



UNI ISO 26000: la responsabilità sociale in concreto



A quasi tre anni dalla pubblicazione della UNI ISO 26000 “Guida alla responsabilità sociale”, UNI e Fondazione Sodalitas hanno realizzato un’indagine conoscitiva per comprendere come è stata applicata ed utilizzata la norma a livello nazionale.

I risultati sono stati presentati e discussi in occasione del convegno “Misurare per migliorare. UNI ISO 26000: approcci ed esperienze a confronto” del 30 gennaio 2014. Il documento - pubblicato come “dossier” del numero 5/2014 della rivista U&C - riporta quanto emerso in occasione del convegno, integrandolo con alcune testimonianze di organizzazioni che si propongono socialmente responsabili.

© UNI

Via Sannio 2 - 20137 Milano

Telefono 02 700241

www.uni.com - uni@uni.com

Tutti i diritti sono riservati.

I contenuti possono essere riprodotti o diffusi a condizione che sia citata la fonte.

Finito di stampare nel mese di giugno 2014.

La responsabilità sociale in concreto: messa in pratica della UNI ISO 26000

A cura di Ruggero Lensi – Direttore Relazioni esterne, Sviluppo e Innovazione



A poco più di tre anni dalla pubblicazione della norma tecnica UNI ISO 26000 "Guida alla responsabilità sociale" abbiamo voluto fare il punto della situazione per verificare la strada percorsa e anticipare le aspettative e le esigenze per il futuro.

La norma internazionale ambisce a svolgere due diverse funzioni: in primis chiarire una volta per tutte cosa debba intendersi per responsabilità sociale e quali siano i vantaggi che può apportare alle organizzazioni che la implementano al proprio interno; in secondo luogo, fornire delle indicazioni pratiche, utili ad applicare effettivamente ed efficacemente i concetti e i principi espressi all'interno dell'organizzazione. Non deve stupire, dunque, la struttura della guida che prevede una prima parte teorica interamente dedicata alla definizione del concetto di responsabilità sociale tramite la descrizione delle sue premesse storiche, tendenze, caratteristiche, principi e pratiche e, soprattutto, tramite l'identificazione dei suoi temi fondamentali e aspetti specifici, e una seconda parte, in cui sono forniti consigli pratici ed una guida all'integrazione, attuazione e promozione di comportamenti socialmente responsabili nell'ambito dell'organizzazione, nonché alcuni consigli su come individuare e coinvolgere i propri stakeholder in tutto il processo di implementazione della responsabilità sociale. In sostanza, la UNI ISO 26000 introduce un nuovo approccio culturale, un modello di business

e di economia diverso, nonché un innovativo modo di vedere e gestire i rapporti tra imprese, amministrazioni pubbliche, consumatori, lavoratori, ONG, mercato finanziario, ambiente e sviluppo, fornendo una chiave di lettura olistica volta a porre le basi per un futuro sostenibile. Oggi, infatti, alle organizzazioni, siano esse private o pubbliche, viene chiesto di esprimere un profilo sostenibile globale, cioè riconoscibile in tutti i mercati in cui sono presenti, e multi-stakeholder, vale a dire riferito a tutte le parti interessate.

Ed è proprio l'individuazione delle parti interessate e la condivisione con loro delle strategie delle organizzazioni una delle maggiori difficoltà, ma anche il punto di forza della UNI ISO 26000, per la quale è stato avviato il processo di revisione a livello mondiale con l'obiettivo di confermarla, modificarla o cancellarla. I risultati verranno discussi in un apposito Comitato internazionale per decidere i passi futuri. Abbiamo quindi chiesto al mercato di darci un riscontro sull'utilizzo della norma, su quali siano stati i vantaggi registrati così come le difficoltà incontrate nell'applicazione pratica del documento da parte di organizzazioni con caratteristiche anche molto diverse tra loro. I risultati dell'indagine sono illustrati e analizzati per fornire una visione su quanto è stato fatto e per dare spunti per iniziative future. Inoltre alcune aziende si sono offerte di testimoniare la propria esperienza nel tentativo di misurare l'azione,

ovvero passare da una visione teorica ad un'implementazione pratica e diretta della UNI ISO 26000.

Sono emersi tre aspetti principali, tre dimensioni progettuali concatenate, caratterizzanti l'implementazione della UNI ISO 26000:

- materiality, ovvero l'identificazione delle priorità;
- stakeholder engagement, ovvero quando e come coinvolgere le parti interessate;
- accountability, ovvero pianificare e comunicare l'impegno.

La responsabilità sociale, e meglio ancora, la sostenibilità, non sono qualcosa per aziende "buone", ma si collocano in una dimensione di business: per l'ambiente, per esempio in termini di riduzione degli scarti delle materie prime e dei costi dell'energia, per la comunità, ovvero di accettazione dell'attività dell'impresa e di immagine e fiducia sul mercato, per il lavoro, perché formare e motivare il personale con un capitale umano più forte rende l'impresa più competitiva.

La comunità globale ha individuato nella sostenibilità un tema trasversale, un trend universale al quale non si potrà rinunciare. Questa rivoluzione impatterà il mondo della produzione, decidendo chi entrerà e chi, purtroppo, uscirà. La sostenibilità sarà lo strumento per rispondere a questa sfida. Senza la responsabilità sociale sarà molto difficile. Senza la ISO 26000 lo sarà ancora di più.

Il ruolo centrale della sostenibilità economica, sociale e ambientale nella globalizzazione

“La CSR ha fallito. Abbiamo bisogno di un nuovo approccio”.

È questa la conclusione a cui giunge, com'è noto, una recente ricerca di McKinsey.

Un'affermazione da condividere solo se riferita al modo tradizionale di intendere la *Corporate Social Responsibility*.

Perché mai come oggi la sostenibilità è attuale e destinata a stare sempre più al centro delle strategie e delle operazioni aziendali.

Per anni, fare CSR ha significato adottare volontariamente comportamenti che superassero gli standard normativi, con riferimento alle relazioni tra impresa e comunità, all'impatto ambientale, alle condizioni di lavoro.

Certo, non sono mancate ricerche efficaci nel dimostrare empiricamente che le aziende più responsabili sono anche quelle capaci delle performance migliori, e quindi più profittevoli e durevoli.

Va però detto che la CSR intesa in questo senso è stata certamente un efficace strumento di contenimento dei rischi, di miglioramento della reputazione dell'azienda e della sua capacità di incidere sul territorio, ma è rimasta confinata in un'area di fatto separata dalle scelte rilevanti per il posizionamento distintivo dell'impresa e la costruzione del suo vantaggio competitivo nel medio-lungo periodo. Da qualche tempo lo scenario è cambiato in modo profondo.

Oggi, essere sostenibili risponde a un'esigenza primaria per le persone e le organizzazioni: sopravvivere e assicurarsi un futuro di crescita e sviluppo. Intervistati da Fondazione Sodalitas nel pieno della crisi, 50 top manager alla guida di altrettante aziende leader del Paese hanno legato con consapevolezza la dimensione della sostenibilità all'esigenza di legittimazione dell'azien-



da, al bisogno di superare una diffidenza diffusa verso il mondo produttivo e fare in modo che sia riconosciuta la centralità dell'impresa come attore sociale ed economico.

Indicatori numerosi e concordanti ci dicono che la crisi ha già modificato in senso permanente e duraturo gli stili di vita e i comportamenti di consumo. La sostenibilità è diventata, ed è destinata a rimanere anche dopo che la crisi sarà passata, il terreno su cui costruire l'alleanza tra l'impresa, i consumatori e gli *stakeholder*.

Oggi si chiede alle imprese di esprimere un profilo sostenibile che sia globale - ovvero riconoscibile in tutti i mercati, di approvvigionamento e di consumo, in cui sono presenti - e *multistakeholder*, ovvero riferito a tutti gli *stakeholder* primari per l'azienda e a tutte le operazioni aziendali.

È chiaro che - per sviluppare una sostenibilità intesa in questo senso - le aziende hanno bisogno di strumenti che le aiutino a definire gli obiettivi, e a misurare nel tempo il livello e l'efficacia di realizzazione degli obiettivi assunti, intraprendendo così un percorso di miglioramento continuo. Crediamo che la UNI ISO 26000 sia uno strumen-

to efficace a disposizione delle imprese impegnate a radicare la sostenibilità nelle strategie e nelle operazioni. Anzitutto perché è uno standard internazionale, e quindi risponde all'esigenza delle imprese globali di confrontare le performance di sostenibilità raggiunte nei Paesi in cui sono presenti, e di costruire *benchmark* di settore. Inoltre, perché può essere adottata a livelli gradualmente di complessità, e quindi si adatta anche alle esigenze delle piccole e medie imprese che hanno una presenza più locale. Perché, infine, comprende in modo integrato i 7 ambiti di impegno prioritario per le aziende impegnate a darsi una strategia di sostenibilità.

La ricerca che Fondazione Sodalitas e UNI hanno realizzato insieme, sondando un campione di aziende che hanno implementato la norma UNI ISO 26000, fa emergere peraltro quali sono i tre aspetti al tempo stesso più critici e centrali per integrare efficacemente la CSR nei processi aziendali:

- **Materiality:** metà delle aziende intervistate segnala che la maggiore difficoltà è passare dall'analisi di materialità, che individua i punti chiave più rilevanti per l'impresa, all'implementazione di piani d'azione e obiettivi di miglioramento;
- **Accountability:** è ancora insufficiente la comunicazione delle performance di sostenibilità agli *stakeholder* esterni;
- **Stakeholder Engagement:** sono ancora poche le aziende che includono gli *stakeholder* esterni nel processo di definizione delle strategie e degli obiettivi in materia di sostenibilità.

Sono questi i tre campi su cui le aziende devono giocare per vincere la sfida della sostenibilità. Una stima ragionata indica in 4.000 le imprese che, in Italia, sono già impegnate in modo consapevole e dedicato sul fronte della sostenibilità. Un numero certamente significativo, ma che dobbiamo considerare soltanto l'avanguardia di un numero molto più ampio di imprese che ancora devono intraprendere in modo pienamente convinto la strada della sostenibilità. Perché il punto non è più se intraprendere questa strada, ma come farlo in modo efficace per competere nel mercato globale.

Alessandro Beda

Consigliere d'Indirizzo Fondazione Sodalitas



Quale futuro per ISO 26000?

La ISO 26000 compie tre anni e si sottopone al primo esame. Sta, infatti, per concludersi il processo di revisione delle Linee Guida ISO 26000 sulla responsabilità sociale delle organizzazioni, avviato dall'ISO alla fine dello scorso anno. Il carattere fortemente innovativo di questa norma – alla cui redazione hanno contribuito in modo determinante associazioni imprenditoriali, sindacati, governi, ONG, esperti in materia di responsabilità sociale e associazioni dei consumatori – ha portato, infatti, nel 2010, anno della sua pubblicazione, alla decisione di rivederla dopo tre anni, anziché dopo cinque, come è regola per gli standard dell'ISO. Agli enti di normazione è stato dunque chiesto in questi mesi di esprimersi a favore di una conferma della ISO 26000, di una sua modifica o della sua cancellazione. Nei Paesi dove sono attivi dei *Mirror Committees* sulla ISO 26000, vale a dire dei Comitati all'interno degli enti di normazione cui partecipano rappresentanti dei portatori di interesse (*stakeholder*), il processo di revisione ha coinvolto anche questi ultimi, rispettando lo spirito di una norma attenta alle opinioni e alle esigenze delle comunità locali, dei lavoratori, dei consumatori e della pubblica amministrazione. Nell'ambito di tale processo di revisione, la Commissione dell'UNI sulla responsabilità sociale ha votato agli inizi di marzo a favore di una conferma della ISO 26000, dando un giudizio positivo dei suoi contenuti e delle sue potenzialità.

Come è noto, la ISO 26000 non è un sistema di gestione e non è una norma certificabile. In questo risiede, a mio giudizio, uno degli aspetti maggiormente innovativi dello standard. Il gruppo di lavoro mondiale dell'ISO sulla responsabilità sociale prese la decisione di redigere delle linee guida non certificabili sostanzialmente per due motivi. In primo luogo, si intendeva puntare su un coinvolgimento attivo dei portatori di interesse di un'organizzazione. Affidare a terzi la certificazione delle iniziative sostenibili attuate da un'organizzazione avrebbe significato, infatti, trascurare il valore fondamentale che ha l'identificazione e il coinvolgimento degli *stakeholder* nella ISO 26000. Un secondo motivo all'origine della decisione di non certificare questa norma è stata la necessità di favorirne la diffusione fra le piccole e medie organizzazioni, che hanno minori possibilità finanziarie rispetto alle grandi. Chiedere una certificazione comporta, infatti, dei costi che spesso non sono alla portata di aziende e organizzazioni di minori dimensioni. Questa decisione non è stata, tuttavia, unanimemente accolta con favore dai consulenti e dagli esperti di responsabilità sociale e, a dir la verità, anche dagli enti di normazione. Alcuni di questi ultimi – come il danese DS, il portoghese NP e il brasiliano ABNT – hanno, infatti, pubblicato come standard nazionali dei sistemi di gestione sulla responsabilità sociale, che si richiamano in larga parte ai contenuti della ISO 26000.



