

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRIESTE

FACOLTÀ DI ECONOMIA

Corso di laurea:

Comunicazione Aziendale e Gestione delle Risorse Umane

***Corporate Social Responsibility:
dalla teoria alla pratica***

**Laureando:
Darijo Stjepanovic**

**Relatore:
Francesco Venier**

Anno Accademico: 2005 / 2006

Indice

Premessa	4
Introduzione alla Responsabilità sociale delle imprese	5
Capitolo 1	8
Come può essere definita la Responsabilità sociale delle imprese?	
L'evoluzione del concetto della RSI	
Il Libro Verde	
I vantaggi per l'impresa	
Capitolo 2	23
Il progetto Q-RES	
Visione etica d'impresa	
Codice etico	
Formazione etica	
Rendicontazione etico-sociale	
Il Bilancio Sociale	
Il Bilancio Ambientale	
Verifica esterna (Revisione sociale esterna)	
Il sistema di certificazione SA 8000	
OHSAS 18001	
Accountability 1000 (AA 1000)	
Lo strumento di verifica esterna nel modello Q-RES	
Certificazione ISO 14001 ed il certificato EMAS	
Un confronto tra EMAS e ISO 14001	
Capitolo 3	62
<i>Il caso Minerva S.c.p.A.</i>	
Presentazione dell' organizzazione	
Politica Aziendale	
Contesto di riferimento	
Le certificazioni ottenute	
Sistema di Gestione Integrato	
Minerva e la Responsabilità sociale	
Considerazioni personali dopo il periodo di stage	
Capitolo 4	84
Alcuni dati e informazioni riguardo la Responsabilità sociale delle imprese	
Modelli di RSI in Italia	

Quanto conta la dimensione aziendale	
CSR e settori economici	
CSR: un fenomeno in espansione	
I programmi di Responsabilità sociale verso l'esterno	
I comportamenti socialmente responsabili nei confronti della comunità: un'evidenza empirica	
Bibliografia	101
Ringraziamenti	101

Premessa

Nella mia tesi di laurea ho affrontato il concetto della responsabilità sociale delle imprese. Il mio interesse per questo fenomeno è un fatto personale e nasce dalla convinzione di riuscire a conciliare l'etica con il profitto e che le attenzioni sociali non sono in contraddizione, bensì in armonia con il profitto e possono dare luogo ad un circolo virtuoso in termini di risorse umane, di reputazione sul mercato e di migliori relazioni con le istituzioni finanziarie.

Per tracciare un breve percorso storico possiamo dire che i primi ad aprire la strada sono stati alcuni imprenditori inglesi che, già nel diciannovesimo secolo, durante la rivoluzione industriale, decisero di iniziare ad investire anche in aree di non stretta attinenza reddituale, fornendo ad esempio qualche forma di welfare per i loro dipendenti. Ma dovevano passare ancora molti anni, prima che si facesse strada il concetto della responsabilità sociale delle imprese (Csr).

Nel mio lavoro di ricerca sulla responsabilità sociale delle imprese sono venuto a conoscenza di molte cose nuove e interessanti come ad esempio che la responsabilità sociale ha un considerevole impatto in particolare modo sugli asset intangibili di un'impresa, quali il valore della conoscenza e la capacità di innovare, il consenso e la fiducia delle diverse categorie di stakeholders, la reputazione, e in ultima analisi, la disponibilità a contribuire al benessere della società. Con riferimento alle risorse umane e al clima aziendale, volendo fare solo alcuni esempi di come la Csr influenzi la performance di un'impresa, tali pratiche contribuiscono a creare un ambiente di lavoro migliore, più sicuro e motivante, in linea con gli obiettivi aziendali dell'efficacia e dell'efficienza. Per un'impresa oggi un comportamento socialmente responsabile è un investimento strategico che concorre a creare profitto e competitività. Contribuendo infatti ad obiettivi sociali e alla tutela dell'ambiente l'impresa produrrà plusvalore per se stessa e per la società il cui impatto economico sarà quantificabile nel lungo periodo, trattandosi di un nuovo campo d'azione.

Dopo il mio lavoro di ricerca affermare che la responsabilità sociale è un fattore che accresce la competitività dell'impresa, ne migliora la stabilità e ne aumenta le prospettive di sviluppo, non è un'affermazione aprioristica. Si tratta piuttosto di una considerazione fondata sull'analisi di alcune tendenze e osservazioni dove ho capito che il rispetto per l'ambiente, l'attenzione sulla qualità dei prodotti e dei servizi resi dall'azienda, uniti ad altri fattori inerenti, ad esempio, al rapporto con i dipendenti e con il territorio nel suo complesso, sono elementi tenuti in considerazione e ritenuti sempre più importanti dal cittadino-consumatore.

Di grande aiuto per la mia tesi mi è stato anche lo stage di due mesi che ho svolto nel mese di luglio e agosto nella cooperativa Minerva di Gorizia che si occupa di progettazione ed erogazione di servizi di: pulizia civile, industriale ed ospedaliera, assistenza alla persona, manutenzione verde pubblico e privato e facchinaggio. Questa azienda è certificata socialmente responsabile SA 8000 e da due anni redigono il bilancio sociale. Questo mi ha permesso di introdurre loro nella mia tesi di laurea come esempio e parte pratica oltre alla parte teorica dove mi sono impegnato a conoscere dettagliatamente i vari aspetti delle responsabilità sociale come ad esempio: il Libro Verde che è il documento ufficiale lanciato dalla Commissione Europea per promuovere un quadro europeo sulla Responsabilità sociale delle imprese; il codice etico; la questione del bilancio ambientale e quello sociale. In fine ho affrontato i tipi di certificazione sociale, ambientale e sulla sicurezza: SA 8000, ISO 14001, OHSAS 18001 e la certificazione EMAS.

Introduzione alla Responsabilità sociale delle imprese

Il concetto di Responsabilità sociale delle imprese significa essenzialmente che esse decidono di propria iniziativa a migliorare la società e rendere più pulito l'ambiente.

Le imprese sono sempre più consapevoli del fatto che la responsabilità sociale può rivestire un valore economico diretto. Anche se la loro responsabilità maggiore è quella di generare profitti, le imprese possono al tempo stesso contribuire ad obiettivi sociali e alla tutela dell'ambiente, integrando la Responsabilità sociale come un investimento strategico nel quadro della propria strategia commerciale, nei loro strumenti di gestione e nelle loro operazioni.

La Responsabilità sociale delle impresa, così come la gestione della qualità, deve essere considerata un investimento e non un costo. La RSI è un nuovo strumento con il quale le imprese si mettono in gioco sul mercato. Le imprese oggi si sentono "soggetto sociale" e destinano parte del proprio budget alla realizzazione di partnership con la comunità e con il territorio. Basti pensare che la spesa italiana in campagne sociali nel 2002 è stata pari a 78 milioni di euro, suddivisi tra 119 aziende. Si va dalle donazioni allo sviluppo economico locale, dalla creazione di occupazione al miglioramento oppure all'attivazione di servizi, dalla collaborazione di enti, associazioni, imprese in cause di utilità sociale alla promozione tra i cittadini e le imprese della stessa CSR.

Il 65% dei consumatori, per esempio, dichiara di preferire il prodotto di un'impresa orientata effettivamente al sociale. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare gli

obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo “di più” nel capitale umano, nell’ambiente e nei rapporti con le parti interessate.

All’interno delle imprese, le prassi socialmente responsabili hanno riflessi in primo luogo sui dipendenti e riguardano ad esempio gli investimenti nel capitale umano, nella salute e nella sicurezza e nella gestione del cambio, mentre le prassi ecologicamente responsabili riguardano soprattutto la gestione delle risorse naturali utilizzate nella produzione.

Attualmente, una delle maggiori sfide che debbono affrontare le imprese è di attrarre e mantenere i lavoratori qualificati. Particolare attenzione rivestono l’istruzione e la formazione lungo tutto l’arco della vita con i responsabili locali che elaborano i programmi di istruzione e formazione, facilitando il passaggio dei giovani dalla scuola al mondo del lavoro attraverso, ad esempio posti di apprendistato; valorizzando la formazione, in particolare grazie alla convalida dell’esperienza precedente e instaurando un ambiente propizio all’istruzione e alla formazione lungo tutto l’arco della vita, più in particolare dei lavoratori meno istruiti, meno qualificati, e più anziani.

Tradizionalmente i temi della salute e della sicurezza nel lavoro sono stati affrontati prevalentemente attraverso misure legislative e coercitive. Le imprese, i governi e le organizzazioni professionali si interessano sempre di più a forme complementari di promozione della salute e della sicurezza, facendo di questo elemento un criterio di relazione per l’acquisto di prodotti e servizi. Una serie di criteri di salute e di sicurezza nel lavoro sono stati inseriti, a vari livelli, nei programmi esistenti di certificazione e di etichettatura dei prodotti o attrezzature. Le ristrutturazioni su grande scala registrate in Europa suscitano inquietudine in tutti i lavoratori dipendenti e nelle altre parti interessate, poiché la chiusura di un’impresa o massicci licenziamenti possono provocare una crisi economica, sociale o politica grave in una comunità. Secondo uno studio, meno di una ristrutturazione su quattro raggiunge gli obiettivi e porta a ridurre i costi, aumentare la produttività e migliorare la qualità e il servizio alla clientela, poiché essa spesso crea condizioni pregiudizievoli alla motivazione, alla creatività e alla produttività del personale.

Nella gestione degli effetti sull’ambiente e delle risorse naturali, la riduzione del consumo delle risorse o delle emissioni inquinanti e dei rifiuti può comportare una diminuzione delle ripercussioni sull’ambiente. Tale strategia può recare vantaggi all’impresa riducendo la sua fattura energetica e le spese di materie prime e di misure contro l’inquinamento.

La responsabilità sociale delle imprese si estende al di là del perimetro dell’impresa, integrando la comunità locale e coinvolge, oltre ai lavoratori dipendenti e gli azionisti, una ampio ventaglio di

parti interessante: partner commerciali e fornitori, clienti, poteri pubblici e ONG che rappresentano la comunità locale e l'ambiente: le imprese recano il loro contributo alla comunità locale fornendo posti di lavoro, salari e prestazioni ed entrate fiscali. Lavorando in stretta collaborazione con i partner commerciali, le imprese sono in grado di ridurre la complessità delle loro operazioni e i costi, aumentando la qualità. Le grandi imprese hanno anche rapporti commerciali con le piccole società in qualità di clienti, fornitori, subappaltatori o concorrenti.

Alcune grandi imprese manifestano la propria Responsabilità sociale promuovendo lo spirito imprenditoriale nella regione ospitante.

Una delle dimensioni della Responsabilità sociale delle imprese è fortemente collegata ai diritti dell'uomo in particolare per quanto riguarda le operazioni internazionali e le catene di produzione a livello planetario. Questo aspetto è riconosciuto da strumenti internazionali quali la Dichiarazione dell'OIL relativa ai principi e diritti fondamentali nel lavoro e i Principi direttivi dell'OCSE destinati alle imprese multinazionali.

Il tema dei diritti dell'uomo è estremamente complesso e pone dei problemi di ordine politico, giuridico e morale.

Capitolo 1

Come può essere definita la Responsabilità sociale delle imprese?

È impossibile trovare una definizione universalmente accettata per questo concetto. Esistono in letteratura varie proposte e varie interpretazioni, ma nessuna può, al momento, ritenersi più autorevole di altre. Inoltre al concetto di "Responsabilità sociale", se ne affiancano spesso altri, apparentemente sinonimi, come "sviluppo sostenibile", "integrità aziendale", approccio "triple-bottom-line", eccetera. Anche l'abbreviazione CSR, dall'inglese "Corporate Social Responsibility", è spesso utilizzata.

Dovendo spiegare in breve il valore attribuibile alla Responsabilità sociale da parte delle imprese che si vantano di perseguire questo scopo, bisognerebbe riassumere le varie definizioni in un concetto di questo tipo, non certo di immediata comprensione: "Al fine di evidenziare la propria gestione responsabile nei confronti della popolazione e dell'ambiente in cui operano, le imprese integrano nei propri interessi commerciali e nelle proprie operazioni gli aspetti sociali ed ambientali su base volontaria, ed estendono questa preoccupazione anche a tutti coloro che, identificabili sotto il termine anglosassone di "stakeholders", portano interessi all'impresa stessa, cioè influenzano il suo comportamento o sono influenzati da esso."

Le imprese compiono pertanto un investimento sul capitale umano ed ambientale, che coinvolge anche le condizioni di salute e di sicurezza sul lavoro dei lavoratori ad ogni livello. Il COPOLCO, nel gruppo di lavoro che ha preparato un rapporto all'ISO sulla protezione del consumatore nel mercato globale, ha raccolto alcune definizioni, presentandole con alcuni commenti.

Quella del "World Business Council on Sustainable Development" può essere approssimativamente tradotta come il tentativo di un "business" di contribuire allo sviluppo economico sostenibile, tramite il coinvolgimento degli operatori, delle loro famiglie, della comunità locale e della società nella sua accezione più ampia, con il fine di migliorare la qualità della vita. In questa ottica la Responsabilità sociale si assocerebbe alla crescita economica ed ecologia per contribuire allo "sviluppo sostenibile".

Un'altra definizione insiste più sul collegamento delle decisioni legate alla responsabilità sociale con il "business" derivato dai valori etici del rispetto degli strumenti legali e della popolazione, delle comunità e dell'ambiente.

Più semplicemente, il "Canadian Centre for Philanthropy" vede questo termine come un insieme di pratiche di gestione aziendale che massimizzano gli impatti positivi e minimizzano quelli negativi legati alle proprie operazioni.

La "Corporate Social Responsibility Newswire" la definisce invece "l'integrazione di tutte le operazioni di mercato e di tutti i valori in cui sono rispettati gli interessi di tutte le parti coinvolte, includendo i clienti, i dipendenti, i finanziatori e l'ambiente." Non resta che lasciare ad ognuno la scelta della definizione che piace di più...

Tutte queste definizioni sembrano comunque ruotare attorno al concetto di "triple-bottom-line", uno schema ambizioso per misurare e registrare le prestazioni aziendali sotto il profilo economico, sociale e ambientale.

Entrato ormai nel linguaggio degli addetti ai lavori, l'approccio "triple-bottom-line" significa che le imprese dovrebbero sviluppare investimenti sostenibili e decisioni societarie partendo dalla base (bottom), perseguendo simultaneamente tre obiettivi (triple-line):

- un'equità sociale
- una qualità ambientale
- una prosperità economica.

La Commissione europea, nel suo Libro Verde, sottolinea come questo concetto debba andare ben oltre il mero rispetto della legislazione vigente. L'incoraggiamento allo sviluppo di questo interesse dovrebbe portare addirittura ad una crescita aziendale, in base agli aspetti positivi che compensano abbondantemente l'apparente incremento dei costi.

Questi aspetti positivi sono la trasparenza, la miglior immagine sociale che si ripercuote anche sulle possibilità più elevate di ottenere finanziamenti, il miglioramento delle condizioni di lavoro e lo sfruttamento ottimale delle risorse umane, che consentono prestazioni migliori o minor assenteismo, eccetera. Facendo leva su queste voci è possibile, è intenzione della Commissione, ed è interesse di ogni cittadino, avvicinare le imprese con convinzione alla Responsabilità sociale.

L'evoluzione del concetto della RSI

La terminologia attuale è prevalentemente di origine anglosassone: RSI è essenzialmente la traduzione italiana di Corporate Social Responsibility (CSR); utile è sapere che l'acronimo CSRP indica l'adozione strategica da parte dell'impresa di programmi (programs) di Responsabilità sociale. La definizione istituzionale risale alla pubblicazione del Libro Verde da parte della Commissione Europea il 18 luglio 2001 in cui il concetto di RSI significa essenzialmente che esse decidono di propria iniziativa a contribuire a migliorare la società e rendere più pulito l'ambiente. Tale responsabilità si può esprimere nei confronti dei propri dipendenti e, più in generale, di tutte le parti interessate all'attività dell'impresa ma che possono a loro volta influire sulla sua riuscita. In realtà il concetto di responsabilità sociale ha avuto diverse formulazioni. L'espressione Business o Corporate Philantropy può essere considerato una sorta di antenato; dal secondo dopoguerra essa sta ad indicare il sostegno concreto offerto ad organismi no profit o enti umanitari o di ricerca; in una parola si tratta della beneficenza effettuata dall'azienda, tanto che viene spesso sostituita dalla parola charity.

A partire dagli anni Settanta si comincia a parlare di stakeholders theory o stakeholders model designando con questo termine i vari portatori di interessi in parallelo agli shareholders (azionisti). Essi sono tutti coloro, enti o persone, che venendo a contatto con l'impresa, nutrono nei suoi confronti aspettative, economiche o meno, che vanno non deluse. Questi possono essere interni: soci, azionisti e dipendenti; e esterni. Rappresentano la comunità nel senso più ampio del termine, che va dagli enti privati all'ambito internazionale, passando per i gruppi di pressione.

Negli anni ottanta si farà strada il concetto di sustainable development (sviluppo sostenibile) definito dalla World Commission for Environment and Development come lo sviluppo che soddisfa i bisogni del mondo presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare a loro volta i loro bisogni. È importante innanzitutto perché introduce una prospettiva ambientale e temporale globale: lo sviluppo economico non deve essere ottenuto a scapito delle generazioni future o di popoli di altre parti del mondo, perciò non basta fare beneficenza o rispettare i portatori di interessi, ma occorre preoccuparsi dello sviluppo generale. È evidente la profonda angoscia per la deriva ecologica del pianeta che in quegli anni comincerà a diffondersi in larghi strati della popolazione.

A metà degli anni Novanta si parla di *Triple Bottom Line*, riferendosi al fatto che il risultato di un'azienda deve basarsi su indicatori economici, sociali ed ambientali. Ma la definizione più attuale, che segnala peraltro una via che si preannuncia proficua, è quella di *corporate citizenship*, traducibile come cittadinanza attiva: essa prescrive di oltrepassare i propri doveri per contribuire

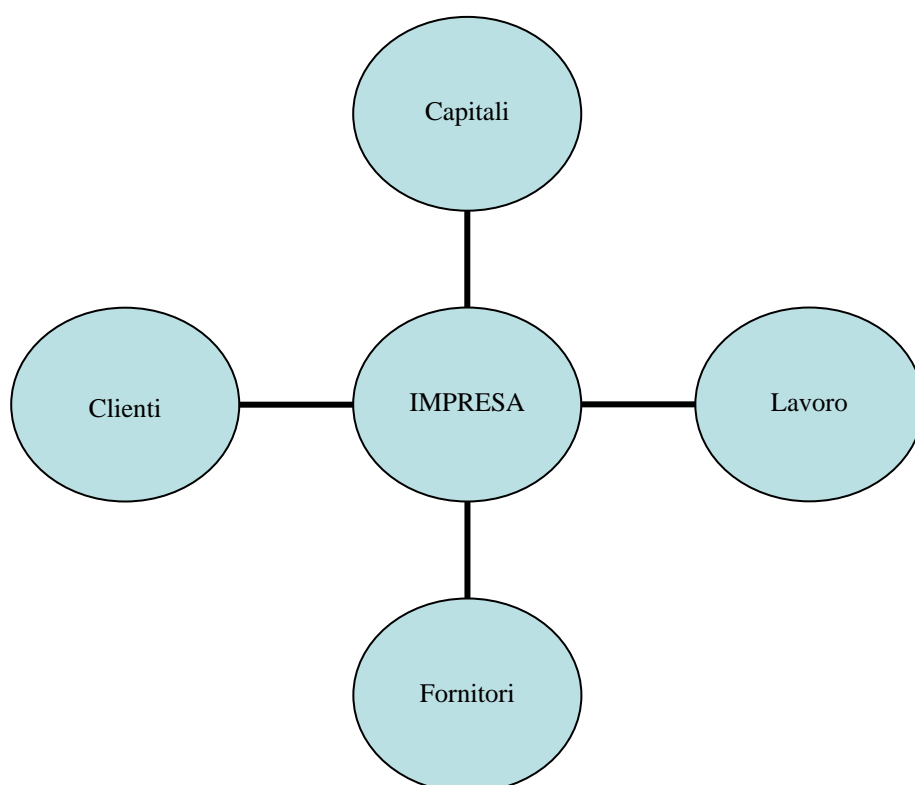
a creare benessere presso l'ambiente ove l'azienda opera. Le implicazioni fondamentali di questa definizione consistono nella convinzione che non esiste antitesi tra i risultati economici di lungo termine ed il progresso spirituale della società.

Come ho capito nel tempo il concetto dell'etica aziendale si è diversificato. Si può parlare di:

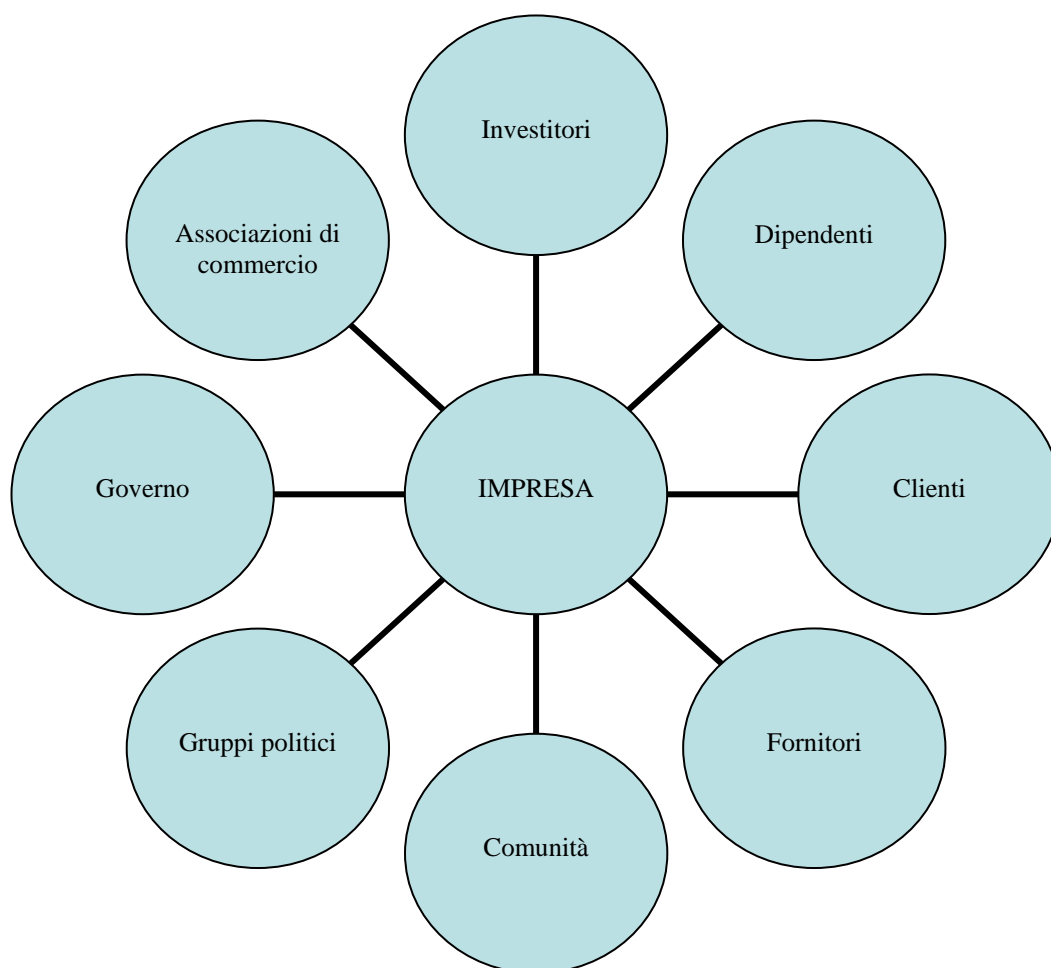
- etica dell'impresa: si lega ai codici etici adottati dall'azienda;
- etica nell'impresa: si riferisce, invece, alla divulgazione del codice etico, visto come valore organizzativo all'interno dell'impresa;
- etica nella conduzione d'impresa: riguarda l'interpretazione e l'attuazione di tale codice da parte dei manager. Quest'elemento interpretativo è fondamentale in quanto, si è già detto, l'etica interviene nello spazio che sta tra norma e comportamento.

Il tema della rendicontazione è trasversale a tutti questi tre aspetti. È questo il "terreno di coltura" nella quale si radica la teoria dei "partecipanti dell'azienda" la (cosiddetta stakeholders theory): essa vede nell'azienda un'entità al centro di un fitto reticolo di relazioni ciascuna delle quali va alimentata con informazioni.

La visione dell'impresa nel mercato prima della stakeholders theory: nella quale il bilancio tradizionale era la forma più usata per la comunicazione;



Invece la visione dell'impresa nella stakeholders theory è la seguente:



Anche le tappe del rapporto etica e impresa possono essere rappresentate secondo tre filoni culturali:

Scuole di pensiero

Stati uniti

Gran Bretagna

Le tappe dell'evoluzione

Filantropia

Ambiente

Sviluppo sostenibile

Responsabilità sociale:

Ritorno sull'investimento

Strumento di pianificazione a lungo termine

Strumento di apprendimento e innovazione

- 1) Eticità dopo l'economicità
- 2) Etica strumento per accrescere l'economicità
- 3) Etica requisito per rimanere sul mercato

Il Libro Verde

Il Libro Verde: “Promuovere un quadro europeo per la Responsabilità sociale delle imprese” della Commissione Europea, contiene le linee guida europee in tema di CSR (Corporate Social Responsibility). È la pubblicazione in cui viene formalizzata la prima definizione europea in tema di CSR “l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate.” Il Libro Verde è anche il quadro di riferimento dal quale si sviluppa il progetto CSR – SC.

Alcune parti importanti del Libro Verde

(Bruxelles, 18/07/2001)

1) Sommario

1. Un numero sempre maggiore di imprese europee promuove strategie di Responsabilità sociale in risposta ad una serie di pressioni sociali, ambientali ed economiche. Lo scopo è di inviare un segnale alle varie parti interessate con le quali hanno rapporti : lavoratori dipendenti, azionisti, investitori, consumatori, poteri pubblici e ONG.
2. Nel 2000, il Consiglio europeo di Lisbona ha fatto appello più in particolare al senso di responsabilità delle imprese nel settore sociale per quanto riguarda le buone prassi collegate all'istruzione e alla formazione lungo tutto l'arco della vita, all'organizzazione del lavoro, all'uguaglianza delle opportunità, all'inserimento sociale e allo sviluppo durevole.
3. Il concetto di Responsabilità sociale è promosso essenzialmente dalle grandi imprese, anche se prassi socialmente responsabili si trovano in tutti i tipi di società, pubbliche e private, comprese le PMI e le cooperative.
4. L'Unione europea si preoccupa della Responsabilità sociale delle imprese, poiché essa potrebbe recare un contributo positivo all'obiettivo strategico definito a Lisbona: “divenire l'economia della conoscenza più competitiva e più dinamica del mondo, capace di una

crescita sostenibile accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale.”

2) *Introduzione*

Il concetto di Responsabilità sociale delle imprese significa essenzialmente che esse decidono di propria iniziativa di contribuire a migliorare la società e rendere più pulito l'ambiente. Nel momento in cui l'Unione europea si sforza ad identificare valori comuni adottando una Carta dei diritti fondamentali, un numero sempre maggiore di imprese riconosce in modo sempre più chiaro la propria responsabilità e la considera come una delle componenti della propria identità.

Tale evoluzione è il riflesso di ciò che si aspettano in modo sempre più deciso i cittadini europei e le parti interessate ad una nuova trasformazione.

Numerosi fattori alimentano tale evoluzione verso una Responsabilità sociale delle imprese:

- le nuove preoccupazioni e attese dei cittadini, dei consumatori, delle pubbliche autorità e degli investitori in vista della mondializzazione e delle trasformazioni industriali di grande portata;
- criteri sociali che influiscono sempre più sulle decisioni di investimento degli individui o delle istituzioni, sia quanto consumatori che in quanto investitori;
- le inquietudini crescenti suscitate dal deterioramento dell'ambiente provocato dall'attività economica;
- la trasparenza arrecata dai mezzi di comunicazione e dalle tecnologie moderne dell'informazione e della comunicazione nell'attività delle imprese.

3) *Le imprese e la loro Responsabilità sociale*

Essendo esse stesse confrontate nel quadro della mondializzazione e in un ambiente in trasformazione, le imprese sono sempre più consapevoli del fatto che la Responsabilità sociale può rivestire un valore economico diretto. Anche se la loro responsabilità principale è quella di generare profitti, le imprese possono al tempo stesso contribuire a obiettivi sociali e alla tutela dell'ambiente, integrando la Responsabilità sociale come investimento strategico nel quadro della strategia commerciale, nei loro strumenti di gestione e nelle loro operazioni. Le imprese possono quindi adottare un approccio che integri gli aspetti finanziari, commerciali e sociali, elaborando in tal modo una strategia di lungo periodo che minimizzi i rischi collegati alle incertezze.

