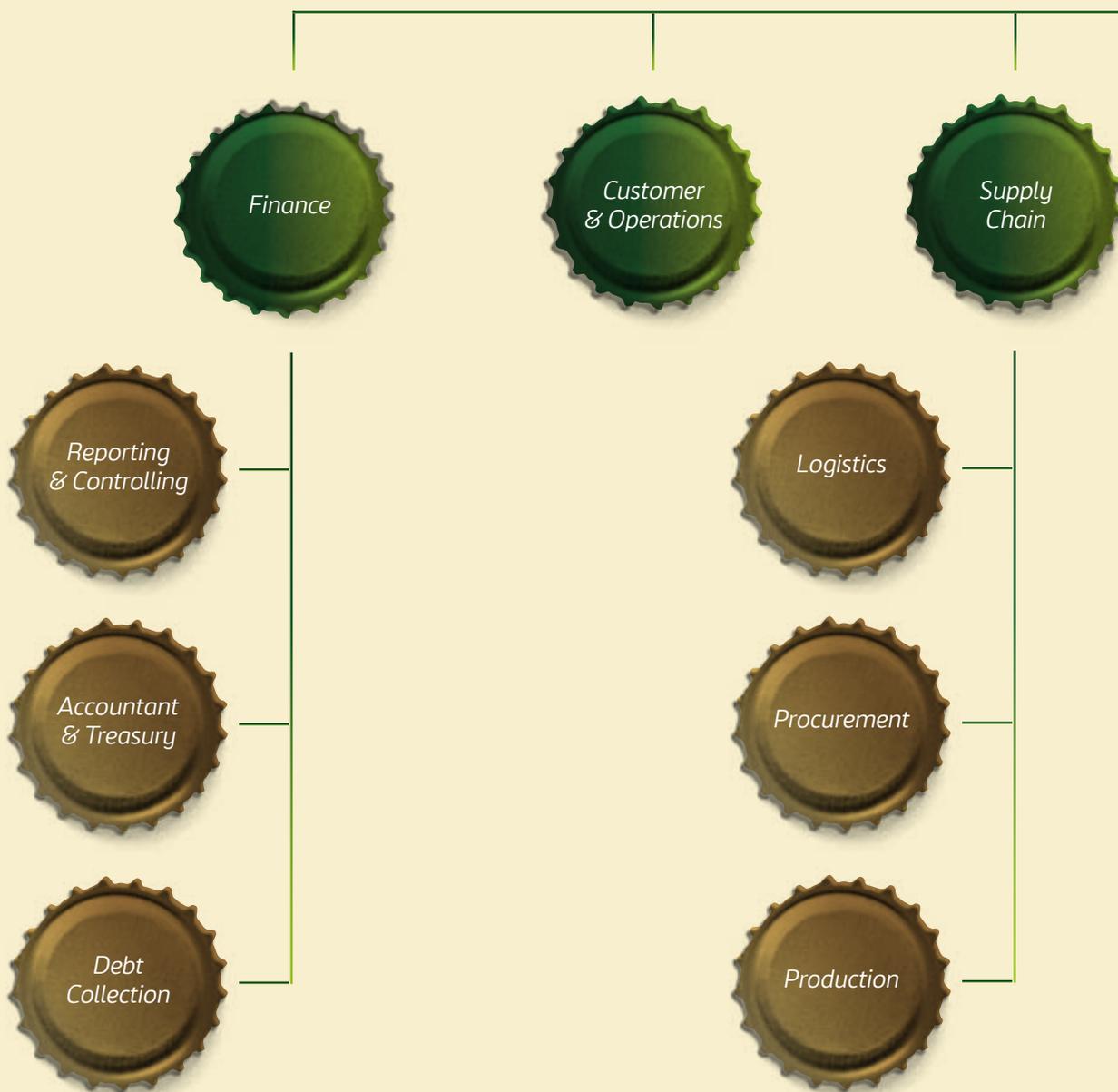
#### Impegno in iniziative esterne

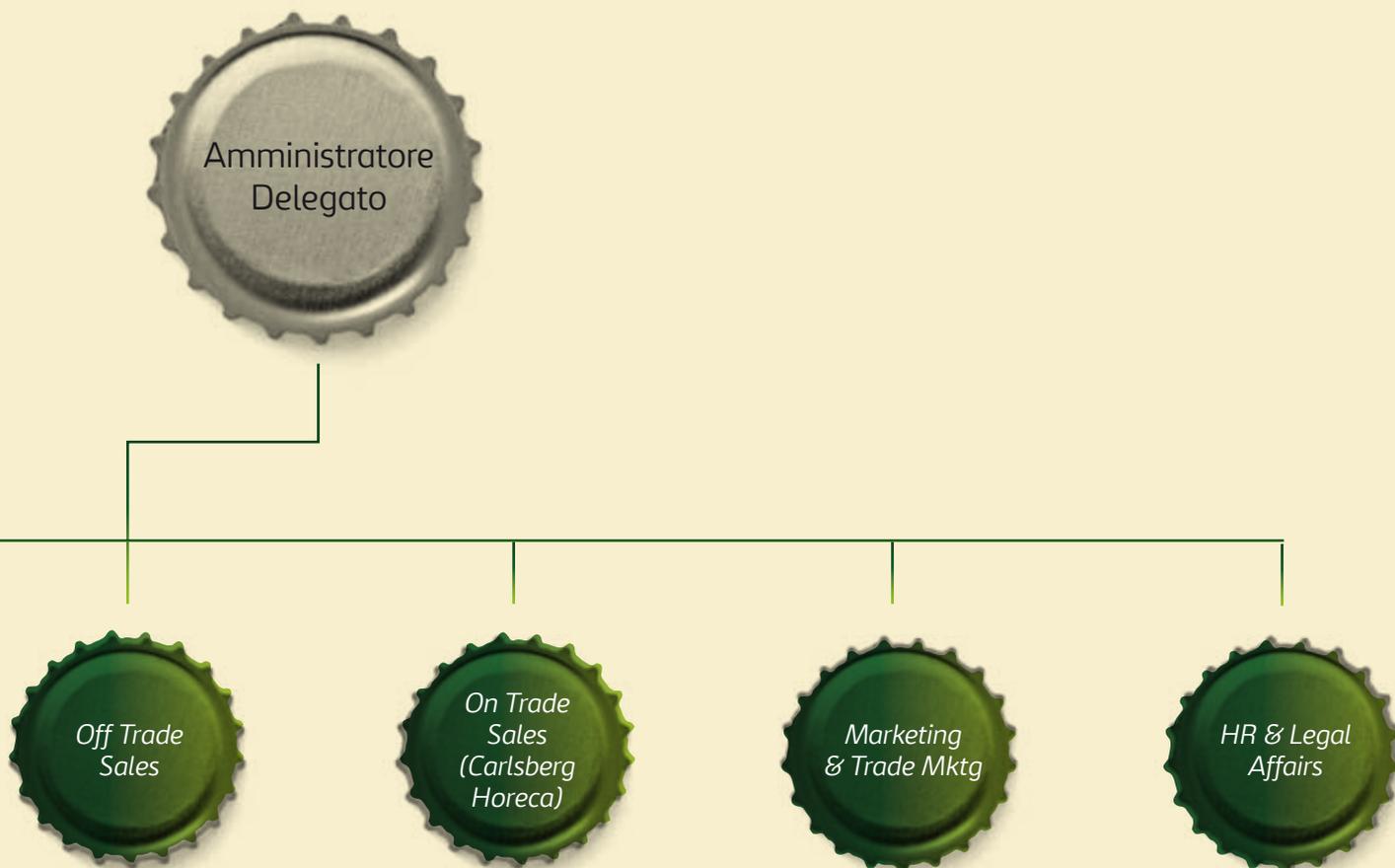
Carlsberg Italia aderisce ad Assobirra, l'Associazione degli Industriali della Birra e del Malto che riunisce le aziende che producono e commercializzano birra in Italia.

Carlsberg Italia aderisce, inoltre, a Assolombarda, Centromarca, Confindustria, Consorzio Varese nel Cuore, Federalimentare, IBC (Associazione delle Industrie dei Beni di Consumo), UPA (Utenti Pubblicità Associati).

### 1.3.3 L'organizzazione

Organigramma di Carlsberg Italia al 31.12.2011





Da Gennaio 2011 è operativa la nuova struttura di Carlsberg Horeca Srl, definita in seguito ad un processo di ristrutturazione, attraverso il quale Carlsberg Italia ha razionalizzato e ottimizzato la gestione della distribuzione sul canale Ho.Re.Ca., con l'obiettivo di rafforzare la propria *leadership* sul mercato. Strutturata in 7 Distretti che garantiscono il presidio di tutto il territorio nazionale, Carlsberg Horeca srl è stata dotata di un modello organizzativo innovativo e flessibile, il quale, in costante allineamento con le strategie e con le procedure di Gruppo, anche grazie al supporto della figura del District Business Developer, prevede:

- interconnessioni operative e rapporti funzionali con le strutture e i dipartimenti di Carlsberg Italia;
- sinergie tra forza di vendita e grossisti;
- flussi informativi veloci e capillari tra distretti e strutture centrali;
- servizi di eccellenza di supporto alla forza di vendita e alla logistica.

### 1.3.4 I Brand

I Marchi prodotti e commercializzati



<sup>1</sup> Le birre Lager sono prodotte con un processo a bassa fermentazione in cui si utilizzano lieviti della specie *Saccharomyces carlsbergensis*.

<sup>2</sup> Le birre Ale sono prodotte con i lieviti della specie *Saccharomyces cerevisiae* e seguono un processo ad "alta fermentazione" che predilige temperature elevate. È il procedimento più antico, ancora profondamente radicato specie nella cultura brassicola anglosassone e fiamminga.

#### Birrificio Angelo Poretti

Il brand "Birrificio Angelo Poretti" rappresenta il *family brand* per le birre nazionali di Carlsberg Italia, tutte premiate nel 2007 con i prestigiosi riconoscimenti di *Monde Sélection*: il *Grand Gold Award* per Bock Rossa, il *Gold Award* per Bock Chiara e il *Silver Award* per Chiara Originale. Chiara Originale è stata inoltre premiata nel 2010 con 2 stelle al *Superior Taste Award* di Bruxelles (ITQI). La famiglia è composta da Splügen 3 luppoli, Originale Chiara 4 luppoli, Bock Chiara 5 luppoli, Bock Rossa 5 luppoli e si è recentemente arricchita con la specialità stagionale "7 luppoli non filtrata" nella doppia versione invernale ed estiva.

[www.birrificioporetti.it](http://www.birrificioporetti.it)  
[www.environdec.com](http://www.environdec.com)

#### Carlsberg

Prima nata in casa danese, Carlsberg è la principale birra del Gruppo; grazie alla sua storia ultracentenaria, si è conquistata una fama mondiale. La birra Carlsberg appartiene al segmento *Lager*<sup>1</sup>, è composta di solo malto, è a bassa fermentazione e di colore chiaro. La famiglia Carlsberg è arricchita inoltre dalle specialità Carlsberg Elephant e Carlsberg Special Brew.

[www.carlsberg.it](http://www.carlsberg.it)  
[www.environdec.com](http://www.environdec.com)

#### Devil's Kiss

Devil's Kiss è una birra di malto scuro e granturco. Anche se prodotta con lieviti a bassa fermentazione, ha le caratteristiche di una *Strong Ale*<sup>2</sup>.

#### Grimbergen

Grimbergen è una birra d'abbazia prodotta ancora oggi con le stesse caratteristiche e la ricetta originale dell'XI secolo: per questo può fregiarsi del logo "birra d'abbazia certificata", concesso dalla *Confédération des Brasseurs*, l'Unione dei birrifici del Belgio. È disponibile nelle versioni *Blanche*, *Double*, *Blonde*.  
[www.grimbergen.it](http://www.grimbergen.it)



**Holsten**

Holsten, birra di solo malto a bassa fermentazione appartenente al segmento *Lager*, è la seconda birra tedesca più esportata nel mondo.

**Kronenbourg 1664**

Kronenbourg 1664, eccellenza francese nel mondo della birra, attualmente è la decima birra più venduta nel mondo e la terza in Europa. Kronenbourg 1664 è l'unica *premium beer* internazionale ad aver vinto due medaglie d'oro consecutive, nel 2004 e nel 2005, all'*International Brewing Awards*.

[www.kronenbourg1664.it](http://www.kronenbourg1664.it)

**Super Devil's Kiss**

Prodotta con lieviti a bassa fermentazione, Super Devil's Kiss è una birra di malto e granturco, con le caratteristiche di una *Strong Lager*.

**Tuborg**

Tuborg è una birra di origine danese a bassa fermentazione, appartenente al segmento *Lager*. Con una storia di oltre cento anni, Tuborg è consumata in oltre 120 paesi. Oggi si presenta anche nella versione *Light*, dedicata a chi è attento al benessere e alla forma.

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

[www.environdec.com](http://www.environdec.com)

## I Marchi commercializzati

**Corona-Extra**

Nata nel 1926, Corona è una birra di malto d'orzo e granoturco, a bassa fermentazione, appartenente al segmento *Lager*. Prodotta in Messico, nel corso degli anni la sua diffusione è cresciuta a tal punto da essere oggi la birra messicana più venduta al mondo, presente in oltre 150 paesi.

[www.corona-extra.it](http://www.corona-extra.it)

**Modelo especial**

Prodotta in Messico dal 1925, Modelo Especial è una birra a bassa fermentazione, appartenente al segmento *Lager*.

**Negra Modelo**

È una birra a bassa fermentazione prodotta in Messico. Il suo gusto unico è dovuto alla grande qualità del malto e dal luppolo utilizzato.

**Tucher**

Le birre appartenenti al marchio Tucher sono tutte prodotte con materie prime attentamente controllate e di alta qualità. Carlsberg Italia distribuisce Tucher Pilsner, Übersee e Weizen, birra naturalmente torbida per la presenza di lievito e delle proteine del frumento. Questa birra, nata prima del famoso Editto della Purezza del 1516 e ad esso sopravvissuta, fu creata per la *Real Casa* Bavarese di Norimberga.

[www.tucher.de](http://www.tucher.de)



Con il marchio Il Bardo, Carlsberg Italia commercializza un'ampia gamma di vini in fusto (Barbera, Cabernet Merlot, Cesello, Chardonnay, Diletto, Glera, Rosè, Rubecchio, Verduzzo), la cui qualità viene certificata mensilmente da un'apposita commissione qualificata di degustazione.

# Carlsberg



That calls for a **Carlsberg**

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

## 1.4 Visione e Comportamenti Vincenti

### **“Assetati di eccellenza”.**

Come dice il nostro motto, *Semper Ardens* - sempre ardenti - non ci accontentiamo mai, ma siamo sempre assetati di eccellenza. Siamo più forti insieme perché condividiamo buone pratiche, idee e successi. Siamo diversi, ma ci muoviamo in modo unico e compatto.

Abbiamo il coraggio di osare, provare, prendere rischi e di andare oltre i nostri limiti.

Non ci limitiamo a creare ottime birre, ma creiamo anche un grande futuro: per i nostri consumatori e clienti, per le nostre comunità e le nostre persone. La passione continuerà a bruciare e a tenerci costantemente assetati.



Il nostro modo di operare è caratterizzato da un approccio *glocal*, perfetta sintesi tra la collaborazione a livello globale e lo sviluppo di marchi e di iniziative locali, e si basa su valori e comportamenti (i nostri Comportamenti Vincenti) che guidano quotidianamente le nostre azioni:



**Insieme siamo più forti**

Rispettiamo e accogliamo le differenze tra culture, persone e marchi. Allo stesso tempo riconosciamo che lavorare insieme e condividere attivamente le buone pratiche tra funzioni, paesi e regioni è ciò che ci aiuta a crescere e vincere.



**I nostri clienti e consumatori sono al cuore di ogni decisione**

Facciamo il possibile per capire le necessità ed i desideri dei nostri clienti e dei nostri consumatori. Questa è la base del nostro modo di agire e di far vivere loro esperienze sempre migliori con i nostri marchi, i nostri servizi e le nostre persone.



**Vogliamo vincere**

Cerchiamo sempre soluzioni vincenti e siamo disposti a fare passi coraggiosi per raggiungere le nostre mete. In qualunque situazione decidiamo ed agiamo in modo rapido, proattivo ed efficace.



**Ci impegniamo per la società**

Siamo responsabili verso la società e l'ambiente e riteniamo che esserlo sia fondamentale anche per il *business*.



**Abbiamo il potere di fare la differenza**

Accettiamo le sfide ed affrontiamo i problemi individualmente ed in *team*, e tutti abbiamo la possibilità di portare risultati importanti. Non lasciamo che la paura della sconfitta sia più forte del desiderio di vincere e di imparare dai nostri errori. Le idee e la passione vengono riconosciute e premiate.



# 1.5 Missione e obiettivi strategici

## Missione

*“L’obiettivo di Carlsberg è quello di sviluppare l’arte di produrre birra al massimo grado di perfezione a prescindere dall’immediato profitto, in modo tale che i propri prodotti vengano riconosciuti come modelli di qualità e, attraverso questi esempi, garantiscano una produzione di birra di livello elevato”*

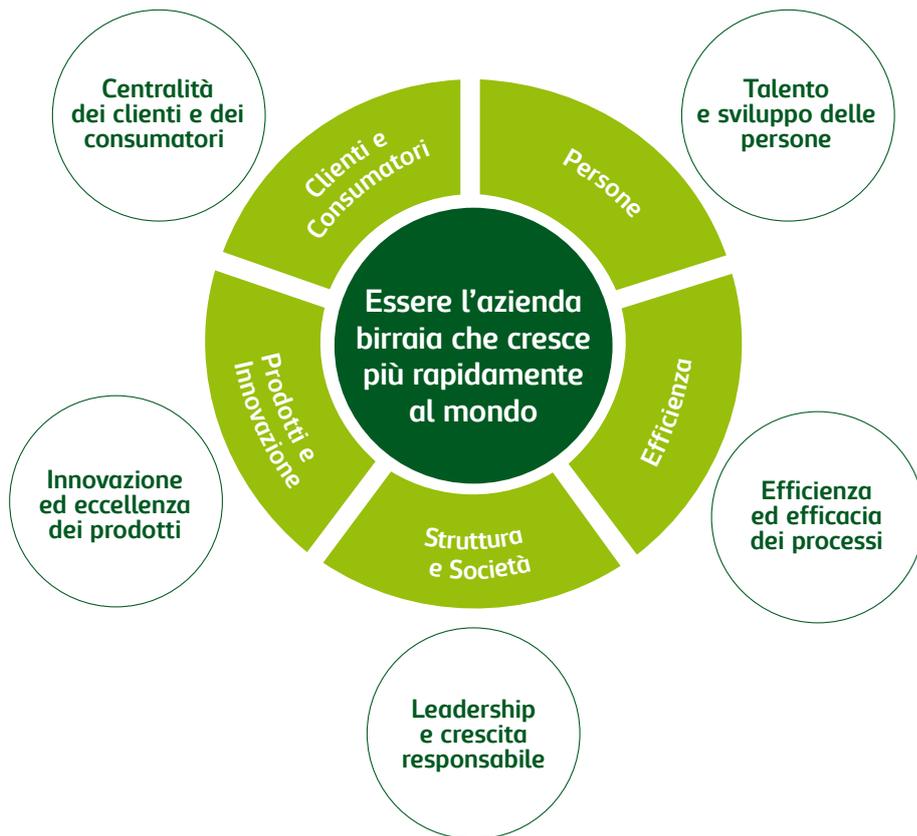
**J. C. Jacobsen**

*(Golden Words incise sul Dyplon Gate presso la sede di Carlsberg Breweries a Copenhagen)*



### Obiettivi strategici

Carlsberg Italia condivide la strategia globale del Gruppo che si basa su cinque asset strategici:



In linea con la strategia del Gruppo, Carlsberg Italia ha concentrato il proprio impegno sui seguenti obiettivi prioritari:

- **Ridurre l'impatto ambientale**

La ricerca e l'implementazione di comportamenti, azioni e soluzioni in grado di ridurre i consumi di risorse, la produzione di emissioni di anidride carbonica e il complessivo impatto delle proprie attività sull'ambiente costituiscono un focus prioritario di Carlsberg Italia. La filosofia *"Drink Different"*, presentata nel corso del 2011 e frutto di una perfetta sintesi tra qualità, innovazione e sostenibilità, rappresenta la scelta imprenditoriale che l'azienda intende perseguire nel medio-lungo periodo.

- **Garantire la correttezza e la trasparenza nella conduzione degli affari**

Nello svolgimento delle diverse attività aziendali, Carlsberg Italia ritiene fondamentale attenersi

ad elevati standard etici e a precise procedure, garantendo la massima correttezza e trasparenza nella conduzione degli affari e nel modo di interagire con gli interlocutori - azionisti, dipendenti, clienti e consumatori, partner commerciali e fornitori, Governi, Autorità, comunità.

- **Promuovere un consumo responsabile della birra**

Come azienda leader nel settore della birra, Carlsberg Italia riconosce la responsabilità di sostenere un consumo moderato e consapevole di bevande alcoliche. In linea con le politiche del Gruppo Carlsberg e di AssoBirra, con particolare riferimento al programma pluriennale *"Guida tu la vita. Bevi Responsabile"*, Carlsberg Italia è impegnata a sensibilizzare ed informare costantemente i consumatori sui rischi connessi all'abuso e all'uso scorretto di alcol.

# 1.6 Carlsberg e la responsabilità sociale

## 1.6.1 Un approccio responsabile lungo la catena del valore

In Carlsberg la Responsabilità sociale, che è parte integrante della strategia e interessa tutte le attività lungo la catena del valore, si fonda su Politiche che guidano l'adozione di iniziative e comportamenti sostenibili, nel rispetto delle leggi e degli standard internazionali universalmente riconosciuti.

