

RICERCA



Responsabilità sociale delle imprese e sicurezza e salute sul lavoro



Agenzia europea per
la sicurezza e la salute
sul lavoro



Responsabilità sociale
delle imprese
e sicurezza e salute
sul lavoro



Agenzia europea per
la sicurezza e la salute
sul lavoro

La relazione è stata tradotta da un documento originale in lingua inglese dal Centro di traduzione degli organismi dell'Unione europea. L'Agenzia ringrazia peraltro l'Istituto superiore per la prevenzione e la sicurezza del lavoro per il sostegno fornito nella preparazione della presente versione linguistica.

Responsabilità sociale delle imprese e sicurezza e salute sul lavoro

Hanno contribuito i membri del centro tematico Ricerca:

Gerard Zwetsloot e Annick Starren, TNO Work and Employment, Paesi Bassi

In collaborazione con i membri del centro tematico Ricerca:

Christian Schenk, AUVA, Austria

Kathleen Heuverswyn, Prevent, Belgio

Kaisa Kauppinen e Kari Lindström, FIOH, Finlandia

Karl Kuhn ed Ellen Zwink, BAuA, Germania

Fiorisa Lentisco e Donatella Vasselli, ISPESL, Italia

Louis Pujol e Manuel Bestratén, INSHT, Spagna

Peter Shearn, Lee Kenny, HSL, e Neal Stone, HSE, Regno Unito

Anneke Goudswaard e Martin van de Bovenkamp, TNO Work and Employment, Paesi Bassi

Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro: William Cockburn

***Europe Direct è un servizio a vostra disposizione
per aiutarvi a trovare le risposte ai vostri interrogativi sull'Unione europea***

**Numero verde unico (*)
00 800 6 7 8 9 10 11**

(*) Alcuni gestori di telefonia mobile non consentono l'accesso ai numeri 00 800
o non ne accettano la gratuità

Numerose altre informazioni sull'Unione europea sono disponibili su Internet consultando il portale Europa (<http://europa.eu.int>).

Una scheda bibliografica figura alla fine del volume.

Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, 2005

ISBN 92-9191-148-8

© Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, 2005

Riproduzione autorizzata con citazione della fonte.

Printed in Belgium

STAMPATO SU CARTA SBIANCATA SENZA CLORO



I n d i c e

1.	PREMESSA	5
2.	SINTESI	7
	2.1. <i>Introduzione</i>	7
	2.2. <i>Introduzione alla RSI</i>	7
	2.3. <i>Studi di casi aziendali</i>	8
	2.4. <i>Iniziative per promuovere la RSI</i>	9
	2.5. <i>Conclusioni e raccomandazioni</i>	11
3.	INTRODUZIONE: RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE IMPRESE E SICUREZZA E SALUTE SUL LAVORO	13
	3.1. <i>Introduzione</i>	13
	3.2. <i>Evoluzione della RSI</i>	14
	3.3. <i>Gli elementi trainanti della RSI</i>	15
	3.4. <i>Il rapporto tra RSI e sicurezza e salute sul lavoro</i>	16
4.	UNDICI ESEMPI DI BUONA PRASSI NEL CAMPO DELLA RSI	19
	4.1. <i>Acroplastica, componenti in plastica (Italia)</i>	19
	4.2. <i>Angelantoni, prodotti per la tecnologia del freddo (Italia)</i>	22
	4.3. <i>Anne Linnonmaa, abbigliamento (Finlandia)</i>	24
	4.4. <i>Api, raffineria (Italia)</i>	27
	4.5. <i>Happy Computers, corsi di formazione di informatica (Regno Unito)</i>	29
	4.6. <i>Moonen, imbiancatura, verniciatura e ristrutturazioni edili (Paesi Bassi)</i>	34
	4.7. <i>Gruppo Otto, commercio al dettaglio (Germania)</i>	38
	4.8. <i>UPM-Kymmene, carta e altri prodotti boschivi (Finlandia)</i>	42
	4.9. <i>Van de Velde, moda intimo (Belgio)</i>	47
	4.10. <i>Voerman International, traslochi (Paesi Bassi)</i>	51
	4.11. <i>Volkswagen, industria automobilistica (Germania)</i>	55
5.	INIZIATIVE A LIVELLO EUROPEO, INTERNAZIONALE E NAZIONALE PER PROMUOVERE LA RSI — SVILUPPI NEL CONTESTO DELLE ORGANIZZAZIONI	59
	5.1. <i>Introduzione</i>	59
	5.2. <i>Panoramica dei vari tipi di iniziative internazionali (europee e globali)</i>	60
	5.3. <i>Iniziative nel campo della RSI: esempi nazionali</i>	75
	5.4. <i>Iniziative innovative in materia di SSL correlate alla RSI</i>	97
6.	ANALISI	109
	6.1. <i>Analisi a livello d'impresa</i>	109
	6.2. <i>Analisi dei cambiamenti nel contesto delle organizzazioni grazie alla RSI</i>	116
	6.3. <i>Nuove prospettive nel contesto delle organizzazioni</i>	121
7.	CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI	127
	7.1. <i>Conclusioni</i>	127
	7.2. <i>Raccomandazioni</i>	127
8.	RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	137