4) *Il contesto politico*

La sfida da raccogliere a livello europeo consiste nel determinare come la Responsabilità sociale delle imprese possa aiutare a raggiungere l'obiettivo di Lisbona, vale a dire costruire un'economia delle conoscenze dinamica e competitiva basata sulla coesione.

L'Agenda sociale europea della Commissione, cui ha successivamente aderito il Consiglio europeo di Nizza, ha sottolineato il ruolo che può svolgere la Responsabilità sociale delle imprese nella gestione delle conseguenze dell'integrazione dell'economia e dei mercati sull'occupazione e sul settore sociale e nell'adeguamento delle condizioni di lavoro alla nuova economia. Inoltre il Vertice europeo di Nizza ha invitato la Commissione a integrare le imprese in una partnership che riunisca le parti sociali, le ONG, le autorità locali e gli organismi che gestiscono servizi sociali, al fine di rafforzare la loro Responsabilità sociale.

A livello internazionale, attraverso la politica commerciale e la cooperazione allo sviluppo, l'Unione europea s'impegna direttamente in questioni che riguardano il comportamento dei mercati. Un approccio europeo alla Responsabilità sociale delle imprese deve dunque essere il riflesso e costituire parte integrante del più ampio quadro nel quale si iscrivono le varie iniziative realizzate dalle organizzazioni internazionali, quali Global Compact delle Nazioni Unite (2000), la Dichiarazione tripartita dell'OIL sulle imprese multinazionali e la politica sociale (1997/2000) o i Principi direttivi dell'OCSE destinati alle imprese multinazionali (2000). La Commissione Europea si è impegnata a sostenere attivamente gli orientamenti dell'OCSE. Il rispetto del nucleo essenziale delle norme dell'OIL (libertà di associazione, abolizione del lavoro forzato, non-discriminazione ed eliminazione del lavoro infantile) costituisce un aspetto essenziale della Responsabilità sociale delle imprese; sarebbe opportuno rafforzare la vigilanza e il rispetto delle norme.

Il principale contributo di un approccio europeo sarà di arrecare un valore aggiunto alle azioni esistenti e di completarle instaurando un quadro globale europeo destinato a favorire la qualità e la convergenza delle procedure osservate nel settore della Responsabilità sociale delle imprese, grazie all'elaborazione di principi, approcci e strumenti generici e alla promozione di nuove prassi e idee innovative.

Il presente Libro Verde si propone di lanciare un'ampia discussione e raccogliere le opinioni sulla Responsabilità sociale delle imprese, a livello nazionale, europeo e internazionale. La Commissione spera che questa iniziativa porterà alla creazione di un nuovo quadro di riferimento in grado di promuovere la Responsabilità sociale delle imprese.

5) *Che cosa è la Responsabilità sociale delle imprese?*

La maggior parte delle definizioni descrivono questo concetto come l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate.

Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate. L'esperienza acquisita con gli investimenti in tecnologie e prassi commerciali ecologicamente responsabili suggerisce che, andando oltre gli obblighi previsti dalla legislazione, le imprese potevano aumentare la propria competitività. Un certo numero di imprese che ottengono buoni risultati nel settore sociale o nel settore della protezione dell'ambiente indicano che tali attività possono avere come risultato migliori prestazioni e possono generare profitti e crescita. Per numerose imprese si tratta di un nuovo campo di azione che richiede una valutazione di lungo periodo. L'impatto economico della Responsabilità sociale delle imprese può essere ripartito in effetti diretti e indiretti. Risultati positivi diretti possono ad esempio derivare da un migliore ambiente di lavoro che si traduce in un maggiore impegno e in una maggiore produttività dei lavoratori. Inoltre, gli effetti indiretti sono il frutto della crescente attenzione dei consumatori e degli investitori che amplierà le possibilità dell'impresa sul mercato. Inversamente, la reputazione dell'impresa può spesso soffrire per le critiche formulate nei riguardi delle sue prassi commerciali. Tale situazione può nuocere ad aspetti fondamentali per un'impresa, quali il suo marchio o alla sua immagine.

6) *Responsabilità sociale delle imprese: la dimensione interna*

Nell'ambito dell'impresa, le prassi socialmente responsabili hanno riflessi in primo luogo sui dipendenti e riguardano ad esempio gli investimenti nel capitale umano, nella sicurezza e nella gestione del cambio, mentre le prassi ecologiche responsabili riguardano soprattutto la gestione delle risorse naturali utilizzate nella produzione.

Gestione delle risorse umane: oggi la maggiore sfida delle imprese è di attrarre e conservare i lavoratori qualificati. In tale contesto una serie di misure potrebbero comprendere l'istruzione e la formazione lungo tutto l'arco della vita, la responsabilizzazione del personale, un miglioramento del circuito d'informazione nell'impresa, un migliore equilibrio tra lavoro, famiglia e tempo libero, una maggiore diversità delle risorse umane, l'applicazione del principio di uguaglianza per le retribuzioni e le prospettive di carriera delle donne. Le prassi responsabili e non discriminatorie di reclutamento dovrebbero facilitare l'assunzione di persone provenienti da minoranze etniche, anziani, donne, disoccupati di lunga durata e persone sfavorite sul mercato del lavoro.

Per quanto riguarda l'istruzione e la formazione il ruolo essenziale da svolgere delle imprese è quello di definire i bisogni di formazione grazie ad una stretta partnership con i responsabili locali che elaborano i programmi d'istruzione e di formazione, facilitando il passaggio dei giovani dalla scuola al mondo di lavoro attraverso, ad esempio, posti di apprendista; valorizzando la formazione e instaurando un ambiente propizio all'istruzione e alla formazione lungo tutto l'arco della vita, più in particolare dei lavoratori meno istruiti, meno qualificati e più anziani.

Salute e sicurezza nel lavoro: tradizionalmente sono stati prevalentemente affondati attraverso misure legislative e coercitive, ma le imprese, i governi e le organizzazioni professionali si interessano sempre più a forme complementari di promozione della salute e della sicurezza, facendo di questo elemento un criterio di marketing per la vendita dei propri prodotti e servizi. Queste misure volontarie possono essere considerate come l'integrazione delle attività legislative e di controllo delle autorità pubbliche, poiché anche strumenti tendono a sviluppare una cultura della prevenzione, in altre parole un miglior livello di sicurezza e di protezione della salute sul luogo del lavoro.

Adattamento alle trasformazioni: le ristrutturazioni su grande scala registrate in Europa suscitano inquietudini in tutti i lavoratori dipendenti e nelle altre parti interessate, poiché la chiusura di un'impresa o massicci licenziamenti possono provocare una crisi economica, sociale e politica grave in una comunità. Ristrutturare in un'ottica socialmente responsabile significa equilibrare e prendere in considerazione gli interessi e le preoccupazioni di tutte le parti interessate ai cambiamenti e alle decisioni. È opportuno in particolare garantire la partecipazione e il coinvolgimento delle persone interessate attraverso una procedura aperta di informazione e di consultazione. Questo tipo di procedura dovrebbe cercare di proteggere i diritti dei lavoratori e di proporre loro una riconversione professionale con una strategia di mobilitazione dei fondi pubblici e privati e procedure d'informazione, di dialogo, di cooperazione e di partnership.

Gestione degli effetti sull'ambiente e delle risorse naturali:

In generale, una riduzione del consumo delle risorse o delle emissioni inquinanti e dei rifiuti può comportare una diminuzione delle ripercussioni sull'ambiente. Tale strategia può recare vantaggi all'impresa riducendo la sua fattura energetica e le spese di eliminazione dei rifiuti e abbassando le spese di materie prime e di misure contro l'inquinamento. Alcune imprese hanno osservato che un minor sfruttamento delle risorse può portare ad un aumento della redditività e della competitività.

Con gli investimenti realizzati nel settore dell'ambiente, tutti sono di solito vincenti: l'impresa così come l'ambiente. L'UE e gli Stati membri possono svolgere il loro ruolo aiutando le imprese a identificare le opportunità di mercato e ad effettuare investimenti vantaggiosi per le stesse imprese destinate alle imprese con la creazione di un programma di assistenza al rispetto della normativa vigente, in grado di aiutare le imprese a comprendere le esigenze della Comunità europea in materia ambientale; l'elaborazione di sistemi nazionali, ma armonizzati, di concessione di premi alle imprese, che identifichino e ricompensino le buone prestazioni ambientali promuovendo impegni e accordi volontari.

7) *La Responsabilità sociale delle imprese: la dimensione esterna*

La Responsabilità sociale delle imprese si estende al di là del perimetro dell'impresa, integrando la comunità locale e coinvolge, oltre ai lavoratori dipendenti e gli azionisti, un ampio ventaglio di parti interessate: partner commerciali e fornitori, clienti, poteri pubblici e ONG che rappresentano la comunità locale e l'ambiente.

Comunità locali: la Responsabilità sociale delle imprese ha inoltre riflessi sulla buona integrazione delle imprese nell'ambiente locale, sia a livello europeo che a livello internazionale. Le imprese recano il loro contributo alla comunità, in particolare a quella locale, fornendo posti di lavoro, salari e prestazioni ed entrate fiscali.

Numerose imprese si impegnano nella vita locale, in particolare proponendo formazioni professionali complementari, sostenendo le associazioni non a fini di lucro attive nella tutela dell'ambiente, fornendo strutture di custodia dei figli dei dipendenti, reclutando tra gli esclusi, stringendo partnership locali, sponsorizzando manifestazioni sportive o culturali locali o facendo donazioni ad opere di carità. Lo sviluppo di relazioni positive con la comunità locale e pertanto l'accumulazione di capitale sociale sono particolarmente importanti per le imprese non locali per sostenere l'integrazione di loro filiali nei vari mercati nei quali sono presenti. La familiarità delle imprese con gli attori locali, le tradizioni e i vantaggi dell'ambiente locale costituisce un patrimonio che esse possono capitalizzare.

Partnership commerciali, fornitori e consumatori: le grandi imprese hanno rapporti commerciali con piccole società in qualità di clienti, fornitori, subappaltatori o concorrenti. Le imprese dovrebbero essere consapevoli del fatto che la loro immagine in materia sociale può essere danneggiata dalle prassi dei loro partner e fornitori lungo tutta la catena produttiva. Gli effetti delle misure di Responsabilità sociale di un'impresa non saranno limitate a quest'ultima ma si rifletteranno anche sui partner economici. È questo in particolare il caso delle grandi imprese che

hanno esternalizzato una parte della loro produzione o dei loro servizi e possono aver assunto un'ulteriore Responsabilità sociale nei confronti dei loro fornitori e del personale di questi ultimi. Nel quadro della loro Responsabilità sociale, ci si aspetta che le imprese siano in grado di fornire in modo efficace, e rispettando criteri etici, prodotti e servizi di cui i consumatori hanno bisogno e che desiderano. L'applicazione del principio di una concezione uguale per tutti (vale a dire l'elaborazione di prodotti e servizi utilizzabili dal maggior numero possibile di persone, compresi i disabili) costituisce una delle più evidenti illustrazioni della Responsabilità sociale delle imprese.

Diritti dell'uomo

La Responsabilità sociale delle imprese è fortemente collegata ai diritti dell'uomo, in particolare per quanto riguarda le operazioni internazionali e le produzioni a livello planetario. Questo strumento è riconosciuto da strumenti internazionali quali la Dichiarazione dell'OIL relativa ai principi e diritti fondamentali nel lavoro e i Principi direttivi dell'OCSE destinati alle imprese multinazionali. Anche sotto la pressione costante delle ONG e dei gruppi di consumatori, le imprese e i settori di attività si dotano sempre più spesso di codici di condotta relativi alle condizioni di lavoro, ai diritti dell'uomo e alla tutela dell'ambiente, in particolare destinati ai subappaltatori o fornitori. Agiscono in questo modo per varie ragioni: per migliorare la loro immagine e limitare i rischi di una reazione negativa dei consumatori. Questi codici di condotta e tutte le altre iniziative di natura volontaria integrano e promuovono norme di contenuto più elevato destinate agli aderenti.

I codici di condotta dovrebbero essere applicati a tutti i livelli della catena organizzativa e produttiva. Nel quadro di un dialogo continuo, è importante che le imprese diffondano pienamente le informazioni di cui dispongono, anche alle comunità locali. La formazione dei dirigenti, delle risorse umane e delle comunità locali all'attuazione dei codici è essenziale.

8) Relazioni e audit sulla Responsabilità sociale

Varie organizzazioni elaborano norme relative alla contabilità sociale, alla presentazione di relazioni sociali e all'audit sociale. Gli approcci seguiti variano: normalizzazione delle procedure o dei risultati, norme volontarie o obbligatorie, norme mono o pluritematiche e solo alcuni comprendono la totalità dei temi in questione.

A livello mondiale, alcuni grandi iniziative quali la norma Social Accountability 8000 o la Global Reporting Initiative si concentrano sull'internazionalizzazione delle norme sociali. Tuttavia, la

creazione di norme internazionali applicabili a qualunque cultura o qualunque paese è estremamente complessa, per cui queste iniziative sono state fonte di notevoli controversie. Le norme internazionali, come le convenzioni fondamentali dell'OIL come specificate nella dichiarazione del 1998, costituiscono per la loro natura universale la base più adeguata per tali iniziative.

La comunicazione della Commissione su una strategia di sviluppo durevole afferma: “Tutte le società quotate in borsa con almeno 500 dipendenti sono invitate a descrivere il loro “triplice approccio” nelle relazioni annuali destinate agli azionisti, in modo tale da consentire di misurare i loro risultati rispetto ad alcuni criteri economici, ambientali e sociali”.

È inoltre opportuno fornire alle imprese, e in particolare alle PMI, consigli e strumenti che consentono loro di presentare in modo efficace relazioni sui loro procedimenti e risultati collegati alla Responsabilità sociale. Questo compito può essere svolto da grandi imprese che in materia discussa sono dovrebbero essere dei pionieri.

È inoltre necessario che le informazioni pubblicate nelle relazioni sulla Responsabilità sociale siano verificate da organismi terzi indipendenti. Anche il coinvolgimento dei sindacati e delle ONG contribuirebbe ad equilibrare gli approcci interno ed esterno.

Etichette sociali ed ecologiche

Alcune inchieste hanno dimostrato che i consumatori vogliono non solo acquistare prodotti corretti e sicuri, ma anche sapere che essi sono fabbricati secondo criteri socialmente responsabili. Nella stragrande maggioranza, i consumatori europei attribuiscono importanza agli impegni sociali di un'impresa al momento dell'acquisto di un prodotto o di un servizio. Le principali preoccupazioni dei consumatori europei sono la protezione della salute e della sicurezza dei lavoratori, il rispetto dei diritti dell'uomo nel funzionamento dell'impresa e lungo l'intera catena produttiva (ad esempio il fatto di non ricorrere al lavoro infantile), la protezione dell'ambiente in generale e più in particolare la riduzione delle emissioni dei gas a effetto serra.

In risposta a questa domanda in costante aumento, un numero crescente di etichette sociali viene creato da fabbricanti o da settori di attività, da ONG o da governi. Le etichette sociali ed ecologiche, che si presuppone debbano garantire una fabbricazione esente da qualunque forma di sfruttamento o a un cattivo trattamento, sono spesso caratterizzate da una mancanza di trasparenza e di verifiche indipendenti delle loro affermazioni. Per essere credibili, le etichette sociali ed ecologiche dovrebbero basarsi su una verifica costante dei luoghi di lavoro realizzata secondo norme concordate.

9) Investimento socialmente responsabile

Esso ha visto in questi ultimi anni notevolmente aumentare la sua quota di popolarità presso i grandi investitori. Politiche responsabili nel settore sociale e in quello della tutela dell'ambiente costituiscono per gli investitori un'indicazione importante di corretta gestione interna ed esterna. Sono stati istituiti anche fondi ISR. Essi collocano i loro capitali in imprese che rispettano criteri sociali e ambientali specifici. Tuttavia, affinché l'investimento socialmente responsabile sia in grado di progredire, i mercati finanziari devono essere ulteriormente sensibilizzati al suo potenziale di redditività. Facendo seguito al Social Investment Forum creato nel 1991 nel Regno Unito, una serie di forum dedicati all'ISR sono stati recentemente creati in Francia, in Germania, nei Paesi Bassi e in Italia al fine di fornire informazioni affidabili sulle politiche di Responsabilità sociale delle imprese, favorendo e incoraggiando lo sviluppo dell'ISR.

I vantaggi per l'impresa

La Responsabilità sociale come vantaggio competitivo

Tra i **benefici** di un comportamento socialmente responsabile vengono qui di seguito ricordati i più importanti:

- con riferimento alle risorse umane e al clima aziendale, le pratiche di CSR contribuiscono a creare un ambiente di lavoro migliore, più sicuro e motivante, in linea con gli obiettivi aziendali dell'efficacia e dell'efficienza. Di conseguenza, aumentano la capacità dell'impresa di attrarre e mantenere personale qualificato e motivato;
- nei confronti del mercato finale, l'impegno in ambito CSR contribuisce a rafforzare il brand value, attraverso lo sviluppo di un rapporto stabile e duraturo con i consumatori/clienti, basato sulla fiducia e la fedeltà alla marca;
- l'attenzione a principi di Responsabilità sociale e ambientale, rafforzando la reputazione dell'impresa, riduce i rischi di iniziative di boicottaggio da parte di organizzazioni terze che porterebbero notevoli problemi di vendita dei propri prodotti;
- ancora, in un quadro competitivo internazionale sempre più complesso e dinamico, dove forme di dumping sociale e ambientale creano disequilibri nella competitività delle imprese, la CSR può rappresentare un qualificante elemento di differenziazione, trasformando le minacce in opportunità, nel rispetto delle regole del mercato e dei consumatori;
- un ulteriore beneficio che può derivare da un comportamento socialmente responsabile è rappresentato dalle relazioni con le istituzioni finanziarie, nell'ottica di un più facile

accesso alle fonti di finanziamento in virtù della già evidenziata riduzione del profilo di rischio;

Naturalmente, obiettivi simili presuppongono la diffusione di una **cultura d'impresa** orientata al dialogo con gli stakeholders, sia interni che esterni, con la finalità di creare un contesto improntato alla fiducia e al soddisfacimento dei reciproci bisogni.

In conclusione, le considerazioni brevemente sviluppate delineano un quadro in cui prevalgono in modo piuttosto chiaro evidenze di “segno positivo”, dove i benefici derivanti da comportamenti socialmente responsabili ripagano le imprese degli sforzi sostenuti creando un vantaggio competitivo duraturo e dove l'attenzione alle istanze degli stakeholders consente di qualificare in maniera distintiva l'offerta di un'azienda nel mercato di riferimento.

Capitolo 2

Il progetto Q-RES

Varie iniziative europee e americane stanno portando alla formulazione di norme di qualità per sistemi di gestione della responsabilità etico sociale delle imprese. Sono iniziative che nascono dalla collaborazione tra mondo della ricerca e dell'Università, mondo delle imprese e mondo delle professioni, con un coinvolgimento di organizzazioni non governative e non profit e talvolta delle stesse autorità pubbliche e di governo. In Inghilterra si può citare l'esperienza di Accountability e poi il Sigma Project, cui partecipa il governo Blair. Altre iniziative sono in corso in Germania (legate all'Università di Costanza) e in Spagna (Foretica). L'associazione degli Ethics officer USA ha avviato l'anno scorso un progetto per proporre all'ISO di definire una norma per l'etica e la Responsabilità sociale.

Anche in Italia, il CELE - Centre for Ethics Law & Economics dell'Università Carlo Cattaneo di Castellanza, insieme ad imprese, associazioni professionali, società di consulenza ed organizzazioni non profit) sta lavorando ad un progetto, il Progetto Q-RES, per la definizione di una norma sulla responsabilità etico sociale delle imprese. Questo Progetto ha di recente suscitato l'interesse della Commissione europea. Infatti, nell'ambito del processo di consultazione sul Libro Verde sulla Responsabilità sociale d'impresa, pubblicato nel luglio 2001, la Commissione (DG "Employment and Social Affairs") ha invitato il Progetto Q-RES a far parte dell'European Multi-Stakeholders CSR Forum, una serie di tre incontri su codici etici, CSR standard e social reporting. Il 27 maggio 2002, nel secondo incontro del forum dedicato all'esame di norme di Responsabilità sociale, è stato presentato il Progetto Q-RES insieme all'EMAS (management ambientale) e all'iniziativa COPOLCO per lo sviluppo di un sistema di gestione della responsabilità in seno all'ISO.

Il progetto Q-RES propone un modello di gestione dell'impresa basato sull'idea del "contratto sociale" con gli stakeholders e definisce non un unico strumento ma un insieme completo e integrato di strumenti per il management della qualità etico sociale d'impresa che, se adottati volontariamente, possono rappresentare un vantaggio competitivo ed accrescerne e migliorarne la reputazione.

Il tavolo di lavoro Q-RES è formato da:

- CELE: Centre for Ethics Law & Economics;

- A.I.I.A.: Associazione Italiana Internal Auditors
- A.I.O.I.C.I.: Associazione Italiana Organismi Indipendenti
- Bosch Rexroth
- Certiquality
- Coop Adriatica
- Coop Consumatori Nordest
- Enel
- Glaxowellcome
- Lindt
- PWC
- KPMG
- SCS Azionnino
- Sodalitas
- Unicredito
- Unipol

Gli strumenti per la gestione della responsabilità etico–sociale d’impresa nel modello Q–RES sono qui brevemente elencati:

- la **visione etica** identifica un criterio etico di bilanciamento tra i molteplici diritti e le molteplici pretese dei vari stakeholders componendo in un quadro unitario di tipo strategico la missione e i valori dell'impresa. Il criterio di bilanciamento definisce l'identità etica dell'impresa. Così la visione etica è la guida fondamentale nelle scelte strategiche dell'impresa.
- il **Codice Etico** è l'enunciazione dell'insieme dei diritti, dei doveri e delle responsabilità dell'impresa nei confronti di tutti i suoi stakeholders; contiene principi e norme di comportamento, mediante le quali si dà attuazione ai principi, che arricchiscono i processi decisionali aziendali e orientano i comportamenti.
- la **formazione etica** in azienda è l'insieme delle attività che sviluppano e adeguano nel tempo la capacità di riconoscere, analizzare e risolvere i dilemmi etici a livello organizzativo attraverso strumenti concettuali filosofici, economici, giuridici, organizzativi. Essa inoltre comunica e crea condivisione attorno ai valori e ai principi del Codice Etico aziendale, favorisce l'introduzione dei

diversi strumenti di responsabilità etico-sociale d'impresa laddove non siano ancora presenti e la loro attuazione allena i decisori ad applicare i principi etici nelle scelte di tutti i giorni.

- i **sistemi organizzativi di attuazione e controllo** rappresentano l'infrastruttura etica dell'impresa di sostegno al miglioramento e al controllo della performance etica, le strutture operative di supporto alle attività di verifica e monitoraggio della conformità dei comportamenti e delle azioni individuali alle regole, i meccanismi di attuazione della responsabilità etico-sociale d'impresa attraverso l'allineamento delle strategie, delle politiche e degli obiettivi aziendali con i valori e i principi etici condivisi.

- la **rendicontazione etico-sociale** è la predisposizione di un sistema di misurazione e di raccolta sistematica, organizzazione e comunicazione dei dati rilevanti relativi all'impatto delle attività dell'impresa sul benessere dei vari stakeholders; la valutazione della coerenza fra i risultati conseguiti e gli obiettivi derivanti dalla missione, dai valori e dal Codice Etico; il rilevamento, tramite il dialogo con gli stakeholders realizzato nel processo di elaborazione, del grado di soddisfazione o insoddisfazione in merito alla corrispondenza fra le loro aspettative da un lato e gli obiettivi e i risultati delle attività dell'impresa.

- la **verifica esterna** è l'attività svolta da un ente terzo per accertare la conformità degli strumenti di responsabilità etico-sociale adottati e attuati dall'impresa ai criteri di eccellenza stabiliti dal modello Q-RES.

Ogni strumento è giustificato dalla sua funzione nel meccanismo della reputazione ed è finalizzato ad accrescere la fiducia degli stakeholders verso l'impresa:

- le imprese assumono impegni in termini di responsabilità etico-sociale, che vengono espressi per mezzo della dichiarazione della visione etica e dell'elaborazione del Codice Etico d'impresa;
- gli impegni vengono ulteriormente specificati in relazione alle aree critiche nei rapporti con gli stakeholders e sono integrati nello svolgimento dell'attività aziendale tramite la revisione delle strategie, delle politiche, delle norme di comportamento e delle procedure;

- i collaboratori vengono informati degli impegni assunti dall'azienda e vengono dotati degli strumenti cognitivi per la loro comprensione, condivisione e applicazione tramite la comunicazione interna e le sessioni formative;
- tramite la formazione e i sistemi organizzativi bottom-up l'impresa cerca di trasformare in prassi i principi etici dichiarati e di trasferire il suo commitment verso gli stakeholders nei comportamenti effettivi, riorientando la sua azione e performance economica in modo da renderla coerente all'insieme dei valori e delle norme assunte;
- tramite i sistemi organizzativi top-down, come ad esempio l'audit etico interno, l'impresa realizza svolgendo indagini statistiche su aree a rischio etico, raccogliendo segnalazioni e stabilendo eventuali sanzioni il controllo sulla compliance;
- attivando il processo di rendicontazione l'impresa è in grado di misurare e valutare la sua performance, cioè il grado di conseguimento dei risultati, e di comunicarli agli stakeholders;
- la comunicazione sociale agli stakeholders permette loro di valutare la corrispondenza tra impegni dichiarati nel codice e comportamenti osservati per mezzo delle interazioni e della comunicazione sociale e conseguentemente di aumentare la loro fiducia nell'azienda nella misura in cui le azioni sono conseguenti ai principi e alle norme stabilite;
- l'accertamento della qualità degli strumenti di RES adottati dall'impresa, tramite attività di verifica, infine, rende ancora più credibile l'impegno dell'impresa.

Visione etica d'impresa

L'impresa può essere considerata il frutto della cooperazione tra differenti soggetti, gli stakeholders che istituiscono rapporti mediante diverse forme organizzative e contrattuali, esplicite o implicite, per raggiungere uno scopo comune. La missione aziendale risponde all'esigenza di definire ed identificare lo scopo della cooperazione tra gli stakeholders. I valori sono tratti culturali che identificano l'impresa come insieme organizzato di individui volti al perseguimento della missione. La visione etica dell'impresa riunisce e supera sia missione che valori.

Il rapporto di cooperazione che si instaura fra i diversi stakeholders si caratterizza per due fattori importanti:

- i soggetti che aderiscono hanno interessi in parte concordanti e in parte in conflitto;

- ciascun soggetto si attende di beneficiare del risultato dell'attività cooperativa, in quanto fa investimenti (di capitale, lavoro, conoscenza, ecc.) per il raggiungimento dello scopo comune.

Dal momento in cui esistono aspettative ed attese legittime in parte contrattuali, occorre dare ad esse un riconoscimento (parziale o completo) mediante la definizione dei diritti e delle responsabilità che l'impresa stabilisce nei confronti dei suoi stakeholders.

È necessario definire dei criteri di bilanciamento fra le pretese legittime degli stakeholders, in modo tale che ciascuno possa ritenere di essere stato trattato giustamente, ricevendo un'equa remunerazione rispetto all'investimento compiuto. La visione etica è l'idea di giustizia propria di una particolare impresa da cui deriva il criterio di valutazione e bilanciamento delle pretese degli stakeholders e in base alla quale si decidono i comportamenti responsabili che l'impresa deve tenere nei loro confronti.

Una tale visione esprime quindi l'idea di contratto sociale fra l'impresa e i suoi stakeholders e costituisce un punto di equilibrio imparzialmente accettabile da ciascuno, in base al quale ogni stakeholders può liberamente decidere di contribuire o almeno non ostacolare il perseguimento della missione.

Codice etico

Il Codice Etico è l'annunciazione dell'insieme dei diritti, dei doveri e delle responsabilità dell'impresa nei confronti di tutti i suoi stakeholders; contiene principi e norme di comportamento, mediante le quali si dà attuazione ai principi, che arricchiscono i processi decisionali e orientano i comportamenti dell'impresa. Il codice etico esprime il "contratto sociale ideale" dell'impresa e traduce in principi e norme operative i criteri etici adottati nel bilanciamento di aspettative ed interessi degli stakeholders.

Per questo il Codice Etico è uno strumento di governo delle relazioni tra l'impresa e i suoi stakeholders e di gestione strategica oltre che un insieme di regole di condotta per il personale. Inoltre è il parametro di riferimento per esprimere giudizi sensati e ragionevoli sulla affidabilità e buona reputazione dell'impresa.

Il Codice Etico è un documento ufficialmente approvato dal C.d.A che impegna l'alta direzione e tutti i collaboratori dell'impresa. È infine uno strumento volontariamente adottato dall'impresa.