Tali Politiche sono sostenute da una struttura di governance della CSR a livello di Gruppo che, in accordo con tutte le compagnie e in un'ottica *glocal*, svolge un ruolo di indirizzo e presidio, sostiene lo sviluppo delle attività e dei programmi, regola i meccanismi di *reporting* e comunicazione.

## 1.6.2 Le Politiche di Responsabilità sociale

Le Politiche di Responsabilità sociale contengono principi e regole di condotta, definiscono standard comuni di riferimento e, affinché siano efficaci e concrete, sono sorrette da Linee guida che ne garantiscono una corretta implementazione nei processi aziendali.

Sono articolate intorno a 6 aree:

- **Etica aziendale**

Carlsberg ambisce a diventare il produttore mondiale di birra con la crescita più rapida grazie a pratiche aziendali messe in atto in un ambiente commerciale sano, trasparente e competitivo. Per questo motivo crediamo in pratiche aziendali oneste e trasparenti e ci impegniamo costantemente a essere un *partner* commerciale e un datore di lavoro responsabile.

- **Lavoro e Diritti Umani**

In Carlsberg i dipendenti sono molto importanti e rappresentano la chiave del successo. Per questo intendiamo garantire un ambiente di lavoro nel quale tutti siano in grado di sviluppare le proprie potenzialità

e siamo pronti a mantenere un forte impegno per l'istituzione di standard elevati, in grado di offrire un ambiente di lavoro equo, rispettabile e sicuro. Rispettiamo le norme di lavoro e i principi Internazionali in materia di diritti umani e sosteniamo la Dichiarazione Universale dei Diritti Umani delle Nazioni Unite e la Dichiarazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro sui principi e i diritti fondamentali nel lavoro.

- **Salute e Sicurezza**

Il nostro obiettivo è evitare danni a persone conseguenti alle nostre attività e sentiamo il dovere di conseguire a livello aziendale i più elevati standard di salute e sicurezza. Per questa ragione siamo impegnati nell'adottare misure adeguate per impedire, controllare e monitorare potenziali rischi per la salute e la sicurezza sul lavoro dei dipendenti e appaltatori, presso tutti i siti e gli stabilimenti.

- **Ambiente**

Il continuo successo è legato in modo diretto alla salute dell'ambiente e la sostenibilità ha un ruolo cruciale nelle nostre attività aziendali. La maggior parte delle materie prime e degli ingredienti che Carlsberg utilizza vengono reperiti direttamente in natura e siamo alla continua ricerca di metodi per ridurre tale impatto sull'ambiente e sul clima. Siamo impegnati a ottimizzare l'uso delle risorse naturali, a considerare i nostri prodotti e attività dal punto di vista del ciclo di vita, nonché a sviluppare e utilizzare prodotti, materiali e tecnologie eco-compatibili per contribuire allo sviluppo sostenibile.

- **Impegno sociale**

Essere attivi nel sociale è uno degli atteggiamenti vincenti dell'andamento del nostro business e siamo consapevoli che la nostra possibilità di operare dipende dalla qualità del rapporto con i nostri interlocutori.

- **Comunicazione e Marketing**

*Apprezzare la moderazione* è la filosofia che guida le nostre strategie di *marketing*. Prendiamo sul serio le nostre responsabilità sociali e intendiamo essere parte della soluzione, non del problema. Siamo orgogliosi dei nostri *brand*: desideriamo incoraggiare i nostri clienti ad avvalersene in maniera responsabile e con moderazione. Presentiamo i *brand* della birra e delle bevande alcoliche come prodotti che offrono piacevole ristoro e intrattenimento sociale, con moderazione, ad adulti responsabili. Le nostre comunicazioni di marketing sono sempre legali, decorose, oneste e conformi al vero, preparate con senso di responsabilità sociale e rispetto per i principi di concorrenza leale.

B. Heiberg

Otto Jacobsen

Carl Jacobsen

All Jacobsen

V. Henningsen

VED BRYGGERIETS DRIFT  
SKAL DET VÆRE DET STADIGE FORMAAL  
UDEN HENSYN TIL DEN ØIEBLIKKELIGE  
FORDEL AT UDVIKLE FABRIKATIONEN TIL  
DEN STØRST MULIGE FULDKOMMENHED  
SAALEDES AT DETTE BRYGGERI OG DETS  
PRODUKTER ALTID KUNNE STAA SOM ET  
MØNSTER OG VED DERES EXEMPEL VIRKE TIL  
AT ØLBRYGGERIET HER I LANDET HOLDES  
PAA ET HØIT OG HÆDERLIGT STANDPUNKT



Nel Gennaio 2009, inoltre, con l'obiettivo di sviluppare pratiche commerciali responsabili, è stato predisposto un **Codice Etico dei Fornitori e dei Licenziatari** che definisce gli standard e i criteri di Responsabilità sociale nelle aree dei diritti umani, diritti del lavoro, ambiente e lotta alla corruzione.

Il Codice viene applicato a tutti i fornitori e i licenziatari e il suo rispetto rappresenta una parte resa esecutiva di tutti gli accordi o i contratti stipulati tra Carlsberg e i suoi fornitori. Oltre a soddisfare le disposizioni del Codice, i fornitori devono rispettare tutte le leggi e le regolamentazioni nazionali.

## **Alcohol Policy Assobirra**

Bere birra in maniera moderata e consapevole è un piacere, compatibile con uno stile di vita sano di una persona adulta. Nella piena consapevolezza che un consumo non responsabile di birra, in quanto bevanda alcolica, potrebbe rappresentare un potenziale pericolo, soprattutto in alcune situazioni specifiche e per alcune fasce sociali più esposte, Carlsberg Italia aderisce alle Linee Guida dell' *Alcohol Policy* di Assobirra - l'Associazione Italiana degli Industriali della Birra e del Malto - la quale esprime ferme posizioni in merito al tema alcol con la finalità di contribuire sempre di più all'affermarsi e all'accrescersi di una cultura del consumo responsabile.

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

### 1.6.3 Le relazioni con gli *stakeholder*

Nella convinzione che il successo di un'azienda nel lungo periodo dipenda anche dalla capacità di soddisfare le aspettative di natura sociale, ambientale ed economica dei propri interlocutori, Carlsberg Italia adotta un approccio *multi-stakeholder*, ovvero persegue una crescita sostenibile e duratura basata sul contemperamento delle attese di tutti coloro che interagiscono con l'azienda.

<i>Stakeholder</i>	Argomenti chiave	Strumenti di comunicazione e interazione
Ambiente e generazioni future	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riduzione dell'impatto ambientale delle attività</li> <li>Visione di lungo periodo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sito Internet</li> <li>Bilancio di Sostenibilità</li> </ul>
Azionista	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trasparenza</li> <li>Corretta gestione delle attività</li> <li>Remunerazione</li> <li>Solidità patrimoniale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assemblee</li> <li>Incontri periodici</li> </ul>
Clienti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualità e sicurezza dei prodotti</li> <li>Trasparenza e informazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Customer satisfaction</i></li> <li><i>Contact center</i></li> <li><i>Open consultation</i></li> </ul>
Consumatori	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualità e sicurezza dei prodotti</li> <li>Trasparenza e informazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Campagne di comunicazione</li> <li>Pubblicità</li> <li>Eventi</li> <li>Pubblicazioni</li> <li>Sito Internet</li> <li><i>Open consultation</i></li> </ul>
Dipendenti/Collaboratori/ Rappresentanze sindacali	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salute e sicurezza</li> <li>Valorizzazione e sviluppo</li> <li>Formazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intranet aziendale</li> <li>Incontri e riunioni periodiche</li> <li><i>Convention</i></li> <li>Attività di <i>Team Building</i></li> </ul>
Enti ed Istituzioni pubbliche	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicazione trasparente</li> <li>Attenzione al territorio</li> <li>Dialogo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incontri istituzionali</li> <li>Tavoli tematici</li> </ul>
Fornitori/Licenziatari/ <i>Partner</i> commerciali	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etica commerciale</li> <li>Continuità del rapporto</li> <li>Qualificazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incontri periodici</li> <li><i>Audit</i> commerciali</li> <li>Codice di comportamento</li> </ul>
<i>Media</i> /Gruppi di opinione	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicazione uniforme</li> <li>Cooperazione e dialogo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicati stampa</li> <li>Sito Internet</li> <li>Incontri</li> </ul>
NGO/Associazioni <i>non profit</i> /Comunità	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sostegno alle iniziative</li> <li>Spirito di collaborazione</li> <li>Gestione aziendale responsabile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Progetti e <i>partnership</i></li> <li>Sito Internet</li> </ul>
Università/Centri di ricerca/Comunità scientifica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sinergia</li> <li>Confronto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Progetti di ricerca</li> <li>Collaborazioni per attività specifiche</li> </ul>

# Evoluzione della spillatura

Primo del 1950



La birra con gli effluvi caratteristici causati  
dall'assenza di CO<sub>2</sub>.

Fine 1950 - inizio 1960



1 Impianto di spillatura classico  
con fuusti in acciaio e bombole di CO<sub>2</sub>.

2011

BRÜGG  
SOLUTIONS  
BM MODULAR 10



3 Rivoluzionario sistema di spillatura Corbion  
con fuusti in PET riciclabile e senza utilizzo



## 1.6.4 Presentazione e condivisione del Bilancio di Sostenibilità 2011

Una delle caratteristiche distintive dell'approccio e della cultura di Carlsberg Italia è il costante e dinamico coinvolgimento degli *stakeholder*.

In tal senso, anche il Bilancio di Sostenibilità ha inteso porsi quale efficace strumento di dialogo e verifica tra l'azienda e i suoi interlocutori. Per la prima edizione del documento, la scelta è stata quella di effettuare due incontri per condividere il Bilancio di Sostenibilità, coinvolgendo rispettivamente i dipendenti e gli *stakeholder* esterni, per confrontarsi sul percorso intrapreso e sulla percezione che gli interlocutori hanno dell'azienda.

Il processo di dialogo intrapreso ha permesso di evidenziare alcuni temi considerati prioritari dalle differenti categorie di interlocutori, fornendo la conferma che la strada intrapresa da Carlsberg Italia è condivisa ed evidenziando nel contempo aree di miglioramento rispetto alle quali l'azienda si sta già impegnando.

### Panel dipendenti

Il *Panel* con i dipendenti si è svolto il 9 maggio 2012 presso la sede Carlsberg Italia di Lainate e ha visto la partecipazione di circa 40 persone, rappresentative di tutte le funzioni aziendali e delle RSU sia della sede centrale che dello stabilimento produttivo di Induno Olona. Dai partecipanti è emerso un generale apprezzamento per il documento. È stata in particolare sottolineata la capacità del Bilancio di Sostenibilità di rappresentare in maniera completa e unitaria il forte orientamento valoriale e l'impegno di Carlsberg Italia sui temi della sostenibilità e della Responsabilità sociale. È stata altresì evidenziata la valenza del documento nell'offrire una visione d'insieme delle politiche e delle azioni sviluppate dall'azienda, così come la capacità di valorizzare aspetti e risultati che nella quotidianità non sempre sono immediatamente percepibili da tutti i dipendenti. Un altro aspetto emerso è la coerenza di quanto narrato rispetto alla catena del valore prodotto da Carlsberg Italia; tra gli altri elementi, soprattutto è stata colta l'efficacia del Bilancio di Sostenibilità nell'esprimere in maniera chiara l'impegno ambientale, una delle principali priorità perseguite dall'azienda.

Nel corso dell'incontro è stato sottolineato il ruolo del Bilancio di Sostenibilità nel valorizzare le specificità dell'affiliata italiana all'interno del Gruppo Carlsberg,

pur sempre nel rispetto delle indicazioni e delle procedure di Casa Madre.

Come aree di miglioramento, è stato suggerito di approfondire la sezione del documento dedicata al rapporto con i clienti, così come di dare rilievo a come il settore birrario contribuisca alla ricchezza del paese attraverso specifiche contribuzioni (es. accisa).

### Panel multistakeholder

Il *Panel multistakeholder* - che ha visto la presenza di circa 15 partecipanti - si è svolto a Milano il 10 maggio 2012 alla Carlsberg *Drink Different Area* presso l'*Item Gastronomic Pub*, che ha aderito al *concept Drink Different*.

L'incontro è stato organizzato per dare voce ai rappresentanti delle diverse tipologie di *stakeholder*, fornendo loro lo spazio per testimoniare le proprie esperienze ed esprimere un'opinione sull'approccio alla sostenibilità dell'azienda e sui risultati presenti nel Bilancio, nonché per offrire a tutti i partecipanti un'occasione di confronto sui temi affrontati.

I partecipanti all'incontro, individuati sulla base dell'interesse e del coinvolgimento rispetto agli argomenti trattati, appartengono alle principali categorie di *stakeholder* esterni di Carlsberg Italia: clienti e fornitori, mondo scientifico e della ricerca, *Media*, rappresentanti di imprese, Istituzioni e organizzazioni con cui l'azienda collabora stabilmente.

**ENTI, IMPRESE E ORGANIZZAZIONI  
PARTECIPANTI ALL'INCONTRO**

IEFE Istituto di Economia e Politica  
dell'Energia e dell'Ambiente  
dell'Università Bocconi  
[www.iefef.unibocconi.it](http://www.iefef.unibocconi.it)

SDA Bocconi School of Management  
[www.sdabocconi.it](http://www.sdabocconi.it)

Regione Lombardia  
[www.regione.lombardia.it](http://www.regione.lombardia.it)

Fondazione Sodalitas  
[www.sodalitas.it](http://www.sodalitas.it)

Edelman  
[www.edelman.it](http://www.edelman.it)

Electrolux  
[www.electrolux.it](http://www.electrolux.it)

Autogrill  
[www.autogrill.com](http://www.autogrill.com)

Great Place to work  
[www.greatplacetowork.it](http://www.greatplacetowork.it)

Greenews  
[www.greenews.info](http://www.greenews.info)

Cittadinanzattiva  
[www.cittadinanzattiva.it](http://www.cittadinanzattiva.it)

Associazione Italian Climate Network  
[www.italiaclima.org](http://www.italiaclima.org)

Associazione Frères des Hommes  
[www.freresdeshommes.org](http://www.freresdeshommes.org)

Società Città Possibili  
[www.citta-possibili.org](http://www.citta-possibili.org)

Di seguito le principali tematiche emerse dal dialogo.

- Il valore del rendere conto

E' stato valutato molto positivamente l'impegno di Carlsberg Italia nell'avviare un percorso di rendicontazione sociale. La predisposizione del Bilancio di Sostenibilità esprime un approccio gestionale orientato alla responsabilità e consente di rendicontare le scelte e i risultati conseguiti, attraverso una visione di lungo periodo. L'apertura verso l'esterno consente da un lato, di migliorare la trasparenza, dall'altro di farsi "contaminare" e di ricavare elementi innovativi dal confronto con i partner e gli interlocutori. Il Bilancio di Sostenibilità è, pertanto, un elemento qualificante per Carlsberg Italia.

- Innovazione e sostenibilità

Il Bilancio di Sostenibilità si conferma uno strumento importante per far emergere gli elementi e i tratti distintivi di Carlsberg Italia: un approccio fortemente dinamico e innovativo, una visione comune e condivisa, il coinvolgimento e la collaborazione sia all'interno che all'esterno dell'azienda. Tale approccio si riflette nella struttura e nei contenuti del Bilancio di Sostenibilità, che ha il suo punto di partenza nel percorso di innovazione di processo e di prodotto perseguito da Carlsberg Italia negli ultimi anni, che ha portato l'azienda ad essere un punto di riferimento nel suo settore in termini di sostenibilità.

- Un forte senso di partnership

Nelle relazioni con gli interlocutori, è emerso il continuo impegno di Carlsberg Italia nel costruire relazioni strategiche e di lunga durata, caratterizzate da un forte senso di partnership e dall'interazione costante con clienti, partner commerciali e fornitori. L'approccio innovativo e

inclusivo di Carlsberg Italia si esplica in un dialogo aperto e costruttivo con gli *stakeholder*, che viene considerato come occasione di crescita reciproca, confronto e miglioramento nel lungo periodo.

- Reciprocità e condivisione

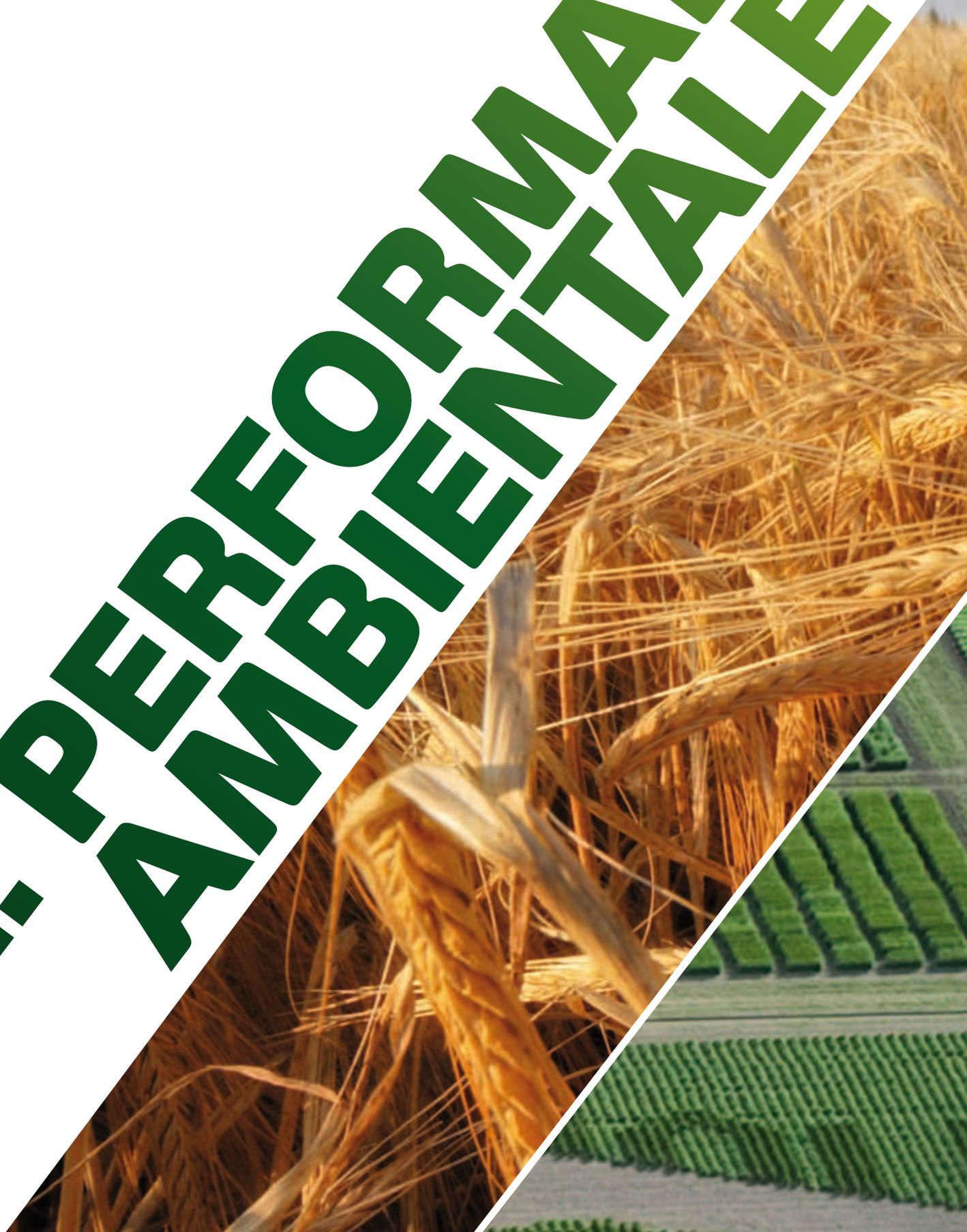
La realizzazione del Bilancio di Sostenibilità conferma l'approccio di Carlsberg Italia nel mettersi continuamente in discussione ed accogliere le istanze degli *stakeholder*, per crescere e migliorare insieme nel tempo. Il documento promuove un confronto positivo e costruttivo sui temi della sostenibilità e dell'innovazione, attivando un percorso di reciprocità tra imprese, associazioni e collettività. L'auspicio è di trovare strumenti e modalità comuni per condividere valore e cultura d'impresa, a vantaggio dei consumatori e dei cittadini.

- Spunti e aree di miglioramento

Come spunti e aree di miglioramento è emersa l'importanza di valorizzare il rapporto con il consumatore finale, attivando strumenti ed azioni per rilevarne la soddisfazione e migliorarne il coinvolgimento. Contestualmente, emerge come specificità del settore la necessità di sostenere l'impegno nel promuovere un consumo responsabile di bevande alcoliche, comunicando in maniera chiara e trasparente le politiche e le azioni implementate in tale ambito.

E' stata sottolineata, inoltre, l'importanza di inserire nel Bilancio di Sostenibilità un approfondimento specifico sul tema dei cambiamenti climatici e dell'impatto generato dall'emissione di sostanze inquinanti. In coerenza con un'ottica di lungo periodo propria del concetto di sostenibilità, è stata evidenziata l'importanza di inserire obiettivi e impegni futuri, per accompagnare il processo di miglioramento continuo.