1. PREMESSA

La responsabilità sociale delle imprese (RSI) è stata definita dalla Commissione europea come l'integrazione volontaria delle istanze sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate (*Stakeholder*). Nel 2001, la Commissione europea ha avviato un dibattito europeo con la pubblicazione del libro verde «Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese». Un anno dopo, al libro verde ha fatto seguito una seconda comunicazione con la quale è stata presentata una strategia europea per promuovere la responsabilità sociale delle imprese. Nello stesso periodo, l'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro ha tenuto un seminario europeo al fine di esaminare i punti di collegamento tra la responsabilità sociale delle imprese e la salute sul lavoro. Entrambe le iniziative hanno chiaramente dimostrato che la RSI costituisce un'evoluzione strategicamente importante per le imprese europee e per i responsabili politici e che la sicurezza e la salute sul lavoro rappresentano in modo rilevante una parte integrante del concetto di RSI.

Più di recente, la Commissione europea ha inoltre avviato un «forum europeo multistakeholder per la responsabilità sociale delle imprese» allo scopo di promuovere una migliore comprensione della RSI e il dialogo tra il mondo delle imprese, le organizzazioni sindacali, le organizzazioni della società civile e le altre parti interessate. Presieduto dalla Commissione, il forum raccoglie le organizzazioni europee rappresentative di datori di lavoro, reti imprenditoriali, sindacati e ONG, al fine di promuovere l'innovazione, la convergenza e la trasparenza nelle prassi e negli strumenti esistenti di RSI.

Chiaramente, la RSI può dare un contributo all'obiettivo strategico indicato dal vertice di Lisbona del marzo 2000 e alla strategia europea per lo sviluppo sostenibile, così come essa può contribuire alla promozione di buone condizioni lavorative di base e a migliorare il governo sociale e ambientale, nel quadro della globalizzazione.

In questo contesto, l'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro ha deciso di commissionare la presente relazione per esplorare il rapporto esistente in concreto tra RSI e sicurezza e salute sul lavoro (SSL). Undici casi studio che illustrano il modo in cui le imprese hanno integrato le questioni attinenti alla SSL nella RSI sono stati completati da una rassegna di iniziative globali/europee e nazionali per promuovere la RSI.

Nell'ambito di questo progetto, la relazione mira a fornire ai lettori una maggiore conoscenza delle iniziative in materia di RSI e a identificare i problemi di fondo che richiedono ulteriori ricerche e riflessioni. Ci auguriamo che i risultati presentati in questa pubblicazione possano essere utilizzati come spunto per dibattiti a livello europeo o nazionale, riguardo alle conseguenze che le politiche in materia di RSI esercitano rispetto alle strategie volte a promuovere la sicurezza e la salute sul lavoro, e viceversa.

I nostri ringraziamenti vanno a Gerard Zwetsloot, Annick Starren, Anneke Goudswaard e Martin van de Bovenkamp di TNO Work and Employment, Christian Schenk di AUVA, Kathleen Heuverswyn di Prevent, Kaisa Kauppinnen e Kari Lindström di FIOH, Karl Kuhn e Ellen Zwink di BAuA, Fiorisa Lentisco e Donatella Vasselli dell'ISPESL, Louis Pujol e Manuel Bestratén

di INSHT, Peter Shearn e Lee Kenny di HSL e Neal Stone di HSE, per i loro contributi alla stesura della relazione e, inoltre, ai punti focali nazionali, agli altri componenti del gruppo di lavoro e tutti coloro che hanno contribuito con i loro commenti e suggerimenti.

Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, aprile 2004.

2.



SINTESI

2.1. Introduzione

Il concetto della responsabilità sociale delle imprese (RSI) è stato definito dalla Commissione europea come l'integrazione volontaria delle istanze sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate (*Stakeholder*). Essere socialmente responsabili significa andare oltre gli

obblighi di legge, investendo «di più» nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate. Senza dubbio, condizioni di lavoro salubri e sicure nonché buone condizioni di salute dei lavoratori rientrano fra le responsabilità sociali delle imprese e possono essere considerate parte integrante della RSI.

Si è soliti distinguere tre aspetti della dimensione sociale della RSI.