Funzione dello strumento:

- *Funzione di legittimazione morale*: i diritti e le responsabilità dell'impresa nei confronti degli stakeholders espressi nel Codice Etico offrono i termini in base ai quali tutti gli stakeholders possono riconoscere che le loro aspettative ed attese legittime sono trattate equamente. Il criterio di bilanciamento delle attese diventa la base per un accordo sulla cooperazione mutuamente vantaggiosa.
- *Funzione cognitiva*: il Codice Etico, attraverso l'enunciazione di principi astratti e generali e di regole di comportamento precauzionali, consente di riconoscere i comportamenti non etici (opportunistici) e di chiarire l'esercizio appropriato (non abusivo) dell'autorità, della discrezionalità, della delega e dell'autonomia decisionale di ciascun partecipante all'organizzazione e di ciascun stakeholders.
- *Funzione di incentivo*: il Codice Etico genera incentivi all'osservazione dei principi e delle regole in esso contenute, dal momento che dalla loro osservanza dipende il formarsi della reputazione dell'impresa e lo stabilirsi di relazioni di fiducia reciprocamente vantaggiose tra l'impresa e gli stakeholders.

Il contenuto: il Codice Etico contiene le seguenti parti:

- preambolo: fornisce in primo luogo, una definizione di Codice Etico, incorpora la missione e la visione etica dell'impresa e un elenco completi degli stakeholders dell'impresa;
- principi etici dell'impresa: definiscono le aspettative dei vari stakeholders che si ritiene debbano avere una legittimità morale nei confronti dell'impresa e il loro livello di soddisfazione. I principi stabiliscono quale livello di soddisfazione equa delle aspettative è un diritto dello stakeholders, rispetto al quale l'impresa si assume una responsabilità e il trattamento equo delle aspettative di ciascun stakeholder. Stabiliscono le responsabilità, cioè i doveri fiduciari, dell'impresa nei confronti dei suoi stakeholders. I principi richiedono conformità e reciprocità. La richiesta di conformità è essenziale perché da essa dipende la reputazione dell'impresa. Tutti i soggetti che contribuiscono alla realizzazione della missione sono chiamati all'osservanza delle norme del Codice Etico che li riguardano.
- norme e standard di comportamento: esse devono essere formulate solo dopo aver accuratamente identificato ed analizzato le aree critiche nei rapporti con gli stakeholders,

cioè le questioni e le situazioni in cui possono manifestarsi casi di opportunismo o di comportamento non etico. Occorre individuare le fattispecie astratte di opportunismo o di comportamento non etico “tipiche” dell’attività aziendale. Le norme possono essere di 2 tipi: divieti e standard preventivi di comportamento.

- procedure di attuazione e controllo: contiene una descrizione analitica dei meccanismi e degli organi predisposti dall’organizzazione al fine di attuare, monitorare e diffondere il rispetto e le conformità al Codice Etico. Organi di attuazione e controllo: Comitato Etico aziendale e Ethics Officer.

Meccanismi di attuazione e controllo:

- 1) Programmi di formazione etica differenziati secondo il ruolo e la responsabilità dei collaboratori;
- 2) Attività di comunicazione del Codice Etico agli stakeholders interni ed esterni;
- 3) Segnalazioni da parte degli stakeholders di violazione del Codice Etico;
- 4) Attività di esame delle violazioni per opera di una magistratura etica interna ma indipendente;
- 5) Sistemi di incentivi e sanzioni;
- 6) Sistema di Internal Ethical Auditing ;
- 7) Rapporto di responsabilità etica e sociale: Bilancio/Rapporto sociale;
- 8) Attività di verifica esterna e certificazione.

È fondamentale che la comunicazione all’interno e all’esterno permette al Codice Etico di diventare determinante/efficace nelle decisioni e nei comportamenti aziendali, il che vuol dire farlo diventare patrimonio della cultura d’impresa. A questo scopo si rende necessario informare e formare tutto il personale (dai dirigenti ai neoassunti) tramite incontri che facciano innanzitutto conoscere l’esistenza del Codice e i suoi contenuti e quindi insegnino ad applicarlo. Il Codice Etico va infine comunicato anche agli altri stakeholders rilevanti, che possono così giudicare, su tale base, i comportamenti dell’impresa e richiederne a loro volta una conformità.

- revisione delle policies e procedure aziendali alla luce dei principi e degli standard di condotta: l’intero edificio delle norme interne e delle raccomandazioni deve essere coerente e per questo i principi e gli standard generali di condotta restano essenziali per:

- 1) Valutare ex ante volta a volta le decisioni che devono essere prese mediante l'esercizio di un "saggio" giudizio etico manageriale;
- 2) Giudicare ex post i comportamenti.

Metodologia di sviluppo

La procedura di elaborazione del Codice Etico necessita innanzitutto della costruzione di un gruppo di lavoro rappresentativo delle aree e delle funzioni aziendali che ha il compito di seguire le diverse fasi di elaborazione e sviluppo del Codice Etico.

L'elaborazione del Codice Etico prevede:

- 1) Consultazione del management e degli stakeholders: interviste in profondità, questionari al vertice aziendale e ai stakeholders sui temi della missione, della visione etica, dei principi etici, dei diritti degli stakeholders e dei doveri dell'impresa.
- 2) Consultazione dei responsabili delle funzioni aziendali sulle norme e sulle procedure.
- 3) Analisi delle aree a rischio di opportunismo e comportamento non etico: contesto della decisione, comportamenti opportunistici, conseguenze dell'opportunismo, identificazione degli stakeholders che subiscono un danno e di quelli che traggono un vantaggio.
- 4) Esplicazione degli standard di condotta.
- 5) Approccio partecipativo: il Codice Etico è un processo di autoregolamentazione, non di imposizione di norme esogene e la partecipazione alla fase di elaborazione del Codice rende psicologicamente più facile la sua condivisione e attuazione.

Competenze e responsabilità

Nella *fase di sviluppo* del Codice Etico le competenze e responsabilità sono:

- a) politiche strategiche: riguardano la motivazione e la conseguente decisione di dotarsi di un Codice Etico da parte dell'impresa, nonché i contenuti fondamentali quali la visione etica e i criteri di bilanciamento degli interessi degli stakeholders. Essa spetta ai vertici aziendali e al C.d.A.

- b) operative: riguardano il lavoro necessario per arrivare a definire i contenuti del Codice Etico e per procedere alla sua stesura e redazione finale. Essa spetta ad un gruppo di lavoro composto da dirigenti delle diverse funzioni aziendali e da un coordinatore.

Nella realizzazione del Codice Etico è opportuno avvalersi di competenze esterne, di persone o enti in grado di garantire da un lato indipendenza e imparzialità di giudizio e dall'altro conoscenze nel campo dell'etica e degli affari.

Processo di miglioramento

Anche il Codice Etico è un documento soggetto a revisione e miglioramento continuo. Il miglioramento continuo è il processo di aggiustamento e aggiornamento del codice e dei suoi contenuti in base alle necessità rilevate dagli organismi preposti all'attuazione e al controllo. La revisione va attuata soprattutto in seguito ad importanti cambiamenti relativi all'impresa (ad esempio: fusioni/acquisizioni, modifiche negli assetti proprietari, ecc.).

Collegamento con gli altri strumenti

Il Codice Etico è la base dell'intero meccanismo di reputazione su cui si fonda il modello Q-RES ed è lo strumento che giustifica anche gli altri elementi. Infatti: la formazione si rende necessaria per comprendere e applicare il ragionamento etico, la rendicontazione ha lo scopo di misurare la performance etico-sociale e di comunicare i risultati conseguiti o meno nel perseguimento del commitment; i sistemi organizzativi di attuazione e controllo hanno la funzione di integrare gli obiettivi e le strategie di business con i principi etici e di monitorare la compliance.

Criteri di eccellenza

- 1) Contenuto:

Preambolo: Visione etica dell'impresa ed elenco completo degli stakeholders; principi etici dell'impresa: principi generali di giustizia ed equità nel trattamento degli stakeholders; norme e standard di comportamento: divieti e standard preventivi di comportamento; procedure di attuazione e controllo: organi e meccanismi interni.

- 2) Metodologia: *interviste in profondità ai manager e agli stakeholders nella fase iniziale del processo di elaborazione; sviluppo dei seguenti temi: missione e visione etica dell'impresa, aree a rischio etico, principi etici generali, norme e standard di comportamento, procedure di attuazione e organi e sistemi di controllo, comunicazione a tutti i dipendenti attraverso sessioni informative e formative.*
- 3) Competenze e responsabilità: impegno del vertice aziendale e del C.d.A.; creazione di un gruppo di lavoro rappresentativo delle aree e delle funzioni aziendali; esistenza di organismi di attuazione e controllo della conformità al Codice Etico.
- 4) Natura del documento: documento ufficialmente riconosciuto e strumento di governance e strategico; parametro di riferimento per la buona reputazione dell'impresa.
- 5) Revisione periodica del documento e miglioramento continuo.

Formazione etica

La formazione etica in azienda è l'insieme delle attività che sviluppano e adeguano nel tempo la capacità di riconoscere, analizzare e risolvere i dilemmi etici a livello organizzativo attraverso strumenti concettuali filosofici, economici, giuridici e organizzativi. Essa inoltre comunica e crea condivisione attorno ai valori e ai principi del Codice Etico aziendale, favorisce l'introduzione dei diversi strumenti di responsabilità etico-sociale d'impresa laddove non siano ancora presenti e la loro attuazione, allena i decisori ad applicare i principi etici nelle scelte di tutti i giorni.

Funzione dello strumento: gli obiettivi della formazione etica in azienda riguardano tanto le azioni e le decisioni individuali quanto l'organizzazione nel suo complesso. La formazione etica è finalizzata a:

- creare consapevolezza dei problemi e dei giudizi morali impliciti nelle scelte economiche;
- favorire la crescita di abilità di decisioni morale, allenando i decisori ad esercitare il giudizio morale in ogni decisione aziendale;
- diffondere la conoscenza dei rapporti tra l'etica e le altre componenti della formazione manageriale (economia, organizzazione, diritto, psicologia, ecc);
- promuovere e rafforzare la cultura d'impresa e l'adesione alla visione etica d'impresa da parte di dirigenti, collaboratori e neoassunti;
- far conoscere il codice etico, le norme, le regole e le procedure interne a cui attenersi;
- sviluppare e sostenere nel tempo le abilità dei collaboratori nell'identificare "aree critiche" nelle relazioni con gli stakeholders;

- preparare lo staff *direttamente* impegnate nell'attuazione dei programmi di responsabilità etico–sociale aziendale (Ethics Officer, comitato Etico, Ethical Auditor, responsabile del Bilancio Sociale, ecc.) ed essere di supporto all'adeguamento e allo sviluppo continuo degli strumenti di responsabilità etico–sociale.

Rendicontazione etico–sociale

La rendicontazione etico-sociale è:

- la predisposizione di un sistema di misurazione e di raccolta sistematica, organizzazione e comunicazione dei dati relativi all'impatto delle attività dell'impresa sul benessere dei vari stakeholders;
- la valutazione della coerenza fra i risultati conseguiti e gli obiettivi derivanti dalla missione, dai valori e dal Codice Etico;
- il rilevamento, tramite il dialogo con gli stakeholders realizzato nel processo di elaborazione, del grado di soddisfazione o insoddisfazione in merito alla corrispondenza fra le loro aspettative da un lato e gli obiettivi e i risultati delle attività dell'impresa.

Il documento in cui viene sintetizzata l'attività di rendicontazione etico–sociale è denominato Bilancio Sociale.

Il Bilancio Sociale

Il bilancio sociale dà la certificazione di un profilo etico che legittima il ruolo di una impresa, comunicando affidabilità, capacità di investire e creare lavoro, dimostrando attenzione e sensibilità al contesto socio-economico in cui opera.

Lo strumento che consente di far fronte a questa esigenza di comunicazione è il **bilancio sociale** che costituisce un documento complementare al bilancio d'esercizio.

In particolare il bilancio sociale deve:

- fornire informazioni sulla proprietà dell'impresa;
- evidenziare le caratteristiche della cultura aziendale comunicando il sistema di valori di riferimento della propria organizzazione;
- far risaltare l'azienda come organismo utile, operante nel rispetto delle condizioni ambientali e delle aspettative degli interlocutori interni ed esterni;

- illustrare il valore aggiunto prodotto e la sua distribuzione tra coloro che hanno contribuito al processo produttivo;
- far conoscere i mezzi impiegati per valorizzare le persone, l'innovazione tecnologica, l'attività di formazione, l'igiene e la sicurezza sul lavoro, la prevenzione dei rischi ambientali.

Per il Gbs (Gruppo di studio dei principi di redazione del bilancio sociale) le parti che costituiscono il bilancio sociale sono:

- **Identità aziendale**, contenente un riferimento alla storia dell'impresa, la descrizione del contesto di riferimento socio-politico ed economico in cui opera, la definizione dei codici deontologici per guidare le scelte strategiche, la dichiarazione della missione aziendale, la descrizione dell'assetto istituzionale e organizzativo, le informazioni in merito al disegno strategico, al piano programmatico, alle scelte qualificanti più significative per attuarlo.
- **Rendiconto**, in cui devono essere presentati i dati del Conto economico del bilancio d'esercizio. Possono essere aggiunti alcuni indicatori gestionali quali gli indici di efficienza e produttività, gli indici patrimoniali, gli indici di redditività.
- **Relazione sociale** in cui vengono esaminati i diversi aspetti dello "scambio" sociale tra l'impresa e i suoi interlocutori interni ed esterni, evidenziando la coerenza delle scelte sia con i valori etici dichiarati sia con le aspettative legittime degli stakeholders.

Per quanto concerne le risorse umane, vanno illustrate:

- la politica delle assunzioni
- la composizione del personale
- l'attuazione delle pari opportunità
- le iniziative sociali realizzate
- l'attività di formazione e valorizzazione
- i sistemi di remunerazione e di incentivazione
- la comunicazione interna
- le relazioni industriali
- le condizioni di sicurezza e di salute sul luogo di lavoro
- i dati delle assenze e delle cessazioni del rapporto di lavoro.

In merito ai clienti si devono descrivere il sistema della qualità realizzato, l'accertamento della customer satisfaction, le politiche di marketing attuate. Per quanto riguarda i fornitori, oltre un'analisi degli stessi e delle condizioni negoziali, si devono illustrare il ricorso all'outsourcing e alle consulenze. In merito agli enti locali vanno evidenziati i rapporti fiscali, le norme interne e i sistemi di controllo volti a garantire l'osservanza delle leggi, i contratti stipulati con la pubblica amministrazione, i contributi ricevuti, i rapporti con le associazioni di categoria. In vari enti locali, il bilancio sociale è stato applicato alle associazioni iscritte nell'elenco municipale, ai servi per gli anziani, nel settore dell'infanzia e dell'immigrazione.

- **Sistema di rilevazione** in cui vengono evidenziate le metodologie applicate e i risultati ottenuti con un sistema di rilevazione che va attivato per sottoporre al giudizio dei diversi stakeholders il comportamento dell'impresa, la quale deve individuare e monitorare le aspettative legittime dei suoi interlocutori e verificare il grado di consenso ottenuto al fine di eventualmente correggere il programma di gestione.
- **Proposta di miglioramento** in cui devono essere indicati gli obiettivi e gli orientamenti per la futura gestione, in quanto proprio la realizzazione del bilancio sociale deve costituire uno strumento per il miglioramento continuo delle performance socio-economiche dell'impresa .

Alcune definizioni del Bilancio Sociale:

L'analisi della letteratura consente di individuare 2 approcci alla rendicontazione sociale e agli strumenti tramite i quali viene realizzata:

- 1) il primo approccio tende a valorizzare la specifica funzione del bilancio sociale nell'ambito delle politiche di comunicazione e di marketing aziendale,
- 2) il secondo rimarca la valenza gestionale e strategica della rendicontazione poiché questo processo migliora la capacità manageriale di conoscere meglio il funzionamento dell'impresa e di controllare i risultati raggiunti.

In ambedue i casi e soprattutto nella seconda prospettiva, la rendicontazione sociale rappresenta per l'azienda non un vincolo, bensì l'opportunità di attuare un comportamento "socialmente responsabile", di orientare la propria attività in modo tale che:

- risultati perseguiti sono condivisi all'interno dell'impresa e nell'ambiente in cui opera;

- gli stessi risultati siano coerenti con gli obiettivi prefissati.

In altri termini, l'adozione del bilancio sociale e l'implementazione di un processo di rendicontazione possono e devono indurre azioni e comportamenti finalizzati a soddisfare le aspettative dei differenti interlocutori con cui l'impresa si misura ed a cui l'impresa responsabilmente rende conto. In gioco, per l'impresa, c'è sia l'accrescimento della legittimazione e del consenso da parte di tutti i soggetti che possono influenzare il raggiungimento dei suoi obiettivi e anche di quanti sono influenzati dal suo operato.

Il bilancio sociale, per uscire dalla genericità della definizione di “bilancio non economico-finanziario”, è definibile in positivo sulla base di almeno 3 elementi:

- l'oggetto: a seconda dell'oggetto della rendicontazione si possono distinguere diversi tipi di bilancio sociale: il bilancio ambientale, il bilancio socio-ambientale, il bilancio etico, il bilancio di solidarietà, fino ad arrivare al bilancio di sostenibilità redatto in base ai principi della Responsabilità sociale adottati dall'organizzazione. Questi sono tutti e comunque dei bilanci sociali.
- i destinatari: i destinatari del bilancio sociale sono gli stakeholders, cioè tutti i soggetti portatori di interessi generali che, pur senza aver rapporti giuridici diretti con l'organizzazione, sono comunque interessati ai suoi comportamenti ed ai suoi risultati. Questi possono essere: gli azionisti, le istituzioni finanziarie, la business community, le istituzioni pubbliche, i dipendenti, i fornitori e l'opinione pubblica in termini generali.
- la comunicazione: dato che i destinatari della comunicazione sono gli stakeholders, occorre specificare quale fine si ponga un sistema di rendicontazione così inteso. Sinteticamente si può affermare che il fine è proprio quello di creare una relazione tra l'azienda ed i portatori di interessi generali attraverso un processo di comunicazione biunivoca. La comunicazione dei contenuti del bilancio sociale deve passare attraverso una relazione con gli stakeholders in cui il flusso di comunicazione è duplice: dall'azienda all'ambiente economico e sociale e da questo all'azienda.

A livello internazionale le denominazioni di bilancio sociale più ricorrenti risultano le seguenti:

- Social Audit
- Social accounting

- Social bilance (o Social bilance sheet)
- Sostainbility Report (o Social / Corporate Responsibility Report)

Queste denominazioni sono largamente usate anche in Italia dove, al di là della fungibilità delle stesse definizioni, si sconta un equivoco fondamentale. Tale equivoco nasce dall'uso indistinto di due concetti:

- accounting, che rinvia all'oggetto del bilancio, all'output finale della rendicontazione (che può chiamarsi indistintamente report, account o bilance);
- audit, che riguarda il processo di costruzione del bilancio sociale e, ancora più precisamente, il controllo e l'attestazione di attendibilità e veridicità delle informazioni contenute nel bilancio. L'attività dell'audit in genere è affidata ad organismi esterni anche se in moltissimi casi vi è solo semplicemente l'audit interno.

Di seguito vengono citate definizioni generali di bilancio sociale formulate dai diversi attori: gli studiosi, gli estensori delle linee guida e le imprese:

- *“Il bilancio sociale è il complesso dei documenti contabili e non che, insieme ai bilanci tradizionali, abbia come scopo di fornire informazioni quali-quantitative sulle operazioni svolte dall'impresa per effetto delle finalità sociali che si è assunta.”(Matacena)*
- *“Il bilancio sociale è un rapporto sulla sostenibilità delle performance economiche, ambientali e sociali di un'organizzazione, per fornire una rappresentazione chiara dell'impatto delle attività economiche sui sistemi umani ed ambientali.”(GRI – Global Reporting Iniziative)*
- *“Il bilancio sociale è uno strumento di rendicontazione sociale che, insieme agli strumenti informativi tradizionali, consente alle aziende di realizzare una strategia di comunicazione diffusa e aperta e trasparente in grado di perseguire il consenso e la legittimazione sociale che sono la premessa per il raggiungimento di qualunque altro obiettivo, compresi quelli di tipo reddituale e competitivo. Esso rende disponibili al management i dati necessari per la valutazione ed il controllo dei risultati prodotti, nonché utili per la definizione delle strategie da attuare in campo sociale.” (GBS – Gruppo di studio per il Bilancio Sociale)*

I vantaggi legati all'adozione del bilancio sociale diventano evidenti sotto diversi profili:

- *immagine e reputazione*: è innegabile che con il bilancio sociale l'organizzazione che ritiene di aver le "carte in regola", nel farlo sapere alla collettività, compie un'importante operazione di immagine, ma anche di prevenzione del cosiddetto "rischio di reputazione";

- *gestione dei processi*: col bilancio sociale si ottiene innanzi tutto un maggior coinvolgimento da parte di tutti i membri dell'organizzazione che potranno così acquisire una maggiore consapevolezza degli obiettivi strategici, con indubbi vantaggi anche sul piano operativo;

- *comunicazione e formazione*: il bilancio sociale tende ad allineare le attività dell'organizzazione con le attese di tutti i portatori d'interesse avviando un processo virtuoso di miglioramento. In particolare:

1) per gli stakeholders interni il bilancio sociale costituisce un significativo momento di formazione;

2) per gli stakeholders esterni, il bilancio sociale rappresenta spesso l'unico modo per conoscere e poter dunque giudicare, l'operato dell'organizzazione;

3) reporting: il bilancio sociale è altresì una forma completa di reporting aziendale, che fornisce una rappresentazione complessiva delle performance, non limitata all'aspetto economico-finanziario, che peraltro, nel caso delle organizzazioni non profit, non possiede una sufficiente valenza informativa;

In termini generali è possibile affermare che gli scopi della rapida diffusione del bilancio sociale dalla seconda metà degli anni '90 ad oggi sono i seguenti:

- *pubbliche relazioni*: un bilancio sociale redatto con lo scopo primario o anche esclusivo di affermare o consolidare un'immagine positiva (la reputazione) dell'impresa presso i target di riferimento, benché sbilanciato per l'enfasi posta sulle performance positive può contribuire a migliorare il giudizio degli stakeholders e, per questa via, non compromettere il posizionamento competitivo. Il bilancio sociale può comunque servire ad innescare il processo di crescita della cultura della responsabilità;
- *strategie sociali verso gli stakeholders*: il bilancio sociale diventa uno strumento manageriale per verificare i risultati raggiunti in relazione alle attese degli stakeholders che, come prima accennato, possono influire sull'andamento competitivo dell'azienda;

- *difesa documentata*: rispetto ai bilanci redatti con la finalità primaria delle pubbliche relazioni, la “difesa documentata” si concentra in modo più specifico sui risultati dell’azione aziendale nelle aree contestate (o contestabili) in modo esplicito da specifici interlocutori. In questo caso è necessario, al fine di difendere la credibilità e la reputazione dell’azienda, presentare anche risultati negativi, indicando però contemporaneamente i passi correttivi compiuti nella giusta direzione e mostrandosi disponibili a un controllo esterno più stringente;
- *valutazione della ricchezza prodotta e distribuita*: si tratta di un approccio al bilancio sociale inteso come rappresentazione della ricchezza prodotta dall’impresa per una serie di suoi costituenti, che in prima approssimazione possono definirsi come “interni”: azionisti, soci, dipendenti, finanziatori, enti pubblici. Questa visione ha il vantaggio sia di rivolgersi ad una vasta gamma di interlocutori che di basarsi su valori ricavati dal conto economico tradizionale e quindi tendenzialmente sottoposti a tutti i controlli che la normativa civilista impone a chi redige un bilancio d’esercizio.

Il Bilancio Ambientale (Ecobilancio e costi ambientali)

L’ambiente naturale, fino a pochi decenni addietro considerato una risorsa di produzione libera, è ora al centro dell’attenzione di studiosi delle varie branche del sapere: dall’economia, all’etica al diritto, per effetto del problema ecologico. A partire dagli anni ’70 si è andata consolidando l’idea che il potere di condizionamento delle imprese sull’ambiente naturale debba essere sottoposto a vincoli e controlli, in quanto origina un’elevata socializzazione dei costi di produzione (diseconomie locali).

Lo sforzo di trasformazione delle imprese verso una gestione ecologicamente orientata che, in applicazione del principio “chi inquina paga”, conduca all’internalizzazione dei costi ambientali, è testimoniato dal numero crescente di imprese che aderiscono al progetto EMAS (European Directive on Management and Ecoauditing System) e che predispongono periodicamente un rapporto ambientale o ecobilancio.

La filosofia dell’eco-management è caratterizzata dalla graduale sostituzione di soluzioni a valle del processo produttivo (end of pipe) con soluzioni che intervengono a monte del processo produttivo (prevention a source), aventi la finalità di prevenire il danno ambientale. Una simile evoluzione comporta, inevitabilmente, direttamente o indirettamente, alla salvaguardia dell’ambiente naturale. Obiettivo del lavoro è, pertanto, l’esplicazione degli strumenti concettuali

di cui si avvale la valutazione dei costi ambientali, che nel quadro di una gestione responsabile, le aziende sono chiamate ad internalizzare. Detta conoscenza, come avvertito, non è fine a se stessa, ma risponde alle esigenze di controllo interno della gestione e di comunicazione esterna, rivolta a soddisfare le attese conoscitive dei vari stakeholders aziendali.

Identificazione dei costi ambientali

Sembra fuori discussione che soltanto un'ottica miope possa giustificare la concezione dell'esistenza di un gioco a somma zero tra tutela dell'ambiente e interessi economici. Dalle ricerche condotte intorno al tema in oggetto è emerso che uno degli aspetti più controversi è l'esplicazione delle relazioni tra performance economica e ambientale delle aziende.

Si ha la consapevolezza che essere *verdi* comporta dei costi, ma non si riesce a quantificare in modo compiuto l'onerosità delle iniziative ambientali. L'esigenza di adeguare i sistemi contabili tradizionali, allo scopo di supportare le attività di programmazione e controllo in ambito ambientale, è perciò avvertita da numerose aziende. Data la natura del costo è necessario considerare l'ambito di osservazione interno ed esterno, si deve cioè capire se il riferimento è ai soli costi sostenuti dall'azienda o anche ai costi sociali. I costi interni, o privati, sono quei costi che l'azienda sostiene volontariamente, per effetto di scelte discrezionali, ovvero coattivamente, in ottemperanza ai vincoli imposti dalla legge per ridurre l'impatto sull'ambiente. I costi sociali, detti anche esternalità, sono i costi che la collettività è chiamata a pagare in termini di degrado ambientale e di diminuzione del benessere e della qualità della vita (la loro quantificazione corrisponde alla valutazione del danno ambientale provocato). Come appare chiaro, non esiste una nozione univoca di costo ambientale, potendo la stessa avere contenuto più o meno ampio in relazione al grado di estensione dell'analisi ai soli costi privati, oppure anche ai costi sociali, ai costi attuali o anche ai costi futuri. È appena il caso di osservare che, sebbene si voglia circoscrivere l'analisi ai soli costi interni, permangono non poche aree di incertezza ed arbitrarietà circa la determinazione di tali costi, conseguenti alla difficoltà:

- 1) di individuare in modo netto i costi sostenuti esclusivamente per ridurre l'impatto ambientale;
- 2) di sviluppare un adeguato sistema di rilevazione dei costi ambientali che consenta di riconoscere e sfruttare tutte le potenzialità di un rapporto sinergico tra la tutela dell'ambiente e la riduzione dei costi;

Si ritiene che siano costi ambientali quelli sostenuti per conformarsi alla legislazione, e che lo siano anche quelli che vanno oltre la legislazione vigente, relativi a programmi di tutela ambientale. Nel primo caso si tratta di costi aventi carattere obbligatorio per l'azienda, nel secondo sono invece espressione di una certa discrezionalità decisionale.

È evidente che l'identificazione dei costi ambientali è destinata a rivelarsi meno agevole proprio laddove i sistemi di eco-management sono più avanzati: ciò in quanto le soluzioni integrate nei processi di produzione generano costi ambientali di più difficile individuazione, rispetto alle soluzioni c.d. end of pipe. Una delle proposte per risolvere le incertezze relative a quei costi che ricadono all'interno di questa zona grigia, è quella proposta dalla Fondazione Eni Enrico Mattei: qualora la protezione dell'ambiente venga perseguita attraverso soluzioni integrate nei processi di produzione è possibile seguire il seguente approccio valutando il costo aggiuntivo che l'azienda sostiene per mettere in atto processi produttivi puliti, ricorrendo a coefficienti fissi da applicare al costo complessivo di acquisizione dei fattori (per questa via si potrebbe individuare criteri uniformi per aziende diverse), oppure facendo affidamento esclusivamente sull'apprezzamento soggettivo di esperti.