# 2. PERFORMANACE AMBIENTALE





**Carlsberg**  
Italia

Carlsberg Italia considera lo sviluppo sostenibile e in particolare la lotta ai cambiamenti climatici fattori strategici nello sviluppo delle proprie attività, determinanti per consolidare la propria *leadership* sui mercati. In linea con il forte *commitment* del Gruppo, Carlsberg Italia ha fatto della sostenibilità un elemento fondante del proprio modello imprenditoriale, perseguendola in ogni passaggio della catena del valore. Ciò significa un'attenzione e un impegno costante nell'ottimizzare l'uso delle risorse naturali, ridurre gli sprechi, aumentare l'efficienza energetica, innovare costantemente processi, tecnologie e prodotti per promuovere uno sviluppo solido e di lungo periodo, soddisfacendo le attese dei diversi *stakeholder*.

## Quei “verdi” di Carlsberg: un po’ marziani, molto terrestri

La sostenibilità non è un vincolo burocratico. E' una scelta d'innovazione competitiva. Per chi vuole parlare al mercato di domani, la sostenibilità non è chirurgia estetica di bilancio, o cerone per le rughe dei propri processi economici.

E' bellezza interiore dell'organizzazione, valore identitario riconoscibile in ogni decisione.

Laddove l'irresponsabilità di alcune organizzazioni produce danni per l'ambiente, la sostenibilità genera “esternalità positive”, termine economico che indica ricadute utili a tutto il contesto: nei processi tecnologici come nell'educazione al consumo responsabile.

E non è vero che la sostenibilità è pauperismo forzato o rinuncia ai piaceri della vita. Basta guardare all'innovazione di *DraughtMaster*, il nuovo sistema di distribuzione di bevande nel quale Carlsberg ha saputo coniugare piena sostenibilità dei processi industriali con eccellenza della qualità e maggiore libertà di scelta per i consumatori.

D'altra parte Carlsberg, sul tema della sostenibilità, ha da sempre deciso di non darla a bere a nessuno. Ed è merito di uno splendido team di persone che sono “verdi” dentro: tutte un po' marziane, eppure molto terrestri.

**Carlo Alberto Carnevale Maffè**

*Scuola di Direzione Aziendale - Università Bocconi*

## 2.1 Innovazione e sostenibilità per una birra sempre più *green*

Carlsberg Italia riconosce la sua responsabilità nel mettere in atto politiche ed azioni necessarie per la salvaguardia dell'ecosistema e per questo si impegna ad operare progettando, producendo e distribuendo i suoi prodotti nel rispetto dell'ambiente.

Negli ultimi anni l'impegno dell'azienda nel rendere concreto il legame tra innovazione e sostenibilità si è espresso attraverso la ricerca e lo sviluppo di metodologie e processi, come l'analisi del ciclo di vita del prodotto, in grado di valutare e progressivamente ridurre l'impatto ambientale lungo tutta la catena del valore, in un percorso di miglioramento continuo sia del prodotto che del ciclo produttivo.



### 2.1.1 La riduzione dell'impatto ambientale del processo produttivo

La produzione delle birre di Carlsberg Italia viene realizzata presso lo stabilimento di Induno Olona, in provincia di Varese, scelto alla fine dell'Ottocento da Angelo Poretti per la purissima acqua delle fonti della Valganna, che ancora oggi contribuisce significativamente alla qualità e al gusto delle birre prodotte dall'azienda.

La particolare posizione geografica del sito produttivo, collocato all'estremità meridionale della Valganna entro la piana alluvionale del Fiume Olona, e l'origine storica degli edifici sono i principali fattori che da sempre hanno dettato le scelte per le modifiche e i rinnovamenti che, negli anni, hanno interessato il complesso produttivo. In particolare, negli ultimi 4 anni l'azienda ha provveduto a sostituire e rinnovare gli impianti e a riorganizzare la produzione di birra avvalendosi delle migliori tecnologie disponibili. Nel corso delle modifiche e delle innovazioni applicate, il rispetto dei vincoli storico-ambientali che governano l'equilibrio del territorio è stato prioritario per consentire l'adattamento alla complessità del luogo.

Dal 2005 lo stabilimento produttivo di Induno Olona ha implementato un sistema di gestione ambientale secondo lo *standard* internazionale ISO14001, che si applica a tutte le fasi del processo produttivo. La certificazione ISO14001 riflette l'impegno dell'azienda nel ridurre l'impatto delle proprie attività, prevenendo l'inquinamento, minimizzando gli effetti dei processi produttivi sull'ambiente e ottimizzando l'utilizzo delle risorse naturali.

In tal senso Carlsberg è intervenuta negli anni, agendo nelle diverse fasi del processo produttivo per migliorare le proprie *performance*, concentrandosi in particolare nelle fasi di riscaldamento e raffreddamento del prodotto, che comportano il maggiore dispendio di energia.

## Il processo produttivo della birra

La produzione della birra può essere suddivisa in quattro fasi principali:

### 1. COTTURA DEL MOSTO

Il malto d'orzo viene macinato fino ad ottenere una specie di farina, la quale viene miscelata con acqua calda, ottenendo così il mosto (ammotatura). La parte liquida del mosto viene separata dalla parte solida tramite filtrazione e le trebbie, prodotto di scarto di questa operazione, vengono recuperate e vendute come mangime animale. Successivamente si procede alla cottura del mosto all'interno di apposite caldaie, un'operazione fondamentale per la sterilizzazione del mosto durante la quale si ha l'aggiunta del luppolo.

Nel corso dell'ebollizione si formano complessi insolubili che costituiscono il cosiddetto *trub*, che viene eliminato tramite chiarificazione.

### 2. FERMENTAZIONE

Il mosto viene raffreddato fino a temperature alle quali può avvenire la fermentazione, quindi viene insufflato ossigeno in quanto il processo, nello stadio iniziale, si svolge in condizioni di aerobiosi, ovvero in presenza di ossigeno libero. Segue quindi l'aggiunta del lievito ed il processo di fermentazione vero e proprio. Da questo si ha la produzione di CO<sub>2</sub>, che viene quasi interamente recuperata per essere utilizzata nelle altre fasi produttive in cui questa è richiesta. A fermentazione terminata si lascia la birra in *tank* di maturazione così che i residui di lievito si depositino sul fondo.

### 3. FILTRAZIONE

La birra viene sottoposta ad una serie di operazioni volte a rimuovere i residui di lievito ed altre sostanze torbide presenti e, quindi, ad un processo di stabilizzazione volto a rendere la birra inalterabile prima che questa venga infustata o imbottigliata.

### 4. CONFEZIONAMENTO

La birra filtrata è avviata alle riempitrici di lattine e bottiglie (Linee D e Linea B) le quali successivamente vengono pastorizzate in un pastorizzatore a pioggia, mentre la birra per i fusti è pastorizzata in un *flash* pastorizzatore prima di essere avviata all'infustamento (Linea F e Linea *DraughtMaster*).

I contenitori bottiglie e lattine vengono completati con l'imballo primario (tappo, etichette, collarino) e con l'imballo secondario (*cluster*, cartone, vassoio, *film* termoretraibile) ed infine pallettizzati per essere immagazzinati. I fusti di acciaio sono completati solo con chiusura ermetica e ordinati su bancali prima di essere destinati alla distribuzione mentre i fusti *DraughtMaster* dopo l'etichettatura vengono confezionati in un apposito imballo di cartone, quindi anch'essi pallettizzati.



In particolare, nella centrale termica in funzione presso lo stabilimento sono stati adottati una serie di accorgimenti che hanno consentito il miglioramento del rendimento delle caldaie: l'installazione di misuratori di portata dell'aria e del combustibile, la regolazione in automatico del bruciatore, il recupero del calore del condensato di ritorno per il preriscaldamento dell'acqua di reintegro, l'adozione di procedure per il controllo e la regolazione della temperatura dei fumi in uscita, il contenimento delle dispersioni grazie alla coibentazione di tubi, serbatoi e impianti. Questi sono solo alcuni esempi di come si sia intervenuto per aumentare l'efficienza degli impianti di produzione del calore, con conseguente diminuzione del consumo di combustibile e produzione di emissioni.

La nuova sala cottura di Carlsberg Italia, totalmente rinnovata nel 2008 pur mantenendone lo storico aspetto, è stata dotata di un moderno sistema di recupero del calore che consente di condensare il vapore proveniente dalla bollitura del mosto, il quale può essere così utilizzato per preriscaldare la cotta successiva; inoltre, l'acqua che si riscalda durante il raffreddamento del mosto viene stoccata in un serbatoio e utilizzata in fabbricazione ad uso servizio e per i lavaggi. Sempre in fabbricazione, in particolare per la filtrazione della birra prima dell'invio all'imbottigliamento, è stato adottato un filtro a microfiltrazione tangenziale.

Grazie a questa nuova tecnologia, non è più necessario l'impiego di coadiuvanti di filtrazione come la farina fossile e questo assicura vantaggi sia in termini di sicurezza, poiché non si ha formazione di polveri

durante la preparazione, che ambientali, di smaltimento della farina fossile saturata. Molti gli interventi implementati da Carlsberg Italia negli ultimi anni per poter ridurre anche i consumi di energia elettrica, tra cui si evidenziano l'installazione di selettori "remotati" per lo spegnimento dei nastri e di alcune macchine, lo spegnimento delle luci garantito da *timer* programmati, l'utilizzo di temporizzatori tramite *software* di pompe e attrezzature, l'impiego di motori elettrici ad alto rendimento in sostituzione di motori elettrici di efficienza *standard*, la formazione e sensibilizzazione dei dipendenti a tutti i livelli operativi e gestionali.

Per quanto riguarda la fase di imbottigliamento e confezionamento, lo snodo decisivo è rappresentato dall'efficienza dei macchinari, per cui risulta fondamentale il controllo costante dei consumi. In tale ottica l'installazione di nuovi contatori delle *utilities* (energia elettrica, vapore, acqua e anidride carbonica) assicura a Carlsberg Italia un controllo costante e continuo dei consumi e consente interventi migliorativi immediati ed efficaci.

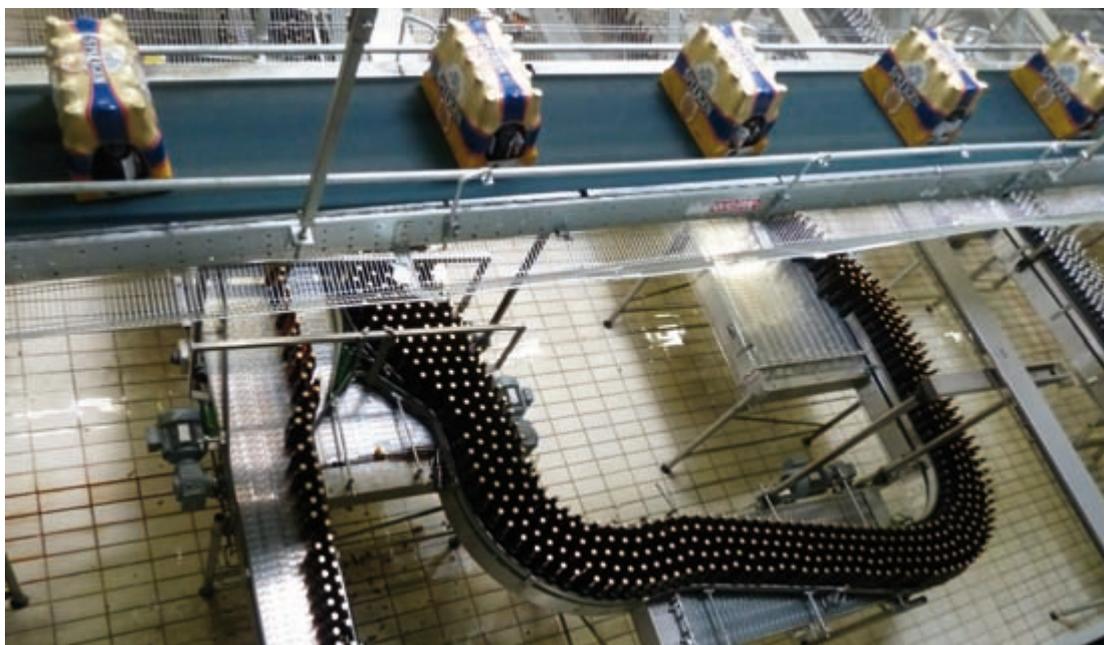
L'insieme di tali interventi, sviluppati grazie al continuo coinvolgimento e alla responsabilizzazione delle persone ad ogni livello operativo, hanno consentito a Carlsberg Italia di migliorare in maniera costante la propria performance ambientale: dal 2009, in rapporto alla quantità di birra imbottigliata, le emissioni di CO<sub>2</sub> sono state ridotte dell'11,6%, l'impiego di acqua dell'11,9%, l'utilizzo di

energia elettrica e gas metano si è ridotto dell'11,9%.

Coerentemente con le Politiche e le linee guida del Gruppo Carlsberg, lo stabilimento di Induno Olona si prefigge obiettivi di miglioramento da perseguire di anno in anno.

A supporto di tale approccio, dal 2009 l'azienda ha implementato il sistema *Carlsberg Lean* basato sul concetto *LEAN Manufacturing*, che ha consentito di migliorare notevolmente la gestione e l'organizzazione delle *performance*: l'utilizzo di strumenti di *problem solving* all'interno dei reparti consentono, infatti, di monitorare giornalmente e/o settimanalmente i *target* dei consumi, identificare le cause primarie dei problemi e anticipare azioni correttive per garantire il mantenimento delle *performance* di processo e ambientali, monitorando l'efficacia delle azioni tramite la verifica continua delle *performance* stesse. I risultati, condivisi nei reparti, fungono da incoraggiamento e stimolo per tutti verso il miglioramento continuo.





### 2.1.2 La valutazione del Ciclo di vita (*Life Cycle Assessment LCA*) e la Dichiarazione Ambientale di Prodotto (*Environmental Product Declaration EPD*)

Nel 2010 Carlsberg Italia, prima tra le aziende birraie, ha intrapreso un percorso di analisi del ciclo di vita delle birre Carlsberg e Tuborg per valutarne gli impatti ambientali associati agli scenari di produzione, confezionamento e distribuzione tramite i formati che le riguardano, ovvero fusti tradizionali in acciaio, fusti in PET e bottiglie in vetro. In particolare, attraverso la realizzazione dell'analisi LCA, Carlsberg Italia ha perseguito diversi obiettivi:

- identificare le opportunità di miglioramento degli aspetti ambientali del prodotto nei diversi stadi del ciclo di vita;
- supportare le decisioni strategiche dell'azienda;
- definire indicatori rilevanti di prestazione ambientale con le relative tecniche di misurazione;
- utilizzare strumenti di *green marketing*, di cui l'analista LCA è la base scientifica oggettiva.

L'analisi ha condotto all'ottenimento, nel gennaio 2011, della convalida della prima Dichiarazione Ambientale di Prodotto (EPD - *Environmental Product Declaration* da parte dello IEC, *International Epd Cooperation*) a livello mondiale di una birra. L'aspetto innovativo della EPD delle birre di Carlsberg Italia - attualmente riconosciuto ai marchi Carlsberg, Tuborg e a quelli del Birrifico Angelo Poretti (Originale Chiara, Bock Chiara, Bock Rossa) - è quello di avere valutato l'impatto del prodotto in tre scenari di distribuzione differenti, nell'ottica di una valorizzazione delle migliori performance ambientali della tecnologia che prevede l'uso del fusto in materiale plastico riciclabile rispetto a quelli tradizionali.

Essendo la prima azienda birraria a livello mondiale ad aver ottenuto la Dichiarazione Ambientale di Prodotto, a Carlsberg Italia è stato assegnato il compito di definire e proporre le *Product Category Rules* (PCR), ovvero le regole necessarie per condurre l'analisi del ciclo di vita (*Life Cycle Assessment*) di prodotti appartenenti alla medesima categoria e per redigere Dichiarazioni di Prodotto Ambientali in modo tale che i dati di performance ambientale siano confrontabili.

La definizione delle PCR ha previsto l'implementazione di un processo di consultazione degli *stakeholder* di riferimento, conclusosi nella seconda metà del 2011, nel corso del quale Carlsberg Italia ha coinvolto Istituzioni, esperti, clienti e *partner*, chiedendo loro eventuali commenti e suggerimenti al proprio testo.

Fusto in PET da 20lt



60 litri di birra spillati dai nostri fusti in PET contribuiscono alla riduzione dell'effetto serra quanto un albero in un anno di vita.

### 2.1.3 Il metodo di spillatura *Modular 20*

Puntando su una qualità eccellente e dopo un periodo di sperimentazione iniziato con il sistema *DraughtMaster™ Flex 20* per impianti mobili nel 2007, Carlsberg Italia ha lanciato nel 2011, dopo un lungo lavoro di ricerca ed innovazione, il nuovo sistema di spillatura della birra con impianti fissi, denominato *DM Modular 20*, inserendolo nel più ampio *concept* denominato "*Drink Different*". Grazie all'innovativa tecnologia, la birra non è più contenuta nei tradizionali fusti di acciaio, ma in fusti a perdere in PET da 20 litri (riciclabili con la normale raccolta differenziata), possibilità che permette di servire la birra senza aggiunta di anidride carbonica.

In tal modo si ottiene un prodotto di qualità che mantiene più a lungo le caratteristiche organolettiche (a fusto chiuso 9 mesi contro i 6 mesi del fusto in acciaio) con una vita

media più lunga del fusto una volta attaccato all'impianto (31 giorni contro 4), e con un minor impatto ambientale. Il sistema dei fusti a perdere comporta, infatti, una drastica riduzione dei trasporti su gomma, consentendo di evitare il viaggio di ritorno necessario a recuperare i fusti in acciaio vuoti da trattare per essere riutilizzati, con un minor impatto sulla logistica. Inoltre, la dimensione del fusto consente di ottimizzare il carico dei mezzi che consegnano la birra, con un conseguente aumento degli ettolitri trasportati per ogni viaggio.

Il sistema *DM Modular 20* viene utilizzato per le principali birre del portafoglio Carlsberg Italia: Carlsberg, Carlsberg Elephant e Carlsberg Special Brew, Tuborg, Grimbergen (Blonde, Double, Blanche), Kronenbourg 1664, Birrificio Angelo Poretti (Originale Chiara, Bock Chiara, Bock Rossa, Non Filtrata) e Tucher Weizen.

## I benefici ambientali di *Modular 20*

Secondo uno studio comparativo realizzato da Carlsberg Italia in collaborazione con lo Iefe Istituto di economia e politica dell'energia e dell'ambiente dell'Università Bocconi è emerso che la soluzione basata sull'impiego dell'innovativo fusto in PET è vincente sotto il profilo ambientale per molteplici motivi:

- la spillatura avviene tramite la pressione di aria esternamente al fusto, a differenza della classica spillatura tramite bombole di CO<sub>2</sub>, riducendo significativamente la *carbon footprint* del prodotto;
- il peso della materia prima utilizzata per il fusto è ridotto al minimo (poco più di 200 g di PET per un fusto da 20 litri, rispetto agli 8 kg di acciaio di un fusto tradizionale da 25 litri ed ai 200 g di vetro per una bottiglia da 33cl);
- il sistema dei fusti a perdere comporta una drastica riduzione dei trasporti su gomma, evitando il viaggio di ritorno necessario a recuperare i fusti in acciaio vuoti da trattare (lavaggio, disinfezione, sostituzione parti deteriorate) per essere riutilizzati;
- la dimensione del fusto consente di ottimizzare il carico dei mezzi che consegnano la birra, con un conseguente aumento degli ettolitri trasportati per ogni viaggio;
- la qualità del prodotto è migliore in quanto non c'è contatto con CO<sub>2</sub> esterna durante la spillatura, e ne allunga la vita utile, sia in magazzino che a fusto aperto, riducendo in questo modo gli sprechi.



# DRINK DIFFERENT

## Freschezza inalterata dal birrificio al bicchiere

Mai più CO<sub>2</sub>

Innovativo fusto in PET riciclabile

Durata del fusto: 31 giorni

L'innovazione più verde per la birra alla spina



Impatto ambientale rispetto a

Emissioni di CO<sub>2</sub>

Energia consumata

FUSTI IN ACCIAIO



**-31%**

**-21%**

BOTTIGLIE IN VETRO



**-45%**

**-38%**

Informazioni L'EPF 16.12.2010

### {Drink Different!}

Assapora il gusto di un bicchiere di birra come spillato in birrificio grazie all'innovativa tecnologia DraughtMaster™.

La CO<sub>2</sub> presente nella birra spillata con DraughtMaster™ è quella voluta dal mastro birraio.

La birra ti verrà così servita sempre con la corretta gasatura e soprattutto senza CO<sub>2</sub> aggiunta, rispettando quindi anche l'ambiente.

[www.beviresponsabile.it](http://www.beviresponsabile.it) - [www.carlsbergitalia.it/drinkdifferent](http://www.carlsbergitalia.it/drinkdifferent)

## 2.2 Efficienza energetica e cambiamento climatico

FIGURA 1  
Birra prodotta (hl)

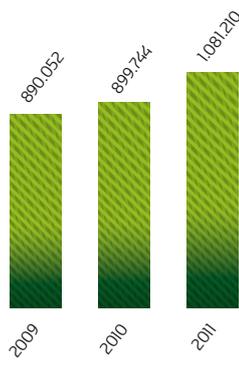


FIGURA 2  
Consumo specifico di energia elettrica per ettolitro di birra (MWh/hl di birra)

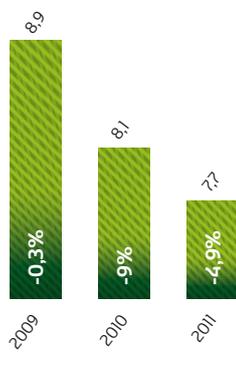
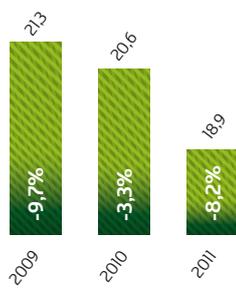


FIGURA 3  
Consumo specifico di gas metano per ettolitro di birra (MWh/hl di birra)



### 2.2.1 I consumi di energia

Carlsberg Italia utilizza due forme di energia: energia elettrica ed energia termica. Nel sito produttivo di Induno Olona l'energia elettrica è utilizzata per la produzione del freddo, la produzione dell'aria compressa, il recupero di biossido di carbonio, il funzionamento di tutti gli impianti di confezionamento e l'illuminazione. Nel 2011 la birra prodotta nello stabilimento di Induno Olona è stata pari a 1.081.210 hl, con un aumento del 20,2% rispetto al 2010. A fronte della crescita della produttività, l'azienda si è costantemente impegnata nel ridurre il consumo di energia, attraverso l'ottimizzazione dei processi.