In occasione della revisione della norma, negli ultimi mesi le voci di quanti chiedono la modifica della ISO 26000 in uno standard certificabile hanno ripreso a levarsi con forza. L'ISO ha correttamente segnalato che il processo di revisione non prevede uno stravolgimento della norma, anche nel caso in cui la maggioranza dei votanti ne chiedesse la trasformazione in uno standard certificabile. In quest'ultimo caso, la strada sarebbe quella della presentazione da parte dell'ISO di un nuovo progetto di norma (*New Work Item Proposal*) certificabile in materia di responsabilità sociale, avviando ex-novo un percorso normativo e costituendo un Comitato tecnico o un *Project Committee*. I sindacati e le associazioni imprenditoriali si sono già da tempo espressi contro ogni tentativo di rendere certificabile la norma e hanno sostenuto questa posizione presso gli enti di normazione nazionali durante il processo di revisione. I risultati del voto saranno, comunque, oggetto di discussione fra l'ISO e il PPO (*Post Publication Organization*), l'organismo mondiale consultivo sulla ISO 26000, del quale fanno parte quattro rappresentanti per ciascuna delle sei categorie di *stakeholder* che hanno partecipato al gruppo di lavoro ISO sulla responsabilità sociale. Al PPO sarà, infatti, chiesto di formulare una propria raccomandazione ai vertici ISO sul futuro della norma.

Al di là dei prossimi sviluppi del processo di revisione, si può senz'altro affermare che nel corso di appena un triennio la ISO 26000 è diventata una delle più autorevoli norme internazionali nel campo della sostenibilità sociale e ambientale. Tale autorevolezza poggia non solo sul fatto che alla sua redazione hanno contribuito delegazioni provenienti da quasi cento Paesi di tutto il mondo, ma anche sul suo stretto collegamento con i più importanti strumenti internazionali nel campo della responsabilità sociale. Rappresentanti dell'OCSE, l'organizzazione per lo sviluppo e la cooperazione, dell'Organizzazione internazionale del Lavoro (OIL), del *Global Reporting Initiative* (GRI) – l'organizzazione più importante su scala globale nel campo dei bilanci sociali – e delle Nazioni Unite hanno lavorato fianco a fianco con le delegazioni dell'ISO sulla redazione della norma. Il risultato è che esiste una reale interdipendenza fra la ISO 26000 e altri strumenti come le Linee Guida OCSE sulle

multinazionali, la Dichiarazione dell'OIL sulle multinazionali, il Global Compact dell'ONU, i Principi Guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani e le Linee Guida G4 del GRI per la redazione dei bilanci sociali. L'importanza della ISO 26000 è stata riconosciuta anche dalla Commissione europea, che, nella sua Comunicazione del 2011 "Una rinnovata strategia comunitaria sulla responsabilità sociale d'impresa per il periodo 2011-2014", la cita come uno degli standard globali che dovrebbero essere adottati nei prossimi anni dalle aziende europee. Anche il Piano d'azione del governo italiano sulla responsabilità sociale considera la ISO 26000 uno degli strumenti più adatti per promuovere il tema della sostenibilità nel nostro Paese (vedere ultimo articolo). Occorre, tuttavia, riconoscere che il carattere fortemente innovativo della norma ha rallentato la sua adozione da parte di imprese e organizzazioni. Tre anni sono del resto pochi per misurare l'influenza che questo strumento così complesso ha avuto sulle organizzazioni nella messa a punto delle proprie strategie nel campo della sostenibilità. Alcuni importanti studi mettono in evidenza come proprio il fatto di essere delle Linee Guida e non uno dei tanti standard certificabili permetta alla ISO 26000 di gettare radici più profonde in imprese e organizzazioni. Una ricerca compiuta lo scorso anno dagli enti di normazione danese, finlandese, svedese e norvegese è giunta, ad esempio, a due conclusioni interessanti. La prima è che la ISO 26000 è oggi uno strumento ben noto alle imprese scandinave, che apprezzano soprattutto il suo approccio comprensivo e ad alto livello al tema della responsabilità sociale. Tuttavia – ed è questa la seconda conclusione – questo standard è ancora considerato difficile da attuare nella pratica, perché troppo teorico. Iniziative come guide operative, seminari o ricerche potrebbero agevolarne la conoscenza e quindi anche l'attuazione. Proprio in direzione di una migliore comprensione della ISO 26000 va un documento preparato congiuntamente a ottobre dello scorso anno dagli enti di normazione francese, svedese e olandese, che punta in questi tre Paesi a costruire un approccio comune nella comunicazione sull'utilizzo di ISO 26000. Molto importanti sono anche i risultati della ricerca compiuta all'inizio di quest'anno dall'UNI e da Sodalitas sull'attuazione in Italia della ISO 26000, che mostra quanto sia alta l'attenzione delle imprese del nostro Paese sulle opportunità che

la norma offre, ma anche quanto sia necessario proseguire sulla strada di un'informazione dettagliata sulla sua applicazione pratica. Già oggi, tuttavia, la ISO 26000 è uno strumento utilizzato da importanti multinazionali nella propria attività quotidiana. Grandi gruppi come Petrobras in Brasile, Toshiba in Giappone, Carrefour in Francia e Portugal Telecom in Portogallo, solo per fare alcuni esempi, lo hanno, infatti, già adottato da tempo. L'auspicio è dunque quello che la norma nei prossimi anni possa essere maggiormente conosciuta e applicata, puntando a una comunicazione più efficace e capillare di quella finora utilizzata.

Ornella Cilona

Presidente CT Responsabilità Sociale delle Organizzazioni

Indagine sulla diffusione della UNI ISO 26000 in Italia

Il pericolo insito in un documento onnicomprensivo come la UNI ISO 26000 risiede nella normale resistenza da parte delle imprese, in particolare medio-piccole, a cambiamenti innovativi nel proprio modello di gestione, generalmente percepiti come forieri solo di ulteriori costi senza l'apporto di sufficienti e significativi vantaggi di ritorno. Ecco allora nascere l'esigenza di comprendere come le organizzazioni italiane abbiano recepito, compreso e applicato la norma: in particolare il suo effettivo livello di diffusione (effettiva o anche solo per conoscenza), di implementazione e di valutazione in termini di applicabilità e utilità.

Esigenza ancora più fortemente avvertita visto il carattere di non "certificabilità" del documento, da cui consegue l'inesistenza di elenchi di organizzazioni certificate UNI ISO 26000 e la difficoltà di valutarne l'effettivo livello di diffusione, utilizzo e implementazione da parte delle organizzazioni italiane. È dunque proprio in quest'ottica che tra ottobre e dicembre 2013 UNI e Fondazione Sodalitas hanno promosso un'indagine con l'intento di verificare:

- quale sia l'attuale livello di diffusione della norma;
- quali tipi di organizzazioni preferiscano affidarsi alla UNI ISO 26000, piuttosto che ad altri strumenti, per implementare la responsabilità sociale al proprio interno, e per quali ragioni;
- quali siano i temi e gli aspetti di maggiore rilevanza;
- quali le azioni intraprese per migliorare le proprie prestazioni di responsabilità sociale;
- quali siano le principali difficoltà incontrate durante il procedimento di integrazione della linea guida ISO;
- qual sia l'effettiva aderenza della UNI ISO 26000 ai temi della responsabilità sociale e quale il suo complessivo livello di chiarezza, comprensibilità e applicabilità;
- ed infine, è stato chiesto se sarebbe utile predisporre documenti integrativi e/o di supporto all'applicazione ed utilizzo della UNI ISO 26000, anche solo in relazione a specifici aspetti, ritenuti particolarmente critici.

L'indagine ha portato alla diffusione presso una serie di organizzazioni italiane, principalmente soci UNI e di Fondazione Sodalitas, di un questionario a risposta multipla composto da 14 domande. Alla diffusione del questionario hanno contribuito anche

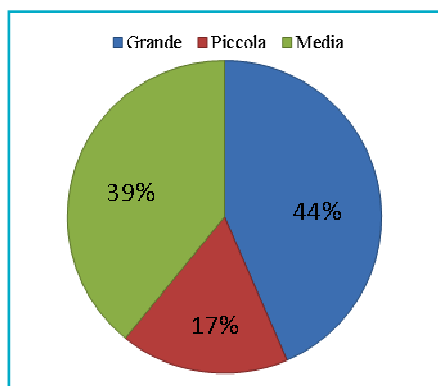


Grafico 1 – Dimensioni dell'organizzazione

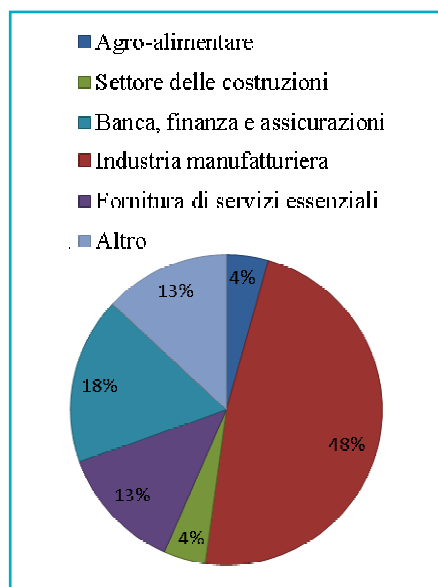


Grafico 2 – Settore di appartenenza

il CSR Manager Network e i membri della Commissione Tecnica UNI "Responsabilità sociale delle Organizzazioni (tra i quali si citano Confindustria, INAIL, CGIL, CISE, Fondazione I-CSR, ABI e Unioncamere). Ecco cosa ci hanno risposto le 23 organizzazioni, di diverse tipologie e dimensioni, che hanno risposto al questionario.

Classificazione delle organizzazioni partecipanti all'indagine

La prima parte del questionario era dedicata alla raccolta di informazioni utili a classificare le organizzazioni intervistate, determinandone la tipologia, le dimensioni ed il settore di appartenenza.

Per quanto riguarda la tipologia di organizzazione sono state tenute in considerazione le stesse categorie di *stakeholder* individuate nell'ambito dell'attività internazionale svolta dal Gruppo di Lavoro ISO (ISO WG Social Responsibility) che si è occupato dell'elaborazione della norma UNI ISO 26000, ovvero: imprese, Pubblica Amministrazione, sindacati dei lavoratori, rappresentanza dei consumatori, ONG e istituti di ricerca, università, organismo di certificazione e società di consulenza.

Di fatto però le organizzazioni che hanno risposto al questionario sono state imprese per l'87%, pubblica amministrazione e istituti di ricerca e consulenza per il restante 14%.

Per la classificazione delle imprese è stata segui-

ta la logica in uso per le categorie dei soci UNI: "piccola impresa" per organizzazioni con meno di 50 dipendenti, "grande impresa" per quelle che fatturano maggiore ai 500 milioni di Euro all'anno e "media impresa" per tutte le organizzazioni che non rientrano nelle precedenti categorie.

Il grafico 1 mostra come le organizzazioni partecipanti all'indagine rappresentino abbastanza equamente le tre tipologie.

Per quanto riguarda il settore di appartenenza il grafico 2 evidenzia la larga prevalenza di imprese operanti nel settore manifatturiero (48%). Tuttavia si registra una rappresentanza per ognuno dei settori considerati, con 18% per il settore dei servizi bancari, finanziari ed assicurativi, 13% rispettivamente per fornitura di servizi essenziali e 4% per il settore agro-alimentare e quello delle costruzioni. In merito alla catena del valore, è stato chiesto alle organizzazioni quali siano le dimensioni territoriali nelle quali operano. Più precisamente la UNI ISO 26000 definisce come catena del valore la "sequenza completa di attività o di soggetti che forniscono o ricevono valore sotto forma di prodotti o servizi" e precisa che "tra i soggetti che forniscono valore sono inclusi i fornitori, i lavoratori esterni, gli appaltatori ed altri" e che "tra i soggetti che ricevono valore sono inclusi i clienti, i consumatori, gli utenti e gli altri utilizzatori."

Si deve precisare che molte delle organizzazioni intervistate hanno indicato diverse dimensioni territoriali all'interno della propria catena del valore e spesso la dimensione più grande non necessariamente includeva quelle più piccole (ad esempio un'organizzazione ha indicato di operare a livello nazionale ed extra europeo ma non a livello locale ed europeo). Inoltre alcune organizzazioni hanno dichiarato di operare in tutte le diverse realtà territoriali (locale, regionale, nazionale italiana, Unione Europea, extra UE – Paesi sviluppati, extra-UE Paesi in via di sviluppo), mentre altre solo in una o due tipologie.

Di conseguenza i dati vanno letti tenendo in considerazione che per ogni dimensione si riporta la percentuale di organizzazioni che vi operano ma non necessariamente in esclusiva¹. È evidente nel grafico 3 come la maggior parte delle organizzazioni intervistate concentrino la propria catena del valore principalmente in Italia e in Europa, tuttavia tutte le dimensioni territoriali risultano rappresentate.