L'Epa (Environmental Protection Agency), ente americano per la protezione dell'ambiente, ha elaborato una griglia di costi ambientali, suddivisi secondo 4 livelli, in ragione della complessità relativa alla loro identificazione e determinazione. La classificazione proposta dall'Epa distingue: costi convenzionali, costi potenzialmente nascosti, costi contingenti, costi di immagine e relazioni esterne. Senza entrare nel merito della classificazione proposta, la cui disamina richiederebbe ben altro spazio rispetto a quello qui disponibile, si segnala che essa rappresenta uno dei punti fondamentali del *Total Cost Assessment*, una metodologia di valutazione della redditività reale degli investimenti, basata sull'identificazione della totalità dei costi coinvolti nelle scelte aziendali. Degna di menzione, ancora, è l'analisi dei costi lungo il ciclo di vita di un prodotto o di un processo (*LCC – Life-cycle costing*), che prende in considerazione i costi privati e sociali correlati alla produzione e al consumo di beni e/o servizi lungo l'intero ciclo di vita (from cradle to grave).

Le finalità perseguite attraverso l'analisi dei costi legati alle varie fasi del ciclo di vita (utilizzo, smaltimento, ecc.) sono, in via di principio, quelle di ottimizzare l'uso delle risorse e ridurre i costi globali (Life-cycle costs).

La rappresentazione dei costi ambientali negli ecobilanci pubblicati

Le informazioni relative ai costi ambientali contenute nei rendiconti pubblicati all'esterno sono spesso incomplete quando non del tutto assenti. Tale carenza di dati è prevalentemente attribuibile all'inadeguatezza dei tradizionali strumenti contabili.

La possibilità di sintetizzare in opportuni prospetti del rendiconto ambientale significative informazioni sui costi ambientali soggiace, infatti, ai limiti posti dal sistema di contabilità dei costi adottato dall'azienda.

Secondo una ricerca condotta da Sustainability, le imprese che hanno già introdotto sistemi di contabilità ambientale continuano a fornire informazioni i merito, ed un ruolo trainante in questa direzione può essere esercitato non solo dalle associazioni industriali, ma anche dalle aziende all'avanguardia in tema di rendicontazione ambientale.

Per quanto attiene alla classificazione dei costi ambientali rinvenibile nei rapporti ambientali pubblicati, l'orientamento prevalente delle imprese, fino ad oggi, è stato quello di distinguere i costi che costituiscono investimenti in progetti di natura strutturale, intrapresi dall'impresa individualmente o anche a livello associativo (si pensi al programma Responsabile Care), dai costi direttamente correlati all'adozione di un sistema di eco-management.

Nonostante tutto sono relativamente poche le aziende che forniscono informazioni in merito ai costi integrati nei processi di produzione; più diffusa è, invece, la tendenza ad informare circa le iniziative di tutela ambientale e i programmi formativi rivolti ai dipendenti allo scopo di migliorare la coscienza ecologica degli stessi. Nell'esperienza italiana, appare interessante il caso della Enichem che introduce all'interno del Rapporto e Bilancio Ambientale un *Conto delle spese ambientali* in relazione alle seguenti voci: Protezione aria, Protezione acqua, Rifiuti, Sicurezza, Ricerca e Sviluppo.

Il concetto di spesa ambientale accolto in tale bilancio fa riferimento alle "spese relative alle attività dirette deliberamene e principalmente alla protezione dell'ambiente", indipendentemente dalla natura discrezionale o impositiva delle stesse.

La comunicazione delle informazioni relative ai costi ambientali: funzioni e destinatari

Le informazioni relative ai costi ambientali, come abbiamo visto, trovano proficuo impiego ai fini dell'attività decisionale delle aziende. Non meno importante deve ritenersi, tuttavia, il ruolo da esse assolto nell'ambito della comunicazione esterna. Per quanto attiene alla pubblicazione di

ecobilanci o rapporti ambientali, essi rappresentano lo strumento di primo ordine per veicolare verso i vari stakeholders informazioni in merito ai costi ambientali.

Tra gli interlocutori dell'azienda si considerano, in primis, i soggetti che alla stessa apportano capitali, a titolo di rischio o di credito, nonché le aziende di assicurazione, con le quali sono negoziati i rischi specifici. Per i conferenti di capitale, infatti, la leva sulla quale agire è, non tanto la sensibilità ecologica, quanto piuttosto la consapevolezza che la creazione e distribuzione di valore, da parte dell'azienda è, nel lungo termine, inevitabilmente condizionata dal modo in cui viene fronteggiata la questione ambientale. Come dire, in altri termini, che è logica del profitto, nel lungo andare, a dimostrare la coerenza e la necessità di una gestione ecologicamente orientata, prima ancora dell'acquisizione di una coscienza ecologica. Per quanto attiene al rapporto con le aziende di assicurazione, le informazioni sui costi ambientali sostenuti dall'azienda possono servire allo scopo di ridurre il grado di incertezza e di rischio e, conseguentemente, orientare la determinazione del valore delle polizze da stipulare.

Un ruolo primario in veste di destinatari della comunicazione, sotto il profilo qui esaminato, spetta poi ai clienti perchè la crescente sensibilità ecologica dei consumatori ha condotto al superamento di vecchie concezioni a favore di una maggiore responsabilità del produttore di beni e servizi rispetto alla tutela dell'ambiente e, in generale, al miglioramento delle condizioni di vita. Oltre alle modifiche introdotte nel sistema di prodotto, il cui impatto ecologico tende ad essere valutato lungo l'intero ciclo di vita, rileva l'aspetto della graduale internalizzazione dei costi sociali. Un'impresa è ritenuta più responsabile nella misura in cui riduce il peso delle esternalità negative, facendosi carico del problema della salvaguardia dell'ambiente.

Altra categoria di stakeholders è rappresentata dai fornitori, spesso coinvolti in relazioni di partnership con le aziende, che attraverso la funzione degli approvvigionamenti realizzano il cosiddetto "filtro ecologico", selezionando gli input più compatibili con gli standard di qualità ambientale.

Non può sottacersi, ancora, il peso delle associazioni ambientali (esempio: Greenpeace e Lega per l'Ambiente), in grado di determinare forme di pressione mirata a delegittimare le imprese che rappresentano una minaccia per l'equilibrio ecologico.

Verifica esterna (Revisione sociale esterna)

Dal confronto dei modelli finora esposti, risulta chiaro come non esistono criteri condivisi per quanto riguarda una metodologia di rendicontazione etica e sociale, e maggiore ragione non è possibile individuare un approccio di verifica della qualità del bilancio sociale che sia generalmente accettato e condiviso. È opportuno giungere all'affermazione di tecniche di rendicontazione e revisione sociale riconosciute e condivise in modo da rendere confrontabili i bilanci sociali di differenti imprese e da trasformarne la finalità da semplici documenti di comunicazione aziendale a strumenti di controllo dell'impatto sociale. Diverse organizzazioni, a livello internazionale, allegano una relazione (opinione) di verifica sul bilancio sociale da parte di un ente esterno, al fine di garantire l'affidabilità e la credibilità dei dati e delle informazioni in esso contenute. Tuttavia non esiste alcun consenso su come la procedura di verifica debba essere condotta, su quali debbano essere i contenuti della relazione di verifica e, infine, su quale sia la categoria professionale abilitata a effettuare la verifica. Ogni società di revisione, infatti adotta un proprio approccio che prevede diversi compiti e comporta la redazione di differenti tipologie di relazione di verifica. La verifica di una terza parte indipendente, offrendo credibilità alle dichiarazioni dell'impresa in relazione agli impegni di responsabilità etico-sociale assunti, aumenta la fiducia da parte degli stakeholders nei confronti dell'impresa e ne migliora la reputazione, poiché conferma l'effettiva messa in atto dei suoi impegni. La verifica esterna si basa sulla valutazione di conformità della gestione dell'impresa alle linee guida indicate dalle diverse istituzioni che da tempo si interessano di responsabilità sociale d'impresa, ponendo particolare attenzione al corretto utilizzo degli strumenti di responsabilità etico-sociale indicati. Per ciascun strumento di responsabilità etica e sociale adottato dall'impresa le linee guida definiscono i requisiti fondamentali che devono possedere per essere efficaci. Il compito del verificatore, quindi, consiste nel reperire le evidenze circa la presenza di tali requisiti e nell'esprimere un giudizio, autonomo, indipendente e oggettivo, sulla loro soddisfazione.

I modelli di riferimento per un verificatore sociale esterno sono forniti attualmente da quelli in uso per la certificazione e gli standard esistenti. Le principali norme volontarie per la Responsabilità sociale sono:

- ISO 14000 ed EMAS per l'ambiente;
- SA 8000 per la qualità etica;
- OHSAS 18001: sulla salute e sulla sicurezza dei lavoratori;

- AA 1000 per la rendicontazione sociale;

- Q-RES per la qualità della responsabilità etico–sociale d’impresa;

Ne conosceremo tutte più dettagliatamente.

Il sistema di certificazione SA 8000

Il sistema SA 8000 è stato sviluppato nel 1997 dall’ente americano Council Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA), affiliato Council on Economic Priorities (CEP). Lo scopo è la protezione dei diritti dei lavoratori. Tale sistema definisce una serie di standard che assicurino il rispetto dei diritti umani fondamentali nello svolgimento delle attività lavorative da parte delle imprese che lo adottano. Lo standard SA 8000 viene indicato come ethical sourcing standard, in quanto permette di dimostrare l’eticità dei beni che utilizzano input produttivi provenienti da paesi i via di sviluppo, dove le condizioni di lavoro difficilmente rispettano i diritti dell’uomo e dei lavoratori stabiliti dalle convenzioni internazionali dell’ILO. Rappresenta il primo standard sociale che è possibile sottoporre a revisione (audit) e certificazione, in quanto è un processo effettivamente indipendente per la verifica della produzione etica di tutti i beni realizzati da imprese di qualsiasi dimensione e in qualsiasi parte del mondo.

I 9 requisiti di Responsabilità sociale sono i seguenti (di ogni requisito vi menzionerò il primo criterio):

1) LAVORO INFANTILE: l’azienda non deve utilizzare o dare sostegno all’utilizzo del lavoro infantile.

2) LAVORO OBBLIGATO: l’azienda non deve ricorrere a, né deve sostenere, l’utilizzo del lavoro obbligato e non deve essere richiesto al personale di lasciare “depositi” in denaro o documenti di identità al momento dell’ inizio del rapporto di lavoro con l’azienda.

3) SALUTE E SICUREZZA: l’azienda deve garantire un luogo di lavoro sicuro e salubre e deve adottare le misure adeguate per prevenire incidenti e danni alla salute che possono verificarsi durante lo svolgimento del lavoro o in conseguenza di esso, minimizzando, per quanto sia ragionevolmente praticabile, le cause di pericolo ascrivibili all’ambiente di lavoro.

4) **LIBERTA' DI ASSOCIAZIONE E DIRITTO ALLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA:** l'azienda deve rispettare il diritto di tutto il personale di formare ed aderire ai sindacati di loro scelta e il diritto alla contrattazione collettiva.

5) **DISCRIMINAZIONE:** l'azienda non deve attuare o dare sostegno alla discriminazione nell'assunzione, retribuzione, accesso alla formazione, promozione, licenziamento o prepensionamento, in base a razza, ceto, origine nazionale, religione, invalidità, sesso, orientamento sessuale, appartenenza sindacale o affiliazione politica.

6) **PROCEDURE DISCIPLINARI:** l'azienda non deve utilizzare o dare sostegno all'utilizzo di punizioni corporali, coercizione mentale o fisica, abuso verbale.

7) **ORARIO DI LAVORO:** l'azienda deve conformarsi all'orario di lavoro previsto dalle leggi vigenti e dagli standard dell'industria; in ogni caso, al personale non deve essere richiesto di lavorare in maniera continuata per un periodo superiore alle 48 ore settimanali e deve essere previsto almeno un giorno di riposo ogni 7 giorni lavorativi. Il lavoro straordinario non deve eccedere le 12 ore settimanali, se non in circostanze particolari e a breve termine e retribuito con una tariffa oraria superiore a quella normale.

8) **RETRIBUZIONE:** l'azienda deve garantire che il salario pagato per una settimana lavorativa regolare sia almeno conforme ai minimi retributivi legali o industriali e che sia sempre sufficiente a soddisfare i bisogni primari del personale oltre a fornire un qualche guadagno discrezionale.

9) **SISTEMI DI GESTIONE CHE RIGUARDANO:**

- la politica aziendale in materia di Responsabilità sociale che deve essere definita dall'alta direzione;

- il riesame della direzione che deve periodicamente riesaminare l'adeguatezza e la continua efficacia della politica e delle procedure aziendali;

- rappresentante dell'azienda che deve essere nominato per assicurare il rispetto della presente norma;

- pianificazione e implementazione: l'azienda deve garantire che i requisiti della presente norma siano compresi e implementati a tutti i livelli dell'organizzazione;

- controllo dei fornitori: l'azienda deve stabilire e mantenere attive procedure appropriate per la valutazione e la selezione dei fornitori sulla loro capacità di rispondere ai requisiti della presente norma;
- problematiche e azioni correttive: l'azienda deve indagare, trattare e rispondere alle problematiche mosse dai dipendenti e dalle altre parti interessate riguardo alla conformità–non conformità della politica aziendale e ai requisiti della presente norma;
- comunicazione esterna: l'azienda deve stabilire e mantenere attive procedure per comunicare regolarmente a tutte le pari interessate i dati e le informazioni riguardanti la performance aziendale in relazione ai requisiti della presente norma;
- accesso alla verifica: dove richiesto contrattualmente, l'azienda deve fornire ragionevoli informazioni e permettere l'accesso delle parti interessate alla verifica di conformità ai requisiti della presente norma;
- registrazioni: l'azienda deve mantenere appropriate registrazioni che attestino la conformità ai requisiti della presente norma.

Il sistema di rendicontazione SA 8000 è dunque un sistema di rendicontazione sociale articolato in:

- 1) i principi da rispettare (standard) riguardanti il lavoro minorile, il lavoro forzato, la salute la sicurezza dei luoghi di lavoro, le discriminazioni, gli orari di lavoro, le retribuzioni, la libertà di associazione, il diritto alla contrattazione collettiva e i sistemi disciplinari;
- 2) le procedure organizzative per gestire il sistema;
- 3) la certificazione di conformità, rilasciato da un ente di certificazione accreditato dal CEPAA a seguito del processo di revisione;

Tra gli esperti di valutazione dei sistemi di gestione, coloro che hanno avuto occasione di approfondire la conoscenza della norma SA 8000 hanno certamente osservato alcuni aspetti evidenti:

- da un lato il fatto che l'ultimo macro-requisito (il nono) è relativo al sistema di gestione della Responsabilità sociale, analogo quindi a norme già ampiamente diffuse e note quali, per esempio,

ISO 9001 ed ISO 14001 per quanto concerne rispettivamente i sistemi di gestione per la qualità ed i sistemi di gestione ambientale;

- dall'altro il fatto che la norma, nei primi otto macro-requisiti, contiene prescrizioni di tipo prestazionale come il non ricorso a forme di lavoro obbligato, il mantenimento di livelli minimi salariali, l'astensione da qualsiasi forma di discriminazione ecc... Inoltre viene riconosciuta una notevole rilevanza al ruolo di tutte le parti interessate: sia quelle interne che quelle esterne all'azienda.

Il primo aspetto rappresenta certamente un terreno sul quale un valutatore di sistemi ritrova numerosi elementi chiave già entrati a far parte del proprio bagaglio di conoscenze: dalla definizione di una politica al riesame della direzione, dalla pianificazione del sistema al controllo dei fornitori, dalle azioni correttive alla gestione della documentazione e delle comunicazioni esterne. Tuttavia risulta subito evidente il diverso rilievo che viene dato dalla norma agli elementi documentali che altresì in passato, vuoi per interpretazione stringente di alcuni requisiti delle norme UNI EN ISO 9001 e 14001, vuoi per prassi applicative e/o valutative a volte eccessivamente formali e "burocratiche", hanno fatto esprimere lamentele a tanti imprenditori e responsabili aziendali.

Il secondo aspetto introduce invece numerose novità in quanto, a differenza dei requisiti ISO 9001 che prescrivono l'implementazione di elementi del sistema di gestione per la pianificazione ed il controllo di processi/risorse/metodologie/strumenti per raggiungere obiettivi definiti dall'organizzazione (in primis la soddisfazione del cliente), nel caso dei requisiti della norma SA 8000 la tipologia delle prestazioni da raggiungere è espressa direttamente dagli specifici 8 macro-requisiti mentre il requisito relativo al sistema di gestione rappresenta lo strumento per pianificare, gestire, riesaminare e migliorare le prestazioni stesse.

Il terzo aspetto porta alla necessità di individuare nonché gestire relazioni e comunicazioni con le varie parti interessate alle molteplici ricadute che in generale un'impresa ha sulla dimensione sociale.

Tali differenze si riflettono in modo naturale anche nel processo di valutazione del sistema di Responsabilità sociale, così come prescritto da SAI (Social Accountability International - l'organizzazione statunitense che ha emesso la norma SA 8000) verso gli organismi di certificazione da esso stesso accreditati (attualmente nove al mondo). In particolare, facendo

riferimento all'iter di certificazione impiegato dal CISE (organismo accreditato da SAI e fondatore del Network Lavoro Etico le suddette considerazioni si concretizzano nelle seguenti particolarità che contraddistinguono le fasi dell'iter di certificazione):

1) Richiesta di certificazione da parte dell'organizzazione che abbia attuato il sistema di Responsabilità sociale; è implicito che prima di richiedere la certificazione l'organizzazione effettui una autovalutazione del proprio sistema rispetto alla norma (da tale autovalutazione potrebbe derivare l'opportunità di richiedere il riconoscimento dello stato di "Applicant SA 8000" in attesa di sostenere la visita di certificazione.

2) Preparazione della visita; a seguito dell'analisi della richiesta inoltrata da parte dell'azienda, l'organismo di certificazione predispone un "Dossier informativo"; tale dossier raccoglie le informazioni sul contesto nel quale l'azienda opera e sugli aspetti critici del settore merceologico rispetto ai requisiti della norma. Le informazioni raccolte costituiscono un input fondamentale per la pianificazione della visita e per la preparazione personale del team di audit. A tal fine il CISE mantiene costantemente attive le relazioni con le parti interessate (sindacati, ONG, istituzioni e autorità competenti, ecc.), sia direttamente che attraverso la rete delle Camere di Commercio italiane e italiane all'estero.

3) Prima parte della visita: sostituisce la tipica fase di "analisi documentale" svolta nell'ambito della certificazione dei sistemi di gestione della qualità e dell'ambiente, ampliandone contenuto ed obiettivi; l'obiettivo principale è infatti quello di conoscere e valutare il sistema di Responsabilità sociale pianificato dall'organizzazione; non essendo previsto dalla norma un documento specifico di pianificazione e descrizione del sistema (esempio manuale), vengono analizzati, presso l'organizzazione interessata, tutte le varie tipologie di documenti o le altre forme di pianificazione adottate e viene valutato se sono state prese in considerazione leggi e regolamenti vigenti.

Questo aspetto risulta importante tenendo conto che la norma SA 8000 prevede che, in riferimento a ciascun requisito, si debba applicare la regola più stringente cioè più favorevole per i lavoratori tra quanto espresso nel requisito stesso e la legislazione vigente.

Le eventuali criticità emerse dovranno essere risolte dall'organizzazione prima della seconda parte della visita.

4) Seconda parte della visita: ha l'obiettivo di verificare se il sistema di Responsabilità sociale pianificato viene attuato in modo efficace dall'organizzazione e se assicura il miglioramento continuo. Questa parte della visita è caratterizzata dall'impiego di tecniche che si differenziano in modo significativo da altre tipologie di visite, prevalentemente legate a riscontri documentali; esse prevedono l'utilizzo, in funzione delle diverse situazioni aziendali, di molteplici tecniche di intervista con i lavoratori (individuali, di gruppo, focus group). In questa fase viene inoltre applicato, da parte del team di visita, il metodo CEASAS (Continuos Evaluation of Adequacy of Social Accountability Systems) messo a punto dal CISE allo scopo di standardizzare la valutazione degli auditors circa l'adeguatezza dei sistemi di Responsabilità sociale. In tale metodo, oltre a ricercare le evidenze di funzionamento di elementi sistemici quali il riesame e la pianificazione del miglioramento, viene considerata anche la valutazione dei risultati ottenuti considerando i loro trend, i confronti con analoghi risultati ottenuti da altre organizzazioni, la riconducibilità degli stessi agli approcci adottati.

Infine è opportuno precisare che le analogie e le differenze evidenziate rispetto ad altri iter di certificazione influenzano anche le modalità di qualifica dei valutatori: se da un lato le analogie giustificano il fatto che uno dei pre-requisiti è costituito dall'iscrizione ad uno dei registri per valutatori di sistemi, le differenze richiedono una ulteriore formazione specifica ed un'esperienza sul campo.

Per questo CISE ha ritenuto strategico acquisire un secondo accreditamento come "course provider" per formare, attraverso corsi di 4 giorni riconosciuti da SAI, gli aspiranti valutatori.

Successivamente CISE fornisce la formazione necessaria ad applicare il metodo CEASAS ed organizza, con frequenza semestrale, la giornata di "calibratura" tra tutti i valutatori qualificati.

OHSAS 18001

La certificazione OHSAS 18001, definita nel 1999 dalla British Standards Institution (BSI), attesta il sistema di gestione della salute e della sicurezza dei lavoratori in un'azienda. Essa rappresenta, in un certo senso, il primo stadio della certificazione della Responsabilità sociale delle imprese.

L'assenza di normative internazionali per lo sviluppo di modelli gestionali applicabili alla sicurezza ha portato i più importanti Enti di Certificazione Internazionali ed alcuni tra i più

riconosciuti Enti di Normazione all'elaborazione di uno standard di riferimento univoco a livello internazionale.

La pubblicazione, nell'aprile del 1999, dello standard OHSAS 18001 - "Occupational Health & Safety Assessment Specification" è il frutto di questa collaborazione e rappresenta un passo decisivo verso lo sviluppo dei Sistemi di Gestione della Sicurezza.

La conformità allo standard internazionale OHSAS assicura l'ottemperanza ai requisiti cogenti previsti per i sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro e consente ad un'organizzazione di valutare meglio i rischi e migliorare le proprie prestazioni.

OHSAS 18001 può essere adottato da qualsiasi organizzazione operante in tutti i tipi di settori e attività.

Lo standard OHSAS 18001 prevede che l'azienda adotti una specifica politica per la gestione della sicurezza, finalizzata alla riduzione degli infortuni e alla prevenzione dell'insorgenza di malattie professionali. OHSAS 18001 prevede, inoltre, la designazione di un responsabile aziendale per la sicurezza, la redazione di apposite procedure, la definizione di controlli periodici da parte della struttura e di riesami da parte della direzione.

In particolare, viene richiesto il controllo dei seguenti elementi:

- Conformità dei luoghi di lavoro
- Compatibilità delle sostanze impiegate
- Compatibilità delle attrezzature impiegate
- Esposizione ad agenti chimici
- Esposizione ad agenti fisici
- Esposizione ad agenti biologici
- Utilizzo dei Dispositivi di Protezione Individuale
- Sorveglianza sanitaria
- Gestione dei cambiamenti di processi, reparti, attrezzature, materiali, mansioni, procedure
- Addestramento
- Cause degli incidenti e degli infortuni.

La certificazione OHSAS 18001 ha lo scopo, per un'azienda, di rendere sistematici il controllo, la conoscenza e la consapevolezza di tutti i possibili rischi insiti nelle situazioni di operatività normale e straordinaria. I benefici derivanti dall'applicazione di un sistema di gestione OHSAS possono essere così sintetizzati:

- Miglioramento della cultura della sicurezza in azienda;
- Maggiore efficienza e conseguente riduzione degli infortuni e di perdite di tempo in fase produttiva;
- Eliminazione del turn-over per la sostituzione degli infortunati/malati;
- Maggiore controllo dei rischi e riduzione dei pericoli mediante la definizione di obiettivi, finalità e responsabilità;
- Controllo della conformità legislativa;
- Miglioramento dell'immagine dell'azienda in materia di sicurezza e salute sul lavoro;
- Riduzione dei costi assicurativi;
- Diminuzione dei rischi di sanzioni amministrative e penali;
- Applicazione della strategia di sostenibilità di cui la norma OHSAS 18001 è parte integrante;
- Dimostrazione dell'impegno nella protezione verso il personale, i beni e le strutture;
- Promozione di una comunicazione interna ed esterna più efficace;
- Maggiore possibilità di acquisire nuovi clienti.

Accountability 1000 (AA 1000)

È uno standard di processo per l'attività di social and ethical accounting, auditing and reporting introdotto dall'Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA) nel 1999. L'AccountAbility 1000 è uno standard adottabile dalle imprese per controllare la qualità del metodo di rendicontazione etico sociale, cioè la qualità dei suoi processi di planning, accountability, auditing e reporting.

Le guidelines di AA 1000 riguardano:

- la revisione e valutazione di qualità (auditing and quality assurance), con indicazioni sui principi e sulle strutture per la realizzazione della revisione etica e sociale;
- l'integrazione degli standard AA 1000 con altri standard, o con altri strumenti di gestione della Responsabilità sociale;
- il coinvolgimento degli stakeholders (stakeholders engagement) con indicazioni per migliorare le relazioni tra l'impresa e gli stakeholders;
- la valutazione della responsabilità (accountability assesment) con indicazioni sulle modalità per favorire la comunicazione tra gli stakeholders.

Le fasi del macro-processo di Account Ability 1000 sono:

- 1) pianificazione (planning)
- 2) raccolta delle informazioni (accounting)
- 3) verifica e comunicazione (auditing and reporting)

Per ognuna di queste attività le guidelines di AA 1000 identificano il modello di processo e identificano le attività necessarie ad assicurare la sua qualità. In particolare, per gli standard AA 1000, l'auditing è riferito alla valutazione dei processi di planning, accountability, auditing e reporting da parte di un organismo esterno che garantisce l'organizzazione e gli stakeholders circa la qualità dei processi e la credibilità delle informazioni contenute nel report.

Le fasi del processo di audit etico e sociale possono essere rappresentate e sintetizzate anche più dettagliatamente:

- accordo sui termini e sulle competenze dell'incarico;
- studio delle attività e dei lavori dell'organizzazione;
- pianificazione del processo di audit;
- ricerca delle evidenze per l'attività di audit;
- relazione del revisore sociale;

L'ISEA, non solo ha indicato le linee per lo svolgimento dell'attività del revisore sociale ma, data la scarsa credibilità del ruolo di social auditor, ha delineato un processo di accreditamento basato su un percorso di formazione che, oltre all'insegnamento dell'etica degli affari, include lo sviluppo di competenze professionali simili a quelle dei revisori dei bilanci economici. La creazione di un corpo professionale qualificato, che aumenti la legittimità dei social auditor, è necessaria per elevare la qualità del processo di social and ethical accounting, auditing and reporting e per incrementare la credibilità del sistema di auditing etico e sociale. Alla base del programma di formazione (training), vi è la capacità del revisore etico e sociale di comunicare chiaramente al management dell'impresa cliente le tendenze e le prospettive in corso, la padronanza del linguaggio e della cultura dell'organizzazione e degli stakeholders e infine, la capacità di analizzare i fatti con imparzialità. Il programma di formazione copre sei aree principali:

- 1) Dimensione etica e sociale dell'impresa;
- 2) Aspetti economici e finanziari;

- 3) Aspetti ambientali;
- 4) Aspetti etici e sociali;
- 5) Governo e leadership basata sui valori;
- 6) Audit e verifica di parti esterne;

Possiamo ancora dire che lo standard AA 1000, a livello internazionale, offre un quadro completo di tutti gli aspetti, ponendo l'enfasi sulle modalità del processo di coinvolgimento degli stakeholders.

Lo strumento di verifica esterna nel modello Q-RES

La verifica esterna è l'attività svolta da un ente terzo per accertare la conformità degli strumenti etico-sociali adottati dall'impresa ai criteri di eccellenza stabiliti dal modello Q-RES. La verifica effettuata da un revisore accreditato darà luogo al rilascio del marchio Q-RES. La verifica esterna, svolta in maniera regolare, periodica e sistematica, garantisce il miglioramento continuo della performance dell'impresa. Le sue funzioni sono:

- convalidare le dichiarazioni dell'impresa in relazione all'impegno preso nell'ambito della responsabilità etico-sociale;
- dare credibilità all'impegno dell'azienda tramite un'attestazione di conformità riconosciuta e riconoscibile dagli stakeholders;
- aumentare la reputazione dell'impresa e incrementare la fiducia presso gli stakeholders migliorando così l'immagine.