A conferma di ciò, i consumi specifici di elettricità per produrre un ettolitro di birra sono diminuiti, passando dagli 8,1 MWh/hl del 2010 ai 7,7 MWh/hl.

L'energia termica - principalmente gas metano (99,9%) e in minima parte gasolio - viene utilizzata per la produzione di vapore da dedicare ai processi di cottura, sterilizzazione e pastorizzazione e per il riscaldamento dei locali. Anche in questo caso l'obiettivo di Carlsberg Italia è ridurre progressivamente i consumi energetici. Nel dettaglio il consumo specifico di gas metano è diminuito, passando da 20,6 MWh/hl del 2010 a 18,9 MWh/hl nel 2011, un positivo risultato reso possibile grazie ai progetti di *energy saving* messi in atto nello stabilimento ed illustrati all'inizio del capitolo.

L'energia complessivamente consumata per il processo produttivo nel 2011 è stata pari a 28.719 MWh, con un aumento rispetto al 2010 conseguente all'accresciuta produttività. Di questi il 71% si riferiscono al gas metano utilizzato per la produzione di vapore e il 29% all'energia elettrica utilizzata per il funzionamento del sito produttivo e per gli usi di ufficio.

FIGURA 4  
Consumi energetici totali

	2009	2010	2011
Energia totale (MWh)	26.911	25.816	28.719
Di cui gas metano per il riscaldamento e per la produzione di vapore	70,6%	71,8%	71%
Di cui energia elettrica per alimentazione sito produttivo e uffici	29,4%	28,2%	29%

FIGURA 5  
Emissioni dirette  
di CO<sub>2</sub>  
(kg CO<sub>2</sub>/hl di birra)

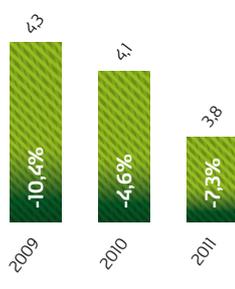
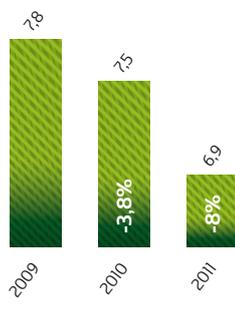


FIGURA 6  
Emissioni dirette  
e indirette di CO<sub>2</sub>  
(kg CO<sub>2</sub>/hl di birra)



## 2.2.2 Le emissioni in atmosfera

Il controllo delle emissioni prodotte in atmosfera - che derivano dal processo di combustione - è un importante ambito che vede l'azienda impegnata sia a livello preventivo sia a livello operativo, in particolare attraverso il miglioramento dell'efficienza dei processi e degli impianti utilizzati.

La politica di riduzione dei consumi energetici ha consentito notevoli miglioramenti anche dal punto di vista della riduzione delle emissioni. Dal 2005 Carlsberg Italia, data la potenzialità delle caldaie, è in regime ETS - *Emission Trading Scheme*<sup>1</sup>.

Nell'ultimo triennio, a fronte di una assegnazione annuale di quote pari a 6.042 ton, la produzione media delle emissioni dirette di CO<sub>2</sub> - derivanti dalla produzione di calore necessario per i processi di produzione - è stata di circa 3.872 ton, molto al di sotto del livello consentito.

Analizzando la produzione di emissioni dirette di CO<sub>2</sub> in rapporto ad un ettolitro di birra, nell'ultimo esercizio si è registrato un decremento pari al 7,3% per ettolitro.

Dal 2009, attraverso un metodo standard dettato dal Gruppo Carlsberg, viene monitorata la produzione complessiva di CO<sub>2</sub>, che comprende anche le emissioni indirette derivanti dal consumo di energia elettrica utilizzata. La Figura 6 evidenzia anche in questo caso un trend positivo, con la riduzione costante, nell'ultimo triennio, della quantità di CO<sub>2</sub> emessa per ettolitro di birra prodotto.

<sup>1</sup> L'*Emission Trading Scheme* è un sistema di scambio delle quote di emissioni in base al quale i Governi nazionali dell'Unione Europea stabiliscono un tetto alle emissioni di ogni azienda.



## 2.3 Uso delle risorse e gestione dei rifiuti

### 2.3.1 I consumi idrici

L'acqua è la principale materia prima utilizzata nella produzione della birra, capace di incidere significativamente sul gusto della bevanda. Inoltre, oltre a diventare parte integrante del prodotto, l'acqua impiegata nello stabilimento di Induno Olona viene utilizzata da Carlsberg Italia nei processi di lavaggio, raffreddamento e pastorizzazione, dunque rappresenta un elemento centrale del processo produttivo.

Anche l'acqua, l'ingrediente più importante per un birrifico, costituisce una risorsa fondamentale per l'ambiente e le comunità che il Gruppo Carlsberg si è impegnato a salvaguardare e valorizzare.

A questo scopo, sono stati studiati e programmati numerosi interventi di verifica e monitoraggio costante dei consumi, anche tramite l'installazione di contatori automatici, al fine di garantire la riduzione degli sprechi e favorire il riutilizzo di acqua nei diversi processi.

L'azienda garantisce l'approvvigionamento idrico da due sorgenti, situate entrambe all'interno della proprietà di Carlsberg Italia: la Fontana degli Ammalati e la Fontana Mulini Grassi. In ottemperanza alle vigenti leggi in materia e al fine di garantire regolari controlli sulle acque utilizzate, viene attuato un programma di controllo che prevede l'esecuzione di analisi microbiologiche e chimiche sull'acqua impiegata.

Nel 2011 si registra un'importante riduzione del consumo specifico di acqua necessario a produrre un ettolitro di birra, passato dai 4,9 hl del 2010 ai 4,5 hl del 2011, grazie agli investimenti realizzati e ai miglioramenti applicati al processo produttivo (Figure 7).

Il significativo trend di riduzione del consumo dell'acqua (davvero notevole se si pensa che nel giro di 7 anni la riduzione a hl è stata pari circa il 40%) è stato possibile grazie alla ricerca continua dell'efficienza delle tecnologie e dei processi, nonché alla riduzione degli sprechi, garantita dalla responsabilizzazione e dall'impegno di tutti i dipendenti dei reparti operativi e degli uffici. Nello specifico, nel corso del 2011 Carlsberg Italia ha implementato diverse azioni per ridurre e ottimizzare l'utilizzo di acqua:

- automatizzazione dei sistemi di lavaggio delle apparecchiature e degli impianti CIP, (Clean In Place) applicazione di lance ad alta pressione e inserimento, ove possibile, di serbatoi per il recupero dell'acqua di lavaggio e dell'ultimo risciacquo;
- installazione di torri evaporative a ciclo chiuso, a spruzzo e ad aria sia sui pastorizzatori che per il raffreddamento dei compressori;
- recupero e reimpiego dell'acqua calda proveniente dal raffreddamento del mosto, da utilizzarsi per i lavaggi;
- recupero dell'acqua di raffreddamento e ottimizzazione nella gestione dell'acqua gelida.

La riduzione dei consumi idrici ha consentito anche la riduzione della produzione di acque di scarico, come si evidenzia nella Figura 8.

FIGURA 7  
Consumo specifico di acqua (hl acqua/hl birra)

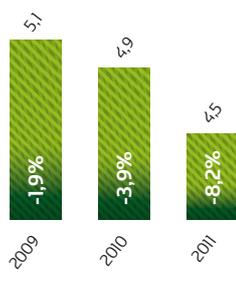


FIGURA 8  
Scarichi idrici

	2010	2011	Var. 2010/2011
Acque di scarico (m <sup>3</sup> )	290.000	270.000	- 6,9%
Effluenti organici per ettolitro di birra (hl/hl)	3,2	2,5	- 21,9%

FIGURA 9  
Materie prime (ton)

	2010	2011
Malto d'orzo	10.705	13.914
Luppolo	1.452	2.645
Estratto di glucosio*	3.741	5.108
<b>Totale</b>	<b>15.898</b>	<b>21.667</b>

FIGURA 10  
Materie prime per ettolitro di birra  
(kg/htl di birra)

	2010	2011
Malto d'orzo	11,9	12,9
Luppolo	1,6	2,4
Estratto di glucosio*	4,2	4,7

\* Fonte di carboidrati in aggiunta a quelli già presenti nel malto utilizzato solo in alcune ricette

## 2.3.2 Le materie prime

Oltre all'acqua, le principali materie prime utilizzate da Carlsberg Italia per la produzione della birra sono le seguenti:

- Malto d'orzo - il malto è un prodotto semilavorato dall'orzo, il quale allo stato naturale non è utilizzabile per la produzione della birra, poiché gli amidi che contiene non sono fermentabili. Il processo di trasformazione dell'orzo in malto prevede un'iniziale umidificazione e poi il successivo essiccamento. Carlsberg Italia utilizza malti provenienti da paesi europei.
- Luppolo - il luppolo è una pianta rampicante il cui fiore femminile contiene sostanze e resine amare/aromatiche e la sua aggiunta durante la fase di cottura della birra consente di equilibrare il gusto dolce derivante dalle sostanze estratte dal malto.
- Lievito - il mosto viene trasformato in birra grazie all'azione del lievito che è un fungo microscopico, molto simile a quello utilizzato per la panificazione, che per nutrirsi utilizza i carboidrati più semplici (glucosio, maltosio e maltotriosio), trasformandoli in alcool e anidride carbonica.

Le birre prodotte presso lo stabilimento di Induno Olona sono tutte di bassa fermentazione e per la loro produzione si utilizzano lieviti provenienti da colture pure selezionate del Centro Ricerca Carlsberg di Copenhagen.

Come si ricava dalla Figura 9, la quantità di materie prime utilizzate nel corso del 2011 è significativamente aumentata (+36,3%), conseguentemente alla crescita dei quantitativi di birra prodotta.

## Una nuova qualità di orzo, il *Null-Lox*

Un'importante innovazione nello sviluppo delle metodologie produttive è stata segnata nel 2011 dal lancio del nuovo orzo *Null-Lox*, sviluppato dal *Carlsberg Research Centre* di Copenhagen. Il nuovo orzo non OGM - attualmente utilizzato esclusivamente nei prodotti Carlsberg - è frutto di una ricerca decennale ed è stato creato con le tradizionali tecniche di impollinazione incrociata.

Risultato di un processo completamente naturale, *Null-Lox* permette di ottenere un prodotto più fresco e più gradevole, che si conserva più a lungo. Inoltre, l'orzo viene coltivato con un ridotto impiego di fertilizzanti e richiede meno calore nella fase di maltazione.

Il Gruppo Carlsberg ha sviluppato 10 diverse varietà di orzo che si adattano a climi e condizioni delle diverse parti del mondo. *Null-Lox* è attualmente coltivato e testato in campi in Danimarca, Svezia, Finlandia, Polonia, Ungheria, Serbia, Francia, Germania, Gran Bretagna, Portogallo, Austria, Russia, Ucraina, Australia e Nuova Zelanda.

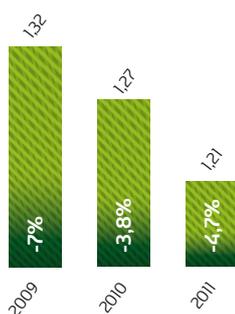


FIGURA 11  
Produzione specifica  
rifiuti (kg/hl di birra)

### 2.3.3 I rifiuti

L'attenzione di Carlsberg Italia al tema dei rifiuti si è tradotta in un miglioramento delle prestazioni nell'arco del triennio 2009/2011: a fronte dell'aumento della produzione, il quantitativo complessivo di rifiuti è aumentato, tuttavia è diminuita la produzione specifica di rifiuti per ettolitro di birra. La produzione dei rifiuti è variabile di anno in anno e dipende dalla tipologia di scarti e dall'andamento del processo produttivo.

La quasi totalità dei rifiuti solidi prodotti da Carlsberg Italia (nel 2011 il 96,2%) è stata recuperata per essere destinata al riciclo produttivo, come si evidenzia nella Figura 12. I rifiuti sono suddivisi, stoccati e affidati per il trasporto e lo smaltimento a fornitori autorizzati.

In particolare, nel 2011 risulta in crescita la separazione di carta, plastica e legno, vetro e altri rifiuti (come toner, sostanze organiche e inorganiche); diminuisce, invece, la quantità di metalli, imballaggi misti e olio esausto.

FIGURA 12  
Rifiuti destinati al recupero (kg)

	2009	2010	2011
Carta, plastica, legno	566.610	768.780	901.380
Vetro	292.940	159.700	219.740
Metalli (alluminio, ferro)	45.400	52.480	31.420
Imballaggi misti	182.580	136.920	104.360
Olio esausto	900	1.500	920
Altro (toner, sostanze organiche e inorganiche)	89.190 <sup>2</sup>	50	2.109
<b>Totale Rifiuti destinati al recupero</b>	<b>1.177.620</b>	<b>1.119.430</b>	<b>1.259.929</b>
Totale Rifiuti prodotti	1.177.620	1.141.410	1.309.456
<b>% rifiuti destinati al recupero sui rifiuti prodotti</b>	<b>100%</b>	<b>98%</b>	<b>96,2%</b>

<sup>2</sup> Nella voce "Altro" rientrano terra e macerie a seguito dell'alluvione / esondazione del fiume Olona.



### 2.3.4 Il packaging

La politica ambientale del Gruppo Carlsberg richiede un impegno costante nel ridurre e promuovere il riutilizzo e il riciclo dei materiali da imballaggio, nell'ottica di minimizzarne l'impatto ambientale. Le scelte relative al *packaging* vengono valutate nell'ottica del ciclo di vita del prodotto, promuovendo l'utilizzo di sistemi ecocompatibili. In particolare il Gruppo Carlsberg Italia richiede ai fornitori di *packaging* primario e secondario di utilizzare materiale riciclato (bottiglie di vetro, cartoni, vassoi, *cluster* e valigette).

Dall'analisi dei volumi di birra venduti dal Gruppo Carlsberg Italia nel 2011, si rileva che le bottiglie in vetro - nei diversi formati da 33 e 66 cl - rimangono il materiale principalmente utilizzato (62,8%), seguito dalle lattine in alluminio (16,4%). Si evidenzia, nel contempo, la significativa crescita dei volumi venduti tramite fusti in PET (tecnologia *DraughtMaster™*), in linea con la strategia di Carlsberg Italia di promuovere questa innovativa e maggiormente sostenibile modalità.

FIGURA 13  
Quantità di birra venduta per tipologia di imballaggio (%)

	2009	2010
Vetro (33/66 cl)	67,9%	62,8%
Fusti in acciaio	16,8%	14,8%
Lattine	11,5%	16,4%
Fusti in PET ( <i>DraughtMaster™ Modular 20</i> )	3,8%	6%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



# 3. PERFORMANZA SOCIALE





**Carlsberg**  
Italia

## 3.1 Lavoro e Diritti Umani

In linea con la visione di Carlsberg **“Assetati di eccellenza”** l’impegno del Gruppo **Carlsberg Italia** si concentra sulla costruzione di un ambiente di lavoro sicuro, che favorisca lo sviluppo delle potenzialità dei dipendenti, la collaborazione e la condivisione di buone pratiche, in un’ottica di miglioramento continuo.

Le persone, la loro passione e la loro motivazione costituiscono la base del successo dell’azienda, per questo **Carlsberg Italia** promuove la partecipazione, la crescita interna e la diffusione di comportamenti positivi e corretti, nel rispetto delle norme sul lavoro e dei principi internazionali in materia di diritti umani.

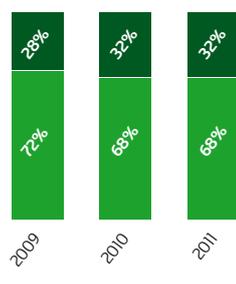


FIGURA 14  
Evoluzione dipendenti  
Gruppo Carlsberg Italia  
(numero)



FIGURA 15  
Evoluzione dipendenti  
per genere (%)

■ Uomini  
■ Donne



### 3.1.1 Composizione e caratteristiche

In seguito alla riorganizzazione aziendale, avviata nel 2007 e conclusasi con la fine del 2010, i dipendenti del Gruppo Carlsberg Italia a fine 2011 sono pari a 330 unità. La riduzione dell'ultimo triennio è legata principalmente alle attività relative all'ottimizzazione dell'organizzazione delle diverse aree aziendali: terziarizzazione della logistica, riorganizzazione dei depositi sul territorio nazionale, la conseguente riduzione del personale impiegato nelle attività di magazzino e consegna, chiusura dello stabilimento produttivo di Ceccano (FR).

L'organico complessivo è impiegato per il 46% in Carlsberg Italia - suddividendosi tra la sede di Lainate (48%) che si occupa delle attività amministrative, commerciali e di marketing, e il sito produttivo di Induno Olona (52%) in cui si effettua la produzione della birra - e per il 54% in Carlsberg Horeca, che garantisce la vendita e la distribuzione di birra e bevande su tutto il territorio nazionale nel canale HoReCa.

In generale, si evidenzia una maggiore presenza maschile all'interno dell'organico: a fronte di un business a maggiore attrattività maschile, nel 2011 il personale femminile si attesta comunque al 32% del totale, un valore sostanzialmente in linea con il valore 2010 e in crescita rispetto al 2009 (vedi Figura 15).

Per quanto riguarda la tipologia contrattuale, si conferma la netta prevalenza di contratti a tempo indeterminato - nel 2011 pari al 92% del totale - a conferma dell'orientamento della società verso forme di impiego tutelate e garantite (Figura 16).

FIGURA 16  
Dipendenti per tipologia contrattuale (%)

	2009	2010	2011
A tempo indeterminato	97,2%	92,4%	92,4%
A tempo determinato	2,7%	7,6%	7,6%

L'età media dell'organico è pari a circa 42 anni e l'anzianità aziendale media si attesta intorno ai 10 anni. Per quanto riguarda la composizione dei dipendenti per qualifica, come evidenziato in Figura 17 nel 2011 gli impiegati costituiscono il 68,2% del totale; il restante 31,8% della popolazione aziendale si distribuisce fra operai (il 14,6%), quadri (il 12,7%) e dirigenti (il 4,5%). Anche in seguito alla chiusura dello stabilimento di Ceccano, che ha determinato l'uscita principalmente di personale operaio, la distribuzione per qualifica è rimasta pressoché invariata rispetto al 2009.

FIGURA 17  
Dipendenti per qualifica (numero)

	2009	2010	2011
Dirigenti	15	16	15
Quadri	42	42	42
Impiegati	255	236	225
Operai	125	50	48
<b>Totale</b>	<b>437</b>	<b>344</b>	<b>330</b>

Essendo la birra un prodotto a carattere stagionale, consumato prevalentemente in estate, l'attività produttiva si concentra nel periodo compreso tra marzo e settembre, con un picco massimo nei mesi di giugno e luglio. Per far fronte a tale esigenza, al nucleo stabile di dipendenti si aggiunge annualmente un consistente numero di risorse, assunte stagionalmente. Gli inserimenti di nuove risorse nel 2011 superano quelli del 2010 (+23%), mentre per quel che riguarda il turnover - relativo sia ai dipendenti che ai lavoratori stagionali - si evidenzia una netta riduzione rispetto all'anno precedente, come si ricava dalle Figure 18 e 19.

FIGURA 18  
Entrati e usciti - inclusi stagionali (numero)

	2010	2011
Entrati nell'anno	68	80
Usciti nell'anno	151	104

FIGURA 19  
Turnover organico per età (numero)

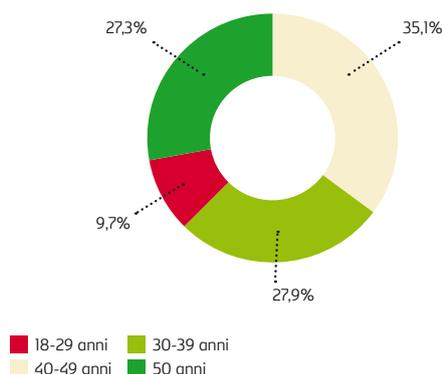
	2010	2011
18 - 29 anni	21	41
30 - 39 anni	43	26
40 - 49 anni	48	22
> 50 anni	39	15
<b>Totale</b>	<b>151</b>	<b>104</b>

La composizione dell'organico per fasce di età evidenzia una realtà solida e nel contempo dinamica. Nel 2011 circa il 38% dei dipendenti ha meno di 40 anni, mentre un 27% ha oltre 50 anni, determinando un giusto equilibrio tra esperienza e professionalità delle persone. La percentuale dei dipendenti con meno di 40 anni nel 2011 risulta di poco inferiore rispetto a quella del biennio precedente, così come evidenziato nelle Figure 20 e 21.