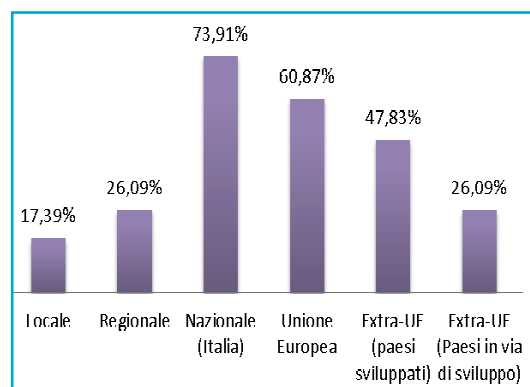


Grafico 3 – Territorio in cui opera l'organizzazione

Note

¹ Questa logica di rendicontazione percentuale è stata applicata alla maggior parte dei dati in quanto quasi tutte le domande del questionario non imponevano un numero chiuso di risposte.

Implementazione della UNI ISO 26000

Venendo ora ad esaminare come è stata adottata e implementata la norma bisogna innanzitutto chiedersi perché le organizzazioni intervistate abbiano deciso di affidarsi proprio alla UNI ISO 26000 piuttosto che ad altri standard, per l'integrazione della responsabilità sociale al proprio interno. Risulta dal grafico 4 che le principali ragioni che hanno portato all'utilizzo di questa norma sono la rilevanza a livello internazionale (48%), la completezza (39%), l'indicazione da parte del CEO (30%), seguite dalla caratteristica di modularità dell'*assessment* (26%) e dalla richiesta da parte dei clienti (22%).

In generale si può quindi affermare che la scelta di utilizzare la UNI ISO 26000 derivi principalmente da forze endogene all'organizzazione.

L'indagine ha anche consentito di verificare quale sia la funzione responsabile dell'implementazione della responsabilità sociale all'interno dell'organizzazione: quasi la metà (47,6%) degli intervistati ha dichiarato di avere un CSR manager dedicato, il 33% si affida alla direzione generale (talvolta in esclusiva talaltra congiuntamente con altre funzioni), mentre nei restanti casi la responsabilità sociale è affidata ad altri responsabili, da soli o in collaborazione con altre funzioni, ed infine quasi il 9% degli intervistati ha dichiarato di non avere alcun responsabile dedicato espressamente alla responsabilità sociale.

Il grafico 5 evidenzia il risultato relativo all'identificazione del responsabile dell'implementazione della responsabilità sociale presso le organizzazioni intervistate. Va tuttavia segnalato che quasi tutti i responsabili identificati rispondono comunque direttamente alla direzione generale: questo a significare che il messaggio relativo all'importanza del coinvolgimento in primis della direzione generale nel processo di adozione ed implementazione della norma ISO, più volte sottolineato nel documento, ha dato i suoi frutti. Dalle risposte al questionario, emerge anche un altro dato interessante: quasi metà delle organizzazioni si sono rivolte ad una società di consulenza esterna per l'implementazione della norma.

L'analisi del livello più propriamente applicativo, ha fatto rilevare la scarsa importanza attribuita al coinvolgimento degli *stakeholder* da parte delle organizzazioni intervistate e questo, nonostante la

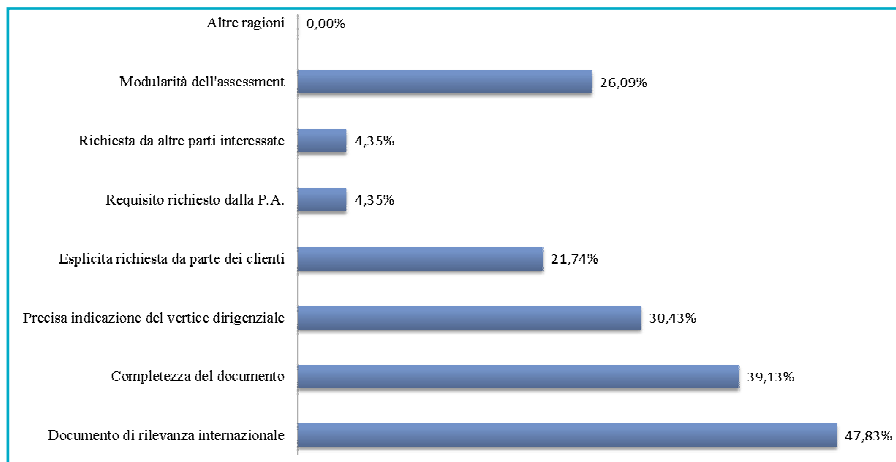


Grafico 4 – Ragioni della scelta della UNI ISO 26000

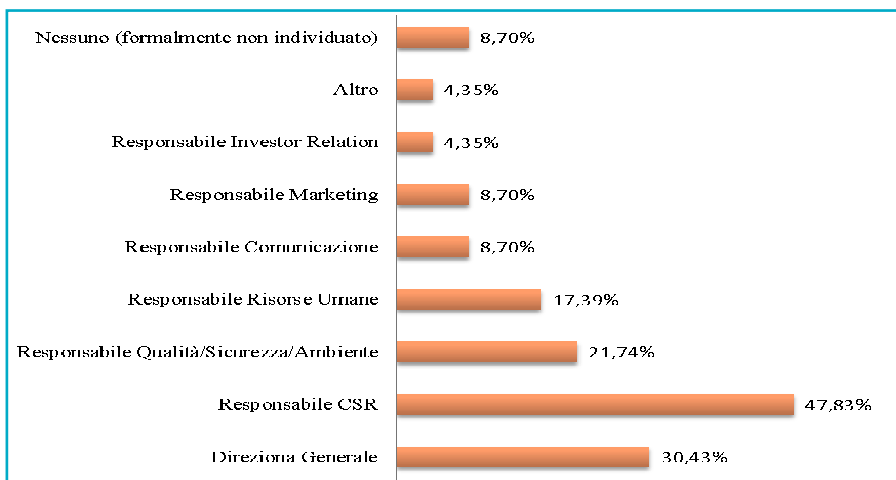


Grafico 5 – Responsabile CSR

primaria importanza data dalla UNI ISO 26000 rispetto alla necessità di prendere in considerazione gli interessi e le richieste dei propri *stakeholder* fin dalle primissime fasi di integrazione della responsabilità sociale. Come mostra il grafico 6, vediamo infatti che fra le principali azioni attuate per implementare la responsabilità sociale circa il 61% delle organizzazioni ha effettuato una *gap analysis* (ovvero l'analisi del contesto e l'individuazione delle criticità), mentre alcune si sono preoccupate della formazione interna (chi solo ai dirigenti, chi solo ai dipendenti e chi ad entrambi,

mentre solo il 30% ha direttamente coinvolto i propri *stakeholder*.

Ulteriore conferma delle difficoltà relative al coinvolgimento degli *stakeholder* ci viene dalle risposte alla domanda che affronta proprio il tema dell'identificazione delle principali difficoltà incontrate nel corso del processo di implementazione della norma. L'identificazione e il coinvolgimento degli *stakeholder* spicca al secondo posto dato che ben il 41% degli intervistati ha segnalato di avere avuto difficoltà in tale ambito (vedere grafico 7).

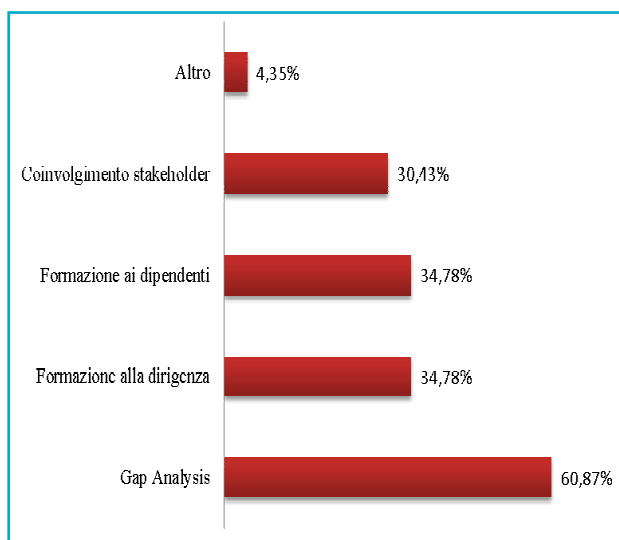


Grafico 6 – Azioni attuate

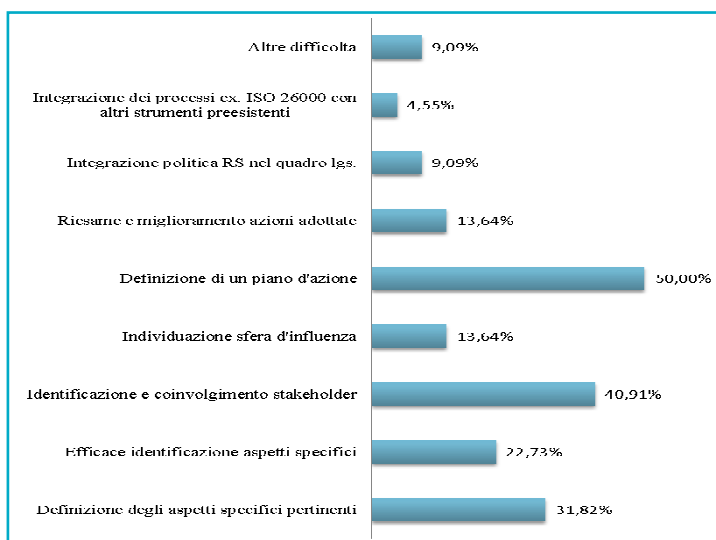


Grafico 7 – Difficoltà incontrate nell'implementazione dell'UNI ISO 26000

L'altro aspetto che merita particolare attenzione è il dato relativo alla definizione di un piano d'azione: la metà delle organizzazioni ha avuto difficoltà ad elaborare un efficace piano per risolvere e superare le discrepanze con la responsabilità sociale riscontrate tramite la *gap analysis*.

Dare visibilità all'implementazione della UNI ISO 26000

La strategia di comunicazione adottata in relazione agli impegni assunti e agli obiettivi raggiunti in materia di responsabilità sociale è stata una delle ultime questioni affrontate nel questionario e proprio su questo aspetto è risultato molto difficile ricavare un'indicazione netta: l'unico elemento che ha raccolto un significativo numero di segnalazioni è il piano di azione e miglioramento (45%). Da questo dato emerge che le organizzazioni hanno approcciato la responsabilità sociale come un processo in continua evoluzione, che può e deve essere migliorato attraverso la messa a punto di un piano di miglioramento. Salvo questa eccezione, come ben illustra il grafico 8, molte voci si attestano tra il 18% (nessuna forma di comunicazione) e il 32% e le rimanenti rilevano per meno del 10% delle organizzazioni.

Nel rielaborare il dato relativo alla strategia di comunicazione si è allora pensato di mettere in luce quante tra le organizzazioni intervistate abbiano adottato almeno uno strumento di comunicazione esterna (pubblicazione di rapporti, pubblicità, etichettatura e/o comunicazione diretta agli *stakeholder*) e quante invece si siano limitate a comunicare le proprie iniziative di responsabilità sociale solo internamente (tenendo in considerazione quindi tutte le altre voci tranne la categoria "altro"). Il risultato finale ci dice che il 59% ha comunicato esternamente le proprie iniziative e impegni di responsabilità sociale, mentre il restante 41% si è limitato alla comunicazione interna o non ha adottato alcuno strumento di comunicazione.