Compito della verifica consiste nell'accertare, sulla base dei criteri di eccellenza definiti nel modello Q-RES, il livello della qualità e dell'efficacia degli strumenti etico-sociali adottati e nel segnalare all'organizzazione, sulla base delle evidenze raccolte, in quale misura il processo di attuazione dei vari strumenti si discosta dal livello qualitativo stabilito dal modello. L'attività di verifica esterna si sviluppa secondo le seguenti fasi. L'impresa si rivolge a enti competenti, qualificati e accreditati che attuano la procedura di verifica di conformità degli strumenti adottati dall'impresa ai criteri di eccellenza propri del modello Q-RES, in caso di difformità identificano le azioni necessarie per giungere al soddisfacimento dei requisiti di qualità, mentre in caso di rispetto dei requisiti richiesti rilasciano il marchio Q-RES.

Certificazione ISO 14001 ed il certificato EMAS

Prima di incominciare a parlare dei 2 tipi di certificazione dobbiamo avere ben chiaro il concetto del SGA che è il Sistema di Gestione Ambientale.

Si definisce Sistema di Gestione Ambientale - SGA: *"Quella parte del sistema di gestione complessivo che comprende la struttura organizzativa, le responsabilità, le prassi, le procedure, i processi e le risorse per definire ed attuare la politica ambientale."*

Obiettivo fondamentale del SGA:

Migliorare l'efficienza ambientale di un'impresa consentendole di avere una conoscenza reale degli aspetti ambientali più rilevanti nella propria attività.

Vantaggi che un'azienda ottiene dall'implementazione di un Sistema di Gestione Ambientale:

- riduzione dei costi derivanti da una migliore gestione dell'energia e delle materie prime;
- maggiore competitività;
- miglioramento dell'immagine aziendale;
- diminuzione della possibilità di mancato adempimento degli obblighi legislativi;
- migliori rapporti con le autorità pubbliche;
- riduzione delle polizze assicurative per danno ambientale;
- considerazione degli specifici problemi ambientali delle singole imprese nell'ambito di un programma di miglioramento ambientale generale dell'intera area geografica, rendendo possibile la messa in comune di risorse ed esperienze per trovare soluzioni unitarie.

Va detto che il Sesto Programma Ambientale dell'Unione Europea, le cui linee programmatiche sono contenute nella comunicazione e nella proposta di direttiva adottate dalla Commissione Prodi il 24 gennaio 2001, prevede divieti e misure fiscali contro chi inquina come anche incentivi alla produzione e al consumo ecologico.

Fasi per l'adozione di un SGA:

1) Definizione e adozione della politica ambientale finalizzata al rispetto delle normative e al continuo miglioramento delle prestazioni ambientali. In pratica si tratta di un documento in cui

sono fissati gli obiettivi ed i principi d'azione dell'impresa riguardo all'ambiente ivi compresa la conformità alle pertinenti disposizioni regolamentari in materia ambientale.

2) Realizzazione di un'analisi ambientale iniziale che concerna l'esame e la valutazione degli effetti ambientali delle attività dell'impresa e la compilazione di un registro di quelli individuati come importanti.

3) La definizione in conseguenza dei risultati dell'analisi degli obiettivi specifici per l'attuazione della politica ambientale. In pratica devono essere definiti, in un documento, gli obiettivi e le attività specifici dell'impresa per una migliore protezione dell'ambiente in un determinato sito.

4) La pianificazione delle attività, dei tempi, delle risorse finanziarie ed umane necessarie per raggiungere gli obiettivi specifici. Ciò comporta che, una volta individuate le funzioni, le attività e i processi che incidono o possono incidere sull'ambiente e che sono significativi per la politica e gli obiettivi dell'impresa, esse debbano essere pianificate prestando particolare attenzione a predisporre:

- istruzioni operative documentate che definiscano le modalità di esecuzione dell'attività sia da parte degli addetti dell'impresa che da parte di terze persone che agiscono per suo conto. Tali istruzioni devono essere approntate per situazioni in cui la loro mancanza potrebbe portare a violazioni della politica ambientale.

- procedure relative agli acquisti e agli appalti per garantire che i fornitori e coloro che agiscono per conto dell'impresa si conformino alla politica ambientale dell'impresa, per quanto di questa politica li riguarda;

- sorveglianza e controllo delle caratteristiche pertinenti del processo (ad esempio flussi di effluenti ed eliminazione dei rifiuti);

- sistemi di approvazione di processi e apparecchiature previsti;

- criteri relativi all'efficienza, da specificare nella forma di norme scritte.

5) L'impresa ha inoltre l'onere di predisporre i meccanismi per la sorveglianza.

6) Determinazione di una struttura organizzativa responsabile della gestione del sistema e definizione di responsabilità e competenze ambientali, (corredata di documenti della

responsabilità, dei poteri e delle interrelazioni del personale chiave che gestisce, esegue e sorveglia le attività che influiscono sull'ambiente). Deve essere in ogni caso nominato un rappresentante della direzione, con potere e responsabilità per assicurare l'attuazione e il mantenimento del sistema di gestione.

Adozione di misure per la comunicazione e la formazione del personale. E' necessario provvedere affinché il personale a tutti i livelli sia consapevole:

- dell'importanza di rispettare la politica e gli obiettivi ambientali e le esigenze applicabili nell'ambito del sistema di gestione introdotto;
- delle possibili ripercussioni ambientali delle proprie attività lavorative e dei vantaggi per l'ambiente legati a una migliore efficienza;
- del proprio ruolo e delle proprie responsabilità nel conformarsi alle politiche e agli obiettivi ambientali e alle esigenze del sistema di gestione;
- delle possibili conseguenze della deviazione dalle procedure operative approvate;
- dell'istituzione di un programma di audit interno per verificare periodicamente i rendimenti ambientali. I programmi di audit ambientale del sito devono definire per iscritto gli obiettivi di ciascun audit o ciclo di audit, compresa la frequenza dell'audit per ciascuna attività che non può, in ogni caso, essere prevista ad intervalli superiori ai tre anni.

La certificazione ISO 14001

L'impresa che ha sviluppato un SGA in conformità alla norma ISO 14001 e che desidera ottenere la relativa certificazione ambientale deve presentare apposita domanda di certificazione ad un organismo accreditato. Attraverso tale domanda l'impresa fornisce informazioni generali su di essa e sui principali aspetti ambientali, compilando appositi documenti forniti dall'ente, e consegna il manuale ambientale che descrive il SGA e le procedure utilizzate.

Gli organismi di certificazione sono controllati dal SINCERT e sono generalmente gli stessi che operano nell'ambito dei sistemi qualità (Certiquality, DNV, Rina, Certo, ecc.).

Successivamente alla domanda di certificazione segue la fase di istruttoria durante la quale l'organismo di certificazione esamina i documenti presentati dall'azienda e valuta se il suo SGA è adeguatamente definito e documentato secondo quanto previsto dalla norma ISO 14001.

Dopo l'istruttoria i valutatori del gruppo di verifica ispettiva dell'organismo di certificazione si recano presso l'impresa per effettuare la visita di valutazione. Durante tale visita gli ispettori verificano l'applicazione di quanto documentato e gli elementi del SGA con l'ausilio di check lists, effettuando interviste, esaminando le procedure ed i documenti del SGA, attraverso visite agli impianti e la verifica diretta dell'applicazione di quanto riportato nelle procedure. Alla fine viene emesso un rapporto di valutazione, contenente le eventuali non conformità emerse durante la verifica e viene espresso un giudizio sulla situazione. Le imprese valutate hanno alcune settimane di tempo per rispondere ufficialmente alle non conformità indicando le misure che intendono adottare e i relativi tempi di attuazione.

Se l'istruttoria e la visita di valutazione hanno esito positivo, ossia viene accertato il soddisfacimento di tutte le condizioni per la concessione del certificato, il comitato di certificazione trasmette la proposta al consiglio per la delibera definitiva ed il rilascio della certificazione.

Il certificato ha validità per un triennio e durante questo periodo l'impresa è soggetta a delle visite annuali di sorveglianza al fine di verificare il corretto mantenimento del SGA.

Allo scadere del termine è possibile il rinnovo della certificazione se vengono mantenuti tutti i requisiti.

In accordo con "il regolamento di certificazione" dell'organismo coinvolto l'impresa ha la possibilità di riprodurre il documento di certificazione ed il marchio di certificazione su cancelleria, materiale pubblicitario, articoli promozionali, certificati, pubblicazioni, strutture aziendali, veicoli aziendali.

Circa i settori maggiormente interessati alla certificazione troviamo al primo posto quello chimico seguito dai settori meccanico, elettromeccanico e dei servizi.

Negli ultimi anni la certificazione ambientale secondo la norma ISO 14001 ha avuto una rapida diffusione, a giugno 1999 le organizzazioni certificate nel mondo erano oltre 10.000. Il Paese leader risulta essere il Giappone, seguito al secondo posto dalla Germania. Molto interessante è la grande attenzione per le norme ISO 14000 da parte di Paesi emergenti come Taiwan e Corea.

In Italia a giugno '99 erano 157 le organizzazioni certificate ISO 14001 da organismi accreditati SINCERT. Esistono anche certificazioni rilasciate da organismi non accreditati, in questo caso il valore della certificazione è più limitato in quanto gli organismi non accreditati offrono minori garanzie in termini di credibilità in quanto sono fuori regolamentazione.

Nel 1996 l'ISO ha pubblicato le norme **ISO 14000** ottenendo così una normalizzazione degli strumenti di gestione ambientale a livello internazionale.

ISO 14001 e 14004: gestione ambientale

ISO 14010, 14011 e 14012: valutazioni ambientali

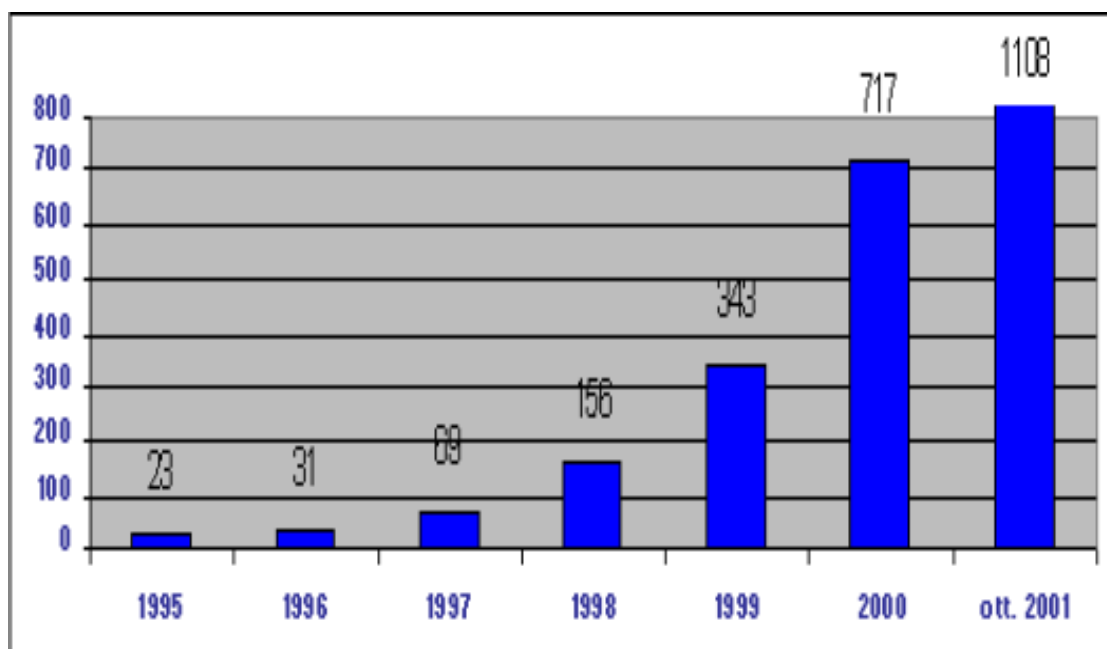
ISO 14020, 14021, 14022 e 14023: etichetta ecologica

ISO 14031: attuazione ambientale

ISO 14040, 14041, 14042 e 14043: valutazione del ciclo di vita

La certificazione ambientale ISO in Italia si è notevolmente sviluppata negli ultimi anni e nella pagina successiva vi è rappresentato il grafico che lo evidenzia.

Andamento della certificazione ISO 14001 in Italia (siti certificati)



Il certificato EMAS

L'**EMAS - Eco Management and Audit Scheme** - nasce dall'emanazione, da parte del Consiglio delle Comunità Europee, del **Regolamento 1836 del 29 giugno 1993** su adesione volontaria delle imprese del settore industriale ad un sistema comunitario di ecogestione e audit.

L'**EMAS** è un regolamento per l'adozione di un **Sistema di Gestione Ambientale (SGA)** che consente la registrazione del proprio sito in un apposito elenco dell'Unione Europea riservato alle imprese che gestiscono il loro impatto ambientale secondo standard elevati.

Il 19 marzo 2001 il regolamento EMAS è stato revisionato ed emesso (con entrata in vigore il 27 aprile 2001) il regolamento (CE) N. 761/2001 del Parlamento Europeo e del Consiglio sull'adesione volontaria delle organizzazioni al sistema comunitario di ecogestione e audit

(EMAS 2). Più che di una certificazione si parla di registrazione dell'organizzazione e l'approccio si differenzia in alcuni punti finali dalla realizzazione di un sistema ISO 14001.

Il sistema EMAS è uno strumento di politica ambientale ed industriale a carattere come già detto volontario volto a promuovere costanti miglioramenti dell'efficienza ambientale e delle attività industriali.

Il sistema sta raccogliendo in Europa un generale consenso. Il miglioramento delle prestazioni ambientali e dei rapporti con il pubblico e le istituzioni, le maggiori garanzie in termini di sicurezza, la razionalizzazione dei processi di produzione e dell'intero sistema di gestione dell'azienda legati all'EMAS aumentano infatti il vantaggio competitivo delle imprese che vi aderiscono.

In Italia l'Organismo Competente per l'esecuzione dei compiti previsti dal Regolamento (CEE) 761/2001 (accreditamento dei verificatori ambientali e registrazione dei siti) è il Comitato Ecolabel-Ecoaudit-Sezione Emas Italia.

Le imprese che intendono aderire all'EMAS debbono inviare all'organismo competente una dichiarazione ambientale convalidata da verificatori ambientali accreditati; al termine della procedura, il sito viene iscritto in un apposito registro comunitario.

La dichiarazione ambientale convalidata, che riporta in forma sintetica gli impegni assunti dall'impresa, è pubblica e viene periodicamente aggiornata.

Un confronto tra EMAS e ISO 14001

A differenza dell'EMAS, le ISO sono concepite su base privatistica, la certificazione viene cioè rilasciata da organismi che operano sulla base di regole e procedure proprie, definite in concerto con i propri soci, l'EMAS è invece un sistema che coinvolge soggetti pubblici dei singoli stati e che opera in accordo con quanto previsto da una legge dello stato.

La differenza sostanziale risiede nell' Ente Certificatore che per il Regolamento EMAS è a carattere istituzionale (Commissione Europea Ecolabel ed Ecoaudit) mentre nel caso dell'ISO è a carattere assolutamente privatistico.

Le attività necessarie alla definizione e all'ottenimento della registrazione del sistema, sono le stesse di quelle previste dall'EMAS con delle piccole differenze:

- la conformità al sistema legislativo nel caso dell'EMAS deve essere rispettata in tutti i suoi aspetti, nel caso delle ISO è sufficiente che l'azienda abbia fatto tutto il possibile per conseguirla;
- l'analisi ambientale non è obbligatoria nel caso delle ISO ma viene "consigliata", nel caso dell'EMAS è obbligatoria;

- la dichiarazione ambientale obbligatoria nel caso dell'EMAS, è invece una funzione facoltativa di "comunicazione al pubblico" nel caso delle ISO.

Oltre a queste differenze procedurali ve ne sono altre che riguardano principalmente i soggetti coinvolti nei processi decisionali e gli ambiti di estensione degli standard. Le ISO, infatti, sono degli standard riconosciuti ed adottabili a livello internazionale a differenza dell'EMAS che può essere richiesto ed adottato solo per i siti industriali operanti all'interno dei confini comunitari.

La ISO è uno standard internazionale senza limiti di applicabilità per le diverse attività produttive ed aree geografiche. E' applicabile a livello mondiale e vi possono partecipare tutte le imprese appartenenti a qualsiasi settore.

Possiamo anche dire che fino al 2001 (momento in cui è entrato in vigore EMAS 2, ovvero il nuovo regolamento revisionato), vi erano differenze nell'approccio all'implementazione del SGA nei due testi e questo comportava dubbi su quale tipo di certificazione fosse meglio scegliere e problemi alle organizzazioni che non potevano certificarsi con entrambe le norme, se non con una serie di trafile molto simili, ma difficilmente integrabili. Ora invece il nuovo regolamento EMAS riporta in allegato, nei "Requisiti del sistema di gestione ambientale", il testo integrale del quarto punto della norma ISO 14001. In tal modo il sistema di gestione implementato per ottenere la certificazione ISO 14001 è sicuramente valido anche per richiedere di aderire al Regolamento EMAS e viceversa. Dunque vi è rimasta una sostanziale differenza nella questione d'immagine: ISO 14001 è uno standard internazionale, riconosciuto ovunque, ma i consumatori o le pubbliche autorità non sono sempre informati e consapevoli di cosa significhi l'aver ottenuto una certificazione ISO 14001. L'EMAS d'altra parte è un Regolamento Europeo e quindi il campo di applicazione è più ristretto che prevede l'iscrizione nel registro delle organizzazioni aderenti ad EMAS, ed in tal modo essa ottiene un esplicito riconoscimento per il suo impegno verso l'ambiente. Il carattere divulgativo della dichiarazione è quello che permette il ritorno di immagine che invece, certificandosi ISO 14001, manca.

Il caso Minerva S.c.p.A.



Il caso MINERVA S.c.p.A. (www.minerva.it) si suddividerà in una parte descrittiva per introdurre la realtà aziendale e in una parte di analisi degli elementi e degli strumenti rilevanti ai fini della valutazione degli elementi di Responsabilità sociale adottate dalla cooperativa.

Le informazioni presentate e commentate nelle seguenti pagine sono ricavate dal Bilancio Sociale 2005, dai colloqui con il Presidente della cooperativa signor Adriano Ruchini e i suoi stretti collaboratori, infine da personali osservazioni basate sue due mesi di tirocinio presso l'organizzazione che mi ha fatto capire che Minerva è consapevole del fatto che l'efficienza di un'impresa non si misura solo a partire dalla capacità della stessa di creare valore economico aggiunti per sé, ma di trasferire ricchezza, sotto varie forme, anche a tutti i suoi stakeholders. Tali diseconomie positive coinvolgono un'ampia sfera di portatori di interessi della Società: i Lavoratori, la Comunità, i Clienti e Fornitori in una sfera più allargata. La capacità di Minerva di partecipare attivamente ad azioni interesse per la collettività è testimoniata dall'invito costante che viene rivolto all'organizzazione di essere parte attiva nelle iniziative pubbliche sia in qualità di testimonial positivo che di patrocinatore di iniziative benefiche, culturali e sportive. La cooperazione è il motore per la trasmissione di messaggi positivi alla collettività.

Presentazione dell'organizzazione:

MINERVA, Società cooperativa per Azioni, ha sede a Savogna d'Isonza e opera nel settore del facility management per imprese ed enti, con progettazione ed erogazione di servizi quali: sanificazioni ospedaliere, servizi di igiene ambientale, pulizia civile e industriale, servizi di assistenza alla persona, gestione di strutture complesse, servizi di manutenzione del verde e attività logistica. Occupa circa 200 soci.

Il percorso storico

MINERVA è stata costituita nel 1980. Fino al 1990 l'attività è rimasta esigua, con 2-3 occupati in media, MINERVA era una delle 130 imprese nella Provincia di Gorizia e una delle 3.000 regione attive nel settore delle pulizie.

Dal 1990 vi sono state profonde trasformazioni: un nuovo Presidente, una re-impostazione della società, queste scelte hanno portato a un'operatività progressivamente crescente, una struttura organizzativa stabile e una realtà proporzionalmente ben patrimonializzata.

Nel 1994 MINERVA compie un ulteriore salto di qualità acquisendo un immobile da destinare a sede, questa ha comportato una notevole esposizione finanziaria che è stata anticipatamente estinta.

Il 2001 rappresenta un'altra tappa storica per MINERVA: lo staff aziendale si è impegnato a realizzare dall'interno un piano che rispettasse la normativa ISO 9001:2000, per la quale era richiesta la certificazione, e che al tempo stesso seguisse le realtà operative dell'organizzazione, realizzando di fatto un pacchetto su misura facilmente attuabile e proponibile agli operatori.

MINERVA ha ottenuto il riconoscimento della conformità alla normativa EN UNI ISO 9001 del proprio lavoro nel settore EA 35 per le fasi di progettazione e erogazione dei servizi di: pulizia civile e industriale, pulizia ospedaliera servizi di assistenza alla persona, servizi di manutenzione del verde pubblico e privato. Il sistema di qualità è stato sottoposto a sorveglianza continua da parte dell'ente di certificazione in modo da garantire un elevato standard delle prestazioni ed una rispondenza al sistema attivato.

Nel 2005 sviluppando dall'interno un pacchetto studiato appositamente per MINERVA, si è giunti ad un Sistema di Gestione per Qualità, Ambiente, Sicurezza e Responsabilità Sociale. L'adozione di un Sistema di Gestione Integrato è considerato uno strumento strategico per il buon funzionamento dell'azienda, per la soddisfazione dei propri clienti, per il controllo dell'impatto sull'ambiente, per il miglioramento a tutto campo delle condizioni di lavoro per i collaboratori, ben consapevoli che Qualità, Ambiente, Sicurezza ed Etica non sono aspetti staccati l'uno

dall'altro, ma che da una compenetrazione degli stessi è possibile creare delle significative sinergie.

Politica Aziendale:

L'innovazione, la sicurezza, la valorizzazione delle persone e la sostenibilità socio-ambientale rappresentano le caratteristiche distintive del modello MINERVA.

L'innovazione rappresenta per MINERVA una tra le principali "leve strategiche". Grazie all'innovazione continua l'azienda è riuscita a raggiungere risultati d'eccellenza, individuando soluzioni tecnologiche e di erogazione del servizio di alta qualità, creando un circolo virtuoso di miglioramento continuo dei processi e dei servizi. Gli investimenti in innovazione in settori nei quali si era sempre dato loro un peso marginale, hanno permesso alla società di distinguersi dai propri concorrenti e ritagliarsi non solo una nicchia di mercato nell'ambito della provincia di Gorizia, ma di diventare progressivamente una realtà nel panorama regionale.

La sicurezza è da sempre uno degli elementi imprescindibili del progetto imprenditoriale della Società. Sicurezza per MINERVA non è una mera adesione agli standard esistenti, ma è una filosofia gestionale orientata al miglioramento continuo delle proprie prestazioni.

L'attuazione e il mantenimento di un Sistema di gestione di Salute e Sicurezza conforme alla norma OHSAS 18001 è stato una tappa naturale del cammino di Minerva. Particolare attenzione è posta dall'organizzazione verso la salute e la sicurezza dei lavoratori. L'impiego di tecnologie attuali ed efficienti, il puntuale controllo degli aspetti ambientali attuato anche attraverso una continua formazione ed informazione del personale ed una corretta gestione delle attività e dell'attrezzatura ad essi associati al fine di garantire un luogo sicuro e salubre ai lavoratori ed alla popolazione esterna, sono punti di forza della Politica di MINERVA.

Il Libro Verde della Commissione UE definisce la Responsabilità Sociale d'Impresa "integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate". MINERVA ha formulato la sua politica aziendale riferendosi a tale definizione. Questa assunzione comporta l'idea che l'impresa non abbia solo una responsabilità economica (produrre ricchezza), ma anche una vera e propria responsabilità verso il territorio e la comunità; MINERVA ritiene che l'azienda non possa produrre profitti se non rispettando valori, ambiente, stakeholders e collettività.

MINERVA si impegna in particolare a:

- Recepire e soddisfare i bisogni della collettività, nel limite delle sue possibilità, in merito al settore in cui svolge la sua attività aziendale, nonché a migliorare la qualità della vita

coerentemente al concetto di sviluppo sostenibile e considerando l'integrazione delle politiche sociali, ambientali ed economiche.

- Creare un sistema di comunicazione che garantisca l'accesso più semplice possibile alle preoccupazioni e ai valori che stanno alla base della mission aziendale e creare valore aggiunto ai Clienti e ai Fornitori con l'instaurazione di un reciproco e trasparente scambio di informazioni, reclami e consigli.

- Coinvolgere tutto l'organico aziendale nella definizione e nell'attuazione del sistema di gestione integrato, tramite attività di informazione, sensibilizzazione e formazione, in modo da motivarli al raggiungimento degli obiettivi prefissati e salvaguardare il clima interno.

- Rispettare le leggi nazionali e sopranazionali vigenti, le norme applicabili al proprio settore di attività, le Convenzioni ILO, Dichiarazione Universale dei Diritti umani, e tutte le norme relative alla Responsabilità Sociale d'Impresa.

- Sviluppare un sistema di gestione volto al miglioramento continuo delle condizioni dei propri lavoratori, attraverso l'implementazione delle procedure di riesame e i piani di adeguamento/miglioramento.

- Sensibilizzare tutti gli stakeholders coinvolti nella sua attività ai temi della Responsabilità Sociale d'Impresa, con un'attenzione particolare verso i fornitori, richiedendo a questi ultimi di sottoscrivere un modulo denominato: "Impegno Etico", che attesta l'adesione del fornitore ai principi contenuti nella norma SA 8000.

Sono riportati anche gli obiettivi che riguardano specificatamente il settore di attività di MINERVA:

Miglioramento della qualità della vita degli anziani e degli adulti svantaggiati, nonché dei portatori di handicap. Categorie sociali deboli, che per le loro condizioni di non autosufficienza necessitano di cure particolari e di conseguenza di operatori adeguatamente formati e professionalmente capaci.

Contribuire alla diffusione di una cultura di rispetto verso l'ambiente e di valorizzazione del territorio, tramite lo svolgimento attento e responsabile dell'attività di cura del verde e il corretto smaltimento dei rifiuti.

Contribuire alla creazione di un ambiente di lavoro salutare e sicuro per i collaboratori di tutte le strutture civili ed industriali nelle quali svolge l'attività di sanificazione e pulizia.

La realizzazione di tali obiettivi è verificata tramite revisioni periodiche dell'attinenza del Sistema di Gestione ai principi etici che MINERVA si è impegnata a seguire, la politica di Responsabilità

sociale deve essere sostenuta e applicata a tutti i livelli dell'organizzazione. Gli obiettivi specifici sono individuati annualmente dalla Direzione e concordati con il personale.

Anche la tutela dell' ambiente e la salvaguardia delle risorse sono per MINERVA un impegno strategico. In concomitanza alle procedure e all'ottenimento della Certificazione del Sistema di gestione della Sicurezza e la Certificazione Etica, si è arrivati anche ad ottenere la procedura per la Certificazione del Sistema di gestione ambientale conforme alla norma ISO 14001.

Tutto ciò ha portato a creare un Sistema di Gestione Integrato che fa confluire al suo interno le politiche per la Qualità, Sicurezza, l'Ambiente e l'Etica di Minerva.

L'attuale Piano Strategico si propone di riposizionare strategicamente MINERVA alla luce delle nuove Certificazioni ottenute che rafforzano ulteriormente il vantaggio competitivo, l'efficienza e la redditività , focalizzando gli obiettivi al fine di assecondare le aspettative di tutte le categorie di stakeholders.

Contesto di riferimento

L'ambito del global service offre opportunità importanti per un'azienda come che ha fatto della versatilità ovvero del multiservice la propria bandiera.

In Friuli Venezia Giulia, nel settore del global service e in particolare nel settore ospedaliero, contrariamente al settore dei servizi di pulizia generale, i competitors di riferimento hanno dimensioni molto consistenti. Le barriere d'ingresso sono elevate, le aziende operanti hanno tutte sede fuori dalla nostra Regione, con fatturati che vanno dai 30 ai 500 milioni di euro. Il mercato dei servizi erogati agli ospedali ha in Friuli Venezia Giulia una consistenza di circa 20 milioni di euro, destinata a crescere, e MINERVA detiene attualmente circa il 10% del mercato.

Altro contesto operativo di è l'ambito dell'assistenza. In questo contesto la regione Friuli Venezia Giulia presenta caratteristiche particolari per quanto riguarda la composizione della popolazione suddivisa per fasce d'età dove si evidenzia una netta maggioranza della popolazione anziana

I Clienti

Il mercato di riferimento è quello delle imprese locali e degli Enti del Friuli Venezia Giulia. Per propria scelta l'orientamento è rivolto a coloro che richiedono un servizio sempre più professionale e dove MINERVA possa essere partner del Cliente nell'analisi delle sue esigenze e nella risoluzione delle problematiche che vengono presentate applicando concretamente il sistema di qualità e rispettando le politiche aziendali, rivestendo così il ruolo di collaboratore, oltre che di consulente.