FIGURA 20  
Evoluzione dipendenti per età (numero)

	2009	2010	2011
18 - 29 anni	25	31	32
30 - 39 anni	155	117	92
40 - 49 anni	180	123	116
> 50 anni	77	73	90
<b>Totale</b>	<b>437</b>	<b>344</b>	<b>330</b>

FIGURA 21  
Dipendenti 2011 per fasce di età (%)



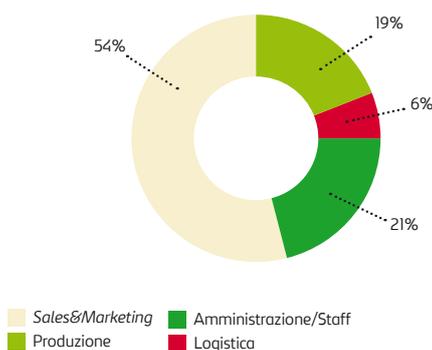
Il forte orientamento al mercato e ai consumatori è testimoniato su tutto il territorio nazionale dal fatto che oltre la metà dei dipendenti (54%) è impiegata nelle attività commerciali.

La composizione dell'organico per funzioni, in percentuale, risulta stabile nel biennio 2010 - 2011 con un aumento del peso dell'area *Sales & Marketing* rispetto al 2009.

FIGURA 22  
Dipendenti per funzione (numero)

	2009	2010	2011
Produzione	68	62	63
<i>Sales &amp; Marketing</i>	185	193	178
Logistica	83	20	21
Amministrazione/Staff	101	69	68
<b>Totale</b>	<b>437</b>	<b>344</b>	<b>330</b>

FIGURA 23  
Dipendenti 2011 per funzione (%)



Contestualmente, Carlsberg Italia considera la mobilità interna come importante opportunità di valorizzazione delle competenze interne. Per questo l'azienda favorisce la job rotation, attraverso la quale le persone hanno la possibilità di completare la loro formazione e di cambiare il proprio ruolo non solo all'interno della stessa funzione, ma trasversalmente all'organizzazione, sperimentando percorsi professionali diversi.

Con riferimento alle ore lavorate si registra un aumento complessivo di circa il 15% nel 2011, conseguente ad un'augmentata produttività dell'azienda. Al contrario le ore di lavoro straordinario pro-capite hanno registrato una riduzione (- 15,5%), in linea con una politica aziendale volta ad ottimizzare l'efficienza organizzativa, limitando il ricorso allo straordinario.

FIGURA 24  
Ore di lavoro e assenze pro-capite (numero)

	2010	2011
Ore medie lavorate	1.464	1.691
Ore di lavoro straordinario	45	38
Ore di assenza totali	172	101

Per quanto riguarda le ore di assenza (per malattia, infortunio, maternità, attività sindacale, permessi e Cig) il 2011 ha visto una netta riduzione (- 41,3%) rispetto all'anno precedente, con una sensibile riduzione delle ore perse per infortunio.

## Contribuire alla diffusione di una coscienza ambientale

Limitare l'impatto sull'ambiente significa scegliere di stare dalla parte della natura, rispettarla e avere cura di quanto essa ci offre, senza approfittarne. L'impegno è veramente ambizioso e quanto mai essenziale quando si sceglie di essere parte integrante del contesto territoriale in cui si è cresciuti.

La realtà in cui siamo immersi non merita solo di essere rispettata, ma anche valorizzata. Per questo, nello stabilimento di Induno Olona abbiamo scelto di sposare nuove tecnologie e storia, conservando gli stabili d'epoca in stile *liberty* e mantenendo in vita il parco secolare che circonda lo stabilimento dando la possibilità di visitare il nostro sito e di venirci a conoscere personalmente.

Adeguare il nostro impegno di entità locale alle linee guida del Gruppo internazionale a cui apparteniamo, è l'ulteriore sfida a cui giornalmente andiamo incontro e per far questo è necessario far crescere la "consapevolezza ambientale" a tutti i livelli operativi per promuovere la diffusione di una coscienza ambientale sempre più condivisa.

L'esperienza che sto affrontando in Carlsberg Italia mi sta insegnando che innovazione e rispetto per le risorse non sono concetti dissociati, anzi, se implementati in ugual misura creano una sinergia inestimabile che consente di valorizzare ancor di più le proprie scelte.

**Manuela Mantovani**

*Environmental & Safety Specialist Carlsberg Italia*

### 3.1.2 Recruiting, performance, riconoscimento

Il processo di ricerca e selezione del personale garantisce il rinnovo e la crescita delle competenze. Per il reclutamento di nuove risorse il Gruppo Carlsberg Italia utilizza diverse modalità, dal supporto di società specializzate in ricerca e selezione, al *job posting* interno, dando in questo modo possibilità di cambiamento ai dipendenti e, nel contempo, coprendo le nuove esigenze aziendali.

Inoltre, il Gruppo Carlsberg Italia si avvale saltuariamente di società di *outplacement*, riceve candidature spontanee anche attraverso *social network* specializzati (LinkedIn) e si avvale anche delle collaborazioni con il mondo accademico.

Nella gestione e valorizzazione dei dipendenti, Carlsberg ha adottato un sistema che integra aspetti economico-monetari, quali il piano di incentivazione, *bonus* e premi, con altri elementi intangibili come opportunità di formazione, *benefit*, servizi legati al benessere delle persone promuovendo convenzioni in vari settori. Tale approccio è volto a generare un circolo virtuoso per il quale la soddisfazione delle persone, influenza positivamente la produttività e l'immagine aziendale.

Il sistema di valutazione è imperniato sulla performance come indicatore per orientare la crescita delle persone. Nell'ottica di favorire la responsabilizzazione e il coinvolgimento di ciascun dipendente, la valutazione delle prestazioni prevede momenti di dialogo e confronto - con il proprio responsabile e all'interno dei *team* di lavoro - per evidenziare punti di forza e aree di miglioramento, e successivamente attivare azioni di sviluppo, come ad esempio la formazione.

Contestualmente l'azienda ha adottato un piano di gestione per obiettivi (MBO *Management By Objectives*) che coinvolge dirigenti, *manager* e figure specializzate che ricoprono ruoli chiave. Il sistema MBO, che si basa per il 40% sull'andamento aziendale e per il 60% sulla valutazione della performance individuale, favorisce il coinvolgimento e la motivazione delle persone, allineando la *performance* individuale ai risultati di *business*. Per i ruoli commerciali è, invece, previsto un sistema di incentivazione *ad hoc*, applicato con cadenza quadrimestrale e annuale, legato al raggiungimento degli obiettivi di vendita.

Per i dirigenti e gli addetti alla vendita è previsto l'uso dell'auto aziendale, mentre per tutti i dipendenti è prevista una polizza infortuni professionali; inoltre, per dirigenti, quadri e impiegati è prevista anche una polizza extraprofessionale. Infine l'azienda ha stipulato diverse convenzioni dal settore salute e benessere, al settore bancario e alberghiero (inclusi i *ticket restaurant*).

Con la finalità di favorire la crescita interna e una maggiore responsabilizzazione e motivazione dei dipendenti al raggiungimento degli obiettivi aziendali, è stata introdotta la figura del *District Business Developer*: la maggior parte dei dirigenti, quasi tutti primi riporti dell'Amministratore Delegato, sono co-responsabili dei risultati di business di un determinato distretto commerciale, insieme allo specifico responsabile delle vendite del distretto. Assicurando un contatto diretto con la forza vendita e con tutti gli *stakeholder* di riferimento, ciò favorisce un *focus* costante sul mercato, sul cliente, rapidità nei processi decisionali, possibilità di crescita del *middle management* che, accanto al diretto responsabile, ha così un'altra rilevante figura di riferimento.

### 3.1.3 Formazione

La formazione viene considerata dal Gruppo Carlsberg Italia una via all'eccellenza, nell'ottica di offrire ai clienti prodotti e servizi sempre migliori. Il Gruppo offre ai dipendenti costante aggiornamento, specializzazione e approfondimenti per favorire lo sviluppo personale e professionale.

Ai fini di un costante miglioramento della *performance* e dell'efficienza operativa, il Gruppo Carlsberg Italia promuove il rafforzamento delle capacità tecnico-specialistiche e manageriali dei dipendenti, dedicando un'attenzione particolare alla formazione e all'affiancamento dei neo-assunti, per i quali vengono previsti percorsi formativi sulla mansione ricoperta, su tematiche generali - come sistemi di gestione qualità ed ambiente, norme di sicurezza e salute sul posto di lavoro e normative HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*) - e *training on the job*.

Nel 2011 si registra un importante aumento delle ore di formazione erogate, quasi raddoppiate, in particolare di quelle

FIGURA 25  
Ore di formazione per qualifica (numero)

	2010	2011	Var. %
Dirigenti	72	476	561%
Quadri	1.620	2.464	52%
Impiegati	7.546	18.824	149%
Operai	2.936	1.600	- 46%
<b>Totale</b>	<b>12.174</b>	<b>23.364</b>	<b>92%</b>

FIGURA 26  
Ore di formazione per funzione (numero)

	2010	2011	Var. %
Produzione	3.138	1.984	- 37%
Logistica	60	56	- 7%
<i>Sales &amp; Marketing</i>	8.316	20.040	141%
Amministrazione	660	1.284	95%
<b>Totale</b>	<b>12.174</b>	<b>23.364</b>	<b>92%</b>

destinate agli impiegati, soprattutto in area vendite, e ciò, anche in un periodo di crisi, dimostra l'attenzione dal Gruppo Carlsberg Italia per l'aggiornamento continuo e lo sviluppo professionale dei dipendenti. Le Figure 25 e 26 evidenziano la suddivisione delle ore di formazione erogate per qualifica e per funzione aziendale.

Le iniziative formative del 2011 hanno approfondito diversi ambiti, dallo sviluppo di competenze manageriali e tecnico-professionali all'acquisizione e al rafforzamento di *skills* trasversali (es. lingue straniere, *Office Automation*). Tra i diversi corsi attivati, particolare attenzione è stata dedicata all'approfondimento delle tematiche relative alla sostenibilità.

Attraverso un percorso costante di formazione e aggiornamento, l'azienda sostiene la crescita di ciascuna persona che viene stimolata a sviluppare le proprie capacità, competenze e abilità. Nonostante il generale contesto di crisi, il Gruppo Carlsberg Italia ha continuato ad investire in maniera significativa sulla formazione, coinvolgendo tutti i ruoli aziendali.

Nel 2011 sono stati, in particolare, definiti piani formativi facendo maggiore ricorso a corsi interni e soprattutto a corsi finanziati da enti terzi. Ciò ha consentito un'importante ottimizzazione dei costi pur garantendo un'offerta formativa ampia e rispondente ai differenti bisogni rilevati.

### 3.1.4 Diversità e pari opportunità

Il Gruppo Carlsberg Italia è da sempre impegnato nel promuovere un'effettiva parità di opportunità nell'accesso al lavoro, nei percorsi di carriera, nello sviluppo delle competenze e delle capacità di ogni suo collaboratore, perseguendo una politica di rispetto e valorizzazione delle aspirazioni individuali e promuovendo l'adozione di azioni positive.

Come già evidenziato, pur in un settore a forte prevalenza maschile la componente femminile rappresenta attualmente il 31,8% dei dipendenti totali, un valore sostanzialmente in linea con il trend degli anni precedenti, come evidenziato in Figura 27.

La Figura 28 evidenzia la suddivisione dei dipendenti per genere e qualifica nel 2011, da cui si ricava che le donne Dirigenti sono il 3% della componente femminile, contro un 5% di dirigenti uomini. Emerge, inoltre, che la quasi totalità delle dipendenti donne (88%) rientrano nella categoria "impiegati".

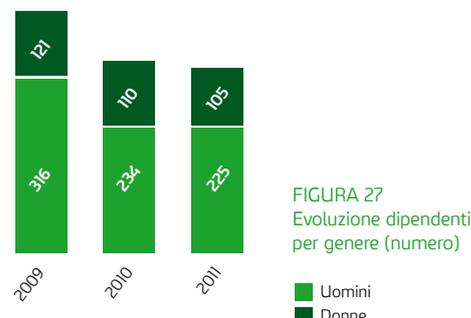
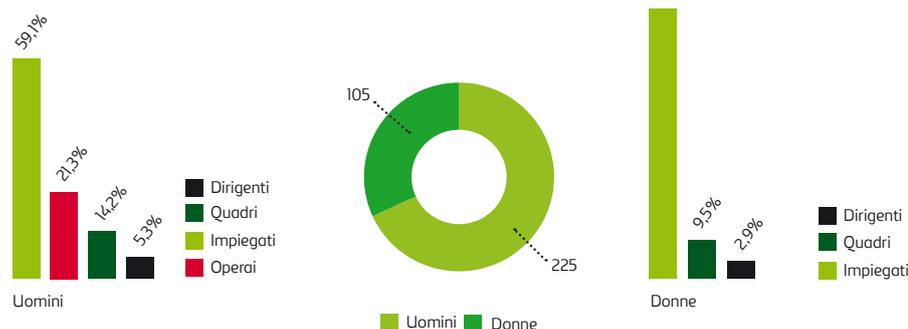


FIGURA 28  
Distribuzione dipendenti 2011 per genere e qualifica  
(numero e valore percentuale)



In Carlsberg le politiche di sviluppo premiano il merito senza discriminazione di genere, ciò è confermato anche dal trattamento retributivo. Come evidenziato nella Figura sottostante, il trattamento retributivo non differisce in maniera rilevante fra uomini e donne.

FIGURA 29  
Differenziale retributivo (indice medio)

	2009	2010	2011
Dirigenti (U/D)	1,30	1,30	1,46
Quadri (U/D)	1,24	1,24	1,31
Impiegati (U/D)	1,20	1,17	1,19

Per quanto riguarda l'inserimento lavorativo di persone diversamente abili, a fine 2011 risultano presenti 15 persone appartenenti alle categorie protette.

### 3.1.5 Salute e sicurezza

La tutela della salute e della sicurezza è un obiettivo prioritario e imprescindibile per il Gruppo Carlsberg Italia, da perseguire attraverso la costante collaborazione e partecipazione di tutte le persone che lavorano in azienda.

Nel rispetto della normativa e coerentemente al suo impianto di valori e alla cultura improntata alla responsabilità, il Gruppo Carlsberg Italia ha dato vita a un sistema di promozione, prevenzione e gestione della sicurezza sul lavoro che si basa su diversi elementi:

- monitoraggio dei regolamenti nazionali e locali e valutazione della conformità alle politiche aziendali;
- definizione degli impegni e delle responsabilità di ciascun collaboratore;
- revisione costante delle politiche di sicurezza e definizione piani di miglioramento per il polo produttivo e per le funzioni aziendali;
- valutazione puntuale dei rischi per i lavoratori impiegati nella produzione e nelle altre funzioni aziendali;
- formazione continua e specifica in base a ruoli e responsabilità.

L'impegno sui temi della sicurezza e della prevenzione - attraverso visite e consulenze mediche, adozione di dispositivi individuali e collettivi di protezione, formazione, etc. - è crescente e prioritario, con un'attenzione particolare ai dipendenti e collaboratori che operano nel sito produttivo di Induno Olona. A tale proposito si evidenzia la sottoscrizione, nel mese di agosto 2011, di un Verbale di Accordo con i sindacati di Contrattazione di II livello proprio per lo stabilimento di Induno Olona.

L'effetto di queste azioni di prevenzione e adeguamento dei luoghi di lavoro è un numero contenuto di infortuni, nel 2011 pari a 13, di cui 9 hanno interessato i venditori e si riferiscono a sinistri stradali. Dalla Figura 30 si rileva che nel 2011 diminuisce nettamente la gravità degli infortuni, come evidenziato dal decremento delle ore di assenza. L'incremento degli incidenti, seppure più lievi, è oggetto di un continuo monitoraggio in merito alle procedure seguite e di piani di miglioramento specifici.

FIGURA 30  
Infortuni (numero)

	2010	2011
Infortuni	11	13
Ore di assenza per infortuni	2.661	913

### 3.1.6 Relazioni industriali

Il Gruppo Carlsberg Italia riconosce e considera fondamentale il ruolo del sindacato. In una logica di responsabilità sociale, e con l'obiettivo di tutelare e valorizzare le risorse umane, l'attività in materia di relazioni industriali parte dal rispetto e dall'applicazione delle norme e degli accordi sindacali, e prevede il coinvolgimento costante delle organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori nelle attività.

Il Gruppo Carlsberg Italia applica tre differenti contratti: ai dipendenti di Carlsberg Italia è applicato il Contratto Industria Alimentare e il Contratto Dirigenti Industria, ai dipendenti di Carlsberg Horeca il Contratto del Commercio.

Nel 2011 circa il 20% dei dipendenti risulta iscritto alle organizzazioni sindacali, a conferma dell'importanza che i dipendenti attribuiscono a tale istituto, per questo il Gruppo Carlsberg Italia è impegnato a costruire e mantenere relazioni sindacali basate sul dialogo e sul confronto costruttivo.

FIGURA 31  
Relazioni industriali (numero)

	2010	2011
Iscritti a organizzazioni sindacali	81	70
Ore per attività sindacale	832	488

### 3.1.7 Cultura, engagement e comunicazione

In quanto realtà attenta alle persone e alle loro esigenze, il Gruppo Carlsberg Italia persegue con impegno il coinvolgimento ed il dialogo con i dipendenti, stimolando, oltre alla *leadership*, la loro partecipazione e l'*engagement*, con l'obiettivo di rafforzare la cultura aziendale e migliorare il clima interno.

#### Indagine "My voice" e "C15"

Dal 2004, bimestralmente, Carlsberg svolge un'indagine sul clima aziendale, *link* fondamentale tra *management* e dipendenti per rilevare attese, opinioni e percezioni. L'indagine consente al Gruppo di identificare i fattori chiave che influenzano la soddisfazione e la motivazione dei dipendenti, individuando aree di miglioramento e contribuendo a rendere Carlsberg un luogo di lavoro sempre più attraente.

A partire dal 2011 l'indagine è divenuta annuale e si è focalizzata maggiormente sugli aspetti legati all'organizzazione e alla cultura aziendale. Rivolto a tutta la popolazione aziendale, nel 2011 il questionario è stato compilato dall'85% dei dipendenti del Gruppo Carlsberg Italia (contro il 77% del 2009).

Complessivamente, il 70% degli intervistati si è dichiarato totalmente soddisfatto della propria azienda (nel 2009 era il 67%). Più nello specifico, si rileva un *trend* positivo e in miglioramento rispetto alla totalità dei fattori chiave analizzati, come evidenziato nella Figura 32.

Inoltre, il Gruppo Carlsberg Italia realizza un ulteriore sondaggio semestrale di valutazione manageriale - denominato C15 - che consente di esprimere, in maniera anonima, una valutazione sul proprio diretto superiore. Il questionario, che riguarda l'Amministratore Delegato (L1), la prima linea (L2) e i suoi diretti riporti (L3), comprende 15 domande divise in 3 categorie - il mio lavoro, il mio team, senso di appartenenza - che riflettono i "Winning Behaviours" di Carlsberg. Tale indagine, il cui tasso di risposta medio su un valore molto elevato e pari all'80%, verifica il coinvolgimento dei dipendenti e nel contempo viene considerata

un importante strumento di gestione e di confronto, in quanto consente ai responsabili di monitorare le percezioni del proprio team e di rilevare eventuali aree di criticità.

#### La comunicazione interna

La comunicazione interna è un'attività centrale nel Gruppo Carlsberg Italia, a supporto del miglioramento dell'efficienza organizzativa e del conseguimento degli obiettivi aziendali. Una comunicazione costante, capillare e inclusiva consente, infatti, di stimolare il senso di appartenenza dei dipendenti, favorendo la collaborazione interfunzionale, la condivisione e la gestione della conoscenza.

La comunicazione interna è particolarmente importante non solo per condividere informazioni e scelte aziendali, ma anche per creare condizioni stimolanti e favorevoli alla realizzazione delle strategie di business.

Il Gruppo Carlsberg Italia privilegia una comunicazione di carattere informale che contribuisce al consolidamento di un buon clima interno: rete intranet ed e-mail, riunioni ed eventi che favoriscono l'incontro diretto tra *manager* e collaboratori.

La rete intranet aziendale (*CPoint*) è la principale piattaforma di riferimento per la comunicazione intra e inter dipartimentale, consentendo lo scambio, l'aggiornamento e la diffusione di informazioni di carattere organizzativo. La rete intranet veicola informazioni e notizie sull'azienda e consente di accedere a documenti, notizie, approfondimenti e aggiornamenti, rafforzando nel contempo la visibilità di progetti, iniziative e risultati del Gruppo Carlsberg.

Per favorire l'ascolto e la partecipazione dei dipendenti, vengono inoltre organizzati periodicamente *meeting* sia a livello manageriale che tra i vari team operativi - nella sede centrale e nel sito produttivo di Induno Olona - finalizzati a monitorare l'andamento delle *performance*, presentare strategie e obiettivi e discutere nuove proposte ed iniziative (e.g. *Winning Together meeting*, *Site meeting*).

FIGURA 32  
Risultati indagine "My Voice" 2011 (valori in percentuale)

	% voti favorevoli	Var. vs 2009
Immagine aziendale	82	19
Cultura e Comportamenti Vincenti	79	16
Management Board	82	15
Comunicazione	63	13
Sviluppo	73	10
Carlsberg Group	91	9
Riconoscimenti e Premi	38	7
Impegno e coinvolgimento	81	5
Lavorare insieme	80	5
Gestione del lavoro e della Performance	60	5

## 3.2 Le relazioni con i fornitori

In considerazione del numero di fornitori e dei volumi di materie prime e servizi acquistati, avere attenzione ai profili di sostenibilità dei propri *partner* commerciali è per il Gruppo **Carlsberg Italia**, oltre che una responsabilità sociale, anche un'importante opportunità di miglioramento operativo.