- Gli aspetti interni richiedono la partecipazione dei lavoratori o dei loro rappresentanti: gestione delle risorse umane, sicurezza e salute sul lavoro (SSL), etica aziendale, adattabilità al cambiamento e cultura dell'organizzazione.
- Gli aspetti esterni locali richiedono a loro volta la cooperazione con partner commerciali nonché autorità e ONG a livello locale.
- Gli aspetti esterni mondiali impongono la comunicazione con i consumatori, gli investitori, le ONG operanti a livello globale ecc.: diritti umani, situazione ambientale globale, sicurezza e salute nelle imprese fornitrici, la comunità internazionale in cui è inserita l'azienda.

La presente relazione affronta i rapporti tra RSI e sicurezza e salute sul lavoro, a livello aziendale e politico.

2.2. Introduzione alla RSI

Presentiamo qui di seguito una rapida introduzione intesa a fornire una panoramica dello sviluppo della RSI in quanto sviluppo stimolante, impegnativo e strategico. Le due componenti principali della RSI sono:

- la creazione di nuove opportunità (allargamento del mercato, migliore reputazione);
- il miglior controllo dei rischi d'impresa per la continuità dell'organizzazione.

L'attenzione crescente dedicata alla RSI è alimentata anche dai recenti scandali

finanziari/contabili e dalla crescente domanda di integrità e trasparenza delle imprese.

La RSI solleva inoltre nuove problematiche gestionali, come l'importanza di un ampio coinvolgimento delle parti interessate e l'introduzione di misure innovative.

Alla luce di questi sviluppi, è chiaro che la RSI sta cambiando rapidamente il contesto della sicurezza e della salute sul lavoro: ciò avrà probabilmente delle implicazioni rispetto alle future strategie in materia di SSL, a livello europeo, nazionale e aziendale.

2.3. Studi di casi aziendali

Nel corso della trattazione, vengono presentati alcuni esempi interessanti, vale a dire undici casi aziendali provenienti da sei paesi dell'UE. Essi dimostrano come la RSI si stia radicando in un'ampia serie di settori industriali e come essa costituisca un valore non solo per le grandi imprese, ma anche per le piccole e medie imprese (PMI). Per quanto le descrizioni dei casi non costituiscono una selezione rappresentativa, esse forniscono un panorama sui diversi approcci alla RSI che vengono attualmente adottati dalle imprese europee.

Dagli studi di casi emerge che l'implementazione della RSI nelle imprese è una prerogativa dell'alta dirigenza e che questa, nella sua azione, utilizza un'ampia gamma di metodi e strumenti. In molti casi, le aziende che praticano la RSI danno l'impressione di essere socialmente innovative. L'attuazione della RSI è di solito un processo di apprendimento per la stessa organizzazione poiché soluzioni «pronte per l'uso» non sono né disponibili, né idonee per le singole imprese.

In molti casi, le attività legate alla RSI sono innescate da una visione positiva e da una concezio-

ne dell'impresa definita in termini positivi: sostenibilità, accettazione sociale, filosofia del servizio, sviluppo di nuovi affari, creazione di nuovi mercati, prodotti e servizi stimolanti e accattivanti, buon clima lavorativo d'azienda, promozione della salute, soddisfazione delle parti interessate, essere un datore di lavoro modello, sono tutti esempi di concezioni positive o di obiettivi positivi. Obiettivi positivi e visioni orientate alla positività non sono ancora molto comuni nell'area della sicurezza e salute sul lavoro, dove il paradigma predominante continua a essere la riduzione e il controllo dei rischi.

La maggior parte delle imprese ritiene che la RSI sia strettamente connessa con la propria specifica attività (tuttavia, la selezione dei casi può aver influenzato questo risultato). Le motivazioni etiche sono importanti per molte imprese, ma per altre la RSI è diventata essenziale in qualità di strumento che riduce i rischi d'impresa e che garantisce, nel lungo periodo, una sorta di «legittimazione sociale a operare».

Talvolta, la RSI offusca la distinzione tra l'impatto di prodotti e servizi da una parte e dei processi di produzione dall'altra, mentre prende in considerazione gli impatti su tutte le parti interessate. Mentre, tradizionalmente, la sicurezza e la salute sul lavoro si incentrano sull'impatto dei processi di produzione sui lavoratori, o si limitano a questo aspetto, numerose imprese che hanno applicato la RSI sono divenute imprese modello. I lavoratori di queste imprese riconoscono il valore aggiunto che la RSI ha per loro, poiché essa contribuisce a dare un significato al loro lavoro. Essi possono sentirsi orgogliosi di lavorare per una certa impresa e per i suoi prodotti. Conseguentemente, il lavoratore si identifica con l'azienda e il suo lavoro si trasforma in un rapporto a lungo termine.