Il mercato che viene ritenuto maggiormente interessante è quello del global service in ambito ospedaliero, sia in termini di possibilità di crescita del fatturato sia di dimostrazione delle capacità professionali e di rispetto dei principi etici, tenendo in debito conto la tipologia di utenza di queste strutture. Un ulteriore dato di attenzione al cliente da parte di Minerva si è concretizzato con l'adozione nel 2001 del Sistema di Qualità certificato secondo la norma ISO 9001:2000.

Gli Utenti

Sono i destinatari diretti dei servizi di assistenza erogati da MINERVA, si tratta di anziani e adulti che si trovano in situazione di particolare disagio e portatori di handicap gravi e gravissimi. Per MINERVA è di fondamentale importanza che il personale assunto sia professionalmente preparato e qualificato e, attraverso la partecipazione a corsi di formazione, sia soggetto ad un aggiornamento continuo; lo dimostra il fatto che le lavoratrici che svolgono il servizio di assistenza e non detenevano ancora la qualifica superiore di Operatrice Socio Sanitaria hanno frequentato da dicembre 2005 un corso apposito per ottenerla.

La dedizione particolare ad un aspetto, troppo spesso trascurato in molte realtà, dal quale non si può prescindere quando si lavora con persone non autosufficienti e spesso prive di familiari: ovvero la capacità di relazionarsi correttamente con loro, di divenire un punto di riferimento costante, per garantirgli un supporto non solo pratico, ma anche psicologico, sensibilità fondamentale inoltre per lavorare in reale collaborazione con l'assistito e con i suoi familiari. In alcune occasioni, grazie alla grande professionalità delle operatrici di Minerva e ad un pizzico di fortuna, sono state salvate varie vite umane. Potevano essere delle tragedie e invece grazie alla prontezza di spirito, alla bravura e alla formazione delle operatrici, episodi drammatici si sono risolti bene.

Le certificazioni ottenute:

MINERVA S.c.p.A. ha ottenuto le certificazioni relative a Qualità (UNI EN ISO 9001:2000) nel 2001, all'Ambiente (UNI EN ISO 14001:2004) nel 2005, alla Sicurezza (OHSAS 18001:1999) nel 2005 e alla Responsabilità Sociale d'Impresa (SA 8000) nel 2005. Questa scelta strategica evidenzia la ricerca continua di un servizio sempre migliore per garantire professionalità e rispetto per l'ambiente ad ogni erogazione.

Essendo tutte le certificazioni volontarie, ovvero prevedendo una ispezione da parte terza sul reale rispetto dei contesti normativi relativi ad Etica, Ambiente, Sicurezza e Qualità, l'auspicio è che molti altri seguano un esempio che consenta ai portatori di interesse/Clienti di avere un elemento di trasparenza verificato da terzi e attraverso questo elevare il contesto di riferimento dei servizi resi.

Sistema di Gestione Integrato

MINERVA ha adottato un metodo di gestione che si basa su un sistema integrato che rispetta i principi delle normative per ambiente, sicurezza, qualità ed etica, è uno strumento molto sofisticato che permette una gestione attenta e puntuale in ogni fase del processo produttivo.

L'attenzione al cliente da parte di MINERVA si è concretizzata con l'adozione nel 2001 del Sistema di Qualità certificato secondo la norma ISO 9001:2000. Questo non è stato che un punto di partenza che ha visto nell'anno appena concluso l'avvio del Sistema di Gestione Integrato certificato secondo le norme ISO 9001, SA 8000, ISO 14001 e OHSAS 18001. Si tratta di titoli che attestano la volontà dell'organizzazione di garantire al cliente la qualità del servizio e l'attenzione al risvolto umano del processo di erogazione, per ciò che riguarda il rispetto dell'ambiente, il rispetto dei principi etici e dei diritti dei lavoratori, l'attenzione alle condizioni lavorative dei collaboratori, in particolare alla salute e sicurezza sul posto di lavoro. A tutto ciò si affianca la ricerca di un miglioramento continuo.

Il Sistema di Gestione Integrato è considerato dall'organizzazione uno strumento strategico per il buon funzionamento dell'azienda, per la soddisfazione dei propri clienti, per il controllo/riduzione degli impatti sull'ambiente, per il miglioramento a tutto campo delle condizioni di lavoro per i collaboratori.

La tipologia di servizio che per sua natura è di più difficile controllo è quella relativa al settore dell'assistenza alla persona, trattandosi di un'attività dal forte impatto percettivo sugli utenti finali e sui committenti. Risulta evidente l'elevata soglia di criticità cui la società si espone nell'erogazione di tale servizio e nella necessità di assicurare un altrettanto elevato livello di qualità delle prestazioni rese.

Minerva e la Responsabilità sociale

MINERVA, consapevole del proprio ruolo e delle proprie responsabilità nell'ambito della comunità economica e sociale, vuole caratterizzarsi come operatore eccellente per quanto riguarda la propria Responsabilità Sociale oltre a Qualità, Ambiente e Sicurezza.

MINERVA ha ottenuto la certificazione Etica uniformandosi, anche formalmente, a tutti i requisiti previsti dalla Norma SA 8000, primo standard diffuso a livello internazionale sulla Responsabilità sociale di un'azienda.

La scelta di uniformarci alla norma internazionale SA 8000 è maturata allo scopo di:

- preservare la credibilità e la reputazione aziendale;
- generare maggiore fiducia da parte dei consumatori;
- migliorare i rapporti con le Istituzioni e il territorio;
- migliorare il clima aziendale;
- gestire tramite l'approccio al miglioramento continuo la correttezza sociale nella catena dei fornitori attraverso il costante monitoraggio e miglioramento del proprio SISTEMA DI GESTIONE PER LA RESPONSABILITÀ SOCIALE.

MINERVA ha nominato il Rappresentante della Direzione per la Responsabilità sociale con il compito di :

- sorvegliare l'andamento del sistema;
- pianificare l'attività finalizzata all'informazione, sensibilizzazione e formazione interne sul Sistema di Gestione per ciò che riguarda la Responsabilità sociale, tramite appositi programmi;
- promuovere l'aggiornamento e la diffusione del SGI coerentemente all'evoluzione dell'Organizzazione e delle norme di riferimento;
- autorizzare i Responsabili di Funzione ad implementare nei settori di competenza i vari documenti del SGI;
- garantire il rispetto da parte di tutte le funzioni aziendali dei requisiti base della norma SA 8000;
- redigere il presente Bilancio Etico e Sociale e a divulgarlo all'esterno, come strumento di trasparenza nei confronti di tutte le parti interessate, e ad utilizzarlo internamente all'azienda per verificare il funzionamento e la coerenza con i principi dichiarati della gestione aziendale;
- effettuare un periodico riesame del sistema per assicurarsi che tutti gli obiettivi contenuti nei punti appena esposti siano soddisfatti e siano individuate le opportunità di miglioramento.

Il sistema di conduzione di MINERVA, basato sul miglioramento continuo, costituisce il punto di forza per affrontare il mercato e le nuove sfide nel rispetto dei valori etici, l'intento è quello di accrescere la solidità, la credibilità e la trasparenza del proprio operato.

Nella definizione e nei piani di miglioramento del Sistema MINERVA si impegna a coinvolgere il personale operativo, in quanto migliore è il processo di dialogo e di relazione tra proprietà e lavoratori tanto più semplice e sentito sarà il raggiungimento degli obiettivi che ci si è proposti durante la pianificazione del Sistema di Gestione.

Proseguirò il mio discorso sulla Responsabilità sociale in Minerva presentando un breve riassunto del loro **Bilancio Etico e Sociale 2005** con varie attività extragestionali, vari riconoscimenti, premi e convegni che ci sono in esso.

Nella primissima parte del Bilancio Etico e Sociale c'è l'**identità aziendale** (storia, mission aziendale e valori fondamentali, posizione geografica e struttura logistica, attività e la struttura organizzativa) sulla quale non mi intendo soffermare avendone parlato nell'introduzione del caso pratico Minerva, ma citerò soltanto la fase introduttiva con la quale il Presidente e i suoi collaboratori hanno iniziato il Bilancio Etico e Sociale 2005:

“Interpretare ed anticipare le esigenze di tutte le parti interessate superando le loro aspettative, migliorare il loro benessere e puntare ad un comune futuro migliore.”

La seconda parte del bilancio presenta **la produzione e distribuzione del valore aggiunto**. Il parametro del **valore aggiunto** misura la ricchezza prodotta dall'organizzazione nell'esercizio, riclassificando i dati nel conto economico in modo da evidenziare la sua produzione e la sua distribuzione ai portatori di interesse.

Il prospetto:

A) Valore della produzione	4.261.492
B) Costi intermedi della produzione	716.795
Valore aggiunto caratteristico lordo	3.544.697
C) Componenti accessori e straordinari	18.837
Valore aggiunto globale lordo	3.558.534
D) Ammortamenti	64.917
Valore aggiunto globale netto	3.493.617

Il Valore aggiunto determinato così viene ripartito tra gli interlocutori interni, coloro che partecipano al processo produttivo, gli interlocutori esterni e l'impresa stessa:

A) Remunerazione del personale	3.264.396
B) Remunerazione della pubblica amministrazione	141.419
E) Remunerazione dell'Azienda (Variazione riserve)	85.168
F) Remunerazione movimento cooperativo	2.634
Valore aggiunto globale netto	3.493.617

La terza parte del bilancio comprende la **Relazione Sociale** che inizia con la seguente frase: “*Le persone, a tutti i livelli, costituiscono l’essenza di Minerva e il loro pieno coinvolgimento permette a tutta l’organizzazione di raggiungere elevati standard di qualità.*”

La Relazione Sociale prosegue con l’identificazione di tutti gli stakeholders di Minerva. Alcuni di questi attori, come ad esempio i clienti e gli utenti gli ho descritti nel contesto di riferimento dell’organizzazione, mentre mi rimangono ancora da presentarvi brevemente le politiche aziendali di gestione dei soci e collaboratori, dei fornitori e evidenziare il rapporto con le istituzioni, con la collettività e le associazioni non governative.

Soci e i collaboratori: i lavoratori sono coinvolti nel processo globale aziendale di Minerva attraverso le seguenti procedure:

- formulazione e somministrazione al personale di un questionario per valutare il soddisfacimento dei collaboratori e lo stato di salute del clima aziendale;
- raccolta di osservazioni e suggerimenti anonimi del personale, da inviare alla Direzione, tramite la compilazione di appositi fogli inseriti nei appositi raccoglitori;
- redazione di un notiziario periodico con informazioni utili, attività svolte e progetti per il futuro che viene distribuito a tutti i soci;
- partecipazione a momenti formativi;
- nomina del Rappresentante SA 8000 dei lavoratori;

Nel 2005 è stata commissionata ad una società di consulenza la realizzazione di un’indagine sul clima interno, ed è stato predisposto e somministrato ai collaboratori un questionario per analizzare quale fosse la loro percezione delle condizioni in cui si trovano a svolgere l’attività lavorativa. Dall’elaborazione dei questionari sono emerse le informazioni sotto riportate.

- La Direzione, secondo una percentuale dei lavoratori vicina all’ 80%, è attenta alle: esigenze, richieste, opinioni, lamentele espresse, ne prende atto e soddisfa i bisogni segnalati per quanto le è possibile.
- L’attività lavorativa è svolta in sicurezza e gli strumenti di lavoro sono adeguati per una percentuale che va dal 70% al 90% dei collaboratori.
- Una percentuale dell’88% si ritiene soddisfatta del lavoro che svolge.

Tale clima e consapevolezza del lavoro svolto, nonché della motivazione e dello spirito di squadra, emergono anche dalle interviste effettuate dagli auditor della certificazione SA 8000 e delle altre norme. Da tali interviste emerge che i lavoratori si sentono “privilegiati” del fatto di lavorare in MINERVA.

I Fornitori: Minerva invia a tutti i suoi fornitori una lettera informativa che presenta la politica di Responsabilità Sociale d'Impresa, la sua adesione ai principi della SA 8000, le motivazioni che l'hanno spinta ad intraprendere il cammino della certificazione etica. Li esorta a prendere in considerazione la possibilità di adottare un sistema di gestione aziendale simile. Minerva invia in allegato "l'Impegno Etico" da sottoscrivere e restituire, in quanto parte integrante della volontà di conformarsi ai requisiti della norma SA 8000 e azione che costituisce criterio distintivo di qualità e affidabilità del fornitore. Nel modulo si chiede l'adesione agli otto requisiti fondamentali della norma SA 8000 e la disponibilità a partecipare al monitoraggio delle proprie attività, attuando tempestivamente azioni di rimedio e correttive a fronte di non-conformità identificate rispetto ai punti della norma. Minerva privilegia anche fornitori che si dimostrano più capaci di collaborare al LORO PROGETTO di Responsabilità in termini di tutela dei diritti umani nel rispetto delle norme, riduzione dell'inquinamento e di rispetto/soddisfazione del Cliente.

Le Istituzioni: Minerva considera le istituzioni locali quali partner ideali per la sensibilizzazione in merito al concetto di accountability che integra la preoccupazione economico finanziaria con quella ambientale ed etico-sociale. Le istituzioni sono l'elemento primario, anche per la diffusione delle tematiche legate all'etica e alla Responsabilità sociale, che non si esaurisce nel rispetto delle regole vigenti, ma sia implementata giorno per giorno.

La Collettività, le Associazioni non governative e l'Ambiente: Minerva ha sempre considerato requisito fondamentale della politica aziendale la cura del territorio, la preoccupazione ecologica e l'attenzione all'impatto ambientale prodotto dalla sua attività, con l'intento di contribuire alla creazione di uno sviluppo sostenibile. Le attività culturali, ricreative ed in generale di apertura alla collettività sono mirate al suo coinvolgimento sui principi delle Responsabilità sociale e all'apporto del proprio contributo alla creazione di uno sviluppo sostenibile. Da molti anni, viene richiesto a Minerva il patrocinio per diverse iniziative di carattere sportivo e culturale, anche in collaborazione con gli Enti Pubblici del territorio. Particolare attenzione viene rivolta all'integrazione della diversa abilità e in questo contesto varie sono state le iniziative cui Minerva ha partecipato, dalla realizzazione di serate benefiche al patrocinio di eventi, all'organizzazione diretta e indiretta di un corso e un torneo internazionale per tennisti in carrozzina, cui hanno partecipato atleti della nazionale italiana e rappresentanti sloveni.

Un esempio particolarmente significativo delle iniziative svolte per la raccolta di fondi da destinare alla beneficenza, è quello in cui tutti i collaboratori, con decisione assembleare unanime e libera, hanno rinunciato al tradizionale presente natalizio per destinare i fondi ad un progetto dell'Unicef per la realizzazione di pozzi d'acqua nei 5 continenti. Si riporta quest'ultima

esperienza per dimostrare come i soci MINERVA siano sensibili in prima persona alla necessità di contribuire alla creazione di un codice etico per lo sviluppo economico e sociale dei Paesi del Terzo.

Minerva per il sociale

L'attività che Minerva esplica a favore del sociale è conosciuta e riconosciuta da parte degli stakeholders e non solo. Nell'anno 2003 Minerva ha ottenuto il WTC Award, premio a livello mondiale, che nella fattispecie riguardava tutte le aziende del triveneto, e che premia le imprese che riescono ad ottenere il miglior abbinamento tra risultati imprenditoriali e attenzione al sociale. Numerosi sono gli enti beneficiati dagli interventi di Minerva e primariamente società sportive che operano in ambito dilettantistico e promuovono la cultura dello sport tra i giovani. In questi anni le attenzioni di Minerva hanno riguardato sport quali Atletica (Atletica Gorizia/Athletic Club Apicilia), Basket (Arte/Ardita/Jadran), Pallavolo (Progetto Millenium/Etsi/Azzurra), Tennis (AT Campagnuzza/CT Zaccarelli), Calcio (Audax/Pro Gorizia/Sanrocchese).

La società ha realizzato programmi di interventi specifici destinati alla sport pulito con testimonial campionesse del mondo e medaglisti olimpici, quali Elisa Togut e Paolo Vidoz. Abbiamo realizzato un libro illustrato per bambini delle scuole materne ed elementari che è stata donato a tutte le scuole della provincia di Gorizia e a tutte le biblioteche. Partecipa ad eventi benefici continui, sempre compatibilmente con le loro risorse disponibili, ma con un'attenzione continua e programmata a situazioni di interesse nel sociale che possano portare anche con sforzi economici minimi ma mirati, un benessere diffuso al territorio.

Partneship sportive

Minerva è partner di Società sportive che curano lo sviluppo di una attività giovanile improntata al fair play.

Sono pluriennali le partnership con:

Atletica Gorizia – Arte – A.T. Campagnuzza.

L'Atletica Gorizia, realtà affermata a livello nazionale che conta tra le sue fila numerosi atleti di valore nazionale e internazionale.

Un classico appuntamento annuale per i praticanti l'atletica leggera è il Trittico Minerva, l'insieme di gare di atletica leggera organizzate dall'Atletica Gorizia in stretta collaborazione con Minerva.

L'Arte Gorizia, storica società di basket.

L'A.T. Campagnuzza, una delle realtà più importanti del tennis regionale.

Corso teorico pratico e torneo di tennis in carrozzina

E' stato organizzato a Grado un corso rivolto a istruttori di tennis, per insegnare correttamente ai tennisti diversamente abili. L'esperienza si è conclusa con un torneo che si è svolto in concomitanza con il Torneo Internazionale di Tennis Città di Grado e che ha visto la partecipazione della nazionale olimpica italiana di tennis in carrozzina.

Barcolana 2005 a bordo del Moro di Venezia

MINERVA è stata partner assieme alla Fondazione Luchetta-Ota-D'Angelo costituita per aiutare i bambini vittime di tutte le guerre. Il "Moro di Venezia" con Alberto Leghista skipper, a coronamento dell'iniziativa ha ottenuto il 15° posto assoluto sulle circa 2.000 imbarcazioni iscritte.

Partnership sociali e culturali

Anche nel corso del 2005, come già avvenuto negli anni precedenti, Minerva è stata vicina alla realtà locale in veste di partner di eventi significativi e importanti per il loro contenuto culturale e benefico. Alcuni esempi: serata di solidarietà organizzata dalla Coop consumatori Nord-Est, il 35° Festival del Folklore, il 15° Festival Teatrale Internazionale Città di Gorizia, la 10° Rassegna Nazionale di Teatro Comico, la stagione teatrale del teatro sloveno, ecc...

Spesa solidale

Minerva ha partecipato al progetto "Spesa solidale", iniziativa promossa da una pluralità di soggetti che operano nel mondo della solidarietà e della mutualità a favore di anziani soli sul territorio. L'attività volontaria di Minerva consiste nell'abbinare al servizio di assistenza domiciliare, la consegna della spesa a domicilio, cogliendo l'occasione per stabilire un contatto con persone che molte volte sono sole, portando loro il conforto di una parola e di un'assistenza qualificata, che prescindendo da titoli, ma provenga da cuore, esperienza, formazione.

Attività varie:

Miss Alpe Adria 2005 - Opatija - Abbazia

Si è tenuta il 10 dicembre la fase finale del Concorso Internazionale Miss Alpe Adria che ha visto MINERVA partner dell'iniziativa. La bellissima ceca Katrina Manova è stata incoronata vincitrice del concorso e testimonial Minerva.

Week-end aziendale ad Abbazia

E' stato un successo il fine settimana organizzato e patrocinato dalla cooperativa ad Abbazia dopo l'Assemblea dei Soci tenutasi il 17 dicembre 2005, che ha approvato il nuovo regolamento ed eletto il rappresentante dei lavoratori per SA 8000. Circa 140 tra soci e familiari hanno affollato

la ridente località istriana di Abbazia. Balli, divertimento e robuste mangiate, in una cornice di sole, mare e anche un po' di bora.

Premi e riconoscimenti a Minerva

L'originalità e la particolarità delle strategie e delle azioni di MINERVA vengono riconosciute a livello nazionale, numerosi sono i riconoscimenti ricevuti e i convegni a cui la società è stata invitata ad intervenire:

- Premio nazionale per la responsabilità sociale Città di Rovigo

È un progetto promosso da Ministero del Welfare e volto a favorire una moderna cultura d'impresa ove la responsabilità sociale venga considerata un fattore di competitività e di efficienza per le imprese, le istituzioni pubbliche, il territorio ed il sistema paese.

La Commissione Scientifica ha deciso di dare una maggior risalto alle aziende manifatturiere rispetto alle imprese di servizi di consulenza o informatici, la stessa, considerando quindi i meriti ancora superiori rispetto alle imprese meglio classificate, ha deciso di assegnare a Mineva la terza posizione, citiamo: da premiare l'impegno di un'impresa di servizi che, pur operando su un terreno di fatto fortemente esposto al rischio del "basso profilo", possiede i quattro sistemi di certificazione integrata e buoni risultati sotto il profilo del rapporto con gli stakeholders "risorse umane".

Nella motivazione si sottolineano l'impegno alla crescita sociale e all'integrazione dei cittadini extracomunitari.

- Golden Service Award

Lo scorso 11 novembre a Roma alla premiazione dei The Golden Service Award, premio internazionale da decenni presente sulla scena, che quest'anno è stato istituito anche in Italia da Kimberly-Clark e FISECONFINDUSTRIA, Minerva è stata premiata come impresa più innovativa d'Italia nel settore servizi, per il "Miglior progetto di formazione", dedicato recita il bando "alla imprese che abbiano adottato strategie innovative, allineate con la politica di formazione nazionale e in grado di offrire vantaggi quantificabili alle organizzazioni e ai singoli operatori". La valutazione è stata effettuata da auditor indipendenti che hanno visitato i cantieri di lavoro, acquisito dati, interloquuto con il Cliente e con gli operatori.

L'attribuzione è stata effettuata per l'innovazione che Minerva porta, per la Responsabilità Sociale che Minerva mette al primo posto per l'ottenimento di risultati positivi, per la prevenzione dei conflitti interni e che abbinata ad un concetto di innovazione costante, formazione permanente e rispetto delle regole, consente all'organizzazione di trarre vantaggio competitivo dai costi che in

ogni caso l'attuazione di tutte queste attenzioni comporta, ma che sono assolutamente ripagati dal beneficio di un corretto approccio nei confronti di tutti gli stakeholders.

- “ **Il futuro dell' Italia attraverso l'eliminazione dei conflitti**”

Il 1 dicembre 2005, alla convention “Il futuro dell'Italia attraverso l'eliminazione dei conflitti”, tenutasi a Roma sotto l'Alto Patronato della Presidenza della Repubblica Italiana è stato invitato quale relatore il Presidente di Minerva, Adriano Ruchini. La convention, introdotta da Nicola Piepoli e condotta da Emilio Carelli (Direttore di Sky TG24), ha visto relatori Magdì Allam (Vice Direttore del Corriere della Sera), il sottosegretario alle attività produttive Galati, l'avv. Mario Quinto (docente di fama internazionale) e Vittorio Sgarbi. Essere stati invitati ad una convention a livello nazionale che ha trattato un tema importante come l'eliminazione dei conflitti cercando di aggregare energie per rendere migliore il nostro Paese, è stato un grande riconoscimento ad un lavoro portato avanti da anni. Attraverso l'eliminazione dei conflitti si raggiunge l'armonia sociale e quindi si possono raggiungere obiettivi che mai, ognuno per conto suo, potrebbe raggiungere.

- **Good ethic is good business**

Dalla teoria alla pratica Padova 15 dicembre 2005.

Al convegno organizzato dalla Associazione Italiana Cultura della Qualità, Minerva è stata invitata a portare la testimonianza quale esempio di Società, riconosciuta a livello nazionale per l'Etica e la Responsabilità sociale messe in pratica quotidianamente.

La Relazione sociale del bilancio sociale è seguita dal capitolo sulla **Politica aziendale** con la sottolineatura del *valore della risorsa umana*. Di questo paragrafo vorrei riportare che l'innovazione, la sicurezza, la valorizzazione delle persone e la sostenibilità socio-ambientale rappresentano le caratteristiche distintive del modello MINERVA.

L'innovazione rappresenta per MINERVA una tra le principali "leve strategiche". Grazie all'innovazione continua l'Azienda è riuscita a raggiungere risultati d'eccellenza, individuando soluzioni tecnologiche e di erogazione del servizio di alta qualità, creando un circolo virtuoso di miglioramento continuo dei processi e dei servizi. Gli investimenti in innovazione in settori nei quali si era sempre dato loro un peso marginale, hanno permesso alla società di distinguersi dai propri concorrenti e ritagliarsi non solo una nicchia di mercato nell'ambito della provincia di Gorizia, ma di diventare progressivamente una realtà nel panorama regionale.

La sicurezza è da sempre uno degli elementi imprescindibili del progetto imprenditoriale della Società. Sicurezza per MINERVA non è una mera adesione agli standard esistenti, ma è una filosofia gestionale orientata al miglioramento continuo delle proprie prestazioni.

L'attuazione e il mantenimento di un Sistema di gestione di Salute e Sicurezza conforme alla norma OHSAS 18001 è stato una tappa naturale del cammino di Minerva. Particolare attenzione è posta dall'organizzazione verso la salute e la sicurezza dei lavoratori.

Il Libro Verde della Commissione UE definisce la Responsabilità Sociale d'Impresa "integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate". MINERVA ha formulato la sua politica aziendale riferendosi a tale definizione.

Questa assunzione comporta l'idea che l'impresa non abbia solo una responsabilità economica (produrre ricchezza), ma anche una vera e propria responsabilità verso il territorio e la comunità; MINERVA ritiene che l'azienda non possa produrre profitti se non rispettando valori, ambiente, stakeholders e collettività.

Minerva si impegna in particolare a:

- **Recepire e soddisfare i bisogni della collettività** nel limite delle sue possibilità, in merito al settore in cui svolge la sua attività aziendale, nonché a migliorare la qualità della vita coerentemente al concetto di sviluppo sostenibile e considerando l'integrazione delle politiche sociali, ambientali ed economiche.
- **Creare un sistema di comunicazione** che garantisca l'accesso più semplice possibile alle preoccupazioni e ai valori che stanno alla base della mission aziendale e creare valore aggiunto ai con l'instaurazione di un reciproco e trasparente scambio di informazioni, reclami e consigli.
- **Coinvolgere tutto l'organico aziendale** nella definizione e nell'attuazione del sistema di gestione integrato, tramite attività di informazione, sensibilizzazione e formazione, in modo da motivarli al raggiungimento degli obiettivi prefissati e salvaguardare il clima interno.
- **Rispettare le leggi** nazionali e sopranazionali vigenti, le norme applicabili al proprio settore di attività, le Convenzioni ILO, la Dichiarazione Universale dei Diritti umani, e tutte le norme relative alla Responsabilità Sociale d'Impresa.
- **Sviluppare un sistema di gestione volto al miglioramento continuo** delle condizioni dei propri lavoratori, attraverso l'implementazione delle procedure di riesame e i piani di adeguamento/miglioramento.
- **Sensibilizzare tutti gli Stakeholders** coinvolti nella sua attività ai temi della Responsabilità Sociale d'Impresa, con un'attenzione particolare verso i fornitori, richiedendo a questi ultimi di

sottoscrivere un modulo denominato: “Impegno Etico”, che attesta l'adesione del fornitore ai principi contenuti nella norma SA 8000.

Successivo argomento della Politica aziendale affronta **il lavoro infantile** dove c'è l'impegno della direzione a non utilizzare momentaneamente e neanche nel futuro il lavoro infantile e impiegare nelle sue strutture soltanto personale che abbia compiuto i diciotto anni di età. Minerva, nella sua politica di selezione e assunzione del personale rispetta, oltre a quella internazionale, la normativa italiana in tema di protezione dei giovani sul lavoro, a questo scopo ha pianificato opportune procedure. Si riserva inoltre di intervenire concretamente, tramite piani di rimedio, nel caso in cui vengano riscontrate presso i propri fornitori o sub fornitori situazioni di sfruttamento infantile. Dalla lettura del libro matricola risulta che l'organizzazione non ha mai fatto ricorso a lavoratori di minore età e che la maggior parte dei lavoratori è compresa in una fascia di età che va dai 30 ai 50 anni.

Successivamente viene affrontata la questione del **lavoro obbligato** dal quale risulta assolutamente che tutte le persone che l'organizzazione impiega prestano il loro lavoro volontariamente. Minerva non ammette che il lavoro prestato dalle persone che impiega sia ottenuto dietro minaccia di una qualsiasi penale. Nessun lavoratore ha mai lasciato in deposito in azienda denaro o originali di documenti d'identità, ma soltanto copie degli stessi necessari agli adempimenti normativi.

Minerva rispetta la legislazione italiana e segue quanto stabilito dallo Statuto dei Lavoratori e dalla convenzioni ILO n. 29 e n. 105 impegnandosi a sopprimere l'uso del lavoro forzato o obbligato sotto qualsiasi forma. Per assicurare la piena volontarietà di qualsiasi prestazione, l'azienda si impegna a garantire che tutti i lavoratori siano pienamente consapevoli dei diritti e doveri derivanti dal loro contratto di lavoro. Da un'un'indagine sul clima interno risulta che i dipendenti che si sono dichiarati soddisfatti del lavoro che svolgono sono stati l'83%, nonostante solo il 33% avesse cercato questo tipo di occupazione perché desiderava lavorare nel settore di attività di Minerva. Questo significa che i dipendenti giudicano favorevolmente le condizioni lavorative offerte dall'organizzazione e vi si trovano a proprio agio.