**Carlsberg Italia** riconosce l'importanza di interagire con i propri fornitori instaurando un rapporto di reciproca fiducia e correttezza e sostenendo una condotta responsabile e sostenibile.

I fornitori e i *partner* rivestono un ruolo fondamentale nel migliorare la competitività complessiva del Gruppo **Carlsberg Italia**. Per questo le relazioni con i fornitori e i partner, nel perseguimento del massimo vantaggio competitivo, sono improntate alla lealtà, all'imparzialità e al rispetto delle pari opportunità verso tutti i soggetti coinvolti.

### 3.2.1 Selezione e qualificazione dei fornitori

Il Gruppo Carlsberg Italia ha adottato un sistema di selezione e qualificazione dei fornitori per garantire la sicurezza e la qualità degli approvvigionamenti.

I principali fornitori del Gruppo Carlsberg Italia possono essere suddivisi in:

- fornitori di materie prime e *packaging* (es. malto d'orzo, mais/succedanei, luppolo, bottiglie, lattine, tappi, etichette, etc.);
- fornitori di servizi (es. trasporti, servizi promozionali, consulenze).

La procedura di qualificazione si applica ai fornitori di materie prime, di materiali di confezionamento primario e secondario e ai fornitori di servizi. Le attività previste dalla procedura di valutazione dei fornitori sono coordinate a livello di Gruppo dal *Procurement* e dalla Qualità; i fornitori di servizi logistici sono valutati dalla logistica di stabilimento in collaborazione con l'Ufficio Acquisti locale, mentre i servizi forniti dai manutentori esterni sono valutati dal Servizio tecnico.

Il processo di qualificazione dei fornitori si sviluppa lungo tre fasi:

- nella prima fase, la selezione dei fornitori internazionali è svolta dalla centrale Acquisti con sede in Svizzera (CGP - *Carlsberg Global Procurement*) che opera per tutte le società del Gruppo Carlsberg. Per quanto riguarda i fornitori locali, questi sono selezionati dall'Ufficio Acquisti locale in collaborazione con le funzioni aziendali coinvolte;
- nella seconda fase, che riguarda prevalentemente la qualificazione dei nuovi fornitori coinvolti nel processo produttivo della birra, è prevista una prova di produzione condotta per la campionatura dei materiali e le prove di produzione;
- la terza fase prevede un'attività di mantenimento e monitoraggio dei fornitori qualificati. Tale attività per i fornitori internazionali è eseguita in collaborazione con la Casa Madre attraverso un sistema che tiene conto degli *audit* e delle contestazioni dei prodotti non conformi a livello internazionale.

La selezione dei fornitori e dei *partner* è focalizzata, oltre che sulla soddisfazione di determinati requisiti di performance, anche sulla condivisione dei valori aziendali, realizzata attraverso la diffusione di un Codice etico che tutti i fornitori e i licenziatari sono tenuti ad osservare.

La politica aziendale prevede una particolare attenzione nel processo di valutazione, sia in fase di qualifica sia durante lo svolgimento del rapporto di fornitura, dei *partner* coinvolti nella produzione della birra. Gli stessi vengono monitorati periodicamente attraverso un sistema di *audit*, che prende in esame diversi aspetti: le procedure interne, i processi operativi, il sistema della qualità, il sistema ambientale e il rispetto di requisiti di responsabilità sociale. A tale proposito, si segnala che tutti gli *audit* condotti nel 2011 dal Gruppo Carlsberg Italia, che hanno interessato nello specifico i fornitori di materie prime, hanno avuto esito positivo.

### 3.2.2 Il Codice etico dei Fornitori e dei Licenziatari

I *partner* e i fornitori sono consapevoli che l'impegno del Gruppo Carlsberg Italia è quello di gestire il *business* in linea con un insieme coerente di valori che si riferiscono ai più alti *standard* di qualità, integrità ed eccellenza,

Il Codice etico dei Fornitori e dei Licenziatari Carlsberg definisce una serie di riferimenti e norme valoriali che discendono da *standard* e principi riconosciuti su scala internazionale - quali la Convenzione internazionale ILO, le Linee Guida OCSE, la Dichiarazione Universale dei Diritti Umani delle Nazioni Unite, il *Global Compact* dell'ONU - relativi ai seguenti aspetti:

- rispetto dei diritti umani e dei lavoratori;
- salute e sicurezza;
- aspetti ambientali;
- etica commerciale.

Il Gruppo Carlsberg Italia intende in tal modo promuovere l'adozione di pratiche commerciali corrette e responsabili, verificando periodicamente l'adeguatezza e la continua applicabilità del Codice etico. Contestualmente, i fornitori sono tenuti a garantire che i rispettivi subfornitori non violino le disposizioni del Codice, assicurandosi che i contenuti del Codice etico siano adeguatamente comunicati e che tutte le misure necessarie siano adottate.

A partire dal 2011, il Codice etico viene allegato a tutti gli accordi o contratti stipulati dal Gruppo Carlsberg Italia con i suoi fornitori. Le disposizioni del Codice riguardano tutti i lavoratori, compresi quelli assunti su base informale, con contratti a breve termine o *part-time*.

FIGURA 33  
Fornitori attivi (numero)

	2010	2011
Materie prime	9	10
Beni e servizi	2.515	2.055
<b>Totale</b>	<b>2.524</b>	<b>2.065</b>

## Una partnership a valore aggiunto

Essere *partner* nel processo di sviluppo di tutto il sistema *DraughtMaster* di Carlsberg ci ha messi nel ruolo non di semplici fornitori, ma di creatori congiunti di valore.

Abbiamo condiviso il loro coraggio di osare e di prendere rischi e oggi ci sentiamo parte di un progetto che, promuovendo il concetto di catena di fornitura in ottica sostenibile, sta oltrepassando le frontiere dell'innovazione.

Grazie al valore di questa *partnership* abbiamo potuto mettere a disposizione il nostro *know-how* nel limitare l'impatto sull'ambiente, le nostre competenze e il nostro entusiasmo ed abbiamo consolidato un rapporto già fondato sulla fiducia e sull'impegno. Inoltre abbiamo dimostrato come in un momento così difficile il sistema Italia possa funzionare e creare valore.

**Alberto Zanata**  
Presidente Electrolux Professional

## 3.3 Comunità

**Carlsberg Italia** promuove il dialogo con gli interlocutori e con la comunità, di cui valorizza e sostiene la crescita culturale e sociale. In coerenza con i valori di responsabilità e trasparenza e con l'impegno portato avanti nell'ambito della sostenibilità, l'azienda realizza iniziative e progetti che valorizzano importanti tematiche come il rispetto dell'ambiente e l'adozione di modelli di vita ecocompatibili, stimolando la partecipazione e il coinvolgimento delle persone.

L'impegno sostenuto da **Carlsberg Italia**, sia attraverso interventi diretti sia attraverso il supporto a progetti promossi da enti e istituzioni pubbliche, dal mondo accademico e scientifico e dal settore *non profit*, mira a generare ricadute positive sulla comunità e sul territorio, rafforzando le relazioni di fiducia con gli *stakeholder*.





Carlsberg Drink Different Area, Milano

### 3.3.1 Il concept "Drink Different"



Per accompagnare il lancio dell'innovativo sistema di spillatura *DraughtMaster™* (che non utilizza CO<sub>2</sub> e garantisce una birra di ottima qualità a ridotto impatto ambientale) nel corso del 2011 Carlsberg Italia ha ideato, sviluppato e concretizzato il concept "Drink Different".

"Drink Different" è la filosofia che ha unito gli eventi, le attività e le esperienze che sono state realizzate

all'interno della *Drink Different Area* (DDA) il primo *Temporary Bar* allestito da Carlsberg Italia a Milano tra giugno 2011 e settembre 2011 e poi riprodotto in altre realtà.

La DDA nasce come luogo di ritrovo, narrazione e sperimentazione, dove l'innovazione sta in un bicchiere di birra, ma anche in un modo "different" di divulgare la cultura, soprattutto quella della sostenibilità: allestimenti *green* e di qualità, che raccontano il mondo della birra e promuovono il rispetto ambientale. Nell'ottica di sensibilizzare i clienti e i consumatori all'attenzione all'ambiente, e in coerenza con l'impegno da sempre promosso dall'azienda, il *Temporary Bar* è stato realizzato con allestimenti in materiali eco-sostenibili e nel contempo di qualità, come le poltrone, i tavolini di cartone e i lampadari realizzati con i fusti di birra in PET.

Oltre ad offrire la possibilità ad oltre 15.000 consumatori di degustare la birra spillata senza aggiunta di anidride carbonica, la *Carlsberg Drink Different Area* ha dato esempio di come la sostenibilità e il rispetto per l'ambiente possano passare dai semplici gesti quotidiani, come degustare un sorso di birra.

Carlsberg Italia ha inteso farsi promotrice del concetto di "different life" in tutte le sue declinazioni: mettendo a disposizione dei clienti della DDA il servizio di *bike sharing* "BikeMi"; incoraggiando il trasporto pubblico; promuovendo un modo alternativo di fare cultura con il *Readcycle*, un'occasione di incontro, condivisione e scambio di libri; proponendo serate di degustazione per apprezzare l'abbinamento tra birra e cibi tipici regionali; organizzando incontri informativi sulla tradizione birraria e sulle svariate accezioni del "vivere *green*" organizzando incontri culturali e tavole rotonde intorno al tema della sostenibilità.

A supporto dell'ideazione e della promozione della *Drink Different Area*, Carlsberg Italia ha realizzato numerose attività di animazione e di *engagement*, per favorire la partecipazione e il coinvolgimento dei clienti.



#### DIFFERENT TASTE

Differenti tipologie di birra da degustare

#### DIFFERENT BEER

Spillatura differente  
Qualità differente

#### DIFFERENT MOBILITY

Servizio di *bike sharing*  
Promozione della mobilità  
con mezzi di trasporto pubblico

#### DIFFERENT ENTERTAINMENT

*Drink Different Aperitiv*  
*ReadCycle*  
*Different Shopping Area*

#### DIFFERENT ADVERTISING

*Green Graffiti*  
Stampati su carta FSC  
Pannelli LED

#### DIFFERENT STORE

Allestimenti in materiale riciclato  
*Self Draught*

#### DIFFERENT RESPONSIBILITY

Responsabilità verso l'ambiente  
Responsabilità verso se stessi  
(Consumo responsabile)

## **Green marketing e non greenwashing**

L'esperienza di ricerca condotta insieme a Carlsberg Italia dallo IEFE - (Istituto di Economia dell'Energia e dell'Ambiente dell'Università Bocconi) ha rappresentato una preziosissima opportunità per approfondire e comprendere meglio un tema oggi molto attuale, il *green marketing*. Nel percorso comune, l'impegno costante dell'azienda ha teso a sviluppare, promuovere e valorizzare le proprie innovazioni ambientali in modo credibile, scientificamente fondato e, allo stesso tempo, attraente e motivante per il consumatore. Quando la comunicazione di prodotto riguarda la riduzione di sostanze inquinanti, i risparmi di risorse naturali e gli effetti benefici sull'ecosistema, il problema più rilevante diviene come valorizzare i risultati raggiunti in modo efficace e comprensibile, evitando i rischi del cosiddetto "*greenwashing*", ovvero la tentazione di usare in modo disinvolto i richiami alla natura, perché sono "di moda", non supportandoli con reali vantaggi sul fronte del miglioramento delle performance ambientali. Con il progetto sperimentale relativo all'utilizzo dei risultati della LCA - *Life Cycle Assessment* come base informativa per un *marketing* autorevole e trasparente, Carlsberg ha contribuito in modo decisivo ad accrescere la conoscenza tecnica e la cultura del marketing nell'ambito della sostenibilità.

### **Fabio Iraldo**

*Professore Associato presso l'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa e Direttore di Ricerca presso IEFE Istituto di Economia e Politica dell'Energia e dell'Ambiente dell'Università Bocconi.*



### 3.3.2 La collaborazione con Enti di ricerca, Scuole e Università

In linea con un approccio fortemente orientato all'innovazione e al miglioramento continuo, la collaborazione con Enti di ricerca e Università è un'attività in costante crescita, e prevede la partecipazione a progetti di ricerca e ad attività didattiche.

#### IEFE Istituto di Economia e Politica dell'Energia e dell'Ambiente

Dal 2009 Carlsberg Italia collabora con IEFE Istituto di Economia e Politica dell'Energia e dell'Ambiente dell'Università Bocconi di Milano. In particolare, attraverso il supporto tecnico fornito da IEFE, Carlsberg Italia ha conseguito la Dichiarazione Ambientale di Prodotto (EPD) da parte dello IEC (*International EPD Cooperation*), la massima autorità internazionale nella certificazione delle prestazioni ambientali del prodotto, secondo una metodologia scientifica che contempla gli impatti del ciclo di vita del prodotto (*Life Cycle Assessment*).

#### Business School de Il Sole 24 ORE

Nell'ambito delle iniziative realizzate in occasione dell'apertura della *Carlsberg Drink Different Area* di Milano rientra la collaborazione con la *Business School de Il Sole 24 ORE* e, in particolare, con il Master in "Marketing, Comunicazione e Digital Strategy". La collaborazione ha previsto il coinvolgimento di 30 studenti, suddivisi in 5 gruppi, con l'obiettivo di sviluppare un piano di comunicazione "live" non-convenzionale per supportare e far conoscere la *Carlsberg Drink Different Area* ed i relativi messaggi chiave.

#### Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo

Dal 2009 Carlsberg Italia ha attivato una collaborazione con l'Università degli Studi di Scienze Gastronomiche di Pollenzo, nata nel 2004 su iniziativa dell'Associazione Internazionale *Slow Food* con la collaborazione delle Regioni Piemonte ed Emilia Romagna. Nell'ambito della collaborazione, l'azienda apre le

porte del proprio stabilimento di Induno Olona agli studenti, affinché possano, durante l'anno accademico, affiancare alla normale didattica anche visite nei siti produttivi. Al termine del modulo dedicato alla birra, Carlsberg Italia ospita per una visita didattica circa 60 studenti iscritti al corso di laurea triennale in Scienze Gastronomiche. Gli studenti partecipano ad una presentazione aziendale, con approfondimenti sulla storia dell'azienda, sulle strategie ed iniziative di *marketing*, sul ciclo produttivo della birra e sui processi operativi. Inoltre l'incontro include la visita dello stabilimento produttivo e la partecipazione ad un breve corso di degustazione. Con questa iniziativa Carlsberg offre l'opportunità agli studenti di approfondire attraverso un'esperienza diretta tutti gli aspetti correlati al mondo birrario.

L'interesse dimostrato dagli studenti per la possibilità di visitare lo stabilimento e di apprendere sul campo processi e attività incoraggia l'azienda a continuare ed incrementare questa tipologia di iniziative. Grazie a tali attività, Carlsberg Italia è stata riconosciuta sede didattica della Facoltà di Scienze Gastronomiche dell'Università di Pollenzo.

#### ALMA La Scuola Internazionale di Cucina Italiana

Altra prestigiosa collaborazione è quella attiva con ALMA La Scuola Internazionale di Cucina Italiana, centro di eccellenza e formazione a livello internazionale. Formazione è una parola chiave nell'ambito delle attività di partnership di Carlsberg Italia e questa collaborazione nasce proprio per lavorare a 360° intorno a questo concetto. Quella con ALMA è una partnership che mira a valorizzare la tradizione gastronomica, i gusti tipici italiani e la creatività: i mastri birrai del Birrifico Angelo Poretti si sono confrontati con gli chef di ALMA per ideare e offrire un ricco e inedito ricettario, che testimonia il ruolo centrale che la birra sempre di più ricopre sulla tavola italiana, esaltando le tipicità DOP, IGP e i Presidi *Slow Food* italiani. Gli esperti di ALMA inoltre sono parte integrante della commissione di degustazione mensile de Il Bardo.

### 3.3.3 L'impegno sociale

Solidarietà, coesione e impegno sociale sono parte essenziale della responsabilità sociale di Carlsberg Italia. In linea con il proprio orientamento valoriale, l'azienda è attenta ai bisogni della comunità e considera le ricadute delle sue scelte strategiche.

Negli ultimi anni l'azienda ha perseguito nuove opportunità per rafforzare il proprio percorso in ambito sociale, partendo dalle indicazioni e dalle *best practice* del Gruppo danese.

In particolare, l'impegno di Carlsberg Italia è concentrato sull'individuazione di progetti e iniziative in linea con il *business* aziendale, mantenendo un *focus* sul territorio di Induno Olona, e proseguendo nella promozione della filosofia "*Drink Different*". L'approccio aziendale, fortemente dinamico e innovativo, intende in tal modo valorizzare la cultura della sostenibilità e della responsabilità sociale, declinandole nelle loro diverse sfaccettature: verso le persone, verso l'ambiente, verso la comunità e le generazioni future.

#### Consorzio Varese nel cuore

Con l'obiettivo di valorizzare il territorio e il suo tessuto sociale, dal 2011 Carlsberg Italia aderisce al Consorzio Varese nel cuore, nato per sostenere la Pallacanestro Varese, importante realtà sportiva e simbolo della città di Varese. Aggregando diverse aziende presenti sul territorio, il Consorzio intende rafforzare la rete di relazioni virtuose che si sono sviluppate tra mondo imprenditoriale, società, territorio e giovani, uniti nello sport.

Carlsberg Italia partecipa al progetto anche in qualità di *sponsor* della squadra attraverso il *brand* locale Birrificio Angelo Poretti.

#### Banco Alimentare

Nel corso del 2011 è stata avviata la collaborazione con il Banco Alimentare per la donazione dei prodotti in prossimità della scadenza, il progetto prenderà concretamente avvio nel corso del 2012.





## 3.4 Consumatori e responsabilità di prodotto

L'assunzione di responsabilità nei confronti dei consumatori e della società nel suo complesso, così come l'impegno nel contribuire ad una crescita equa e sostenibile, per **Carlsberg Italia** vuol dire svolgere in maniera etica e corretta la propria attività e rappresenta il criterio chiave su cui basare ogni sviluppo futuro.

Per un'impresa che opera nel settore *food & beverage*, responsabilità sociale significa non soltanto qualità e sicurezza dei prodotti e dei processi produttivi, ma anche consapevolezza del proprio ruolo e dell'influenza esercitata sui comportamenti dei consumatori.



### 3.4.1 Qualità, sicurezza e trasparenza

Il Gruppo Carlsberg Italia ha sviluppato un articolato sistema interno volto a garantire che il prodotto imbottigliato e venduto sia di ottima qualità e risponda alle esigenze di clienti e consumatori. In quest'ottica, Carlsberg Italia ha adottato un Sistema di Gestione per la Qualità certificato ai sensi della norma internazionale ISO9001, volto a perseguire il miglioramento continuo delle prestazioni aziendali.

Al fine di assicurare il rispetto di tutti i requisiti normativi in materia di igiene e sicurezza alimentare, compresi quelli relativi agli ingredienti e al confezionamento, lo stabilimento Carlsberg Italia di Induno Olona si è dotato di un sistema di gestione HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*). Tale sistema analizza e monitora i rischi che possono insorgere in ogni singola fase del processo produttivo, introducendo in tal modo una gestione consapevole e responsabile, per garantire la fornitura di prodotti sani e sicuri in tutta la catena di approvvigionamento e tutelare in tale modo il consumatore finale.

Ogni fase produttiva viene sottoposta ad accurata analisi in modo da rilevare se durante il suo svolgimento possono manifestarsi dei pericoli per la sicurezza alimentare, come contaminazioni microbiologiche, rilascio di sostanze chimiche pericolose, contaminazioni particellari, attuando qualora necessario misure preventive.

Il controllo costante e rigoroso di tutte le procedure e delle attività che sono parte del processo produttivo garantiscono che le bevande siano sicure e di qualità, capaci di rispondere alle aspettative dei clienti e dei consumatori finali.

#### **Crisis management e gestione delle non conformità**

Per garantire la sicurezza di clienti e consumatori finali, in applicazione delle direttive comunitarie in materia di sicurezza alimentare e rintracciabilità degli alimenti, il Gruppo Carlsberg Italia ha elaborato una procedura condivisa per la gestione degli eventi accidentali e dei processi di ritiro e richiamo dei prodotti per i quali vengono rilevate delle non conformità.

La procedura illustra tutti gli aspetti relativi alla gestione della non conformità, come la segnalazione, la raccolta dei dati, la valutazione delle azioni da intraprendere, la comunicazione fra tutti i soggetti coinvolti, la descrizione della procedura per il ritiro e/o richiamo del prodotto non conforme dal mercato, al fine di creare un processo che sia al contempo rapido, preciso ed efficace.

La procedura - che si applica sia ai prodotti realizzati presso lo stabilimento di Induno Olona sia ai prodotti di terzi commercializzati - distingue tra eventi accidentali legati alla sicurezza del prodotto, in cui è a rischio la sicurezza stessa del consumatore, ed eventi accidentali legati alla qualità del prodotto, in cui la sicurezza del consumatore non è a rischio, ma il prodotto non soddisfa gli *standard* qualitativi attesi.

Per il monitoraggio, la gestione e la risoluzione degli eventi pericolosi è stato costituito un Comitato di Crisi, composto da funzioni trasversali e rappresentative delle diverse aree aziendali, che si riunisce semestralmente per monitorare la situazione, verificare le eventuali modifiche legislative intervenute, la corretta applicazione delle procedure e l'analisi dei nuovi fornitori, così come aggiornare i *data base* di supporto. Il Comitato di Crisi si riunisce anche ogni qualvolta si verifici un evento pericoloso, debitamente segnalato.