Per le imprese che praticano la RSI, la comunicazione con un'ampia gamma di parti interessate

esterne e interne, con i relativi processi di trasparenza e rendicontazione, sono considerati elementi essenziali. La RSI richiede un buon equilibrio tra la comunicazione e il coinvolgimento rispetto alle parti interessate interne ed esterne. A questo riguardo, l'esperienza della SSL nella comunicazione interna e nella partecipazione delle parti interessate sembrerebbe particolarmente importante per il futuro sviluppo della RSI. Alcune imprese praticano in misura considerevolmente elevata l'apertura e la lealtà nella comunicazione esterna presentando, per esempio, in forma integrale e online, i risultati di valutazioni esterne che includono gli elementi specifici dei loro punti di forza e di debolezza.

Le imprese che praticano la RSI manifestano un chiaro interesse alla sicurezza e alla salute sul lavoro. Standard poco elevati di salute e sicurezza possono danneggiare la loro immagine, il che costituirebbe una minaccia diretta al valore del loro impegno in direzione della RSI e alla continuità dell'impresa. Inoltre, queste imprese sono spesso coinvolte in processi di rendicontazione sociale poiché si assumono la responsabilità dell'impatto delle proprie attività produttive tramite i fornitori, anche nei paesi in via di sviluppo (compresa la sicurezza e la salute sul lavoro presso i fornitori di questi paesi).

I casi studio pongono una serie di quesiti sul futuro della sicurezza e della salute sul lavoro e dei loro rapporti con la RSI. Si auspica che essi possano costituire lo spunto per ulteriori riflessioni e/o per future ricerche. Gli aspetti su cui ci interroghiamo sono dunque:

- Come possono la salute e la sicurezza sul lavoro aumentare la loro importanza in seno alla società civile e ottenere maggiore attenzione da parte delle ONG e dei mass media? Per aumentare l'interesse delle imprese alla sicurezza e alla salute sul lavoro, come si può sfruttare più efficacemente l'impatto che si-

curezza e salute hanno sull'immagine d'azienda rispetto al mercato del lavoro e al mercato dei prodotti e dei servizi?

- Le parti interessate esterne possono svolgere un ruolo positivo per promuovere la sicurezza e la salute sul lavoro? In qual modo il dialogo con le parti interessate esterne alle aziende che praticano la RSI può influenzare il dialogo sociale sulle due problematiche di sicurezza e salute?
- Come si può evitare che la SSL diventi un aspetto meramente operativo della RSI? Poiché vi è il rischio che i responsabili politici in materia di RSI, l'alta dirigenza e gli esperti di RSI assumano decisioni strategiche senza coinvolgere in maniera adeguata i professionisti della SSL e i rappresentanti dei lavoratori.
- Quali strategie innovative, metodi e strumenti regolarmente utilizzati per le attività di RSI (ad es. riflessioni etiche, codici di comportamento, forme innovative di partenariato, metodi non convenzionali per lo sviluppo gestionale ecc.) possono essere impiegati per migliorare la sicurezza e la salute sul lavoro?

2.4. Iniziative per promuovere la RSI

La panoramica delle iniziative internazionali e nazionali in materia di RSI illustra la loro importanza per le politiche (internazionali/nazionali) volte a promuovere la sicurezza e la salute sul lavoro. La panoramica è affiancata da una selezione di iniziative innovative in materia di sicurezza e salute sul lavoro che vanno al di là dei tradizionali aspetti della SSL e che hanno un rapporto, diretto o indiretto, con la RSI. Uno degli effetti di queste iniziative è dato dal fatto che esse modificano il contesto della sicurezza e salute sul lavoro a livello aziendale.

Tutte le iniziative sono state suddivise nelle seguenti categorie:

- 1) attività di sensibilizzazione, premi e iniziative di tipo etico;
- 2) scambio di conoscenze: buone prassi, reti, progetti pilota e linee guida;
- 3) normalizzazione e certificazione;
- 4) rendicontazione (verso l'esterno) e comunicazione;
- 5) forme innovative di partenariato: ONG, enti pubblici e privati;
- 6) iniziative di commercio etico («commercio equo e solidale»);
- 7) coinvolgimento del settore finanziario/incentivi economici.

Alcune di queste categorie (come la rendicontazione esterna e la comunicazione, le forme innovative di partenariato, le iniziative di commercio etico, il coinvolgimento del settore finanziario) sono relativamente nuove nell'area della sicurezza e della salute; in questo modo, la RSI può contribuire a esplorare nuove strategie nel campo della sicurezza e della salute sul lavoro.

La natura del rapporto tra RSI e SSL varia notevolmente da un'iniziativa all'altra. Alcune fanno riferimento esplicito ad aspetti della SSL, mentre altre si incentrano unicamente su nuove questioni sociali prive di una tradizione nelle imprese, oppure su aspetti totalmente volontari (come l'utilizzo di lavoro a rischio o di lavoro minorile da parte dei fornitori nei paesi in via di sviluppo). Le iniziative volte a promuovere la RSI avvengono prevalentemente su base privata e volontaria, mentre le iniziative in materia di SSL derivano spesso da norme di legge e da azioni governative.