Valutazione della UNI ISO 26000

Le difficoltà di implementare la UNI ISO 26000 ci suggeriscono che la norma, dopo aver fornito un'utile guida per analizzare la rispondenza della propria realtà al modello ideale di respon-

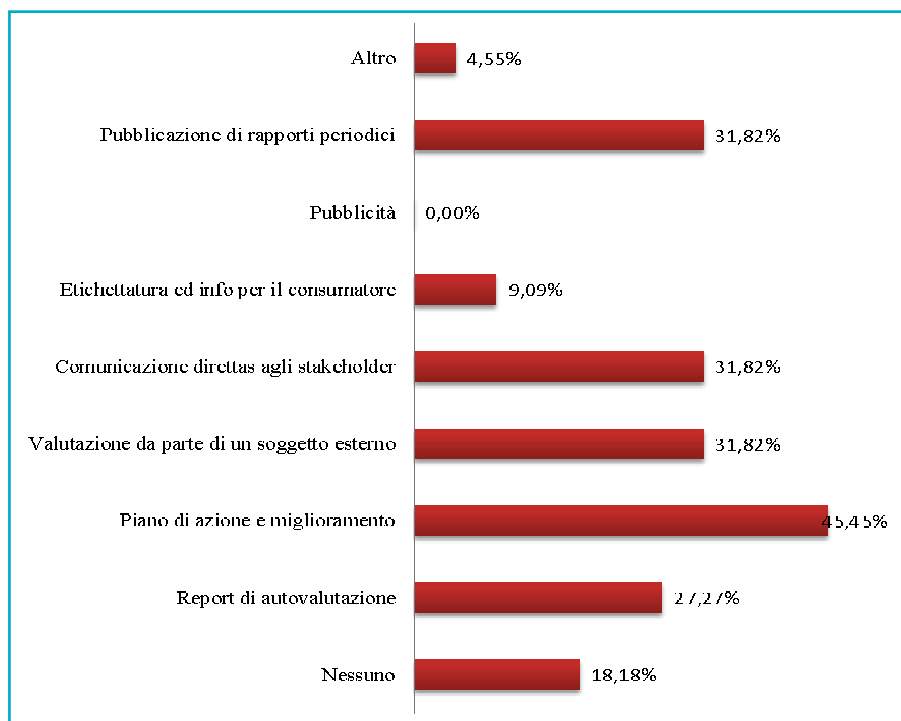


Grafico 8 - Strategia di comunicazione adottata

sabilità sociale descritto, risulta non sufficientemente esaustiva nel guidare le organizzazioni nella fase successiva alla valutazione iniziale e passare al piano applicativo. Non deve stupire allora che alla domanda relativa alla generale valutazione della norma da parte degli intervistati, la voce sull'applicabilità abbia registrato il voto medio più basso (3,41 in una scala da 1 a 5), e questo risulta ancora più significativo se si confronta il dato con le altre voci: 4,00 per chiarezza e comprensione e 4,45 sul livello di pertinenza della norma rispetto al tema della responsabilità sociale (vedere grafico 9). La valutazione complessivamente positiva della UNI ISO 26000 è confermata anche dagli esiti della domanda che ha indagato l'effettivo livello di rilevanza di ogni tema fondamentale all'interno dell'organizzazione. Si deve ricordare che la norma afferma chiaramente che tutti i temi fondamentali in essa individuati sono rilevanti per tutti i tipi di organizzazione, a prescindere dalle dimensioni, ubicazione e tipo-

logia: sotto questo aspetto i risultati dell'indagine sembrano confermare questa affermazione. Infatti il grafico 10 evidenzia che i voti medi registrati per ciascun tema oscillano da un minimo di 3,87 (aspetti relativi ai consumatori) a un massimo di 4,35 (condizioni di lavoro), con una differenza di solo 0,43 punti su 5. Ricordando che le difficoltà maggiori sono di tipo applicativo e in particolare collegate all'identificazione e coinvolgimento degli *stakeholder*, con la domanda conclusiva, relativa a possibili nuovi strumenti a supporto dell'applicazione della norma, si è riscontrata l'esigenza di elaborare nuovi documenti di guida e/o aiuto all'utilizzo pratico della norma (per il 38%), e di interventi relativi alla produzione di manuali applicativi (più brevi e semplici) e guide applicative per l'identificazione e coinvolgimento degli *stakeholder*.

Gaia Pretner Calore

Csr and sustainability specialist

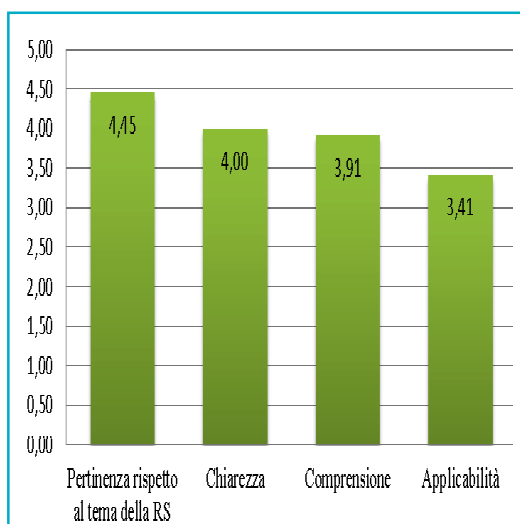


Grafico 9 - Percezione della norma

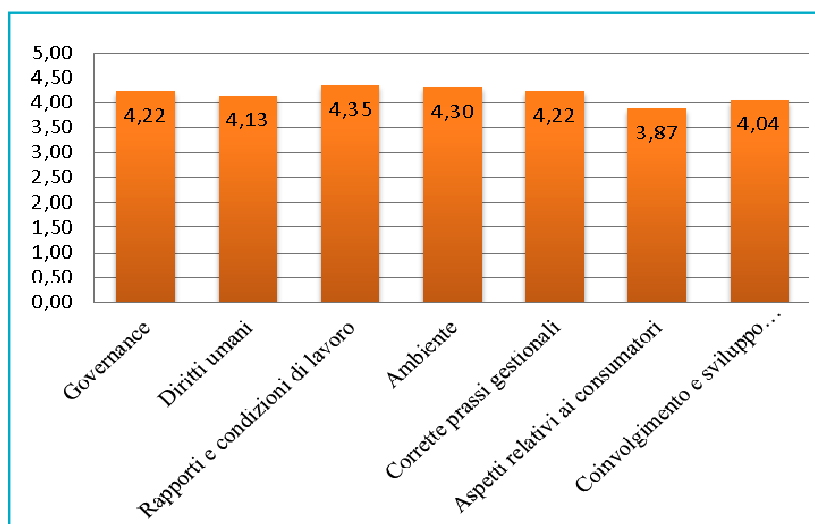


Grafico 10 - Rilevanza dei temi fondamentali



Il Gruppo Credito Valtellinese declina nella propria *mission* l'obiettivo di crescere in modo sostenibile e socialmente responsabile e, di conseguenza, guarda con interesse ai contenuti della UNI ISO 26000 come *benchmark* di riferimento, in un'ottica di miglioramento continuo per il Gruppo e per i propri *stakeholder*. Al tempo stesso, in analogia con tutti gli operatori dell'economia, osserva come la natura di linee-guida non certificabili associata alla Norma ne pregiudichi potenzialmente la completa "osservanza".

Una crescita sostenibile, da "operatore tra gli operatori": il Gruppo Creval nel corso degli anni ha inteso coniugare la crescita aziendale in termini dimensionali ed economici con lo sviluppo del territorio (a fine 2013 le tre banche iscritte nel perimetro unitario - Credito Valtellinese, Carifano e Credito Siciliano - sono presenti con 543 sportelli in 11 regioni e 49 province italiane).

Fin dalle origini - il richiamo del dettato statutario (art. 2) è chiaro al riguardo - la Responsabilità

di miglioramento continuo. In quest'ottica il Gruppo, premiato diverse volte per le buone prassi di responsabilità sociale, opera attraverso una serie di attività a sostegno dei territori che trovano rappresentazione dal 1995 nel Rapporto Sociale, specialmente di quelli in difficoltà economica a causa di eventi naturali o del prolungarsi della crisi. Un esempio sviluppato negli anni recenti è "Caro papà Natale", progetto che realizza aule informatiche presso le oncologie pediatriche degli ospedali per offrire ai piccoli pazienti la possibilità di mantenere il contatto con gli amici, i familiari e la scuola. In questa direzione si posizionano anche le numerose iniziative sociali sostenute dalla Fondazione Gruppo Credito Valtellinese.

Il *commitment* del Gruppo, oltre a favorire lo sviluppo sociale ed economico delle comunità di appartenenza, si articola anche nel terzo pilastro della sostenibilità: l'ambiente. In questa direzione - unitamente alla definizione di una politica ambientale a livello di intero Gruppo - vengono imposte alcune "buone prassi"; un esempio virtuoso all'interno del Gruppo è il nuovo Centro Servizi situato in via Feltre, 75 a Milano, primo progetto italiano che concorre per la certificazione LEED Italia nella categoria *Leadership in Energy and Environment Design*.

La sfida del Piano di Identità e Sostenibilità 2014, con il sostegno del *top management*, consiste -



SPA
MALVESTITI
STAMPI DI PRECISIONE

La sensibilità dell'azienda Ernesto Malvestiti SpA ai temi della responsabilità sociale viene da lontano. Fin dalla sua nascita, avvenuta nel 1945, la sfida imprenditoriale dei fondatori si è basata sull'idea che un business solido e duraturo non può che basarsi su un rapporto trasparente e solidale con il personale e con la comunità esterna. Nei suoi quasi 70 anni di vita, l'azienda ha cercato di coniugare la crescita in termini di produzione e fatturato con una pari crescita delle condizioni lavorative delle persone che, a qualsiasi titolo, operano per suo conto e con un costante rispetto non solo delle leggi, ma anche dei principi etici e di responsabilità dei suoi fondatori.

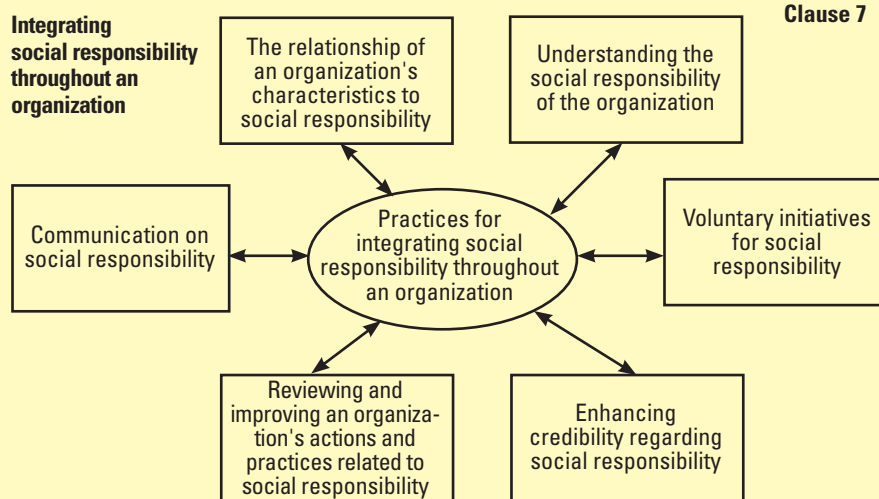
Vanno in questa direzione tutte le iniziative intraprese al fine di integrare le fabbriche del gruppo nel territorio di appartenenza con l'ideale di creare una "comunità" senza confini tra fabbrica e vita quotidiana. La ricerca delle proprie professionalità nell'ambito delle comunità locali dove sono ubicati gli stabilimenti, l'offerta al personale di percorsi di crescita delle competenze professionali, il suo costante coinvolgimento nella ricerca delle migliori soluzioni da applicare ai metodi e agli ambienti di lavoro, le iniziative di welfare aziendale sono solo alcune linee di indirizzo in tal senso. Il rispetto certificato di standard internazionali quali la UNI EN ISO 9001 e la UNI ISO/TS 16949 sono una testimonianza dell'attenzione di Malvestiti verso la qualità dei propri processi interni e verso la soddisfazione dei propri clienti esterni.

A tutto questo si sono affiancate nel tempo numerose iniziative per promuovere lo sviluppo sostenibile dei propri processi produttivi. L'attenzione e il rispetto verso l'ambiente esterno è testimoniato, tra l'altro, dalla certificazione UNI EN ISO 14001 ottenuta nel 2011. Nel corso degli ultimi anni la società ha incrementato in modo esponenziale la sua presenza sui mercati esteri, sia come produttore che come fornitore. Questo ha portato alla necessità di confrontarsi con tematiche e problematiche diverse e impegnative sia per la presenza di *stakeholders* più esigenti, sia per la necessità di affrontare aumentate criticità legate alla catena di fornitura. Nell'offerta al cliente e soprattutto nella scelta dei propri fornitori nel mondo l'azienda ha adottato da subito criteri di trasparenza e di rispetto delle norme internazionali. Quando si opera in paesi dove non esistono norme stringenti sul lavoro o sull'ambiente esterno è necessario creare al proprio interno i principi di buona condotta.

Negli ultimi anni, dove l'attenzione alla finanza di molta imprenditoria ha spesso prevalso sull'attenzione alla crescita della produzione, la Malvestiti ha adottato un approccio in totale controtendenza, intensificando i propri investimenti in macchine e impianti di produzione.

La Direzione attuale crede fortemente che, proprio in un periodo di crisi come quello at-

Integrating
social responsibility
throughout an
organization



Sociale d'Impresa (CSR), intesa come "valore condiviso nel tempo" che apporta benefici economici, sociali e ambientali di cui si può concretamente avvantaggiare l'intera comunità di *stakeholder*, rappresenta parte integrante di una cultura d'impresa distintiva, a matrice popolare e localistica. La tendenza in essere oggi mira alla CSR come modalità non retorica o "alla moda", ma vissuta:

- all'interno in pieno anche dai dipendenti per "abitare" l'azienda;
- all'esterno per dare forma e concretezza alla necessità di mitigare il rischio di impresa, impostare una strategia di medio-lungo periodo equilibrata e coinvolgere gli *stakeholder* in processi di effettiva "compartecipazione" (tramite ad esempio l'uso proattivo dei *Social Network*).

È proprio il coinvolgimento degli *stakeholder* uno dei vantaggi competitivi di attività sostenibili; fornisce, oltre alla legittimità ad operare, spunti

come si dice in gergo - nel "mettere a sistema" e un'unità questa cultura d'impresa: al servizio dei portatori di interesse in un'ottica di apertura e di dialogo che arricchisce l'una e l'altra parte con continuità e intende la natura di banca popolare come attore economico e sociale del Paese.