Infine, per rendere più semplice e diretto il rapporto con clienti e consumatori, tramite il sito *internet* aziendale e l'indirizzo email ad hoc [carlsbergpervoi@carlsberg.it](mailto:carlsbergpervoi@carlsberg.it) è possibile comunicare dubbi, richiedere informazioni specifiche relative al prodotto acquistato o inviare segnalazioni relative a prodotti che a parere del consumatore appaiono non conformi.



## Carlsberg Italia, un partner non solo un fornitore

Siamo clienti esigenti perché sentiamo la responsabilità nei confronti del consumatore finale e perché le nostre politiche di sostenibilità, che perseguiamo da diversi anni, ci guidano nell'individuazione e nella scelta di fornitori che operino secondo criteri di eccellenza. E' per questo motivo che abbiamo scelto Carlsberg Italia in quanto ci permette di offrire un'elevata qualità al cliente, rispettando nel contempo quelli che sono i nostri principi e agevolando anche la nostra gestione del servizio. È un'azienda che fa il possibile per venire incontro alle nostre necessità e mantiene sempre un elevato livello di *performance* sia nel *business* che nell'impegno verso la società e verso l'ambiente.

**NH HOTELS**  
Ufficio Acquisti

### “Dall’ascolto all’innovazione”: il coinvolgimento dei clienti

Nell'ambito della progettazione e implementazione del sistema di spillatura con fusto in PET (*Modular 20*), Carlsberg Italia ha implementato un processo di ascolto e coinvolgimento dei propri clienti - bar, *pub*, ristoranti e pizzerie - durato circa due anni, con l'obiettivo di verificare le principali problematiche connesse all'utilizzo della tecnologia tradizionale di spillatura della birra e della nuova tecnologia in sperimentazione.

Attraverso il supporto di AstraRicerche, Carlsberg Italia ha inteso così testare e migliorare gradualmente il proprio sistema, verificando costantemente l'opinione e la percezione degli esercenti e del mercato di riferimento, con l'obiettivo di rendere il nuovo sistema affidabile, sicuro e rispondente agli obiettivi perseguiti.

Il processo ha avuto termine nel mese di settembre 2011, con un'ultima rilevazione effettuata presso i clienti che da qualche mese utilizzavano il nuovo sistema *Modular 20*, ed ha confermato il continuo miglioramento dei giudizi attribuiti ai diversi aspetti esaminati, come si evidenzia nella tabella sottostante.

FIGURA 34  
Risultati rilevazione *Modular 20* (media voti)<sup>1</sup>

Aspetti esaminati	Febbraio 2010	Settembre 2011
“Si adatta bene al mio locale”	3,9	4,4
Assenza di CO <sub>2</sub> aggiunta	3,9	4,6
Impatto ecologico	4,1	4,6
Sistema di sanificazione ( <i>self cleaning</i> )	4,0	4,4
Assistenza Tecnica	-	4,4
Qualità del prodotto	4,0	4,5
<i>Overall satisfaction</i>	4,0	4,1

Nella fase di implementazione e pre-lancio del sistema, Carlsberg Italia ha adottato un approccio proattivo e disponibile all'ascolto delle esigenze e delle opinioni dei clienti, rilevate sia direttamente - tramite l'area vendite, l'area *marketing*, l'area tecnica - sia attraverso l'attività svolta da AstraRicerche con interviste telefoniche agli esercenti.

Ciò nell'ottica sia di comprendere tutte le difficoltà inerenti la ricezione e comprensione dell'innovazione, sia di rilevare le eventuali aree di miglioramento esistenti nella fase di sperimentazione, a livello di prodotto, di impianto e di servizio ad esso collegato.

<sup>1</sup>Espressi in una scala da 1 a 5, con 5 a indicare “ottimo” e 4 a indicare “buono”.

### L'analisi della soddisfazione dei clienti

Alla luce della rilevanza strategica del progetto e nel contempo per rafforzare il legame di fiducia instaurato con i clienti, nell'ultimo esercizio l'analisi di *customer satisfaction*, condotta dal Dipartimento di *Customer Service* del Gruppo Carlsberg Italia, ha inteso rilevare il giudizio dei clienti che hanno installato il Sistema *Modular 20*.

Attraverso un'indagine telefonica, programmata in base alla data di installazione del sistema, sono stati approfonditi differenti elementi relativi ad aspetti tecnici e gestione dell'impianto, comunicazione al consumatore, aumento delle vendite, soddisfazione generale ed eventuali suggerimenti.

Le chiamate ai clienti realizzate dal *Customer Service* hanno cadenza giornaliera. Mediamente ogni 2 settimane viene monitorato il *trend* rispetto alle rilevazioni precedenti; riportiamo qui di seguito un esempio di monitoraggio:

FIGURA 35  
Analisi soddisfazioni clienti *Modular 20*  
(percentuale di giudizi positivi sul totale degli intervistati)

	10 marzo	23 marzo	10 aprile
	290 chiamate/680 installazioni	377 chiamate/719 installazioni	460 chiamate/806 installazioni
Ok Servizio tecnico	83%	94%	95%
Ok Prodotto	86%	98%	98%
Ok Impianto	48%	59%	69%

### La tutela della *privacy*

Il Gruppo Carlsberg Italia garantisce il rispetto della normativa sulla protezione dei dati personali, in particolare dei principi fondamentali dettati dal D. Lgs. 196/03 "Codice in materia di protezione dei dati personali".

Particolare attenzione è rivolta alla tutela dei dati personali dei clienti e dei fornitori, impiegati esclusivamente nell'ambito dei rapporti commerciali intrapresi.

Il Gruppo Carlsberg Italia rispetta le misure di sicurezza per la protezione dei dati personali dai rischi di perdita, modifica o abuso. Inoltre, utilizza standard di sicurezza adeguati per la trasmissione di alcune informazioni.

Si evidenzia che, nel corso del 2011, non si sono registrati casi di reclami relativi a violazioni della *privacy* e perdita dei dati dei consumatori.



### 3.4.2 Consumo responsabile

La birra è un prodotto moderatamente alcolico: se consumata in modo consapevole ed equilibrato, è un piacere compatibile con uno stile di vita sano di una persona adulta.

Carlsberg Italia è però consapevole dei rischi connessi ad un consumo non responsabile delle bevande alcoliche, per l'individuo e per la collettività, e considera un elemento centrale della propria responsabilità sociale il sostegno e la promozione di un modello di consumo moderato e consapevole di *alcol*.

Carlsberg Italia, in quanto parte di Carlsberg Group e membro di Assobirra, da anni affronta il problema dei rischi legati all'abuso e/o all'uso scorretto dell'*alcol*, attraverso un attento approccio di prevenzione e sensibilizzazione dell'opinione pubblica sull'importanza di bere nel segno della moderazione e della qualità.

L'impegno di Carlsberg Italia, in linea con la sua visione e con la politica del Gruppo danese, intende rappresentare anche una risposta alle Istituzioni pubbliche che oggi richiedono all'industria di ricoprire un ruolo attivo e partecipe nella risoluzione delle attuali criticità sociali legate all'abuso e al consumo scorretto di *alcol*.

In generale, l'impegno di Carlsberg Italia nell'attuare una concreta responsabilità sociale sui temi correlati all'*alcol* si sviluppa lungo diverse direttrici:

- l'adesione ai principi del Codice di Autodisciplina Pubblicitaria;
- l'adozione di una precisa politica aziendale che regola la comunicazione sul prodotto, secondo principi di correttezza e di responsabilità;
- lo sviluppo di attività di comunicazione, *marketing* e pubblicità rivolte esclusivamente ai maggiorenni e tese sempre a promuovere la moderazione;
- l'informazione e la sensibilizzazione dei gestori dei locali sul consumo responsabile, sui rischi correlati all'abuso e al consumo non responsabile di *alcol*;
- la promozione di campagne d'informazione e iniziative di sensibilizzazione sul bere responsabile rivolte a dipendenti, clienti e consumatori.

Nello specifico Carlsberg Italia si rifà alla *Marketing Communication Policy* del Gruppo e alle attività svolte da Assobirra. Inoltre ha fatto del consumo responsabile una colonna portante della filosofia "*Drink Different*".

#### La Politica di marketing communication

'Apprezzare la moderazione' è la filosofia che guida il *marketing* del Gruppo Carlsberg Italia e che accompagna le attività pubblicitarie e la comunicazione istituzionale. Con l'obiettivo di garantire l'adozione di un comportamento responsabile e corretto, il Gruppo Carlsberg ha definito e adottato una rigorosa Politica di *marketing communication*, che approfondisce quattro temi essenziali:

- Responsabilità sociale e limitazione dei consumi;
- Salute e sicurezza;
- Bambini e giovani;
- Effetti dell'*alcol*.

La Politica disciplina tutti gli strumenti e le attività di comunicazione verso i diversi *stakeholder* (con particolare attenzione soprattutto per i consumatori) sviluppate nei media (stampa, TV, *web*, etc.) e attraverso i vari canali di comunicazione (PR, materiali e *merchandising* presso i punti vendita, imballaggi, promozioni per i consumatori, eventi, etc.).

Il Gruppo Carlsberg Italia monitora il rispetto della Politica, contestualmente con l'identificazione e l'implementazione di piani di azioni correttive dove eventualmente necessario.

Internamente, il Gruppo Carlsberg Italia diffonde i principi della Politica ai dipendenti e al personale esterno coinvolto nello sviluppo del prodotto e nelle comunicazioni. Inoltre, vengono implementate attività formative, rivolte in particolare alla funzione commerciale, con un *focus* specifico sulla Politica e sulle linee guida commerciali e di comunicazione. L'azienda ritiene che l'approccio formativo sia uno strumento fondamentale per informare e sensibilizzare le persone sui temi dell'*alcol* e del consumo responsabile, centrali nell'approccio del Gruppo Carlsberg Italia alla Responsabilità sociale.

### Le iniziative realizzate con Assobirra

Carlsberg Italia sostiene programmi volti alla promozione di un consumo moderato di alcol, facendo proprio l'impegno a condividere risorse ed esperienze con altri operatori del settore e con le parti coinvolte, per contribuire a sensibilizzare tutti gli attori coinvolti e a combattere l'uso scorretto e/o l'abuso di bevande alcoliche.

Come membro di AssoBirra - Associazione degli Industriali della Birra e del Malto - Carlsberg Italia promuove e diffonde le iniziative di consumo responsabile promosse dall'Associazione che a partire dal 2007 sono racchiuse nel programma "Guida tu la vita. Bevi responsabile" ([www.beviresponsabile.it](http://www.beviresponsabile.it)) che promuove un modello di consumo responsabile delle bevande alcoliche attraverso interventi di corretta ed esaustiva informazione dell'opinione pubblica sui rischi connessi all'abuso e all'uso scorretto delle bevande alcoliche.

Nell'ambito del programma le attività specifiche svolte nel 2011 sono di seguito elencate:

- La campagna "Le chiacchiere stanno a zero. O bevi o guidi"

Sulla base dei positivi riscontri avuti nel 2009 è stata promossa una nuova edizione della campagna "Le chiacchiere stanno a zero. O bevi o guidi", realizzata in collaborazione con l'UNASCA Unione Nazionale Autoscuole e Studi Consulenza Automobilistica, rivolta ai giovani, e in particolare ai futuri guidatori, con l'obiettivo di contribuire alla prevenzione dei rischi connessi all'uso scorretto e all'abuso di bevande alcoliche in caso di guida.

Dopo il successo della prima edizione della campagna, che ha coinvolto oltre 3.000 scuole di guida sul territorio nazionale e più di 200 mila patentandi, l'edizione 2011 ha inoltre coinvolto gli studenti universitari, ampliando notevolmente la platea di destinatari.

Ai frequentatori dei corsi per la patente nelle autoscuole dell'UNASCA, per i quali erano previsti moduli formativi sugli effetti dell'alcol e sulle nuove regole stabilite dal Codice della Strada, si sono aggiunti così gli studenti di 10 Università italiane che hanno ricevuto, in appositi *corner* allestiti dentro gli Atenei, materiale informativo relativo alle novità introdotte dal Codice della Strada, oltre a 10 mila *alcol-test* gratuiti.





- Il sito [www.beviresponsabile.it](http://www.beviresponsabile.it)

Beviresponsabile.it è il centro del programma “Guida tu la vita. Bevi responsabile”. Il sito racchiude tutte le informazioni utili per informare il pubblico sull’alcol ed i suoi effetti sull’organismo. E’ la piattaforma su cui vengono di volta in volta attivate le diverse campagne di consumo responsabile che si indirizzano in particolare ai giovani (“Diglielo tu”, “Le parole per dirlo. Parlare di alcol tra genitori e figli”), alle donne in gravidanza (“Se aspetti un bambino, l’alcol può attendere”) e alle persone che si mettono alla guida (“Le chiacchiere stanno a zero. O bevi, o guidi”).

Carlsberg Italia è particolarmente attiva nel promuovere il sito e le informazioni in esso contenute, infatti:

- dal sito internet di Carlsberg Italia ([www.carlsbergitalia.it](http://www.carlsbergitalia.it)) e da tutti i siti dei suoi *brand* è possibile accedere direttamente al sito [www.beviresponsabile.it](http://www.beviresponsabile.it), l’azienda risulta così essere tra le primissime fonti di traffico sul sito;
- sulle etichette di tutti i *brand* prodotti da Carlsberg Italia viene riportato l’indirizzo del sito che risulta essere così non un semplice e generico invito ad un consumo responsabile della birra, ma un preciso rimando ad una fonte d’informazione attendibile ed esaustiva;
- è presente nelle comunicazioni istituzionali e promozionali (*spot* televisivi, affissioni, pagine stampa, comunicati...);
- è parte integrante della piattaforma di comunicazione “*Drink Different*”.

- La collaborazione con il CIB

Tra le diverse iniziative volte a diffondere la cultura di un consumo responsabile di birra, si segnala inoltre la collaborazione con il CIB Centro Informazione Birra, istituito nel 2006 da Assobirra, il quale rappresenta una banca dati *on line* che fornisce, attraverso un sito dedicato ([www.birrainforma.it](http://www.birrainforma.it)), informazioni validate da un Comitato di esperti sulla birra, sul suo ruolo nell’alimentazione e sul rapporto fra birra e salute.

La collaborazione con il CIB riflette la volontà di Carlsberg Italia di far crescere in Italia la cultura della birra, promuovendo la diffusione di informazioni veritiere e approfondite su questa bevanda e sul suo consumo corretto e responsabile da parte della popolazione.





#### Il concept "Drink Different"

La filosofia "Drink Different" promossa da Carlsberg Italia è basata su un concetto di consumo responsabile a tutto tondo e la *Carlsberg Drink Different Area* - allestita a Milano tra giugno e settembre 2011 - ne è stato il perfetto laboratorio di sperimentazione.

All'interno della Carlsberg DDA la birra è sempre stata proposta come bevanda da degustazione, da bere sempre con moderazione, in compagnia, in un luogo rilassante ed accompagnata dal cibo. Ogni giorno i clienti hanno avuto la possibilità di fare in maniera gratuita l'*alcol test* per poter eventualmente verificare il proprio tasso alcolico. Inoltre, su tutti i materiali di comunicazione sono stati inseriti:

- l'indicazione dei mezzi pubblici per poter raggiungere il locale al fine di promuovere l'uso del trasporto pubblico ed evitare così l'utilizzo dell'auto propria (garantendo nel contempo un'ulteriore attenzione all'ambiente);
- il rimando al sito [www.beviresponsabile.it](http://www.beviresponsabile.it).

Nel contempo, la pervasiva sensibilizzazione ai temi della sostenibilità e all'attenzione all'ambiente promossa all'interno del locale ha contribuito a sviluppare maggiore attenzione verso se stessi, rendendo le persone più sensibili al tema del consumo responsabile.





# 4. PERFORMANCE ECONOMICA



**Carlsberg**  
Italia

## 4.1 Principali risultati economici

In un contesto di generale incertezza e con il perdurare della crisi macro-economica internazionale, i consumi nel canale HoReCa hanno segnato il passo, ma la tenuta del canale della Distribuzione Moderna ha portato ad un mercato in sostanziale stabilità. Nello specifico i consumi di birra in Italia nel 2011 sono aumentati di circa l'1% a volume e un aumento di qualche punto maggiore a valore.

Nell'ambito di un mercato che attualmente non presenta dinamiche di sviluppo accentuate, il Gruppo Carlsberg Italia ha effettuato negli ultimi anni importanti investimenti destinati al rinnovamento degli impianti produttivi, alla ricerca e all'implementazione di metodologie e tecniche innovative.

Carlsberg Italia è oggi l'azienda birraria capofila a livello internazionale nella sperimentazione della tecnologia *DraughtMaster™* che permette un'innovativa spillatura senza CO<sub>2</sub> aggiunta.

L'azienda ha, inoltre, raggiunto una posizione di *leadership* per le certificazioni ambientali di prodotto (EPD).

L'impegno, sia sul fronte della riduzione delle emissioni che dell'innovazione, rappresenta per Carlsberg Italia un investimento in competitività, in quanto le consente di offrire un sistema rivoluzionario al mercato che nessun'altra azienda ha sul mercato e che garantisce vantaggi a tutta la filiera. Queste attività vanno pertanto annoverate fra le azioni che l'azienda mette in atto per fondare la propria crescita sulla sostenibilità.





## 4.2 Produzione e distribuzione del Valore Aggiunto

Il prospetto del Valore Aggiunto misura contabilmente l'aumento di ricchezza creato dal Gruppo Carlsberg Italia attraverso le sue attività, includendo dunque sia la produzione e parte della commercializzazione - propria di Carlsberg Italia - sia l'attività di distribuzione di birra e bevande svolta da Carlsberg Horeca.

L'analisi della produzione e distribuzione del Valore Aggiunto - realizzata integrando i dati delle due società, riletti in maniera aggregata - consente di misurare in termini monetari i rapporti tra il Gruppo Carlsberg Italia e il sistema socio-economico con cui interagisce. Una volta determinato il Valore Aggiunto quale differenza tra valore della produzione e costi intermedi, si procede alla valorizzazione delle quote da distribuire.

Dal Valore Aggiunto globale lordo vengono dedotti gli ammortamenti e le svalutazioni, arrivando così al Valore Aggiunto globale netto, ovvero la ricchezza creata dal Gruppo Carlsberg Italia a favore dei diversi *stakeholder*: dipendenti e collaboratori, Pubblica Amministrazione, Finanziatori, Azionisti, Sistema Impresa e Collettività.

Nel 2011 il **Valore Aggiunto lordo caratteristico** prodotto in forma aggregata da Carlsberg Italia e Carlsberg Horeca è in linea con il valore dell'anno precedente e si attesta a circa **33,1 milioni di euro**, con un livello di ricavi pari a circa 255 milioni di euro.

I costi della gestione registrano un'incidenza sul valore della produzione uguale al 2010 anche se con una composizione diversa rispetto al 2010, principalmente dovuta ad un aumento dei costi per servizi (+ 19%) e ad una riduzione degli accantonamenti (- 15%) e degli oneri di gestione (- 30%) evidenziando una forte attenzione della Società nella gestione dei costi indiretti.

La gestione caratteristica influenza solo in parte il risultato del Valore Aggiunto prodotto, in quanto risultano rilevanti anche le partite accessorie e quelle finanziarie. Il **Valore Aggiunto lordo globale** è pari, infatti, a circa **36,6 milioni di euro** con un aumento di circa il 7% rispetto al 2010<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Il calcolo del Valore Aggiunto 2010 non include la svalutazione pari a circa 17,9 mln di euro riferita alla partecipazione di Carlsberg Italia in Carlsberg Horeca perché già considerata nel bilancio aggregato delle due Società.

Valore Aggiunto prodotto	2010	%	2011	%
Ricavi vendite	254.640.855		254.910.331	
Variazione rimanenze	689.640		126.095	
Altri ricavi	18.856.660		30.668.406	
<b>Valore produzione</b>	<b>274.187.155</b>	<b>100%</b>	<b>285.704.831</b>	<b>100%</b>
Costo materie	161.444.221		161.502.676	
Costo servizi	65.128.988		77.635.273	
Costo godimento beni terzi	7.640.459		6.696.529	
Variazioni rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	2.099.853		2.997.014	
Accantonamenti per rischi	2.644.955		2.754.503	
Altri accantonamenti	973.850		314.413	
Oneri diversi di gestione	1.059.090		740.610	
<b>Consumi intermedi</b>	<b>240.991.415</b>	<b>88%</b>	<b>252.641.018</b>	<b>88%</b>
<b>VA lordo caratteristico</b>	<b>33.195.740</b>	<b>12%</b>	<b>33.063.814</b>	<b>12%</b>
Componenti accessori	1.542.607		3.490.757	
Componenti straordinari	-374.063		69.955	
<b>VA lordo globale</b>	<b>34.364.284</b>	<b>13%</b>	<b>36.624.526</b>	<b>13%</b>

Con riferimento alla distribuzione del Valore Aggiunto, la percentuale più consistente, pari al 75,5%, è stata destinata a favore del personale, sotto forma di stipendi, provvigioni, incentivi, contributi previdenziali e di accantonamento al trattamento di fine rapporto.

Nel 2011 una quota pari al 36% del Valore Aggiunto è stata distribuita al Sistema Impresa, principalmente grazie ad un positivo risultato di esercizio di Carlsberg Italia. Anche Carlsberg Horeca ha contribuito significativamente attraverso un sensibile miglioramento del risultato economico rispetto al 2010.