Da questa panoramica emerge con chiarezza che, in generale, le iniziative in materia di SSL non contribuiscono molto agli aspetti della RSI. Tipicamente, esse non affrontano le dimensioni ambientali ed economiche della RSI; non hanno

neppure un impatto sui processi imprenditoriali o sulle relazioni con le parti interessate. In questo senso, la maggior parte delle iniziative in materia di SSL resta di importanza limitata per lo sviluppo della RSI.

Un'altra interessante osservazione riguarda l'ampliamento dell'arena politica rispetto alla RSI in confronto alla SSL. Mentre le parti sociali e i governi sono chiaramente gli interlocutori principali delle politiche riguardanti la sicurezza e la salute sul lavoro, nel campo della RSI, l'arena è molto più ampia, includendo il coinvolgimento della società civile e dei mass media nonché delle organizzazioni non governative (ONG), le quali tutte svolgono un ruolo sostanziale.

Gli sviluppi sopramenzionati della RSI avranno indubbiamente un impatto sulla sicurezza e sulla salute sul lavoro, presentando nuove opportunità e anche alcune sfide. Ciò dovrebbe stimolare la comunità di coloro che si occupano di sicurezza e salute, per valutarne i punti di forza e debolezza rispetto alla ricaduta di questi significativi sviluppi.

Anziché dare risposte, siamo oggi in una fase in cui è importante far emergere le giuste domande e stimolare il dibattito tra tutti gli attori, cioè non soltanto tra chi si occupa di sicurezza e salute sul lavoro, come le parti interessate della SSL, ma anche tra le altre parti interessate che partecipano all'evoluzione della RSI.

Al pari dei casi studio, la panoramica delle iniziative in materia di RSI solleva una serie di importanti interrogativi per il futuro della SSL e anche per i suoi rapporti con la RSI.

- Quali sono le opportunità più importanti presentate dagli sviluppi della RSI per il rafforzamento delle politiche in materia di SSL? Che cosa occorre per conseguire un impatto positivo?

- Quali sono i principali punti di forza e/o di debolezza dell'insieme della SSL (istituzioni e persone fisiche), punti che sono essenziali per far sì che la SSL costituisca un aspetto importante della RSI?
- Come si può sfruttare più efficacemente il valore delle politiche di SSL e delle esperienze acquisite in questo campo per sviluppare la politica della RSI a livello aziendale, nazionale ed europeo?

2.5. Conclusioni e raccomandazioni

La responsabilità sociale delle imprese è uno sviluppo stimolante, impegnativo e strategicamente importante, che sta diventando una priorità progressivamente crescente per le imprese di ogni tipo e di tutte le dimensioni. La salute e la sicurezza sul lavoro costituiscono una componente essenziale della RSI e ciò significa che i professionisti della SSL devono essere consapevoli delle opportunità e delle sfide che essi hanno di fronte.

Al di là degli aspetti puramente legali o economici, il principio della responsabilità delle imprese va oggi acquisendo un nuovo slancio grazie alla globalizzazione crescente, a una maggiore consapevolezza ambientale e sociale e a forme di comunicazione più efficienti. Per avere successo, oggi il mondo economico deve mostrare di agire in maniera responsabile nei confronti delle persone, del pianeta e dei profitti (la cosiddetta «tripla P»).

Le imprese devono trasmettere un'immagine positiva al pubblico e ai potenziali dipendenti, oltre che agli investitori. Al riguardo, la sicurezza e la salute rappresentano una dimensione importante della RSI e le imprese riconoscono che non è possibile essere percepiti come «buoni» all'esterno se, al contrario, il comportamento sociale al loro interno è scadente.

Una comunicazione efficace con le parti interessate rientra fra le componenti fondamentali per l'attuazione della RSI; i dipendenti, in particolare, svolgono un ruolo chiave per la modifica del comportamento sociale o ambientale delle imprese. Ciò rappresenta un'area importante di potenziale sinergia con la sicurezza e la salute sul lavoro, un campo nel quale l'importanza della partecipazione e del dialogo con i dipendenti è stata riconosciuta da tempo come un elemento essenziale per il successo. Ne deriva che agli operatori della SSL dovrebbe essere attribuito un ruolo chiave nell'adozione della RSI da parte delle imprese.

Alla luce dell'importanza strategica dello sviluppo della RSI e del carattere innovativo che essa ha, è troppo presto per dare linee guida concrete su come integrare la sicurezza e la salute nella RSI. Tuttavia, viene fornito un insieme di raccomandazioni specifiche ai tre gruppi più importanti fra le parti interessate a livello aziendale: ai dirigenti, ai dipendenti e agli operatori nel campo della sicurezza e della salute.