Paolo Baroli

Credito Valtellinese S.c.
Servizio Corporate Identity
Qualità e Sostenibilità

Note

¹ Progetti a sostegno delle famiglie in difficoltà, fondi di solidarietà, maggior credito alle imprese di piccola dimensione, finanziamenti alle giovani coppie per l'acquisto della casa, finanziamenti agevolati alle famiglie con figli appena nati o adottati, iniziative a favore delle popolazioni di Emilia Romagna, Lombardia e Veneto colpite da eventi sismici o idrogeologici.

² <http://www.creval.it/fondazione/index.htm>.

³ Vd. Rapporto Sociale 2013 (<http://www.creval.it/bilanciosociale/bilanciosociale.html>).

tuale, la responsabilità sociale di un'azienda, la sua reputazione, la sua capacità di dare lavoro e motivazioni al personale siano le chiavi per mantenere e anzi aumentare la propria competitività. Ed è per questo che, quest'anno, abbiamo deciso di perseguire con ancora più forza questi principi adottando le linee guida della UNI ISO 26000.

Nella prima lettura della linea guida abbiamo subito riconosciuto, infatti, i nostri valori e i progetti che volevamo perseguire. Stiamo affrontando in questa fase un'analisi preliminare delle nostre attività al fine di valutare meglio i nostri impatti, sia positivi che negativi, di tipo sociale, ambientale, organizzativo ed economico. A valle di questa analisi, è nostra intenzione stabilire alcune linee di azione prioritarie e un programma di lavoro per il 2014.

L'idea non è quella di allestire documentazione "di facciata" ma quella di perseguire azioni concrete di reale utilità. In questo crediamo che la UNI ISO 26000 ci possa guidare in modo efficace.

Michele Monguzzi

*Ernesto Malvestiti SpA
Quality & Environmental Manager*



FONDERIE DI MONTORSO

Il nostro approccio alla UNI ISO 26000 è stato "conseguenziale" alla presa di consapevolezza di essere già virtuosi nell'applicazione di tutte le raccomandazioni/linee guida da essa suggerite, che erano da tempo il credo quotidiano della nostra gestione. La tipologia di produzione che ci caratterizza - fonderia di ghisa di seconda fusione - è senz'altro sentita come fonte di problemi ambientali e sinonimo di un posto di lavoro disagiato e pericoloso (e come tale soggetta ad ogni possibile forma di controllo e autorizzazioni). Per sfatare tali pregiudizi e dare certezza ai nostri *stakeholders* della valenza della nostra responsabilità sociale abbiamo completamente aperto dai primi mesi del 2010 in poi l'azienda all'esterno, sia attraverso giornate dedicate, sia mediante comunicazioni continue sul nostro operato. Ogni due anni circa organizziamo un *'open day'* aperto al pubblico e nel corso dell'anno riceviamo sempre chiunque desideri farci visita, ospitiamo spettacoli culturali, partecipiamo a iniziative sportive e benefiche locali, abbiamo attivato un numero di telefono dedicato alla ricezione di qualunque segnalazione... tutte azioni volte alla completa integrazione della nostra organizzazione nella comunità ove operiamo. Ma ben più importante è il rispetto del Codice Etico - parte integrante del Modello ex 231/2001 e sottoscritto da ogni dipendente - che esigiamo da parte dei nostri collaboratori interni ed esterni. E' in questo documento sono dichiarati il nostro impegno all'applicazione rigorosa della legge, del rispetto della persona e dell'etica professionale (conformemente ai principi fondamentali enunciati dalla UNI ISO 26000). Ci adoperiamo continuamente perché tutto ciò sia applica-

to: non solo con l'esempio costante di tutti gli apicali, fino ai vice capi-reparto, tutti coinvolti nel pretendere rispetto del posto di lavoro, della persona e dell'ambiente attraverso *check-list* quotidiane predisposte all'uso, riunioni trimestrali di valutazione dei risultati e l'implementazione di miglioramenti che partano dal basso; trasmissione mensile dei consuntivi sugli infortuni, produttività, pulizia e "inciviltà o trasgressioni" eventuali rilevate nel periodo, tutti elementi impattanti sul Premio di risultato, sicuramente grande propulsore. Annualmente la direzione diffonde fino ai vice preposti i risultati economici e finanziari consuntivi e prospettici, gli investimenti conclusi e prefissati (molti dei quali a solo beneficio dell'ambiente esterno e lavorativo interno), gli obiettivi a tre anni, per una loro condivisione totale, *accountability* e trasparenza continua. Senza alcuna difficoltà, e con solo qualche inevitabile azione coercitiva/sanzionatoria, riteniamo di aver percorso buona parte della strada verso orizzonti molto più ambiziosi che vedono come unico limite per la loro realizzazione le attuali norme giuslavoriste e fiscali, del nostro restrittivo ordinamento legislativo.

Patrizia Comello

*Fonderie di Montorso SpA
Presidente e AD*



Il Gruppo SGR - Gruppo Società Gas Rimini SpA ha contribuito in modo decisivo all'introduzione e allo sviluppo del gas naturale sul territorio romagnolo e su parte di quello marchigiano. Il Gruppo fornisce energia e soluzioni tecniche (installazione e manutenzione di impianti di riscaldamento, condizionamento, fotovoltaici, impianti termici condominiali e centrali di tele-riscaldamento) valorizzando un legame forte, capillare e sostenibile con la comunità locale. Nell'ambito del percorso di rendicontazione sociale del Gruppo, è stata applicata la norma internazionale UNI ISO 26000 - Linea Guida alla Responsabilità Sociale delle organizzazioni. La ragione principale della scelta di implementare la politica di Responsabilità Sociale attraverso tale norma è stata la completezza del documento in termini di contenuti e l'approccio integrato al tema e in particolare non si è fatto ricorso a competenze e consulenze esterne. La UNI ISO 26000 ha tracciato la strada per una maggiore comprensione e integrazione della Responsabilità Sociale d'Impresa all'interno della struttura aziendale e per una più chiara definizione degli obiettivi collegati alla sostenibilità.

La prima fase di lavoro è stata caratterizzata dallo studio attento della norma, in particolare dei punti relativi alla definizione dei termini chiave di Responsabilità Sociale, dei principi e dei temi fondamentali di cui si compone il testo. Le azioni attuate per l'implementazione sono state poi la formazione interna a livello dirigenziale e ai lavoratori.

SGR ha anche maturato una chiara consapevo-

lezza sull'importanza dell'attività di *stakeholder engagement* per le sue decisioni strategiche e la UNI ISO 26000 è stata la nostra stella polare. I risultati emersi dalle iniziative di ascolto per le singole categorie di *stakeholder* sono contenute nel report annuale di Sostenibilità.

I temi fondamentali elencati dalla norma sono per SGR tutti rilevanti, in particolare gli aspetti specifici prioritari in sede di implementazione e miglioramento sono stati:

- salute e sicurezza sul lavoro;
- occupazione e rapporti di lavoro;
- comunicazione commerciale onesta;
- servizi e supporto ai consumatori;
- promuovere la RSI nella catena.

Anche nel disegnare e realizzare le iniziative correlate alla Responsabilità Sociale la norma ha rappresentato per noi uno strumento fondamentale.

Infine le maggiori difficoltà incontrate nell'implementazione della UNI ISO 26000, nella nostra azienda, sono state la definizione di un piano di azione, quale seguito attuativo dell'*assessment* condotto, il riesame e il continuo miglioramento delle azioni messe in atto.

La percezione e la valutazione generale della norma in base alla nostra esperienza è alta in termini di chiarezza, comprensione, applicabilità e pertinenza della norma rispetto al tema della Responsabilità Sociale.

Elisa Tamagnini

*Gruppo Società Gas Rimini SpA - Gruppo SGR
Responsabile Ufficio Sostenibilità*





INNOVHUB
STAZIONI SPERIMENTALI
PER L'INDUSTRIA



STAZIONE SPERIMENTALE
PER I COMBUSTIBILI

Innovazione e ricerca

Innovhub - Stazioni Sperimentali per l'Industria: un'azienda speciale, cinque divisioni (laboratori) che dal 2010 operano come unica entità della Camera di Commercio di Milano all'interno del tessuto economico nazionale promuovendo lo sviluppo scientifico e tecnologico.

Come azienda, nata nello stesso anno della pubblicazione della Linea Guida UNI ISO 26000, riteniamo fondamentale l'implementazione della nostra politica di responsabilità sociale attraverso la linea guida, per la completezza del documento in termini di approccio integrato alla stessa RS e per l'aderenza al modello di organizzazione da noi adottato come previsto dal D.Lgs 231/01.

Siamo tuttavia troppo giovani per vedere già compiutamente applicata la linea guida e pertanto ci troviamo in un'analisi del contesto propedeutica e indispensabile all'implementazione del modello stesso e congiuntamente di formazione interna a livello dirigenziale. L'azienda fa dell'innovazione di processo e di prodotto la principale vocazione, assistendo le aziende con specifica attenzione alle imprese dei settori contribuenti afferenti ai settori tessile, cartario, dei combustibili, degli oli e dei grassi e a supporto della pubblica amministrazione, nella verifica della sosteni-

bilità e del posizionamento delle tecnologie. Tesi a tale obiettivo, riteniamo fondamentali per l'organizzazione temi quali quello dello sviluppo tecnologico e accesso alla tecnologia che ricalca i principi della nostra *mission*, di pari passo a quello della protezione della salute e sicurezza dei lavoratori.

Il coinvolgimento della direzione generale può essere valutata come criticità all'implementazione della linea guida nella definizione di un piano d'azione ma è stata colta come un'opportunità da parte dei lavoratori per chiedere con successo un processo di implementazione dei principi basati sulla UNI ISO 26000 a partire dalle attività sviluppate. Innovazione e ricerca come strumenti di responsabilità sociale e innovazione responsabile? Per noi è possibile.

Così è nato, a inizio 2013, CSRLAB, un gruppo interdivisionale all'Azienda Speciale, con la finalità di condurre un *assessment* basato su interviste a soggetti rappresentanti i settori di riferimento e raccogliere *best-practices* già in essere sviluppate dallo specifico settore (Associazione di categoria) nell'area della sostenibilità ambientale (tema, quello ambientale, fondamentale all'interno della Linea Guida UNI ISO 26000, presa a riferimento del progetto). Ulteriore obiettivo, sulla base dello stato dell'arte emerso dall'analisi di cui al punto precedente, quello di promuovere future attività progettuali sugli stessi temi attraverso programmi finanziati nazionali ed europei per la ricerca e l'innovazione.

Il coinvolgimento degli *stakeholder* ha consolidato la percezione di un ruolo per l'azienda speciale finalizzato all'innovazione e al miglioramento delle prestazioni e delle compatibilità ambientali dei settori di riferimento attraverso la sperimentazione di tecnologie innovative per l'energia e l'industria e con una diffusione dei risultati il più possibile ampia. In ultima analisi, la responsabilità sociale è e sarà per noi, innovazione responsabile e divulgazione di eventi connessi come leva per la generazione di valore.

Paolo Lopinto

*Innovhub - SSI Divisione Combustibili
Responsabile Progetto CSRLAB*



La scelta di includere la responsabilità sociale all'interno delle strategie e del sistema di gestione della nostra società nasce prima di tutto dalla considerazione che per fare impresa oggi in modo etico, sostenibile e consapevole è fondamentale creare valore condiviso con gli *stakeholder*, monitorando le loro aspettative e rendendo conto in modo trasparente delle proprie azioni.

Recentemente Kinexia, società del gruppo Sostensa quotata al MTA di Borsa Italiana e attiva nel settore delle energie rinnovabili, di cui sono Presidente e Amministratore

Delegato, ha ricevuto - prima azienda quotata in Italia! - la certificazione SR10 per i sistemi di gestione della responsabilità sociale, innovativo strumento di certificazione sviluppato da IQNET, il più grande network mondiale di enti di certificazione dei sistemi di gestione, in collaborazione con la Federazione CISQ.