Seguendo il paragrafo della Politica aziendale si arriva ai temi sulla **Salute e sicurezza** dove Minerva pone particolare attenzione su questo argomento. L'impiego di tecnologie attuali ed efficienti, il puntuale controllo degli aspetti ambientali, attuato anche attraverso una continua formazione ed informazione del personale ed una corretta gestione delle attività e dell'attrezzatura ad essi associati al fine di garantire un luogo sicuro e salubre ai lavoratori ed alla popolazione esterna, sono punti di forza della Politica di MINERVA.

La Direzione provvede a seguire e rispettare quanto stabilito dalla convenzione ILO 155 concernente la salute e sicurezza dei lavoratori, nonché dal D. Lgs 626/94 e successive modifiche. *Minerva rinnova e migliora le proprie strutture, modernizza e mantiene in efficienza l'attrezzatura, istruisce i propri lavoratori affinché possano svolgere le proprie mansioni in sicurezza, per poter così ottenere una diminuzione degli infortuni sul lavoro. Nel corso del 2005 si sono avuti 19 infortuni, di lieve entità, su 60.000 giorni/lavoro!*

Da un'altro indagine sul clima interno risulta che la percezione della sicurezza nei luoghi di lavoro da parte dei dipendenti è la seguente:

- L' 87% dei dipendenti dichiara di svolgere il proprio lavoro in sicurezza e che l'azienda fornisce mezzi e strumenti adeguati al lavoro da svolgere;
- L' 82% sostiene che Minerva rispetta l'ambiente e tutela la salute dei lavoratori;
- Il 79% dichiara che le mansioni pericolose non sono mai affidate ai nuovi assunti ancora inesperti.

L'opinione dei dipendenti a questo proposito conferma che Minerva ha mantenuto fino ad ora l'impegno preso a proposito della salvaguardia della salute dei lavoratori, che segue costantemente le condizioni lavorative in cui operano, mettendogli a disposizione mezzi e strumenti adeguati, al fine di tutelarne l'integrità fisica e di mantenere il clima interno il più possibile sereno e confacente alla tipologia di attività svolta.

Gli ultimi argomenti del paragrafo sulla Politica aziendale sono la *libertà di associazione, discriminazione, pratiche disciplinari, l'orario di lavoro e la retribuzione.*

La discriminazione: l'azienda garantisce pari opportunità a tutte le persone che vi lavorano e non ammette alcuna forma di discriminazione. Nuovo personale è assunto sulla base di parametri oggettivi in termini di formazione, esperienze e abilità in relazione alle funzioni da ricoprire.

Il lavoro è remunerato secondo le indicazioni contenute nei Contratti Collettivi Nazionali del settore di appartenenza senza alcuna distinzione dei lavoratori per sesso, religione, nazionalità o altro. Le stesse fonti normative disciplinano promozioni, licenziamenti e pensionamenti.

Per quel che riguarda la nazionalità dei soci/dipendenti MINERVA, l'organico è composto principalmente da persone con cittadinanza italiana, pur essendoci un certo numero di personale straniero, principalmente sloveno. Dall'analisi degli archivi Minerva emerge il fatto che non vi è discriminazione di livello tra gli operai italiani e quelli stranieri. Viene premiata la professionalità. Lo stesso trend si ripete per le operaie. Queste si distribuiscono ancora più equamente tra i tre livelli. Non si registra discriminazione tra maschi e femmine.

L'accesso alla formazione è garantito a tutto il personale tenendo conto esclusivamente delle necessità aziendali e delle aspirazioni professionali delle singole persone. Per tutti i lavoratori, indipendentemente dalle mansioni loro attribuite, sono organizzati corsi di formazione sui temi salute e sicurezza e Responsabilità sociale.

Le pratiche disciplinari: la direzione Minerva si impegna a non mettere in atto punizioni corporali o forme di coercizione fisica. Come previsto dall'art. 2106 del Codice Civile e dall'art. 7 dello Statuto dei Lavoratori, Minerva ha redatto un suo Codice Disciplinare che è stato inserito all'interno del Regolamento Interno. Tale Regolamento viene consegnato a tutti i soci/dipendenti al momento del loro ingresso in Società.

L'orario di lavoro: La Direzione di Minerva rispetta la legislazione italiana in materia di orario di lavoro. L'orario di lavoro viene fissato come da CCNL di riferimento. L'organizzazione anche soggetta a periodiche ispezioni da parte degli organi di vigilanza del sistema cooperativo, che nella nostra Regione hanno nomina non prefettizia, bensì da parte del servizio regionale della cooperazione e vengono svolte con cadenza biennale. La recente revisione di dicembre 2005, ha riscontrato il positivo e regolare funzionamento della Società. Il rispetto dei contratti e degli orari di lavoro è stato rilevato durante l'audit della certificazione Etica SA 8000 che ha portato al rilascio del certificato.

La retribuzione: Minerva si impegna a corrispondere ai lavoratori una retribuzione che consenta di condurre uno stile di vita dignitoso e superiore agli standard minimi sindacali previsti dal contratto collettivo Nazionale di categoria. La composizione dei salari e delle indennità è chiaramente indicata sulle buste paga e il corrispettivo viene regolarmente corrisposto mensilmente secondo le modalità indicate dal socio/dipendente. La redazione dei fogli paga in Minerva avviene su programma software fornito su licenza da INAZ paghe, ed è soggetto a costante aggiornamento al fine di garantire la correttezza delle retribuzioni, inclusa l'implementazione e verifica della correttezza degli aggiornamenti, che avviene all'interno dell'organizzazione. La retribuzione è corrisposta nelle forme richieste dai lavoratori che all'atto dell'inserimento scelgono le modalità di pagamento a loro più favorevoli.

L'ultimo capitolo del Bilancio Etico e Sociale parla degli **obiettivi di miglioramento** di Minerva ed inizia con il seguente verso: “ *la stella che brilla anche di giorno...che continui a farlo, nonostante le intemperie di questo strano Mondo...*”

Le proposte e i punti di miglioramento per il futuro sono:

- perseguire l'obiettivo di incentivazione professionale ed economica dei propri collaboratori continuando ad investire in formazione e promuovendo una Cultura dell'Eccellenza;

- migliorare la comunicazione con tutti gli stakeholders in modo da poter, da un lato, conoscere le loro esigenze e necessità, e dall'altro diffondere e promuovere la Cultura dell'Eccellenza e di attenzione al sociale portata avanti da Minerva;
- investire ulteriormente nella sicurezza e salute dei propri collaboratori acquistando attrezzature e strumenti tecnologicamente avanzati ed eseguendo regolari azioni di verifica e controllo su attrezzature, strumenti e procedure in uso;
- continuare il sostegno prestato alle società culturali e sportive, associazioni con azioni di partnership nell'organizzazione di manifestazioni o con sostegni economici.

Dopo aver ottenuto la formalizzazione di un percorso di eccellenza, costruito negli anni, nel corso del 2006 c'è l'intenzione di mettere a frutto questo vantaggio competitivo. Alla luce delle acquisizioni già effettuate e quelle in programma, Minerva conta di arrivare a un fatturato di 9.000.000 € con circa 250/300 occupati. Nel corso dell'esercizio è stato pianificato un riposizionamento strategico teso ad ampliare il raggio d'azione di Minerva dal livello provinciale a quello regionale con conseguente allargamento del gruppo degli stakeholders.

Anche nel anno 2006 Minerva ha avviato molti progetti. Qui sotto ne riporto alcuni:

- *Minerva alle Olimpiadi di Torino 2006 con i bambini di Sarajevo, Nova Gorica e Gorizia:* un'iniziativa dal significato molto forte: SPORT e PACE, bambini di Sarajevo, Nova Gorica e Gorizia insieme alle Olimpiadi di Torino 2006. L'iniziativa partita da Jure Franko (vice campione olimpico di Sarajevo 1984) ha inteso unire in un unico spirito olimpico le comunità di Sarajevo, Nova Gorica e Gorizia invitando ragazzi di 10-11 anni delle tre nazioni (Bosnia, Slovenia e Italia) ad incontrare i campioni olimpici Piero Gros ed Alberto Tomba e soprattutto a vedere lo slalom gigante, portando un messaggio di pace e fratellanza. Sarajevo ha scelto tra i ragazzi di un orfanotrofio, Nova Gorica tra i ragazzi più bisognosi e con i migliori risultati scolastici, Gorizia tra gli iscritti a 2 sci club. Oltre che ai comuni delle tre città, gli organizzatori si sono valse della collaborazione di due partner (Hit dalla parte slovena e Minerva dalla parte italiana) per realizzare questa iniziativa dal significato così profondo. In particolare, Minerva è stata invitata a partecipare in virtù della riconosciuta attività internazionale a favore della pace e fratellanza tra i popoli.
- *Casa per bambini e donne vittime dei conflitti e corsi di formazione in Nepal: "La cooperazione è valore nell' economia globale e patrimonio per le generazioni future."* Dopo la bella esperienza del 2002 che ha visto Minerva collaborare con l'UNICEF per la realizzazione di 5 pozzi d'acqua, uno per continente, per rendere disponibile l'acqua potabile nei luoghi in cui questa fonte di vita scarseggia e unire idealmente tutto il pianeta,

Minerva sta ora collaborando con un'associazione internazionale, per realizzare un progetto che inizialmente sarà a beneficio di 20 bambini e 10 donne vittime dei conflitti che verranno ospitati in una casa nella valle di Kathmandu in Nepal. Per i bambini orfani o abbandonati è previsto un programma d'inserimento presso i parenti più stretti. Se non si dovesse trovare alcun parente si cercherà per loro una famiglia adottiva nepalese o straniera secondo le leggi del Nepal. I bambini con la sola madre rimarranno nella struttura per due anni, durante i quali avranno tutta l'assistenza necessaria, compresa un'istruzione. Le madri parteciperanno a corsi di formazione professionale. A completamento della formazione si cercherà loro un lavoro in modo da renderle autosufficienti ed in grado di badare ai propri figli. Il progetto consentirà anche a 65 bambini di andare a scuola. Il progetto viene fatto attraverso e insieme dal Ente Morale International Adoption di Tarcento (Association for the family and child's welfare, in italiano Associazione per la famiglia), ente riconosciuto dalla Commissione ministeriale per le adozioni internazionali anche in Nepal.



Considerazioni personali dopo il periodo di tirocinio:

le mie sensazioni personali dopo il periodo di tirocinio nella cooperativa sono molto positive essendo esso stato molto utile anche per la tesi di laurea. Mi ha dato la possibilità di conoscere una realtà aziendale che mette tra i primi valori della propria mission la Responsabilità sociale. Ho notato e percepito personalmente i significati della certificazione SA 8000, il grande impegno del Presidente e dei propri collaboratori nel diffondere questo spirito etico anche ai propri partner come ad esempio l'invio di un impegno etico ai propri fornitori sollecitandoli a rispettare i punti della norma SA 8000. Dal colloquio avuti con il presidente ho percepito anche il vero valore

morale del Bilancio Etico e Sociale che rappresenta per la cooperativa un modo di fare da esempio agli altri cercando diffondere maggiormente la cultura di questo strumento informativo ritenendolo un modo di rispetto per tutti i portatori di interessi della cooperativa, un modo di comunicare la propria trasparenza agli altri e l'attenzione per il miglioramento sociale sia interno che quello della collettività. Un altro aspetto importante della Responsabilità sociale e del bilancio sociale della cooperativa è anche quello del miglioramento del clima aziendale riuscendo a trasmettere anche ai dipendenti la sensazione di fare parte di un gruppo vincente che è attivo su tutti i campi. Particolarmente significativo è che il vertice aziendale è riuscito in questo modo a trasmettere anche al proprio personale una sensibilità sociale così che alla fine dell'anno si è svolta all'interno della cooperativa la raccolta di fondi da destinare alla beneficenza. Tutti i collaboratori, con decisione assembleare unanime e libera, hanno rinunciato al tradizionale presente natalizio per destinare i fondi ad un progetto dell'Unicef per la realizzazione di pozzi d'acqua nei cinque continenti. Si riporta quest'ultima esperienza per dimostrare proprio come i soci Minerva siano sensibili in prima persona alla necessità di contribuire alla creazione di un codice etico per lo sviluppo economico e sociale dei Paesi del Terzo Mondo.

Capitolo 4

Alcuni dati e informazioni riguardo la Responsabilità sociale delle imprese e altri suoi aspetti

Modelli di RSI in Italia

Il precedente governo, e specialmente i ministeri del lavoro e delle politiche sociali, ha apportato un importante contributo alla diffusione della cultura della RSI a livello europeo, inserendo questo tema tra le priorità del semestre della Presidenza italiana dell'Unione Europea (luglio-dicembre 2003). In linea con questa strategia, si inserisce anche la Terza Conferenza Europea sulla Corporate Social Responsibility, tenutasi a Venezia il 14 novembre 2003.

Il Ministero del Lavoro ha appoggiato dunque con favore la proposta dell'Unione italiana delle Camere di commercio (Unioncamere) di realizzare un'indagine in tutte le regioni italiane con l'obiettivo di fornire un quadro di sintesi sulle dimensioni e le caratteristiche assunte dal fenomeno della Responsabilità sociale delle imprese.

E' nata così la ricerca dal titolo *I modelli di Responsabilità sociale nelle imprese italiane*, la più ampia ricognizione sulla responsabilità sociale nelle imprese italiane.

Condotta nel luglio 2003 mediante interviste telefoniche (effettuate con metodo CATI-Computer Aided Telephone Interviews) presso un campione di 3.663 aziende, l'indagine si basa su un questionario elaborato con la collaborazione attiva di esperti del Ministero del Lavoro e dell'Università L. Bocconi.

Il carnet di domande proposte al campione è suddiviso in 6 sezioni, riguardanti:

- il grado di conoscenza della CSR presso le imprese attraverso l'analisi della notorietà di alcuni strumenti (il Libro verde sulla Responsabilità sociale promosso dalla Commissione europea, il codice etico, il bilancio ambientale, il bilancio sociale, la certificazione sociale SA 8000, la certificazione ISO 14001 e la registrazione EMAS);
- i rapporti con la comunità: donazioni, sponsorizzazioni, forme di marketing connesse a cause sociali, acquisto di prodotti presso soggetti che svolgono attività di interesse sociale, partnership con enti non profit, investimenti nel sociale ecc...;
- i rapporti con clienti e fornitori: controllo etico della supply chain, forme di certificazione ecologica del prodotto, realizzazione di prodotti e servizi progettati per rispondere ai bisogni di soggetti svantaggiati;
- le principali misure adottate o in via di adozione nei campi della salute, della sicurezza e dell'ambiente, andando oltre gli obblighi di legge. In particolare si sono esaminati i programmi

per la riduzione del consumo di energia, per lo sviluppo di fonti energetiche alternative, per la riduzione dei consumi di acqua, per la riciclabilità degli imballi, per la riduzione delle emissioni inquinanti, per la riduzione del rumore, per il trattamento e lo smaltimento dei rifiuti;

- le misure volte ad accrescere la coesione e la motivazione tra i collaboratori: orario flessibile, attività organizzate per il tempo libero, incontri periodici per illustrare le strategie e i risultati ottenuti, strumenti per la comunicazione interna, intensità della proposta formativa e così via.

Quanto conta la dimensione aziendale

La ricerca dal titolo *I modelli di Responsabilità sociale nelle imprese italiane* condotta da Unioncamere-Ministero del Lavoro, ha evidenziato che l'orientamento delle imprese verso la RSI risente sensibilmente dell'influsso delle dimensioni aziendali.

Questa relazione emerge dalla considerazione di tutti i principali fattori esaminati:

- per quanto concerne la conoscenza di temi e strumenti della CSR (Libro verde, codice etico, bilancio ambientale, bilancio sociale, SA 8000, EMAS/ISO 14001), le percentuali relative alle imprese delle due classi dimensionali più piccole si attestano su livelli sensibilmente inferiori alle altre.

E' emblematico osservare come il 55% delle imprese con meno di 20 dipendenti non conosce alcuno dei suddetti strumenti, mentre queste percentuali scendono al crescere della dimensione fino a riguardare solo il 31,6% delle medie e del 15,2% delle grandi imprese;

- le iniziative a favore della comunità (donazioni, sponsorizzazioni, ecc.) crescono in relazione alla dimensione: in particolare, esperienze di advertising sociale e cause related marketing sono pressoché assenti nelle imprese minori e piccole;

- nelle relazioni con clienti e fornitori, le grandi imprese richiedono attestati/certificati ai loro fornitori in misura circa doppia rispetto a quelle minori; in questo caso i valori relativi alle piccole sono già sensibilmente più vicini a quelli delle imprese maggiori;

- per i programmi a tutela dell'ambiente la crescita legata alla dimensione è esponenziale. Valga l'esempio dei programmi di riduzione dei consumi di energia per le quattro classi dimensionali (5,9%; 8,1%; 12,3%; 32,5%);

- nella gestione dei rapporti con il personale le differenze riguardano l'assistenza sanitaria, le attività connesse al tempo libero e gli strumenti di comunicazione;

- per tutti di sistemi di gestione connessi ad alcuni aspetti della CSR il grado di adozione ha una profonda discontinuità tra medie e grandi imprese, indicativi sono i dati relativi al bilancio sociale (da 3,0% a 10,2%) e alla certificazione ambientale (da 3,5% a 21,4%).

Diverse cause sono in grado di spiegare il limitato impegno rilevato tra le piccole e piccolissime imprese:

- gli interventi a favore dei collaboratori e della comunità, frequentemente attuati dai responsabili di queste imprese sono di norma realizzati su base personale e per vie non strutturate, non trovando in questo modo la possibilità di una rilevazione oggettiva;

- tutte le manifestazioni della vita di tali imprese sono caratterizzate da un basso grado di formalizzazione: risulta estranea alla cultura aziendale ogni strumentazione sofisticata, immediatamente percepita come burocratica e, perciò, d'intralcio per la gestione;

- le risorse finanziarie che possono essere investite in attività di CSR sono esigue, conseguentemente è ridotto lo spettro delle azioni rilevabili;

- l'impossibilità di dedicare personale con competenze specifiche e la scarsità del tempo a disposizione delle persone che esercitano le prerogative di governo, assorbite dalla gestione operativa, consentono uno scarso presidio dei temi della CSR;

- qualora il mercato di sbocco sia costituito da poche imprese rispetto alle quali si opera in qualità di sub-fornitori, assumono scarso rilievo le iniziative volte a promuovere l'immagine aziendale.

Ciò detto, la ricerca ha in ogni caso evidenziato le seguenti aree nelle quali le imprese di piccole e piccolissime dimensioni dimostrano segnali di vitalità:

- gli strumenti che esplicitano valori e principi-guida hanno un buon livello di notorietà (25,4% per le imprese minori e 37,0% per quelle piccole), così come la certificazione ambientale ISO 14001 e la registrazione EMAS (18,7% per le imprese minori e 31,7% per quelle piccole);

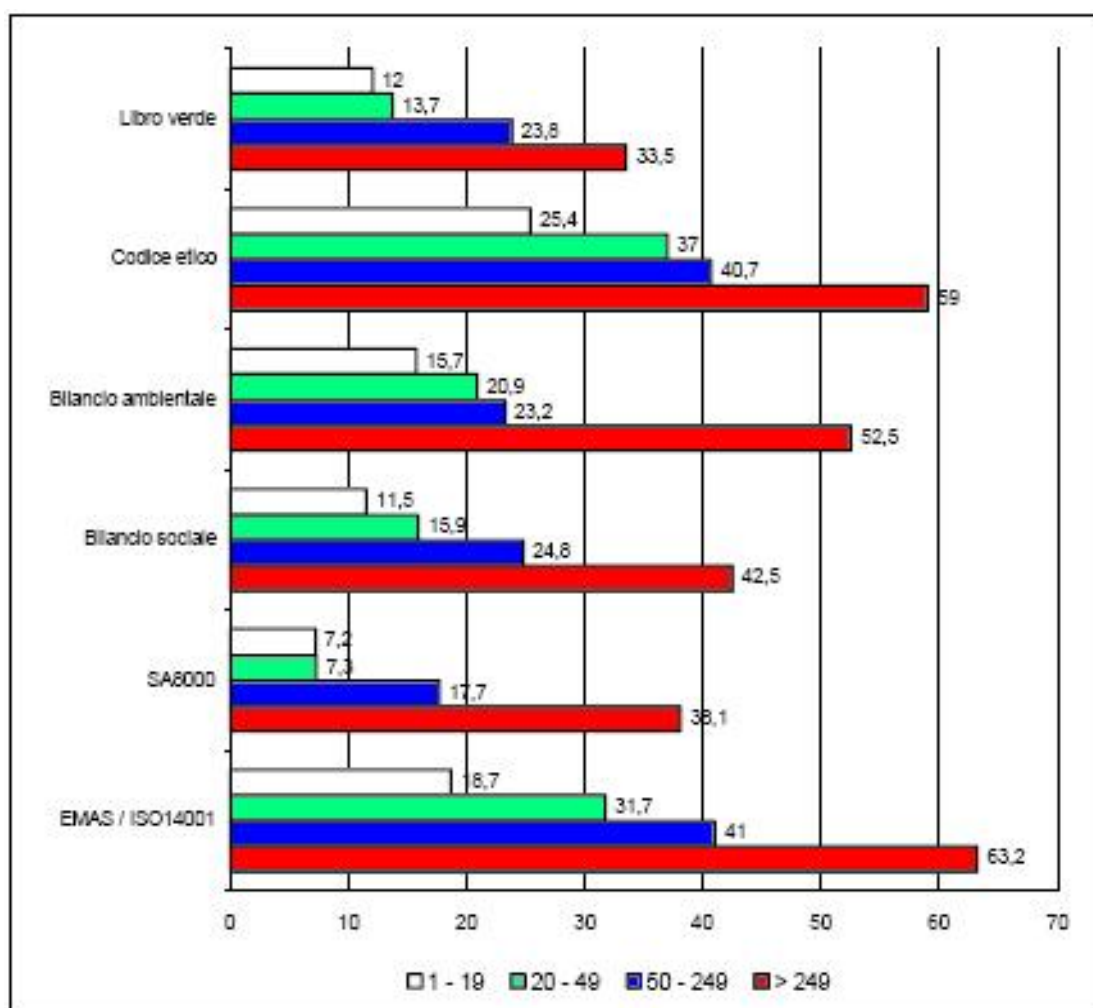
- un larga parte delle imprese appartenenti alle prime due classi dimensionali effettua stabilmente donazioni monetarie (rispettivamente 25,3% e 41,8%) e sponsorizzazioni (26,2% e 39,4%);

- un'elevata percentuale delle imprese richiede ai propri fornitori una certificazione di qualità del

prodotto/servizio (rispettivamente 32,5% e 50,1%) o la adotta direttamente (rispettivamente 20,4% e 42,0%);

- le aziende con 20-49 addetti attuano molte pratiche a favore dei dipendenti: orario flessibile (46,3%), incontri periodici per presentare obiettivi e risultati (58,7%), formazione estesa ad oltre il 20% del personale (39,2%).

Grafico: conoscenza di elementi connessi alla RSI - istogrammi per classi dimensionale



Fonte: Unioncamere - ISVI

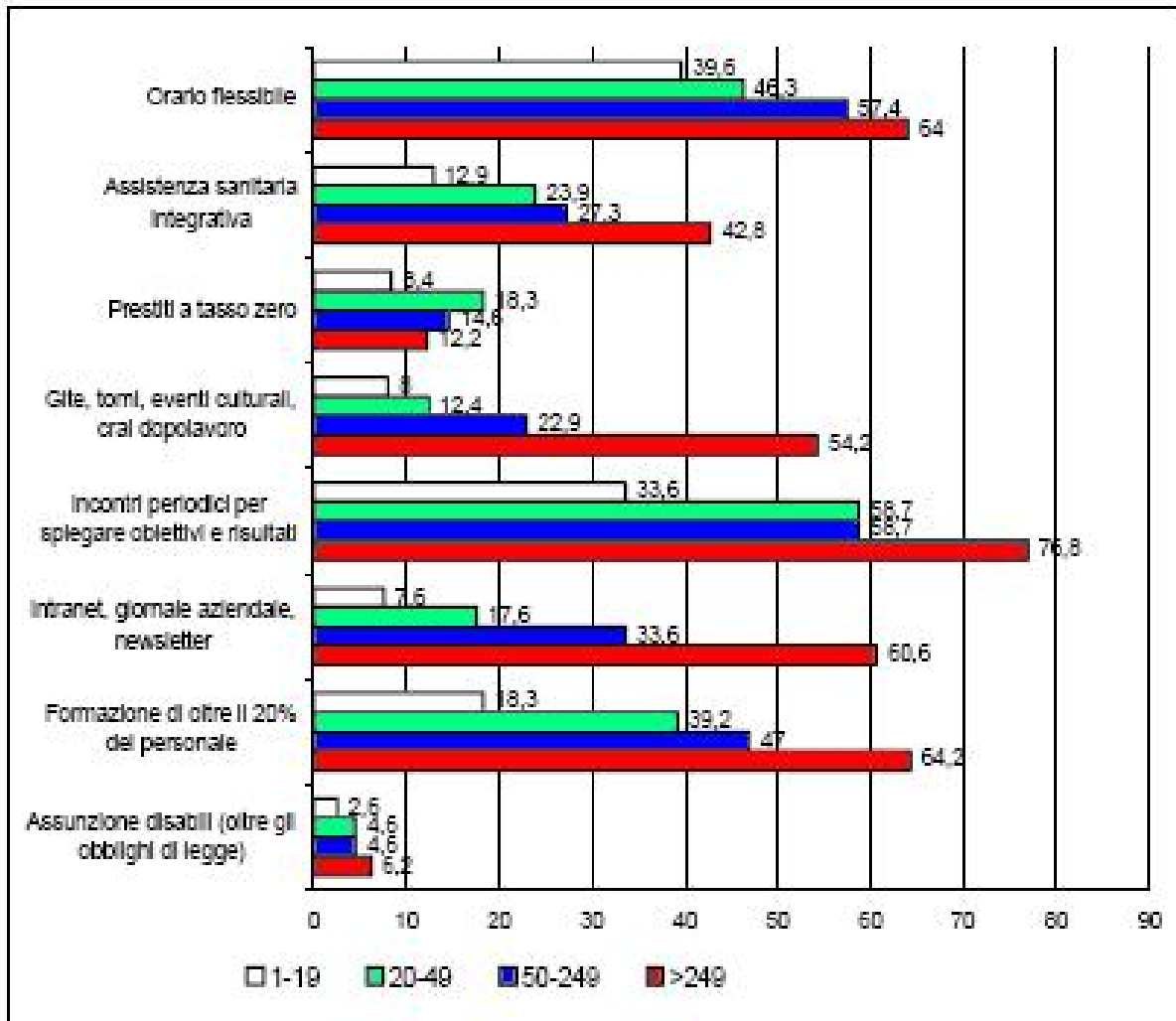
CSR e settori economici

La natura delle combinazioni produttive esercita un influsso significativo sui temi della CSR ai quali le imprese dedicano le proprie energie.

In particolare dai dati raccolti emerge che:

- le imprese appartenenti ai macro-settori Agroalimentare, Costruzioni, Manifatturiero e ICT, maggiormente sensibili ai problemi ecologici connessi ai processi di trasformazione e alla vita del prodotto, dimostrano accentuata propensione ad adottare forme di certificazione ambientale, di certificazione ecologica dei prodotti nonché di programmi idonei a tutelare l'ambiente;
- l'attenzione principale del macro-settore Commercio-Turismo riguarda la certificazione ecologica del prodotto/servizio (4,7% contro una media ponderata del 2,8%);
- la rilevanza del fattore reputazione cresce per le imprese che producono beni di largo consumo o erogano servizi, dove il contatto con il cliente assume elevata importanza. Si distinguono in proposito i macro-settori del Commercio-Turismo, del Credito-Assicurazione e dei Servizi alle imprese, accomunati dalla maggiore importanza attribuita al miglioramento dell'immagine, rispetto a quanto non facciano gli altri comparti come movente delle loro iniziative sociali;
- il macro-settore Credito-Assicurazione detiene la leadership per pressoché tutte le forme di partnership con la comunità (le aziende appartenenti a questo comparto nel 34,7% dei casi erogano donazioni monetarie e nel 48,9% sponsorizzano eventi di interesse sociale);
- i comparti Agroalimentare e delle Costruzioni hanno manifestato un'elevata propensione alla richiesta di attestati/certificati ai fornitori: la certificazione di qualità del prodotto/servizio è richiesta dal 45,4% delle aziende operanti nel primo macro-settore e dal 48,5% di quelle operanti nel secondo;
- la diffusione degli strumenti di CSR non è equamente distribuita tra tutti i macrosettori: il codice di comportamento e il bilancio sociale sono diffusi maggiormente nel Credito-Assicurazione; il bilancio ambientale nei comparti dei Servizi alle imprese e dei Servizi alle persone; le certificazioni ambientali nel Manifatturiero e nell'Agroalimentare; la certificazione SA 8000 nei Servizi alle imprese e nel Manifatturiero;
- le iniziative a favore dei dipendenti sono maggiori nei macro-settori dei Servizi alle imprese, dei Servizi alle persone e nel Credito-Assicurazione.