Si potrebbe affermare che, per loro natura, tutte le attività in materia di SSL fanno parte della RSI, tuttavia sul rapporto tra RSI e SSL c'è molto di più da dire.

3.



INTRODUZIONE: RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE IMPRESE E SICUREZZA E SALUTE SUL LAVORO

3.1. Introduzione

Questo capitolo fornisce una panoramica sintetica dello sviluppo della responsabilità sociale d'impresa (RSI), la sua influenza sugli sviluppi imprenditoriali e il rapporto che essa ha con la sicurezza e la salute sul lavoro. Le informazioni presentate in questo capitolo si basano su una rassegna della letteratura generale.

Sullo scorcio del XIX secolo, non era insolito che le imprese europee fossero dotate di propri programmi sociali. Tuttavia, quando la crescente legislazione venne a proteggere i lavoratori e a garantire il benessere della popolazione civile, la RSI sembrò perdere la propria funzione. Alla fine del XX secolo, tuttavia, è cominciata una nuova era di crescente interesse per la RSI.

Una delle prime, ben note iniziative in materia di RSI, è stato il programma di responsabilità dell'industria chimica. Negli anni ottanta, il settore della chimica è stato bersagliato da numerose critiche provenienti dai gruppi ambientalisti, mentre l'immagine dell'intero settore ha sofferto a causa di varie catastrofi (ad es. Bhopal, 1984). Questo fenomeno ha ostacolato in vario modo l'industria chimica: i governi erano riluttanti a concedere permessi per nuove strutture, coloro che abitavano nelle vicinanze protestavano e molti lavoratori ad elevata specializzazione preferivano lavorare in altri settori. Inoltre, l'industria chimica non aveva credibilità presso il grande pubblico. Divenne chiaro che la stragrande maggioranza degli europei, per quanto riguarda i rischi associati alla produzione chimica e ai prodotti chimici, credeva molto di più a Greenpeace che non all'industria chimica. Conseguentemente, l'industria chimica giunse alla conclusione che la sua «licenza d'agire» era in gioco. Furono dunque le industrie chimiche a lanciare un programma di responsabilità ponendo l'accento sulla gestione di attività volte a garantire buone prestazioni rispetto all'ambiente, alla sicurezza e alla salute, sulla trasparenza, sulla comunicazione esterna e sul dialogo con le parti interessate.

Nel corso dell'ultimo decennio, la RSI ha conosciuto un enorme sviluppo. L'etica aziendale e la responsabilità sociale sono temi ai quali le imprese, ma anche le riviste accademiche, prestano considerevole attenzione (Kok e altri, 2001). I lavoratori dipendenti, i clienti, i fornitori, i concorrenti e le aziende pongono tutti domande

crescenti sulla gestione d'impresa. Le parti interessate si aspettano che la direzione partecipi al dibattito sui problemi sociali (ad es. disoccupazione, povertà, infrastruttura, effetto serra ecc.) e pensano in maniera proattiva all'impatto che le imprese stesse hanno sulla società nel suo insieme.

Nel libro verde «Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese» (2001), la Commissione europea descrive il concetto della RSI come l'integrazione volontaria delle istanze sociali ed ecologiche delle imprese, sia nelle loro operazioni commerciali, sia nei rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa andare oltre l'osservanza delle norme di legge, anche investendo «di più» nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le parti interessate. Molte esperienze dimostrano che andare oltre gli obblighi di legge può sia aumentare la competitività d'azienda, sia avere un impatto diretto e positivo sulla produttività.

Il presente studio evidenzia principalmente la dimensione sociale della RSI e come tale dimensione sia strettamente correlata alla sicurezza e alla salute sul lavoro. Si opera spesso una distinzione fra tre aspetti della dimensione sociale della RSI:

- una dimensione interna: gestione delle risorse umane, etica, salute e sicurezza sul lavoro (SSL), capacità di adattarsi al cambiamento, gestione degli effetti ambientali e delle risorse naturali;
- una dimensione esterna locale: comunità locali, partner commerciali, ONG locali;
- una dimensione esterna mondiale: fornitori e consumatori, investitori, diritti umani, problemi ambientali globali, ONG operanti a livello globale.

L'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (2001) descrive la RSI come un «principio con il quale le imprese decidono volontariamente

di contribuire a una società migliore e a un ambiente più pulito». L'Agenzia rileva come un numero crescente di imprese promuovano le loro strategie di RSI come risposta a una varietà di pressioni sociali, ambientali ed economiche. Lo scopo di questo sviluppo è di mandare un segnale alle diverse parti interessate con cui le imprese interagiscono: dipendenti, azionisti, investitori, consumatori, autorità pubbliche e ONG.