La certificazione SR10 parte dalle linee guida UNI ISO 26000:2010 sulla Responsabilità Sociale e indica i requisiti da soddisfare al fine di poter definire come comportamento socialmente responsabile il comportamento adottato in merito alle attività svolte e alle decisioni prese. La certificazione ci è stata rilasciata da Certquality, organismo accreditato per la certificazione dei sistemi di gestione aziendale per la qualità, l'ambiente, la sicurezza e nella certificazione di prodotto, parte del network internazionale IQNET. Il percorso volto all'ottenimento della SR10 è durato all'incirca 5 mesi. Il lavoro ha avuto inizio con la costituzione di un gruppo di lavoro interno dedicato che ha seguito un'apposita formazione. Il team ha dapprima mappato tutti gli *stakeholder* dell'azienda; ha identificato e valutato la significatività, in termini di responsabilità sociale, degli impatti rilevanti generati dalle attività/decisioni aziendali e ha verificato aspettative, bisogni ed esigenze relativi a tali impatti dei portatori di interesse, attraverso interviste dirette e questionari. Non essendoci ancora precedenti su cui basarsi e in mancanza quindi di schemi predefiniti, la vera sfida è stata proprio quella di declinare in modo operativo, oggettivo e dimostrabile quanto richiesto dalla norma. A tal fine è stata elaborata una apposita matrice che ha permesso di modellizzare tutte le attività sopra citate e di individuare, a valle, le aree di miglioramento e gli obiettivi specifici per il prossimo triennio. Un impegno notevole, ma per noi la certificazione SR10 - Sistema di Gestione per la Responsabilità Sociale rappresenta molto di più di un semplice pezzo di carta. Ci permette di fare un vero e proprio salto dimensionale nell'engagement nei confronti degli *stakeholder*, dalla comunità finanziaria ai dipendenti, dagli azionisti alle comunità locali, alle associazioni sul territorio.

Ci siamo quindi impegnati concretamente a dare seguito ad un sistema di gestione effettivamente permeato da logiche e pratiche di responsabilità sociale: questo significa che nelle scelte strategiche si tiene concretamente conto delle aspettative degli *stakeholder*, a cominciare da quelle dei dipendenti. Ogni anno, poi, ci sarà un riesame per verificare gli obiettivi in un processo di condivisione delle scelte: se gli obiettivi cambieranno, andranno condivise - e spiegate - le motivazioni.

L'aver ottenuto questa certificazione implica un impegno significativo, che non è tanto nella certificazione in sé ma piuttosto nella scelta del nostro modo di fare impresa. Si tratta di un impegno costante verso i nostri investitori e azionisti, a cui diciamo che lo scopo del nostro progetto di impresa non è la spasmodica ricerca del profitto fine a se

stesso, ma quello di una equa remunerazione del capitale investito che non sia mai confliggente con la sostenibilità ambientale e sociale delle nostre scelte. Al contempo si tratta dell'impegno di tenere in costante considerazione, con le nostre visioni strategiche ma anche con il lavoro quotidiano, tanto gli impatti sociali quanto quelli ambientali, al fine di dare pieno senso agli sforzi di ogni singolo componente del nostro team.

Pietro Colucci

Presidente e amministratore delegato del Gruppo Sostenya¹ e di Kinexia SpA

Note

¹ Il Gruppo Sostenya (www.sostenya.it) è una Holding di partecipazioni, attiva nel settore dell'Ambiente e delle Energie Rinnovabili. Controllata da Pietro Colucci, pioniere del binomio energia da fonti rinnovabili-servizi ambientali, con una storia di successo di oltre 30 anni nel settore, Sostenya basa il proprio modello di sviluppo su una politica incentrata alla crescita interna e alle acquisizioni.

All'interno del Gruppo, Kinexia è una holding di partecipazioni finanziarie (quotata al MTA di Borsa Italiana) che controlla società attive nella progettazione, realizzazione e gestione di impianti di produzione di energia rinnovabile e, tramite SEI Energia, del teleriscaldamento e tramite Innovatec di efficienza energetica; Waste Italia invece è l'azienda leader di mercato nella gestione integrata di rifiuti speciali non pericolosi.



La Technip Italy SpA ha deciso di avviare un percorso con la UNI ISO 26000 per soddisfare le seguenti principali necessità:

- una migliore amalgamazione delle attività e degli impegni assunti nell'ambito delle iniziative di sviluppo sostenibile in una ottica di sistema più strutturata.
- concorrere, applicando la Linea Guida internazionale, a fare crescere la conoscenza e la consapevolezza sull'impegno aziendale sui temi della Sostenibilità da tempo avviato con il Sistema di Gestione Aziendale per la *Corporate Social Responsibility*, operante in ottemperanza allo Standard SA 8000 dal 2004.

Il cammino appena intrapreso è consistito nella elaborazione dell'analisi del contesto in cui opera l'azienda secondo le linee guida della UNI ISO 26000. Sono state inoltre individuate le "rilevanze" a fronte dei sette "core subjects" e sono stati individuati gli "action requirements", a cui la Technip Italy SpA ora deve ispirarsi.

Il lavoro fino ad ora svolto ha contribuito ad avviare il processo di risoluzione delle esigenze di cui sopra, non solo il processo di amalgamazione può dirsi diffuso ma è apparso subito evidente che anche la crescita culturale sta procedendo coinvolgendo tutto il personale, accrescendo il livello di consapevolezza e sensibilità aziendale sui temi della sostenibilità. Si tratta del primo passo, Technip Italy SpA ora dovrà ispirarsi ai risultati dell'*assessment* per:

- redigere *action plan* adeguati da porre in opera come occasione di miglioramento e di opportunità di sviluppo;
- migliorare la comunicazione interna valorizzando gli aspetti positivi emersi favorendo la capitalizzazione in termini di "intangible assets".

Nel percorso intrapreso sono state riscontrate alcune difficoltà riscontrate e sono emerse delle criticità. La Linea Guida ha necessitato l'acquisizione di un buon grado di familiarità per quanto riguarda la sua applicazione. Questa acquisizione è andata maturando durante l'*assessment* e ha determinato spesso il dover tornare indietro sul lavoro già fatto per rielaborarlo con il raggiungimento di risultati più appropriati.

Un'altra difficoltà è stata quella di assicurare una partecipazione la più ampia possibile del personale aziendale nell'ambito delle funzioni da coinvolgere e da intervistare per quanto riguarda l'analisi delle "issue" una volta identificate come le più rilevanti. Questa necessità di coinvolgere un campione aziendale il più ampio possibile è stata un'esigenza importata per superare il rischio di giungere a risultati poco rappresentativi della organizzazione come corpo unico da monitorare.

Pasquale Di Rubbo

Technip Italy SpA

Materialità: come identificare le priorità

Il tema della *Materiality* - termine impropriamente tradotto dall'inglese come "materialità" che significa rilevanza/significatività - è uno degli aspetti centrali per le organizzazioni che vogliono affrontare seriamente la sfida della sostenibilità.

I primissimi report di sostenibilità nel settore bancario/assicurativo della fine degli anni '90 si concentravano, nella sezione ambientale, sugli aspetti relativi agli impatti ambientali diretti, fornendo dettagli sui consumi di energia, acqua e carta nelle diverse filiali. Monitorare i consumi delle materie prime e assicurarne un uso efficiente è sicuramente un elemento centrale in materia di impatto ambientale, ma, come utenti e clienti di una agenzia di credito, cosa ci saremmo aspettati di trovare dentro le pagine di quei report? Probabilmente anche qualche informazione in più sugli impatti ambientali indiretti, soprattutto sugli eventuali criteri di tipo "green" utilizzati dalle banche nella selezione e concessione del credito ad aziende, pubbliche amministrazioni e privati.



Per fortuna, l'approccio alla rendicontazione da parte del settore bancario-assicurativo si è evoluto, ma il tema della centralità della *Materiality* continua a rivestire un ruolo cruciale nel dibattito sulla sostenibilità. Del resto, lo standard AA1000 APS (*Accountability Principles Standard*) che del principio è stato il promotore, fin dal "lontano" 1999, lo aveva definito come uno dei pilastri dell'*accountability* e *sustainability* delle organizzazioni. Ma cosa significa in pratica *Materiality* e come tradurle le logiche nell'operatività?

Materiality significa comprendere in profondità la rilevanza e l'importanza di un tema per l'organizzazione e i suoi stakeholder. È il livello oltre il quale una questione diviene sufficientemente critica, senza che il termine abbia necessariamente un'accezione negativa, da dover essere gestita. Chiama in causa due concetti:

- la comprensione di cosa è rilevante (contenuti) rispetto al contesto di sostenibilità in cui l'organizzazione si trova e opera;
- la comprensione di cosa è importante (fino a che livello conta) e per chi.

Un'analisi della *Materiality* non è un'operazione semplice. Negli anni si sono sviluppati diversi strumenti che supportano le organizzazioni nei *Materiality Determination Processes*. Tutti gli strumenti mettono in evidenza la necessità di partire da un'analisi del contesto di sostenibilità, che aiuti a identificare in maniera chiara, efficace e "difendibile" i temi rilevanti e che, condotta con una cadenza periodica, sia in grado di supportare l'organizzazione nel mettere in relazione la maturità "sociale" di un tema, intesa come l'insieme delle aspettative degli *stakeholder* verso l'azienda, con la risposta organizzativa, ovvero con l'impatto che la gestione/non gestione di quel determinato tema ha o potrebbe avere sulla strategia. Il grafico di seguito ben illustra queste dinamiche. In generale, più "matura" è una tematica più sarà essenziale per un'azienda

Cosa fanno all'estero: l'esempio della Francia

In AFNOR, l'ente francese di normazione, la responsabilità sociale viene trattata strategicamente insieme alle problematiche ambientali. Si parte dalla considerazione che su scala internazionale lo sviluppo sostenibile, in un contesto di globalizzazione, di crisi e di crescita demografica, rappresenta una sfida per tutti gli attori del mercato e le parti interessate della società. Di fronte alle aspettative sociali e alle volontà politiche, interpretate nei regolamenti cogenti, la considerazione di obiettivi ambientali e di responsabilità sociale costituiscono un elemento strategico riconosciuto da imprese, pubblica amministrazione e società civile, consumatori ed utilizzatori. La normazione volontaria è essenziale per accompagnare l'insieme di questi attori, quale mezzo importante per gestire la filiera cliente-fornitore nell'industria di beni e servizi a livello internazionale e per affrontare le tematiche dello sviluppo sostenibile e della responsabilità sociale a supporto dei documenti europei in questo ambito.

A seguito della pubblicazione della ISO 26000, AFNOR ha evidenziato che si devono fare sforzi per aiutare gli attori economici, in particolare le piccole e medie imprese, affinché facciano proprio il concetto di responsabilità sociale. Inoltre è necessario vigilare sul mercato in me-

rito al proliferare di impostazioni normative su temi vicini alla sostenibilità, quali quelli degli acquisti responsabili e della finanza etica, e cogliere nuove esigenze di normazione per sviluppare guide coerenti di applicazione della ISO 26000.

Inoltre, deve essere considerata con attenzione la problematica della certificazione della responsabilità sociale ed il relativo tema dei sistemi di *auditing* e verifiche di filiera negli ambiti sociale, salute e sicurezza nelle organizzazioni. Non ultimo, è necessario affrontare lo sviluppo delle pratiche di *reporting* e bilanci di sostenibilità. Nella seconda metà del 2012 AFNOR ha condotto un'indagine sull'utilizzo e l'applicazione della NF ISO 26000 da parte delle organizzazioni francesi, finalizzata anche all'individuazione di strumenti, metodi, modelli e documenti, ovvero iniziative per facilitare l'implementazione della linea guida internazionale. Hanno contribuito all'indagine 63 organizzazioni, delle quali 30 hanno dichiarato di utilizzare in modo completo la ISO 26000 all'interno della propria realtà.

Gli esiti sono disponibili nella sezione del sito www.afnor.fr dedicato alla responsabilità sociale. Tra questi è significativo far rilevare che, tra le 63 risposte, 58 organizzazioni hanno raccomandato l'utilizzo della ISO 26000.

gestirla; allo stesso modo, l'azienda guadagnerà un vantaggio competitivo nel momento in cui comincerà a presidiare un tema che, anche se non completamente maturo, ha potenzialmente un alto impatto sulla propria strategia. Per l'identificazione dei temi *Material* viene suggerito di diversificare le fonti di indagine: norme sociali, contesto regolatorio, *benchmark* con aziende

operanti nel medesimo settore/*competitor*, *policy* e prassi già in essere entro l'organizzazione, ecc. Sicuramente fondamentale, inoltre, è condurre un'attività di *stakeholder engagement*, attraverso una modalità sistematica e strutturata di dialogo e coinvolgimento degli interlocutori dell'azienda nella comprensione dei rischi e delle opportunità strategiche. Il dialogo diviene in questo contesto uno strumento di controllo e prevenzione dei 'rischi extra finanziari', rendendo possibile:

- la gestione delle aspettative;
- la misurazione della distanza tra queste ultime e le strategie aziendali;
- l'identificazione e implementazione delle azioni correttive personalizzate;
- l'individuazione di ulteriori tematiche di sostenibilità rilevanti, ma non ancora presidiate, su cui iniziare una riflessione più profonda in azienda.

Una conferma di quanto il tema della *Materiality* stia emergendo come fattore critico di successo nella messa a punto di strumenti e strategie di *Corporate Responsibility* da parte delle aziende viene anche dalle recenti Linee Guida della *Global Reporting Initiative* (G4). Queste ultime, enfatizzando la focalizzazione sugli aspetti *Material* nei processi di *Reporting*, incoraggiano le aziende a fornire solo quelle informazioni cruciali per la comprensione del proprio business e delle sfide in termini di sostenibilità. Si svecchia un approccio che in passato aveva privilegiato la tendenza a concentrarsi sulla mera *compliance* agli indicatori chiave di *performance* in favore di una comunicazione più strategica e mirata agli *stakeholder*. Contenente informazioni in numero minore forse, ma sicuramente più pertinenti.