Alcune pratiche di CSR nei confronti del personale: istogrammi per classi dimensionali



Fonte: Unioncamere - ISVI

CSR: un fenomeno in espansione

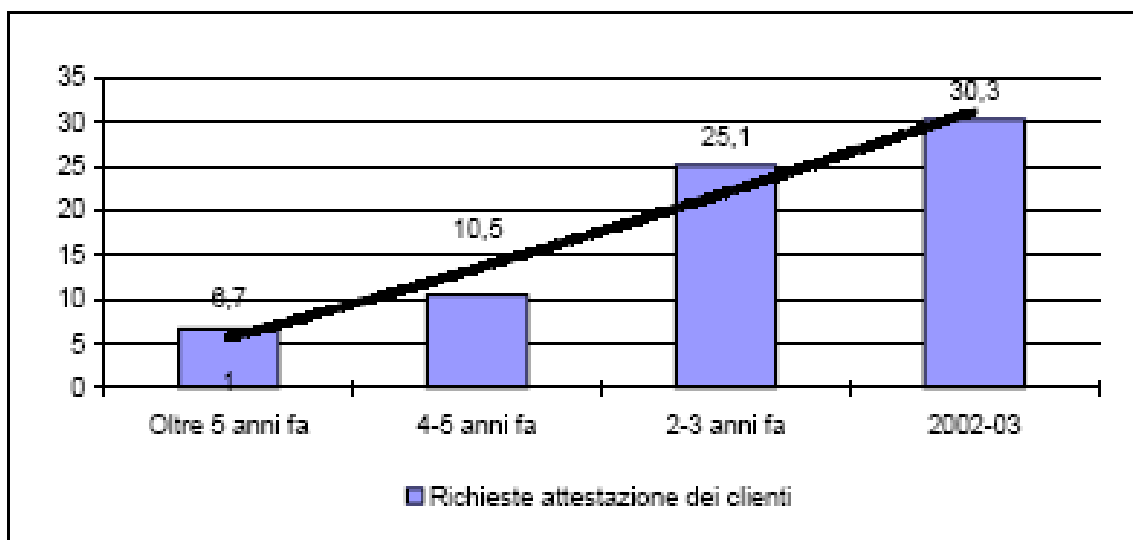
La ricerca Unioncamere ha consentito anche di analizzare il processo di diffusione delle pratiche connesse alla CSR, grazie all'esame dei tempi di adozione dei principali strumenti e programmi. In proposito sono state rivolte agli intervistati due domande: la prima volta a conoscere se un determinato provvedimento è stato adottato o meno; la seconda riguardante il momento della adozione, per i casi in cui è avvenuta. Tali domande hanno riguardato:

- la richiesta di attestazioni/certificazioni della correttezza sociale dei processi produttivi o dei processi svolti dalle imprese a monte;
- la presenza di una forma di certificazione ecologica del prodotto;
- l'introduzione del codice etico;
- l'elaborazione del bilancio ambientale e del bilancio sociale;

- la certificazione sociale SA 8000 e la certificazione ISO 14001 e la registrazione EMAS;
- i diversi programmi di tutela ambientale.

Le richieste di attestazioni/certificazioni da parte dei clienti hanno visto una crescita lineare e sensibile negli ultimi cinque anni, manifestando la sempre maggior rilevanza che assume il controllo etico della supply chain (condizioni e orari di lavoro, impiego di lavoro minorile, tutela del lavoro femminile, ecc.).

La diffusione delle richieste di attestazioni/certificazioni da parte dei clienti (in percentuale):



Fonte: Unioncamere - ISVI

I dati mostrano come la diffusione del codice etico, delle forme di certificazione e degli strumenti di rendicontazione sociale e ambientale, seppur limitata dal punto di vista numerico, sia in costante crescita negli anni esaminati.

Inoltre la considerazione del numero di imprese impegnate nel processo di adozione al momento in cui il questionario è stato somministrato, attesta che il trend evolutivo pare protrarsi nel prossimo futuro.

Oltre all'andamento del codice etico, attualmente lo strumento più diffuso, va sottolineata la forte inclinazione della linea relativa alle certificazioni ambientali: le imprese che hanno dichiarato di essere in fase di certificazione sono il doppio di quelle che fino ad ora l'hanno già ottenuta.

Ciò si deve alla nuova tendenza che, oltre alle imprese di maggiori dimensioni, vede anche molte delle piccole muoversi in questa direzione.

Anche a riguardo dei programmi di tutela ambientale, i dati presentano un trend generalizzato di crescita.

Si distinguono i programmi per lo sviluppo della riciclabilità degli imballi, che da più tempo sono adottati in numerose imprese italiane e i programmi di riduzione dei consumi di energia.

Rispetto a questi ultimi, anche alla luce di quanto previsto dal Protocollo di Kyoto, le imprese potranno essere in futuro chiamate a un crescente impegno.

I programmi dei Responsabilità sociale verso l' esterno

Negli ultimi dieci anni sono proliferati standard, gli enti di certificazione, gli organismi istituzionali, le normative nazionali e sopranazionali operanti in questo campo, senza contare le associazioni che si occupano di divulgare queste tematiche e di promuovere l'uso di suddetti strumenti : università, fondazioni, associazioni culturali, forum, che attraverso convegni, siti internet, riviste, pubblicazioni fanno della divulgazione di procedure RSI la loro principale ragion d'essere. Occupandoci della dimensione comunicativa del fenomeno non si può non rilevare che la RSI stessa costituisca di per sé ormai un vero e proprio settore di comunicazione d'impresa, in quanto conosce uno sviluppo editoriale assoluto. Ovviamente, dei programmi di responsabilità sociale possono fare parte sia alcune iniziative di cui ho parlato nelle pagine precedenti sia altre che saranno descritte successivamente, ma in questo paragrafo si vuol passare a descrivere le implicazioni di un orientamento socialmente responsabile nei comportamenti ordinari dell'azienda, all'analisi di tutte quelle iniziative extra-ordinarie che ne costituiscono il fulcro. Nel vasto novero di attività che possono essere classificate come socialmente responsabili è possibile comprendere una grande varietà di fatti, eventi, iniziative e interventi: fornitura di apparecchiature scolastiche e sanitarie, elargizioni finanziarie per borse di studio, programmi di educazione stradale, prestito di propri specialisti per conferenze e lezioni, organizzazione di mostre, iniziative di recupero e salvaguardia culturale e ambientale, associazioni senza scopo di lucro, raccolte di fondi ecc. In sintesi, essi sono definibili come tutte quelle iniziative in ambiente sociale, ambientale, umanitario, scientifico, culturale e artistico che le imprese sviluppano autonomamente o in collaborazione con altri enti, istituzioni o imprese, al fine di migliorare la qualità della vita della collettività nel contesto in cui sono inserite e in cui operano. Le iniziative sociali su cui le imprese possono applicarsi sono classificabili in 5 grandi aree di attività:

- 1) *Donazioni*: di solito consistono in denaro donato ad organizzazioni no-profit, di ricerca, umanitarie o altro; rientrano quindi nell'accezione di Business Philantropy illustrato agli

inizi della tesi. Queste azioni, non riportando una vera e propria paternità da parte dell'azienda, producono un ritorno di immagine limitato all'organizzazione che ne beneficia, a meno che, ovviamente, essa non costituisca una notizia giornalistica rilevante o di interesse per i mass media.

- 2) *Investimenti nella comunità*: si differenziano rispetto alle precedenti in quanto, pur non essendo direttamente associate all'impresa tramite logo o marchi, portano un beneficio visibile nella comunità e comunque ricollegabile all'impresa; pensiamo a mezzi (ambulanze, pulmini per disabili o per bambini) o infrastrutture (campi da gioco, viabilità).
- 3) *Sponsorizzazioni sociali, culturali e ambientali*: iniziative che prevedono l'abbinamento a una causa, un evento o un ente senza fini di lucro, in campo sociale, culturale o ambientale; mostre, concorsi per giovani talenti, sostegno ad attività sportive, tornei, eventi letterari ecc. Qui si entra nell'area operativa del vero e proprio Social Marketing, in quanto vi è un'associazione, un'interazione tra due enti e due culture, per cui i valori che permeano attività di ordine "nobile" come quelle elencate poco anzi, vengono veicolati nell'identità dell'impresa.
- 4) *Collaborazioni a fini specifici*: si tratta del coinvolgimento diretto dell'impresa da parte di enti no profit, una sorta di partnership commerciale, sia pur finalizzata alla risoluzione di un problema: i mezzi economici e strumentali superiori, il patrimonio di conoscenze tecniche o tecnologiche, il personale dell'impresa profit, si associano al know-how ed allo slancio ideale dell'impresa no-profit, raggiungendo una sinergia nel nome di una campagna-obiettivo: si tratta del cosiddetto Cause Related Marketing di cui ne vale pena spendere qualche parola in più. Si può infatti individuare sinteticamente un'evoluzione nelle modalità di questa interazione che comincia con le donazioni, per poi divenire sponsorizzazione di eventi a sfondo sociale, ed infine trasformarsi con il CRM in intervento coordinato; attraverso queste varie fasi, di pari passo con l'aumentare del ruolo attivo da parte dell'impresa, è ovviamente aumentata anche la sua visibilità e il ritorno in termini di immagine e reputazione. Il CRM può essere definito come un'attività commerciale in cui imprese e organizzazioni no-profit o singole cause di utilità sociale formano una partnership con la fine di promuoverne un'immagine, un prodotto o un servizio, traendone reciprocamente un vantaggio e un beneficio secondo le rispettive finalità istituzionali. La peculiarità di questo strumento è quella di necessitare di un approccio di marketing classico per costituire un rapporto in cui ogni aspetto è pianificato ed ottimizzato nelle singole fasi e nella valutazione complessiva: si tratta di un rapporto di

natura economica finalizzato a generare un ritorno sull'investimento, a prescindere dalla natura di quest'ultimo: denaro, risorse umane, competenze tecniche o volontariato che sia. È giusto distinguere il cause related marketing dalle sponsorizzazioni sociali: i fondi per entrambe le pratiche, provengono dai budget di marketing e sono gestiti da questa funzione, ma si differenziano in quanto le sponsorizzazioni si esauriscono in un finanziamento in cambio della visibilità dell'impresa nell'evento o manifestazione: l'ente che organizza e gestisce l'evento sociale, resta del tutto distinto dall'azienda profit, che ha un ruolo passivo. Il Cause Related Marketing, al contrario, si caratterizza per essere una modalità di più profonda collaborazione, più intimamente partecipativa, per la continuità del dialogo, per il fatto di essere inserito nella quotidianità delle operazioni commerciali. Esso infatti, a differenza delle sponsorizzazioni chiama in causa il cliente coinvolgendolo in un processo d'acquisto, e ponendolo di fatto al centro dell'interazione con l'ente no-profit in qualità di consumatore-donatore. Perciò nel momento in cui l'individuo decide per acquisto, esso non paga nessun sovrapprezzo per contribuire alla causa, donando in un certo senso solo il valore della propria scelta; il risultato è l'acquisto stesso, del cui ricavo l'azienda profit destinerà una parte all'ente profit o alla causa sostenuta. Il consumatore ottiene con un acquisto ordinario un sovrappiù costituito dalla ricompensa motivazionale di avere partecipato al sostegno di una causa sociale. Un esempio ormai molto noto in Italia, grazie anche alla durata dell'iniziativa, era quello dell'accordo tra Perfetti, con il suo marchio Golia Bianca, e il WWF, per la campagna pubblicitaria denominata "Salvate l'orso bianco", per cui il differenziale del profitto derivante dall'aumento delle vendite viene consegnato al WWF per la costituzione in Siberia di riserve per l'orso bianco. In questo caso l'accordo, anche sensoriale, tra marchio, tipologia di prodotto, implicazioni simboliche della causa aggiunte alla grande notorietà dell'ente no profit è più che soddisfacente.

Per citare ancora un esempio di cause related marketing presento il CRM di promozione della causa o joint promotion che può comprendere un trasferimento di risorse dall'azienda profit a quella non profit. È incentrato sulla concessione dell'uso del prodotto dell'azienda profit come supporto comunicativo a titolo gratuito per una causa sociale. Tipiche operazioni di questo tipo sono quelle che vedono la presenza di opuscoli informativi di una no-profit all'interno o in allegato a riviste e quotidiani, di messaggi pubblicitari all'interno dei palinsesti di una rete televisiva (per esempio la comunicazione sociale all'interno delle reti Mediaset) o in abbinamento alla vendita di prodotti: per

esempio Paluani, in occasione del Natale, ha inserito nella confezione dei propri prodotti natalizi un bollettino con cui era possibile effettuare donazioni a un ente no-profit, facilitando così le donazioni. In questo l'azienda si limita ad offrire la comunicazione, ricevendone l'associazione alla causa.

In fine, al riguardo del CRM non mi resta altro da dire che quanto l'adesione al marketing sociale infatti risulta comunque decisione generalizzata: attualmente, quasi la totalità della popolazione italiana si dichiara favorevole a questa specifica attività delle imprese (il 92%), anche se con la ricorrente distinzione tra gli "iperconsensuali" (molto favorevoli: il 31%, con accentuazione tra la popolazione giovane – adulta e culturalmente più evoluta) ed i "possibilisti" (abbastanza favorevole: il 61%). Il 6% si dichiara abbastanza contrario e il 2% completamente contrario.

- 5) *Coinvolgimento del personale aziendale nella comunità*: l'azienda, con politiche retributive mirate, cerca di favorire e di supportare il volontariato e l'impegno dei dipendenti nella comunità di riferimento.

In relazione alle strategie di marketing, questi possono avere essenzialmente due nature: l'una strategica di lungo periodo, che mira al rafforzamento dell'immagine istituzionale presso vari segmenti di stakeholders, che potremo definire costruttiva. L'altra in risposta a cadute di notorietà o ad eventi negativi per l'immagine aziendale o legate alla momentanea popolarità di temi a carattere sociale, che possiamo definire di difesa. Inutile dire che le prime sono di gran lunga le più utili, in quanto vi è un lasso di tempo fisiologico piuttosto lungo per vincere la sensazione presso i consumatori che si tratti di comportamenti opportunistici.

I comportamenti socialmente responsabili nei confronti della comunità: un'evidenza empirica

Nelle pagine precedenti della mia tesi ho accennato più volte al fatto che un aspetto della Responsabilità sociale è anche quello di cercare di creare uno sviluppo sostenibile per la collettività in cui essa opera. Questo può essere sostenuto con varie attività e diventare molto importante per il territorio circostante l'impresa essendo esso un importante portatore di interessi. In queste ultime pagine della mia tesi vi riporterò un esempio pratico quanto possa essere importante in alcuni casi, a causa della specificità del territorio e in momenti economici particolarmente sfavorevoli per vari motivi, la presenza di un impianto industriale, una fabbrica bene avviata che oltre al proprio principale scopo di produrre, vendere e creare valore ha anche

un occhio di riguardo e attenzione oltre al benessere dei propri dipendenti anche alla collettività in cui opera. Per questo vi porto l'esempio di una fabbrica di lubrificanti per mezzi di trasporto e macchinari industriali (raffineria di lubrificanti) che si trova a Modrica, nella mia città di provenienza del nord-est della Bosnia a circa 250 chilometri nord da Sarajevo. Durante la preparazione della mia tesi avevo capito che la sensibilità da parte delle imprese verso il territorio è uno dei molteplici aspetti della RSI per questo ho pensato di presentarvi alcune delle attività di questa raffineria che con le quali, alcune di esse molto particolari, ma come ho già detto legate alla specificità del momento economico e del territorio, riesce ad avere un ruolo importantissimo nel proprio contesto operativo e nei confronti della collettività in cui opera. Per questo agli inizi di giugno, dopo aver preparato un progetto per la mia tesi, ho avuto alcuni contatti con il dottor Simic Dragan che all'interno della raffineria ricopre il ruolo di direttore esecutivo per gli affari legali e generali, nonché direttore dell'ufficio di amministrazione del personale. Dopo avergli presentato l'argomento della mia tesi di laurea, abbiamo constatato insieme che all'interno del sistema economico bosniaco, gravemente colpito dalla guerra del 1992, non esiste ancora il concetto di Responsabilità sociale secondo la definizione del Libro Verde e come questa viene percepita nei paesi più progrediti dell'ovest europeo e tanto meno qualche tipo di certificazione espressamente etica come ad esempio SA 8000. Insieme però, abbiamo capito che comunque un'insieme di attività di alcune aziende bosniache di grandi dimensioni, purtroppo veramente poche, guidate da manager dotati di un senso di responsabilità verso il territorio e la collettività in cui operano queste aziende, nonché di attenzione e rispetto verso i giovani e le generazioni future in un momento difficile per il proprio paese, hanno caratteristiche di Responsabilità sociale e diventano cruciali per il progresso e una rinascita veloce del sistema economico e sociale. Da qui è nata la mia convinzione di inserire in alcune pagine della mia tesi il mini caso pratico di questa realtà industriale. Successivamente sono stato ospite per due volte del dottor Simic il quale mi ha illustrato tutte le varie attività straordinarie di carattere sociale della raffineria e insieme al quale ho sono entrato all'interno di essa e ho visto da vicino il processo produttivo.

Innanzitutto mi sembrava doveroso prima della presentazione dell'azienda e delle sue azioni sociali, presentarvi il difficile contesto economico dove è situata la raffineria. Come avevo già detto, la raffineria è situata a Modrica, una piccola di circa 15.000 abitanti, un terzo dei quali è venuto in essa nel 1993 e 1994 come profughi di guerra dalle altre città bosniache. Prima della guerra la città era nota per il suo buon profilo industriale guidato dall'industria chimica, con buona partecipazione di quella calzaturiera, del legno e produzione degli imballaggi plastici. Purtroppo dopo il periodo di guerra il quadro economico è completamente cambiato. Nonostante

dieci imprese pubbliche siano state privatizzate, in esse non si è registrato nessun aumento di occupazione, anzi in esse si è proceduto in alcuni casi a licenziamenti collettivi o dimissioni a causa di mancate retribuzioni erogate ai dipendenti. In altre dieci imprese, rimaste di carattere pubblico, la produzione è completamente ferma così che il tasso di disoccupazione degli ultimi anni si trova intorno al 43%. Un altro indicatore della gravità della situazione è che il 36% dei disoccupati si trova in questo stato da più di 24 mesi. La maggioranza degli occupati si trova negli enti pubblici, nel commercio e nel settore terziario (locali di ristorazione, bar ecc.), ma questi due ultimi non rappresentano fattori importanti di percezione occupazionale in quanto occupano in media cinque o sei persone. Un altro tipo di problema occupazionale è il lavoro sommerso. Generalmente lo stato dei lavoratori e dei loro diritti è molto basso e preoccupante dovuto alla quasi non esistenza e potere limitatissimo delle organizzazioni sindacali.

Le industrie di produzione attive nel comune attualmente sono due. Una è di carattere privato e si occupa di produzione del sottosuolo calzaturiero esportato in vari paesi dell'ovest europeo. Questa fabbrica occupa all'incirca 200 persone, maggiormente di sesso femminile. L'altra è la Raffineria di lubrificanti che in questo difficile periodo da lavoro a circa 550 persone e sulla quale, come ho già accennato prima, spenderò qualche parola in più a causa delle loro molte attività volte al miglioramento della vita dell'intera comunità. La Raffineria di lubrificanti Modrica S.p.A. ha una lunga tradizione essendo nata nel lontano 1954 come piccola fabbrica artigianale di carattere chimico. Dopo l'integrazione con la Raffineria di petrolio di Bosanski Brod che si trova a circa 50 chilometri nord da Modrica ed è di dimensioni molto più grandi che però per problemi economici del dopo guerra del 1992 è completamente inattiva fino ad oggi, nel 1961 la Raffineria di Modrica diventa di carattere pubblico e comincia a fare parte del HENE che era il conglomerato che riuniva in sé tutta l'industria petrol – chimica della Bosnia ed Erzegovina. Nel 1980 gli impianti produttivi sono stati modernizzati ed ampliati così che nel 1986 è stato raggiunto il massimo storico di produzione: 50.470 tonnellate di lubrificante. Nel 1992 la produzione viene completamente fermata a causa del conflitto bellico e la raffineria subisce danni materiali di circa 20 milioni di euro. Nel 1996 ricomincia la produzione e nel 2003 la raffineria diventa una società per azioni con il 62% delle azioni in possesso del NIRS che è l'industria petrol–chimica della Repubblica Serba di Bosnia di carattere pubblico sotto la guida dunque del Ministero delle attività produttive della Repubblica Serba. Ricordo che la Bosnia è oggi divisa in due entità e una di queste è la Repubblica Serba, l'altra invece è la Federazione croato–musulmana. Il restante 38% delle azioni si trova in mano ai piccoli azionisti, agli azionisti interni e alcuni fondi come ad esempio il fondo pensionistico della Repubblica Serba.



Prima del conflitto bellico del 1992 la raffineria era un partner affidabile dei propri clienti e i loro prodotti venivano distribuiti all'interno di tutto il mercato dell'ex Repubblica jugoslava con esportazioni minime anche in alcuni paesi dell'ovest europeo. Oggi la raffineria è un leader nel mercato bosniaco e quello della Serbia, con esportazioni anche in Croazia e Macedonia. La costante ricerca della qualità è un delle componenti principali della raffineria così che nel 2001 essa ha ricevuto a Parigi nel 2001 il premio europeo per la qualità the New Millenium Award e nel 2004 ha ricevuto a Ginevra il prestigioso premio, sempre per la qualità, Worldwide Quality Award XXI Century. Nel 2004 ha ottenuto il certificato per la qualità ISO 9001:2000 da parte del LLOYD's Register Quality Assurance. Un settore molto importante della raffineria è il laboratorio di ricerca e sviluppo nel quale lavorano circa 50 persone che nel 2004 ha ricevuto la certificazione ai standard EN ISO 17025:2000 per i laboratori di ricerca. Nell'anno 2005 il fatturato era di circa 21.800.000 € per un utile di circa 482.000 €

Dal colloquio avuto con il dottor Simic ho notato che particolare attenzione da parte dei manager e dei dipendenti della raffineria viene rivolta ai problemi sociali del comune e attraverso le attività che elencherò successivamente l'azienda, resasi conto dell'importanza della propria presenza nel comune in un periodo difficile, partecipa attivamente al miglioramento della vita di tutti i cittadini e specialmente delle generazioni future. La raffineria è sponsor ufficiale delle squadre di calcio e pallavolo della città. Oltre allo scopo pubblicitario, con questa attività si è

permesso a circa 300 giovani delle varie categorie di svolgere un'attività sportiva. Tutto questo è stato seguito dalla partecipazione economica dell'azienda alla costruzione del nuovo campo sportivo della città visto che quello vecchio era diventato quasi inutilizzabile. La raffineria è sponsor di quasi tutte le altre attività culturali della città come ad esempio nel 2006 l'organizzazione del primo carnevale per i bambini.

Un altro apporto molto importante della raffineria per i giovani sono le borse di studio per i giovani universitari. Nella città non vi sono atenei per questo i giovani sono costretti a trasferirsi nelle città più grandi come Banjaluka, Sarajevo, Novi Sad e Belgrado con costi altissimi per le proprie famiglie che in alcuni casi nonostante le capacità intellettive e le grandi volontà dei propri figli, devono rinunciare allo studio dei ragazzi. Per questo la raffineria nel dopo guerra dal 1995 fino ad 1996 ha erogato 414 borse di studio per i ragazzi. Si tratta di uno stipendio fisso diviso mensilmente a rate non di elevatissimo valore economico ma comunque utile ai giovani per coprire almeno una parte dei costi per lo studio. Alcuni di questi ragazzi si trovano oggi nelle varie posizioni all'interno della raffineria come ad esempio ingegneri ed economisti. Dal colloquio con il direttore è emerso che gli scopi principali di questo intervento sono principalmente di aiuto ai giovani in un periodo economico difficile, di investimento su di loro che sono il futuro del paese ma è anche un tentativo di far rimanere persone con capacità intellettive all'interno del paese, visto che per la Bosnia sta diventando un problema grave la fuga all'estero dei giovani.

Un grande aiuto di natura sociale per i propri dipendenti fu fatto nei primi anni dopo la guerra quando nella città c'erano moltissimi profughi senza la casa accolti nei vari centri e in case provvisorie montate per loro. Ma tra di loro c'erano anche ingegneri, tecnici chimici e altro tipo di personale che in quel periodo mancavano nella raffineria che gli assunse dandogli un prestito a tasso zero per la costruzione della casa da restituire in piccole rate nei prossimi anni. Molte persone riuscirono a risolvere il problema dell'impiego e anche della casa nel difficile periodo dopo la guerra.

La giornata delle porte aperte della raffineria per gli studenti ai quali vengono erogate le borse di studio:



Dal colloquio avuto con il direttore ho notato che la raffineria con tutte le attività e le preoccupazioni sociali sopra elencate è riuscita a diffondere, come già notato anche nel caso della Minerva, questo tipo di sensibilità anche al proprio personale perché da alcuni anni esiste nella raffineria all'interno dell'organizzazione sindacale aziendale un fondo di solidarietà dei dipendenti nel quale ogni lavoratore, in base alle proprie possibilità, mensilmente lascia una piccola parte della retribuzione. I membri di questo fondo si riuniscono mensilmente per discutere le varie richieste dei propri dipendenti di aiuto economico per le cure mediche sue o dei membri della sua famiglia in caso di malattie più gravi. Il funzionamento è che la stessa somma raccolta dai dipendenti viene poi aggiunta dall'azienda. Dobbiamo ricordare che spesso le persone sono costrette a sottoporsi a interventi chirurgici all'estero che sono molto costosi e il funzionamento di questo fondo di solidarietà riesce a dare un aiuto economico significativo. Dallo stesso fondo vengono tratti anche gli aiuti economici alle varie organizzazioni non governative che si occupano di ragazzi orfani di guerra o di mutilati dalla guerra che spesso si rivolgono per aiuti alla raffineria.

Un'altra iniziativa molto forte, anche dal punto di vista sociale, è che da alcuni mesi la raffineria ha adottato un sistema di gestione ambientale, consapevole del forte impatto ambientale che produce con il suo processo produttivo. Attualmente è in atto il processo di certificazione ISO 14001. Con questo certificato l'impresa sarà una delle poche realtà industriali bosniache con questo certificato.

Verso la fine del colloquio il signor Simic mi ha spiegato che tutte le attività sopra elencate sono per loro un'investimento a lungo termine, specialmente quello con i giovani studenti e sportivi, ma sono anche un aiuto molto importante per la comunità locale a causa della specificità del territorio, del difficile momento economico e a volte a causa della mancanza delle istituzioni che dovrebbero occuparsi di alcuni dei problemi sociali sopra evidenziati.

Bibliografia

- 1) Center for ethics law & economics: Progetto Q-Res: la qualità della responsabilità etico-sociale dell'impresa / CELE – Castellanza ottobre 2001
- 2) Il valore dei valori: comunicare la responsabilità sociale dell'impresa, Stefano de Pauli, Milano (Guerini studio 2004)
- 3) Nuovi strumenti di comunicazione aziendale: confronto in esperienze in tema di bilancio sociale, atti del seminario internazionale di studi (Taormina, 27-28 giugno 97) a cura di Francesco Vermiglio e Università degli studi di Messina-Dipartimento di discipline economico aziendali.
- 4) Bilancio etico e sociale di Minerva S.c.p.A.
- 5) Bollettini mensili della Raffineria di lubrificanti Modrica

Ringraziamenti

Ringrazio il professor Francesco Venier per avermi fatto conoscere durante le sue ore di lezione il concetto della Responsabilità sociale delle imprese e la cooperativa Minerva e il suo Presidente dove, come ho già detto, ho svolto due mesi di tirocinio che è stato molto utile anche per la tesi di laurea. Per questo ringrazio anche il Presidente della cooperativa Adriano Ruchini per avermi ospitato come tirocinante e di avermi costantemente presentato i comportamenti socialmente responsabili che un'azienda può adottare.

Ringrazio i miei genitori Mico e Verica, mia sorella Ivana e la mia ragazza Radmila per essermi stati sempre vicini e per aver creduto sempre in me.

Un grande grazie a tutti i miei amici, specialmente per l'ascolto e il costante supporto a Marco Visintin, mio collega del corso di laurea, a Marko Mikulus e a Martin Roner, mio grande amico e assistente informatico personale.

Un grande pensiero e ricordo va a tutti i miei parenti e tutti coloro che mi accompagnano con l'incredibile calore umano. Grazie!