Vediamo ora l'evoluzione della RSI in questi ultimi anni.

3.2. Evoluzione della RSI

Come riportato precedentemente, la RSI riceve un'attenzione sempre più crescente. La RSI pone l'accento sugli effetti della strategia di ogni organizzazione sull'impatto sociale, ambientale ed economico delle proprie attività, oltre al conseguimento di un adeguato equilibrio fra questi tre effetti. In quanto tale, la RSI è considerata un principio determinante per l'evoluzione di prassi imprenditoriali innovative (Zwetsloot, 2003). L'evoluzione della RSI ha fatto seguito all'approccio mirante a sviluppare i sistemi di gestione, un approccio che ha caratterizzato gli anni novanta. Questi sistemi di gestione si basavano spesso su standard e linee guida quali ISO 9000 (gestione della qualità), ISO 14001 (gestione ambientale), SA 8000 (rendicontazione sociale) e OHSAS 18001 (salute e sicurezza sul lavoro); il loro principio guida consiste nel «far bene le cose sin dall'inizio» (Zwetsloot, 2003). Nella misura in cui questi sistemi sono incentrati sulla pianificazione e sul controllo razionale delle attività, essi prestano scarsa attenzione agli aspetti umani. A lungo termine, questo approccio può portare a nuovi problemi, visto che alla base della maggior parte delle organizzazioni vi sono gli esseri umani.

Il fatto di concentrarsi sul far bene le cose sin dall'inizio, non garantisce tuttavia un successo sostenibile. Ciò è ben illustrato da Juran (1988):

se gli obiettivi sono scelti male, la pianificazione sarà articolata in maniera tale da conseguire gli obiettivi sbagliati. Faremo «le cose bene», ma non faremo «le cose giuste». Pertanto «fare bene le cose giuste» è un'altra importante dimensione che solitamente i sistemi di gestione non affrontano appieno. L'approccio razionale dei sistemi di gestione spesso non riesce ad affrontare gli aspetti irrazionali delle questioni legate ai valori umani, per le quali è necessario un altro approccio. Per far sì che si facciano le cose giuste, è importante sviluppare valori condivisi all'interno dell'organizzazione e concentrarsi su innovazioni fondamentali. Sebbene sia molto difficile, l'alta dirigenza d'azienda dovrebbe avviare un simile processo creando un'identità aziendale. Al fine di conseguire un ulteriore sviluppo della RSI, è altresì necessario ricongiungere il processo decisionale basato sui valori e gli elementi razionali della prevenzione e dei sistemi di gestione (Zwetsloot, 2003).

3.3. Gli elementi trainanti della RSI

Il professore australiano David Birch descrive (Jonker, 2003) alcuni degli elementi trainanti della RSI: «Poiché nel mondo un sempre maggior numero di imprese riconosce l'importanza (e gli imperativi) di un'efficace RSI, la filantropia tradizionale delle imprese tende a essere sostituita da una gamma sempre più ampia di sviluppi e imperativi legati a strumenti strategici per realizzare una buona "cittadinanza aziendale". Alcuni di questi imperativi derivano da una crescente esigenza di rendicontazione, obbligatoria o facoltativa, sugli effetti sociali, ambientali ed economici delle attività imprenditoriali; altri derivano da fattori esterni, fondi d'investimento etici e socialmente responsabili, oltre che dalla crescente importanza della reputazione aziendale e del marchio; altri ancora derivano da iniziative e contatti con le parti interessate (consumatori, ONG attive nel campo ambientale ecc.), oppure dalla crescente domanda sociale dell'o-

pinione pubblica per un miglioramento del governo aziendale e della relativa rendicontazione».

Si possono identificare due importanti motivazioni per la RSI: creare nuove opportunità (allargamento del mercato, reputazione migliore) e controllare meglio i rischi per la continuità dell'organizzazione (Zwetsloot e Starren, 2003). La crescente attenzione verso la RSI è motivata anche dai recenti scandali per cattiva gestione d'azienda (Ahold, Enron) e dalla crescente richiesta di lealtà e trasparenza a carico delle imprese. L'importanza della RSI è illustrata dal fatto che due paesi (Regno Unito e Francia) hanno ministeri della RSI e che il sesto programma quadro europeo di ricerca individua lo sviluppo sostenibile e la RSI come una delle priorità della ricerca per gli anni a venire (Jonker, 2003).

Le parti interessate delle organizzazioni sono considerate sempre più importanti; analogamente, la reputazione dell'organizzazione è un aspetto che preoccupa sempre più numerose imprese. La preoccupazione su come la reputazione possa incidere sulla percezione degli azionisti ha portato molte grandi imprese a considerare non soltanto il rendimento finanziario, ma anche il comportamento ambientale e sociale (compresa la SSL). Nei bilanci annuali si parla spesso di risultato finale a tre livelli (Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, 2001).