Ancora prima, nel 2010, la Linea Guida UNI ISO 26000 aveva in modo autorevole ribadito l'assolu-





ta centralità del principio della *Materiality*, quando al paragrafo 5.2.2, affermava che “un’organizzazione [nell’intraprendere un cammino di Corporate Responsibility] dovrebbe considerare tutti i core subjects [Governance, Human Rights, Labour Practices, the Environment, Fair Operating practices, Consumer Issues, Community Involvement and Development] per identificare quali tra di essi sono i più rilevanti con riferimento al proprio core business. L’identificazione dei temi rilevanti dovrebbe poi essere seguita da una verifica del livello (natura, grado, ecc.) degli impatti che l’organizzazione genera nel contesto in cui vive ed opera [...]”.

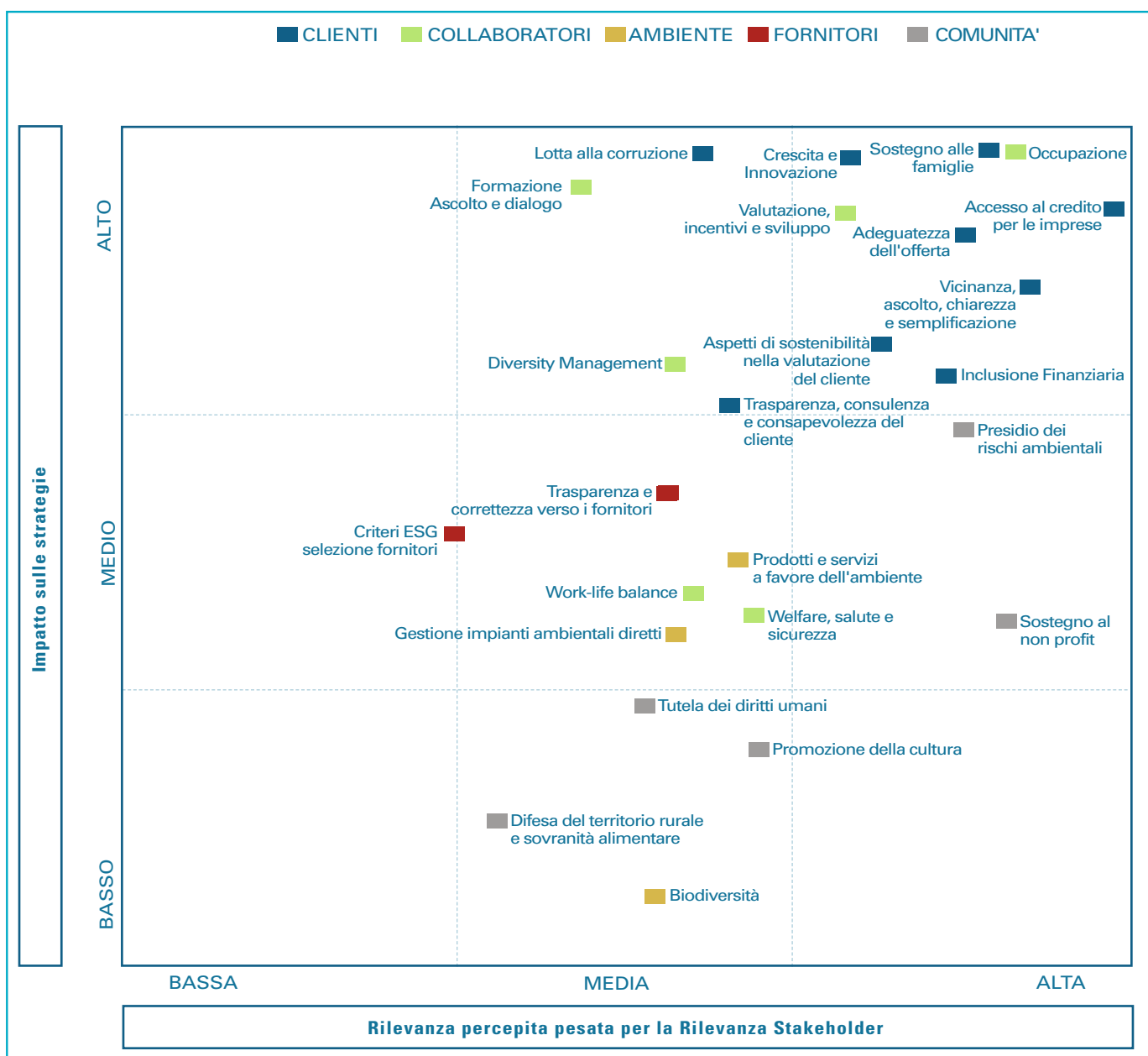
Un riferimento forte, dunque, ancora una volta agli *stakeholder* e alla strategicità della gestione pro-attiva e preventiva del dialogo con gli *stakeholder*.

Valeria Fazio

Sustainability Product Development Manager DNV GL - Business Assurance

Note

- ¹ Accountability (AA)1000 APS, 1999 e 2008
- ² Fonte: Intesa Sanpaolo, Report di Sostenibilità 2012
- ³ GRI (G4), Maggio 2013. Per info: www.globalreporting.org
- ⁴ UNI ISO26000:2010, 5.2.2



Stakeholder engagement: come e quando coinvolgere

Posto che gli *stakeholder* sono organizzazioni o individui che hanno interesse nelle attività o nelle decisioni di un'organizzazione, lo *stakeholder engagement* è l'insieme delle attività intraprese per creare opportunità di dialogo tra un'organizzazione e uno o più dei suoi *stakeholder* con lo scopo di fornire una base informata per le decisioni, cioè, per la *Corporate Governance*.

Pertanto, un uso improprio e frequente dei termini sostenibile e sostenibilità ci fa credere al sogno che tutti noi, tutto quel che facciamo, compriamo e usiamo, possa continuare all'infinito, in un mondo senza fine.

Le politiche per la sostenibilità aprono una visione attenta contemporaneamente ai fattori economici, ambientali e sociali da cui può dipendere un nuovo modello di sviluppo. Disponiamo oggi di diversi studi che evidenziano come vi sia un legame positivo tra sostenibilità e andamento del trend economico delle imprese. Da una recente ricerca condotta da Intesa Sanpaolo e Prometeia sui bilanci di un campione di oltre 60.000 imprese del settore manifatturiero è emerso che le imprese che hanno fatto della sostenibilità una propria strategia hanno ottenuto aumenti sia in termini di fatturato sia in termini di redditività. In particolare, lo studio - condotto nello scorso ottobre 2013 - evidenzia come, nel periodo 2008-2011, le aziende manifatturiere italiane che adottano strumenti volontari di protezione ambientale (UNI EN ISO 14001, Emas, FSC, etc.) sono caratterizzate da performance migliori sia sul piano della crescita che su quello della redditività. Osserviamo, peraltro, che queste imprese che rappresentano il 7% dell'intero comparto, hanno una incidenza del 30% sul fatturato complessivo del settore manifatturiero.

Un'altra indagine condotta da The European House-Ambrosetti ha coinvolto un panel di investitori che gestisce attivi pari al 10,3% del totale mondiale. Ebbene, ne risulta che tra i principali criteri utilizzati dagli investitori istituzionali rientrano il livello di responsabilità socio-ambientale dell'impresa e la qualità del sistema di *corporate governance*. Ecco perché un'organizzazione dovrebbe essere consapevole di tutti i propri *stakeholder* e perché gli *stakeholder* dovrebbero essere consapevoli del potenziale che ha un'organizzazione nell'influenzare i loro interessi.

Sappiamo però che lo *stakeholder engagement*, fondamentale per identificare i temi strategici di sostenibilità sui quali concentrare percorsi, azioni e strumenti, viene indicato tra le attività più impegnative nel processo di implementazione di un sistema di gestione della Responsabilità Sociale. È tuttavia indubbio il ruolo cruciale degli *stakeholder* nello stimolare una domanda di sostenibilità sul Mercato.

Una risposta in termini di strumenti operativi per supportare le organizzazioni la offre il sistema della normazione.

A livello globale il maggiore contributo è arri-

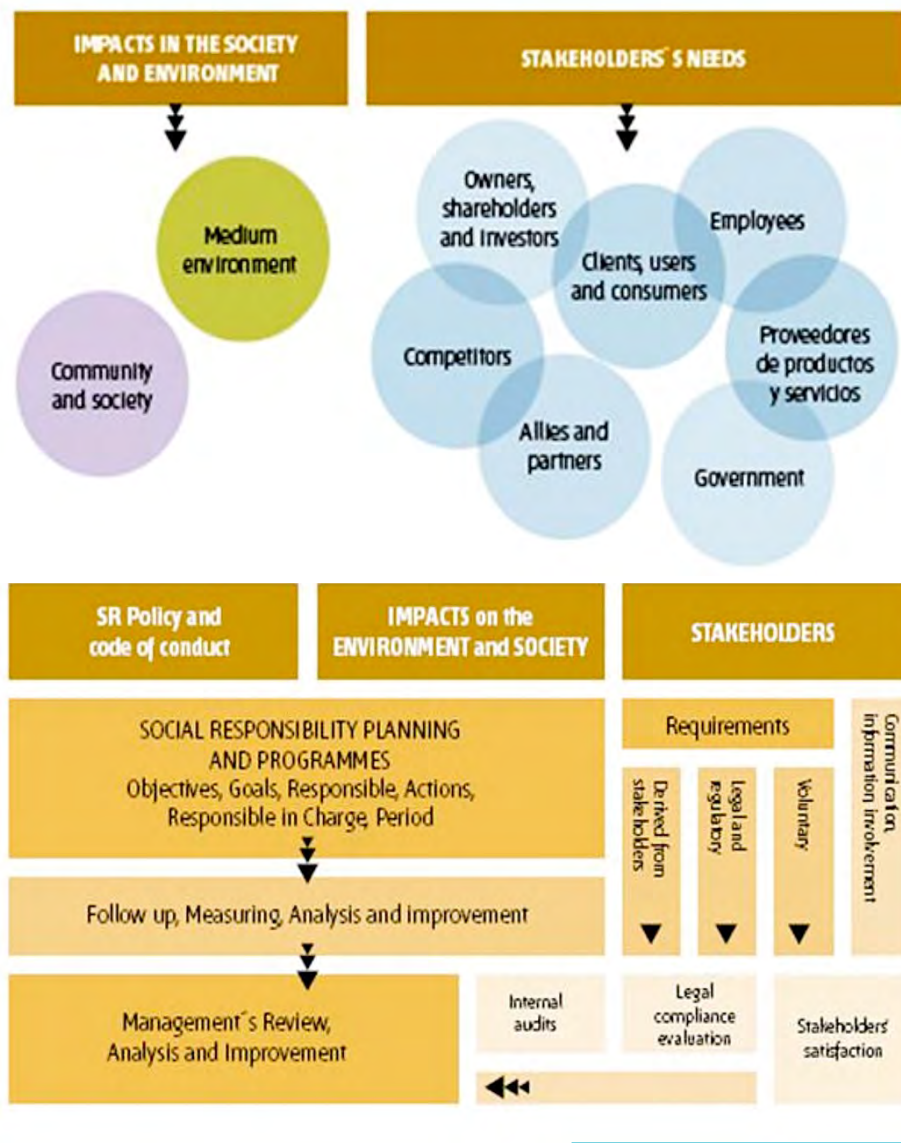


Figura 1 - Elementi chiave del sistema di Gestione della Responsabilità Sociale SR 10

vato dalla Linea Guida UNI ISO 26000 – Guida alla responsabilità sociale, che segna un punto di svolta determinante. La UNI ISO 26000 infatti descrive in modo completo tutti gli aspetti e le azioni che possono rappresentare per l'azienda un punto di eccellenza come, ad esempio, l'uso sostenibile delle risorse, il risparmio energetico o la trasparenza nei contratti.

Il salto di qualità rispetto agli strumenti del passato è rappresentato dal fatto che la UNI ISO 26000 descrive tutti gli aspetti della responsabilità sociale, anche quelli che fino ad oggi erano considerati semplici strumenti di controllo (la compliance legislativa, la tutela della privacy, la concorrenza leale, la lotta alla corruzione, etc.).

La UNI ISO 26000 è una Linea guida che rappresenta un indirizzo generale dei comportamenti responsabili in azienda. Tuttavia, essendo una Linea guida, la UNI ISO 26000 non descrive un sistema di gestione come gli standard più diffusi UNI EN ISO 9001, UNI EN ISO 14001 e BS OHSAS 18001.

Al fine di venire incontro alle esigenze crescenti di una certificazione sulla responsabilità sociale che fosse internazionalmente riconosciuta e che recepisce i principi della UNI ISO

26000, IQNET ha sviluppato lo standard SR 10, pubblicato nel dicembre 2011 e già utilizzato per la certificazione di diverse aziende eccellenti, inizialmente soprattutto in Spagna.