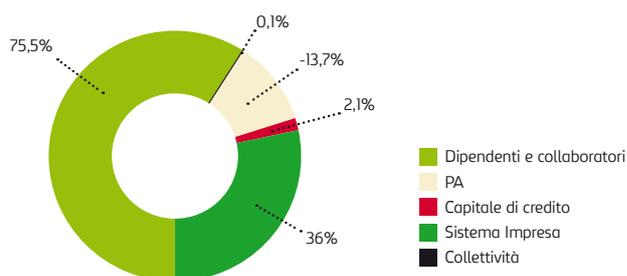
La remunerazione del capitale di credito rappresenta il 2,1% del Valore Aggiunto lordo globale, con una diminuzione di circa il 19% rispetto all'esercizio precedente, dovuta ad una riduzione degli interessi passivi.

La quota a favore del capitale di rischio è nulla per il 2011 come nell'anno precedente, in ragione delle politiche dei dividendi del Gruppo Carlsberg Italia.

La quota di Valore Aggiunto relativa alla Pubblica Amministrazione passa dal 3% al -13,7% per effetto di imposte anticipate pari a circa 5 milioni di euro, che hanno completamente assorbito l'onere delle imposte indirette, pari a circa 500.000 euro. La quota a favore della collettività è, in percentuale, pari a quella del 2010.

Valore Aggiunto distribuito	2010	%	2011	%
<b>Remunerazione azionisti</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	
<b>Remunerazione dipendenti e collaboratori</b>	<b>31.264.851</b>	<b>91%</b>	<b>27.645.770</b>	<b>75,5%</b>
Personale dipendente	23.652.758		21.615.427	
Personale non dipendente	<b>7.612.094</b>		<b>6.030.343</b>	
<b>Remunerazione PA</b>	<b>1.103.333</b>	<b>3,2%</b>	<b>-5.029.958</b>	<b>-13,7%</b>
Imposte indirette	569.598		490.359	
Imposte dirette	533.735		-5.520.317	
<b>Remunerazione del capitale di credito</b>	<b>970.772</b>	<b>2,8%</b>	<b>784.084</b>	<b>2,1%</b>
Interessi e altri oneri finanziari	970.772		784.084	
<b>Remunerazione del Sistema Impresa</b>	<b>986.574</b>	<b>2,9%</b>	<b>13.201.297</b>	<b>36%</b>
Ammortamento immobilizzazioni immateriali	513.159		420.184	
Ammortamento immobilizzazioni materiali	10.064.358		8.947.120	
Risultato d'esercizio	-9.593.943		3.833.993	
<b>Remunerazione collettività</b>	<b>41.753</b>	<b>0,1%</b>	<b>23.333</b>	<b>0,1%</b>
<b>Totale VA distribuito</b>	<b>34.364.284</b>	<b>100%</b>	<b>36.624.526</b>	<b>100%</b>

FIGURA 36  
Distribuzione % Valore Aggiunto 2011  
Gruppo Carlsberg Italia





# Tabella degli indicatori GRI-G3

Di seguito è presentata una sintesi dei principali contenuti del Bilancio di Sostenibilità 2011, ripercorrendo lo schema GRI-G3: strategia e analisi, profilo dell'organizzazione, parametri del report, governance, coinvolgimento degli stakeholder e indicatori di performance economici, ambientali e sociali. Per ogni indicatore sono riportati il riferimento alla pagina del Bilancio di Sostenibilità 2011 dove è presente tale informazione, nonché il livello di copertura, simboleggiato come segue:

1 = coperto totalmente 2 = coperto parzialmente 3 = non coperto 4 = non rilevante

		Cop.	Pag.
<b>PROFILO</b>			
<b>Strategia e analisi</b>			
1.01	Dichiarazione del vertice aziendale in merito all'importanza della sostenibilità per l'organizzazione e la sua strategia.	1	7-8
1.02	Descrizione dei principali impatti, rischi e opportunità.	1	7-8, 13-15
<b>Profilo dell'organizzazione</b>			
2.01	Nome dell'organizzazione	1	22
2.02	Principali marchi, prodotti e/o servizi	1	30-32
2.03	Struttura operativa dell'organizzazione	1	28-29
2.04	Luogo della principale sede dell'organizzazione	1	22
2.05	Paesi nei quali opera l'organizzazione	1	22
2.06	Assetto proprietario e forma legale	1	27
2.07	Mercati serviti	1	22
2.08	Dimensione dell'organizzazione	1	18-19, 22
2.09	Cambiamenti significativi nelle dimensioni, nella struttura o nell'assetto proprietario avvenuti nel periodo di rendicontazione	1	27,29
2.10	Riconoscimenti/premi ricevuti nel periodo di rendicontazione.	1	14
<b>PARAMETRI DEL REPORT</b>			
<b>Profilo del report</b>			
3.01	Periodo di rendicontazione delle informazioni fornite.	1	11
3.02	Data di pubblicazione del report di sostenibilità più recente	1	10
3.03	Periodicità di rendicontazione	1	11
3.04	Contatti e indirizzi utili per richiedere informazioni sul report di sostenibilità e i suoi contenuti	1	11
<b>Obiettivo e perimetro del report</b>			
3.05	Processo per la definizione dei contenuti del report	1	11
3.06	Perimetro del report	1	11
3.07	Dichiarazione di qualsiasi limitazione specifica dell'ambito o del perimetro del report	4	
3.08	Informazioni relative a joint venture, controllate, stabilimenti in leasing, attività in outsourcing e altre entità che possono influenzare significativamente la comparabilità tra periodi e/o tra organizzazioni.	1	27

		Cop.	Pag.
3.09	Tecniche di misurazione dei dati e basi di calcolo	2	11
3.10	Spiegazione degli effetti di qualsiasi modifica di informazioni inserite nei report precedenti e motivazioni di tali modifiche	4	
3.11	Cambiamenti significativi di ambito, perimetro o metodi di misurazione utilizzati nel report, rispetto al precedente periodo di rendicontazione.	4	
<b>GRI Content Index</b>			
3.12	Tabella esplicativa dei contenuti del report	1	96-101
<b>Attestazione</b>			
3.13	Politiche e pratiche attuali al fine di ottenere l'attestazione esterna del report	4	
<b>GOVERNANCE, IMPEGNI, ENGAGEMENT</b>			
<b>Struttura e governo</b>			
4.01	Struttura di governo dell'organizzazione	1	27
4.02	Funzioni esecutive del Presidente	1	27
4.03	Numero e genere dei componenti dell'organo di governo che sono indipendenti e/o non esecutivi	1	27
4.04	Meccanismi a disposizione degli azionisti e dei dipendenti per fornire raccomandazioni o direttive al più alto organo di governo	3	
4.05	Legame tra i compensi dei componenti del più alto organo di governo e dei senior manager e le performance dell'organizzazione	3	
4.06	Processi in essere presso il più alto organo di governo per garantire che non si verifichino conflitti di interesse	3	
4.07	Processo per determinare composizione, qualifiche e competenze dei membri del più alto organo di governo	3	
4.08	Mission, valori, codici di condotta, principi rilevanti per le performance economiche, ambientali e sociali sviluppati internamente e stato di avanzamento della loro implementazione	1	38,41
4.09	Procedure del più alto organo di governo per sovrintendere alle modalità di identificazione e gestione delle performance economiche, ambientali e sociali dell'organizzazione, includendo i rischi e le opportunità rilevanti e la conformità agli standard internazionali, ai codici di condotta e ai principi dichiarati	2	27
4.10	Processi per valutare le performance del più alto organo di governo, in particolare rispetto alle performance economiche, ambientali, sociali	2	27
<b>Impegno in iniziative esterne</b>			
4.11	Spiegazione dell'eventuale modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale	3	
4.12	Sottoscrizione o adozione di codici di condotta, principi e carte sviluppati da enti/associazioni esterne relativi a performance economiche, sociali e ambientali	1	41
4.13	Partecipazione ad associazioni di categoria nazionali e/o internazionali	1	27
<b>Coinvolgimento degli stakeholder</b>			
4.14	Elenco di gruppi di stakeholder con cui l'organizzazione intrattiene attività di coinvolgimento	1	42
4.15	Principi per identificare e selezionare i principali stakeholder con i quali intraprendere l'attività di coinvolgimento	1	11,44
4.16	Approccio all'attività di coinvolgimento degli stakeholder, specificando la frequenza per tipo di attività e per gruppo di stakeholder	1	42
4.17	Argomenti chiave e criticità emerse dall'attività di coinvolgimento degli stakeholder e in che modo l'organizzazione ha reagito alle criticità emerse, anche attraverso il report.	1	44-45
<b>INDICATORI DI PERFORMANCE ECONOMICA</b>			
<b>ASPETTO: Performance economica</b>			
EC1 Core	Valore economico generato e distribuito, includendo ricavi, costi operativi, remunerazioni ai dipendenti, donazioni e altri investimenti nella comunità, utili non distribuiti, pagamenti ai finanziatori e alla P.A.	1	92-94
EC2 Core	Implicazioni finanziarie e altri rischi e opportunità per le attività dell'organizzazione dovuti ai cambiamenti climatici	2	90
EC3 Core	Copertura delle obbligazioni dell'impresa per piani a beneficio definito	3	
EC4 Core	Finanziamenti significativi ricevuti dal Governo	4	

		Cop.	Pag.
ASPETTO: Presenza di mercato			
EC5. Additional	Rapporto tra lo stipendio standard dei neoassunti e lo stipendio minimo locale nelle sedi operative più significative	3	
EC6. Core	Politiche, pratiche e percentuale di spesa verso i fornitori locali presso le principali sedi operative	3	
EC7. Core	Procedure di assunzione di persone residenti presso le principali sedi operative e percentuale dei senior manager assunti a livello locale	3	
ASPETTO: Impatti economici indiretti			
EC8. Core	Sviluppo e impatto di investimenti in infrastrutture e servizi forniti principalmente a beneficio del pubblico, attraverso impegni commerciali, donazioni di prodotti/servizi, attività pro bono	1	78
EC9. Additional	Analisi e descrizione dei principali impatti economici indiretti considerando le esternalità generate	3	
INDICATORI DI PERFORMANCE AMBIENTALE			
Materie prime			
EN1. Core	Peso o volume delle materie prime utilizzate	1	59
EN2. Core	Percentuale dei materiali utilizzati che deriva da materiale riciclato	3	
Energia			
EN3. Core	Consumo diretto di energia suddiviso per fonte energetica primaria	1	56
EN4. Core	Consumo indiretto di energia suddiviso per fonte energetica primaria	1	56
EN5. Additional	Risparmio energetico dovuto alla conservazione e ai miglioramenti in termini di efficienza	1	55-56
EN6. Additional	Iniziative per fornire prodotti e servizi a efficienza energetica o basati su energia rinnovabile e conseguente riduzioni del fabbisogno energetico	4	
EN7. Additional	Iniziative volte alla riduzione del consumo dell'energia indiretta e riduzioni ottenute	2	49-51
Acqua			
EN8. Core	Prelievo totale di acqua per fonte	1	58
EN9. Additional	Fonti idriche significativamente interessate dal prelievo di acqua	1	58
EN10. Additional	Percentuale e volume totale dell'acqua riciclata e riutilizzata	3	
Biodiversità			
EN11. Core	Localizzazione e dimensione dei terreni posseduti, affittati, o gestiti in aree (o adiacenti ad aree) protette o in aree a elevata biodiversità esterne alle aree protette	2	49
EN12. Core	Descrizione dei maggiori impatti di attività, prodotti e servizi sulla biodiversità di aree protette o aree a elevata biodiversità esterne alle aree protette	3	
EN13. Additional	Habitat protetti o ripristinati	3	
EN14. Additional	Strategie, azioni correnti, piani futuri per gestire gli impatti sulla biodiversità	3	
EN15. Additional	Numero delle specie elencate nella lista rossa IUCN e nelle liste nazionali delle specie protette che trovano il proprio habitat nelle aree di operatività dell'organizzazione, suddivise per livello di rischio di estinzione	3	
Emissioni, scarichi, rifiuti			
EN16. Core	Emissioni totali dirette e indirette di gas a effetto serra (GHG) per peso	1	57
EN17. Core	Altre emissioni indirette di gas a effetto serra significative per peso	3	
EN18. Additional	Iniziative per ridurre l'emissione di gas a effetto serra e risultati raggiunti	1	53-57
EN19. Core	Emissioni di sostanze nocive per l'ozono, per peso. m	3	

		Cop.	Pag.
EN20. Core	NOX, SOX e altre emissioni significative nell'aria, per tipo e peso	3	
EN21. Core	Acqua totale scaricata, per qualità e destinazione	1	58
EN22. Core	Peso totale dei rifiuti per tipo e per metodi di smaltimento	1	60
EN23 Core	Numero totale e volume di versamenti significativi	3	
EN24. Additional	Peso dei rifiuti classificati come pericolosi in base alla Convenzione di Basilea (allegati I,II,III, VIII) che sono trasportati, importati, esportati o trattati e loro percentuale trasportata all'estero	3	
EN25. Additional	Identità, dimensione, stato di salvaguardia e biodiversità della fauna e della flora acquatica e i relativi habitat colpiti in maniera significativa dagli scarichi di acqua e dalle dispersioni provocate dell'organizzazione	4	
<b>Prodotti e servizi</b>			
EN26. Core	Iniziative per mitigare gli impatti ambientali dei prodotti e servizi e grado di mitigazione dell'impatto	1	49-55
EN27. Core	Percentuale dei prodotti venduti e relativo materiale di imballaggio riciclato o riutilizzato per categoria	2	61
<b>Compliance</b>			
EN28. Core	Valore monetario delle multe significative e numero delle sanzioni non monetarie per mancato rispetto di regolamenti e leggi in materia ambientale	3	
<b>Trasporti</b>			
EN29. Additional	Impatti ambientali significativi del trasporto di prodotti e beni/materiali utilizzati per l'attività dell'organizzazione e per gli spostamenti del personale	3	
<b>Complessivo</b>			
EN30. Additional	Spese e investimenti per la protezione dell'ambiente, suddivise per tipo	3	
<b>INDICATORI DI PERFORMANCE SOCIALE</b>			
<b>Occupazione</b>			
LA1. Core	Numero totale dei dipendenti, suddiviso per tipo, forma contrattuale e distribuzione territoriale	1	65
LA2. Core	Numero totale e tasso di turnover del personale, suddiviso per età, sesso e regione	2	66-67
LA3. Additional	Benefit previsti per i lavoratori a tempo pieno, ma non per i lavoratori part-time e a termine, suddivisi per principali siti produttivi	1	68
<b>Relazioni industriali</b>			
LA4. Core	Percentuale dei dipendenti iscritti a organizzazioni sindacali	1	70
LA5. Core	Periodo minimo di preavviso per cambiamenti organizzativi, specificando se tale condizione sia inclusa o meno nella contrattazione collettiva	3	
<b>Salute e sicurezza sul lavoro</b>			
LA6. Additional	Percentuale dei lavoratori rappresentati nel Comitato congiunto manager-lavoratori per la salute e la sicurezza, istituito per controllare e fornire consigli sui programmi di tutela di salute e sicurezza degli addetti	4	
LA7. Core	Tasso di infortuni sul lavoro, di malattia, di giornate di lavoro perse, assenteismo e numero totale di decessi, divisi per regione	1	70
LA8. Core	Programmi di educazione, formazione, consulenza, prevenzione e controllo dei rischi attivati a supporto dei lavoratori, delle rispettive famiglie o della comunità, relativamente a disturbi o malattie gravi	1	68
LA9. Additional	Accordi formali con i sindacati relativi alla salute e alla sicurezza	1	70
<b>Formazione e istruzione</b>			
LA10. Core	Ore medie di formazione annue per dipendente, suddiviso per categoria di lavoratori	1	68
LA11. Additional	Programmi per la gestione delle competenze e per promuovere una formazione/aggiornamento progressivo a sostegno dell'impiego continuativo dei dipendenti e per la gestione della fine delle carriere	1	68

		Cop.	Pag.
LA12. Additional	Percentuale di dipendenti che ricevono regolarmente valutazioni per lo sviluppo della propria carriera	1	68
Diversità e pari opportunità			
LA13. Core	Composizione degli organi di governo dell'impresa e ripartizione dei dipendenti per categoria in base a sesso, età, appartenenza a categorie protette e altri indicatori di diversità	1	65-69
LA14. Core	Rapporto dello stipendio base degli uomini rispetto a quello delle donne per ciascuna categoria	1	69
<b>SOCIETÀ</b>			
Collettività			
SO1. Core	Natura, ambito ed efficacia di qualsiasi programma e attività che valuta e gestisce gli impatti delle operazioni su una determinata comunità, incluse le fasi di inizio di attività, di operatività e di dismissione	1	78
Corruzione			
SO2. Core	Percentuale e numero di divisioni interne monitorate per rischi legati alla corruzione	3	
SO3. Core	Percentuale dei lavoratori che hanno ricevuto formazione sulle politiche e procedure anti-corruzione dell'organizzazione	3	
SO4. Core	Azioni intraprese in risposta a episodi di corruzione	3	
Approccio nei confronti di politica/istituzioni			
SO5. Core	Posizioni sulla politica pubblica e partecipazione e pressioni esercitate sullo sviluppo di politiche pubbliche	3	
SO6. Additional	Contributi finanziari e benefici prestati a partiti politici e istituzioni per Paese	3	
Comportamenti anti-concorrenza			
SO7. Additional	Numero totale di azioni legali riferite a concorrenza sleale, antitrust e pratiche monopolistiche e relative sentenze	3	
Compliance			
SO8. Core	Valore monetario delle sanzioni significative e numero totale di sanzioni non monetarie per non conformità a leggi o regolamenti	3	
<b>DIRITTI UMANI</b>			
Pratiche di investimento e approvvigionamento			
HR1. Core	Percentuale e numero totale di accordi di investimento che includono clausole sui diritti umani o che sono sottoposti a una valutazione dei diritti umani coinvolti	4	
HR2. Core	Percentuale dei principali fornitori e appaltatori che sono sottoposti a verifiche in materia di diritti umani e relative azioni intraprese	2	73
HR3. Additional	Ore totali di formazione dei dipendenti su politiche e procedure riguardanti tutti gli aspetti dei diritti umani rilevanti per l'attività dell'organizzazione e percentuale dei lavoratori formati	3	
Non discriminazione			
HR4. Core	Numero totale di violazioni legate a pratiche discriminatorie e azioni intraprese	3	
Libertà di associazione e contrattazione collettiva			
HR5. Core	Identificazione delle attività in cui la libertà di associazione e contrattazione collettiva può essere esposta a rischi significativi e azioni intraprese in difesa di tali diritti	4	
Lavoro minorile			
HR6. Core	Identificazione delle operazioni con elevato rischio di ricorso al lavoro minorile e delle misure prese per contribuire a eliminare il lavoro minorile	4	
Lavoro forzato			
HR7. Core	Attività con alto rischio di ricorso al lavoro forzato o a cottimo e misure intraprese per contribuire alla loro abolizione	4	

Pratiche di sicurezza		
HR8. Additional	Percentuale del personale addetto alla sicurezza che ha ricevuto una formazione sulle procedure e sulle politiche riguardanti diritti umani rilevanti per le attività dell'organizzazione	3
Diritti delle popolazioni indigene		
HR9. Additional	Numero di violazioni dei diritti della comunità locale e azioni intraprese	4
RESPONSABILITÀ DI PRODOTTO		
Salute e sicurezza dei consumatori		
PR1. Core	Fasi del ciclo di vita del prodotto/servizio per i quali gli impatti sulla salute e sicurezza sono presi in considerazione per promuoverne il miglioramento e percentuale delle principali categorie di prodotti/servizi soggetti a tali procedure	2 81
PR2. Additional	Numero totale (suddiviso per tipo) di casi di non conformità con i regolamenti e codici volontari riguardanti gli impatti sulla salute e sicurezza dei prodotti/servizi durante il loro ciclo di vita	3
Etichettatura di prodotti e servizi		
PR3. Core	Tipo di informazioni relative ai prodotti e servizi richiesti dalle procedure e percentuale di prodotti e servizi significativamente soggetti a tali requisiti informativi	3
PR4. Additional	Numero totale (suddiviso per tipo) di anomalie e di incidenti dovuti a non conformità a regolamenti o codici volontari riguardanti le informazioni e le etichettature dei prodotti/servizi	3
PR5. Additional	Pratiche relative alla customer satisfaction, inclusi i risultati delle indagini volte alla misurazione della customer satisfaction	1 83
Comunicazione di marketing		
PR6. Core	Programmi di conformità a leggi, standard e codici volontari relativi alla comunicazione di marketing includendo pubblicità, promozione e sponsorizzazione	1 41,84,86
PR7. Additional	Numero totale (suddiviso per tipo) di casi di non conformità a regolamenti o codici volontari riferiti alla comunicazione di marketing includendo pubblicità, promozione e sponsorizzazione	3
Tutela della privacy		
PR8. Additional	Numero di reclami documentati relativi a violazioni della privacy dei consumatori e la perdita dei dati	1 83
Compliance		
PR9. Core	Valore monetario delle principali sanzioni per non conformità a leggi o regolamenti riguardanti la fornitura e l'utilizzo di prodotti o servizi	3



Il Bilancio di Sostenibilità 2011 è stato curato e predisposto dal team CSR di Carlsberg Italia, coordinato dalla Direzione Risorse Umane e Affari Legali.

*Si ringraziano tutti i colleghi che, con la loro preziosa collaborazione, hanno reso possibile la realizzazione di questo progetto.*

Consulenza metodologica e redazionale:  
**OFFICINA ETICA CONSULTING**

Progetto Grafico:  
**STUDIO DIAMETRO**

Comunicazione:  
**EDELMAN**

Area Web:  
**ZEROUNO**

Fotografie:  
**Archivio Carlsberg**  
Foto a pg 52 - **Gianni Fornara** 2011  
Foto al centro a pg 18 - **Andrea Testaverde** 2011

Stampa:  
**Bozzi Multimedia**  
Stampato su carta FSC