In Italia, Kinexia, società del gruppo Sostenya quotata al MTA di Borsa Italiana, attiva nel settore delle energie rinnovabili e dell'ambiente, è stata la prima azienda ad ottenere la certificazione SR10.

Il sistema di gestione della *Corporate Social Responsibility* di Kinexia è stato certificato da Certiquality, parte del network IQNET e membro della Federazione Cisp, che ha verificato la conformità delle procedure aziendali ai requisiti previsti dallo standard SR10 in termini di sostenibilità, accertando l'effettiva implementazione di un modello organizzativo volto ad assicurare la massima attenzione, trasparenza e disponibilità nell'interazione con gli *stakeholder* (dalla comunità finanziaria ai dipendenti, dagli azionisti alle comunità locali, dai fornitori alle associazioni sul territorio). Proprio nell'ottica dello *stakeholder engagement*.

Armando Romaniello

Direttore Marketing e Industry Management di Certiquality

Accountability, ossia: la responsabilità di rendere conto

"Accountability" è uno di quei termini inglesi che non trova un esatto corrispondente nella lingua italiana. Deriva da *accountable*, che significa "soggetto, disponibile a rendere conto", a sua volta ricavato da *account* "conto, bilancio". Per una traduzione fedele, dobbiamo affidarci ad una frase: "la Responsabilità di rendere conto". Non solo rendicontazione, dunque, ma anche e soprattutto responsabilità.

La UNI ISO 26000 riprende il tema dell'*accountability*, riconoscendolo tra i fondamenti dell'agire socialmente responsabile. Secondo l'ISO, "un'organizzazione dovrebbe essere responsabile di rendere conto dei propri impatti sulla società, sull'economia e sull'ambiente". Si tratta, in sostanza, di mettere a disposizione anche informazioni che non sono oggetto di rilevazione contabile, ma sono molto importanti per la valutazione dell'attività e dei risultati dell'organizzazione.

La UNI ISO 26000 prosegue così: *Accountability* è la "Responsabilità di un'organizzazione di fornire risposte ai propri organi di governo, alle autorità legali e, più in generale, ai propri *stakeholder*, in merito alle decisioni e attività dell'organizzazione stessa".

Essere "*accountable*" significa dunque essere trasparenti nei confronti delle parti interessate, in modo da permettere a queste ultime di farsi un'opinione e formulare un giudizio sulle scelte e sui comportamenti dell'azienda. Significa non sottrarsi alla responsabilità di fornire informazioni e risposte sui temi che stanno a cuore agli *stakeholder*, per quanto spinosi possano essere per l'organizzazione che rendiconta, e per quanto difficile possa essere raccogliere dati che non dipendono interamente dall'azienda stessa.

Il tema dell'*Accountability* è strettamente legato al tema della Materialità. Con maggior enfasi rispetto al passato, il nuovo modello della *Global Reporting Initiative* (GRI4) invita le organizzazioni a focalizzare la rendicontazione sui temi rilevanti per gli *stakeholder*, affrontando in modo chiaro e diretto le questioni aperte dal confronto con gli *stakeholder* e l'opinione pubblica in generale.

Non si può essere "*accountable*" senza rispettare il principio di Materialità. Il concetto di responsabilità – insito nella nozione di "*accountability*" – implica la capacità di mettere a fuoco e rispondere alle domande degli *stakeholder* sui temi chiave.

Facciamo un esempio: un brand dell'abbigliamento che ha, negli anni, esternalizzato buona parte della sua produzione in fabbriche all'estero, anche in Paesi cosiddetti "a rischio". L'attenzione dei media e la sensibilità crescente dei consumatori accende i riflettori sulla catena di fornitura: le princi-





pali domande degli *stakeholder* vertono sulle condizioni di lavoro e le garanzie di salute e sicurezza nella filiera. Il brand sarà *"accountable"* nella misura in cui illustrerà in modo trasparente i processi dati in *outsourcing* e le zone geografiche interessate, chiarendo alle parti interessate i processi in atto per il monitoraggio della *supply chain*, in modo da assicurare il rispetto dei diritti dei lavoratori.

Per quanto l'opinione pubblica sia portata a nutrire serie preoccupazioni circa eventuali violazioni dei diritti umani nelle fabbriche del Sud Est Asiatico o del Nord Africa, attraverso una *disclosure* chiara delle proprie politiche di *supply chain management*, un'azienda è in grado, non solo di rassicurare il mercato, ma anche addirittura di accrescerne la fiducia. Attraverso politiche rigorose di approvvigionamento, il brand è in grado di influenzare i propri fornitori e terzisti, spingendoli al miglioramento degli standard di sicurezza e delle condizioni di lavoro. Sempre secondo la UNI ISO 26000, "un'organizzazione dovrebbe accettare esami appropriati, nonché accettare il dovere di rispondere a tali esami". Ritornando all'esempio del brand dell'abbigliamento, i media e le ONG si occupano in modo assiduo dei problemi sociali ed ambientali nella filiera del tessile, chiamando in causa le stesse griffe, con diversi riscontri in termini di trasparenza e disponibilità. Ecco dunque che un'organizzazione

"accountable" non si sottrae alle domande e alle inchieste delle parti interessate, ma si rende disponibile a fornire informazioni e magari anche a partecipare a tavoli per la ricerca di soluzioni condivise. Essere *"accountable"* significa avere il coraggio delle proprie scelte e azioni, rendicontando fatti e dati senza mistificazioni. Significa presentare i risultati buoni e meno buoni, convinti che la trasparenza e la completezza siano i valori imprescindibili, ancora più importanti della possibilità di presentare risultati di successo. In poche parole, è corretto rendicontare anche i risultati non lusinghieri, piuttosto che ometterli.

Rendicontare ci permette di soddisfare le domande degli *stakeholder* sui temi chiave, rinforzando il rapporto di fiducia con clienti e mercato in generale; ci permette inoltre di valorizzare il nostro ruolo positivo verso la comunità e l'ambiente.

Il Report di Sostenibilità è lo strumento principe – ancorché non l'unico – per essere *"accountable"*. In omaggio al principio di *"Accountability"*, il Report di Sostenibilità non deve tradursi in un mero esercizio statistico, né in un elenco di indicatori che abbiamo acriticamente mutuato da un qualche modello internazionale; semmai, il Report di Sostenibilità è il documento in cui correlare i nostri impegni ai nostri risultati, rendendo conto agli *stakeholder* non solo delle cifre, ma anche e soprattutto delle nostre scelte

strategiche.

Un buon metodo per essere *"accountable"* è quello di declinare i propri impegni in modo chiaro, affrontando i temi ritenuti chiave non solo dai vertici aziendali, ma anche e soprattutto dal confronto con gli *stakeholder*. Cimentarsi nella stesura di una *"Carta degli Impegni"* aiuta a mettere o ri-mettere a fuoco le proprie priorità e la propria missione. Sarà su questi impegni che poi dovremo rendicontare le nostre azioni e i nostri risultati, all'interno del Report di Sostenibilità, naturalmente arricchendo con tutti i dati e le informazioni di contesto che riterremo più opportune. E gli *"impegni"*, per essere validi, devono essere misurabili. Non si tratta di elencare una serie di buoni propositi o sani principi: si tratta di esprimere un programma di intenti che potranno essere misurati con indicatori, in modo da essere conosciuti e verificati dagli *stakeholder*. Ecco dunque che il cerchio si chiude: dall'ascolto degli *stakeholder*, alla Carta degli Impegni, al Report di Sostenibilità la storia acquista un senso, sia per l'organizzazione che rendiconta, sia per lo *stakeholder* che legge ed è in grado di formulare un'opinione. In una parola: *Accountability*.

Claudia Strasserra

Bureau Veritas Italia - Social Responsibility Sector Manager

Il Piano d'Azione Nazionale per la Responsabilità Sociale d'Impresa e la UNI ISO 26000

La realizzazione del Piano Nazionale per la Responsabilità Sociale d'Impresa 2012-2014 ha consentito di operare su più piani.

L'Italia ha presentato, in Europa, un piano che è risultato essere un archetipo, ossia il prodotto del confronto tra amministrazioni e *stakeholders*, ma soprattutto, si è fatto emergere come l'incontro tra le volontà delle parti private abbia prodotto, negli anni, accordi che di fatto applicavano i principi della responsabilità sociale d'impresa. La responsabilità sociale d'impresa rientra nel più ampio concetto di *Corporate Social Responsibility*, che si inquadra, facendoli propri, nei principi della *Global Compact*, nella GRI4 e nella linee guida OCSE.

Il Piano Nazionale sulla CSR 2012-2014, infatti, ha prestato una particolare attenzione alla Conferenza di Rio + 20 e a tutte quelle forme di cooperazione, in particolare di partenariato, che favoriscono l'imprenditoria italiana, ma anche il Terzo settore e il non profit, che attuino uno sviluppo sostenibile.

Si è così voluta promuovere una nuova cultura imprenditoriale che includesse nella gestione delle risorse le parti sociali e gli *stakeholders* presenti sul territorio, che combattersse l'impo-
verimento del territorio attraverso il suo sfruttamento. Anzi, si è evidenziato che bisogna dare attuazione ai concetti di sviluppo equo e di sviluppo sostenibile.

Pertanto, nel piano nazionale si è dato risalto a tutti quegli accordi contrattuali che hanno dato attuazione ai principi di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e di parità di genere, perché ciò che rileva è l'aspetto volontaristico.

Difatti anche se vi è una normativa generale sulla sicurezza nei luoghi di lavoro, il D.Lgs 81/2008, si è dato un particolare rilievo all'adozione da parte delle imprese, anche d'accordo con le parti sindacali, di buone prassi e di codici etici.



Bisogna estendere questa cultura partecipativa dall'interno delle imprese al loro esterno, attraverso processi che favoriscano la partecipazione di soggetti portatori di interessi presenti nel territorio dove è nata l'impresa, magari facendo sedere ai tavoli di discussione anche rappresentanti degli enti territoriali.

Anche l'adozione delle linee guida UNI ISO 26000 rientra nel quadro di sviluppo delle best practices che il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha adottato nel Piano Nazionale sulla CSR 2012-2014, lasciando ampia libertà alle parti su come e in quale settore procedere alla loro adozione, rispondendo in tal modo alle aspettative economiche, ambientali e sociali degli *stakeholders*.

In particolare, si dovrà tenere conto e si potranno applicare su base volontaria i principi che riguardano la responsabilità, la trasparenza, l'etica, il rispetto degli *stakeholders*, il rispetto della legge, il rispetto degli standard di comportamento internazionali e il rispetto dei diritti umani.

Complementare al Piano Nazionale sulla CSR 2012-2014 è stato presentato alla Commissione

europea anche il Piano "Le fondamenta del piano di azione italiano sui principi guida delle Nazioni Unite sulle imprese e i diritti umani". In tale quadro, l'adozione delle *best practices* e delle linee guida UNI ISO 26000 può consentire una più ampia lotta alla corruzione e ad ogni forma di discriminazione di genere o di razza, favorendo una forma di controllo da parte degli *stakeholders* diretta e che non necessiti dell'esercizio gravoso ed oneroso dell'azione giudiziaria.

Bisogna segnalare, infine, che dal 2004 l'Inail riconosce la riduzione del premio assicurativo alle imprese che abbiano intrapreso percorsi responsabili, definibili secondo requisiti e mediante parametri che sono stati modificati nel corso degli anni e secondo gli sviluppi dello scenario europeo ed internazionale. Nel 2012 la percentuale di sconto riconosciuta ha assunto un peso maggiore, pari addirittura al 30% per le microimprese. Il riconoscimento del beneficio è interamente basato sui principi e gli aspetti specifici declinati nella UNI ISO 26000:2010 e rimodulati sulle specifiche esigenze dell'Ente, prevedendo già, ad esempio, punteggi di merito per "le aziende che abbiano privilegiato e privilegiano, nella selezione dei fornitori e/o per la gestione di appalti, anche per quanto attiene alla tutela della SSL, criteri di *Sustainable Public Procurement* o *Green Public Procurement*". Per il 2013 l'INAIL prevede il riconoscimento del beneficio ex DM 12/12/2000 art. 24 e s.m.i. alle imprese che avranno realizzato buone prassi o adottato buone prassi implementate da altri. Tale azione avrà come destinatari tutte le aziende in possesso dei requisiti per il rilascio della regolarità contributiva ed assicurativa ed in regola con le disposizioni obbligatorie in materia di prevenzione degli infortuni e di igiene del lavoro (pre-requisiti).

Danilo Giovanni Festa
Direttore Generale

Mirella Masucci
Direzione Generale per il terzo settore
e le formazioni sociali
Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali



In collaborazione con:



www.sodalitas.it
www.facebook.com/fondazionesodalitas
www.youtube.com/user/FondazioneSodalitas
www.twitter.com/FondSodalitas
<https://www.linkedin.com/company/fondazione-sodalitas?trk=tyah>



Membro italiano ISO e CEN
www.uni.com
www.youtube.com/normeUNI
www.twitter.com/normeUNI
www.twitter.com/formazioneUNI