Alcune componenti commerciali che spingono in alto la RSI nell'agenda aziendale (SSL compresa) sono le seguenti:

- investitori ben informati riconoscono che, per le imprese che sanno gestire con successo il proprio impatto sociale e ambientale, il rischio d'impresa (interno ed esterno) è inferiore rispetto alla media;
- le grandi imprese riconoscono che le loro azioni saranno richieste da un gruppo più va-

sto di azionisti e di istituzioni, facendo salire potenzialmente il valore dell'azione;

- i consumatori, di fronte a un'ampia scelta di prodotti, tutti di qualità e prezzi ragionevoli, potrebbero preferire i prodotti che hanno un'origine socialmente responsabile. Conseguentemente tali prodotti conquisteranno una quota di mercato maggiore, oppure permetteranno un miglior margine di utili.

L'importanza della RSI è evidente, ma qual è il rapporto con il più tradizionale principio della sicurezza e della salute sul lavoro? E questo rapporto, come funziona in pratica?

3.4. Il rapporto tra RSI e sicurezza e salute sul lavoro

Segal e altri (2003) ritengono che la SSL sia un aspetto importante della RSI, poiché la sicurezza dei lavoratori è uno degli aspetti utilizzati per misurare il progresso complessivo delle imprese nel campo della RSI, vale a dire:

- sicurezza e salute dei prodotti e dei lavoratori;
- standard di lavoro e condizioni di lavoro, diritti umani;
- pari opportunità e accesso all'occupazione.

Fisscher (2003) descrive i meccanismi attinenti alla competenza morale, nonché la questione di come la responsabilità o le attività etiche possano essere stimolate all'interno delle organizzazioni. A questo riguardo, la SSL è considerata uno degli elementi essenziali dell'etica aziendale. La questione dell'etica aziendale è strettamente correlata alla RSI, in quanto apporta i valori d'impresa nell'agenda aziendale. Ulteriori aspetti che in letteratura sono spesso considerati importanti comprendono l'ambiente, l'equilibrio tra lavoro e sfera privata, la possibilità di combinare lavoro e attività assistenziali.

Affinché la SSL possa integrarsi con successo nella RSI, occorre che si verifichino determinate

condizioni. Innanzi tutto, la responsabilità e la rendicontazione devono essere considerate una virtù. È importante dimostrare integrità e trasparenza nei confronti dei lavoratori (nonché nei confronti delle parti interessate esterne), in modo da conquistare una sorta di patente morale nel dialogo con i lavoratori (Fisscher, 2003). Spesso alla base della RSI (compresa la SSL) si ritrovano argomentazioni economiche e strategiche. Se la competenza morale è organizzata e integrata in maniera strutturata nell'attività quotidiana dell'organizzazione, la SSL sarà un elemento logico della politica di RSI. In questo modo, non soltanto la RSI ma anche gli aspetti relativi alla SSL faranno parte della politica dell'organizzazione e saranno pertanto considerate in maniera strutturale (Fisscher, 2003). Ma esattamente, qual è il rapporto tra SSL e RSI? Secondo Zwetsloot e Starren (2003), le attività dell'organizzazione che vanno a beneficio della SSL e della sicurezza pubblica contribuiscono alla RSI. Le attività inerenti alla SSL che vanno però anche a vantaggio della sicurezza pubblica, aumentando per esempio la sicurezza di una galleria commerciale, contribuiscono anche alla RSI. La SSL è dunque un elemento importante della dimensione sociale della RSI. Tramite la RSI, è possibile integrare le politiche in materia di SSL al livello strategico dell'organizzazione. L'integrazione degli aspetti relativi alla SSL nella RSI contribuisce all'apprezzamento da parte del pubblico, un risultato che, secondo i modelli EFQM, è essenziale per il successo dell'impresa. L'integrazione della SSL nella RSI porta anche a benefici in termini di valore aggiunto per la reputazione, la produttività, la fidelizzazione dei consumatori e per il valore delle azioni.

Sanders e Roefs (2001) sottolineano come una buona integrazione della SSL nella RSI vada a incentivare l'immagine di un buon datore di lavoro, migliorandone la posizione sul mercato del lavoro, rendendolo più interessante per i potenziali assunti, nonché incoraggiando la fidelizzazione dei lavoratori già presenti nell'azienda.

Mansley (2002) riferisce di una serie di incontri tenuti con grandi investitori ed esperti del settore finanziario, per discutere come la salute e la sicurezza potrebbero essere integrate con successo nel quadro della RSI all'interno delle imprese. Gli investitori istituzionali hanno sostenuto l'esigenza di disporre di indicatori generali che permettano di valutare, al momento di prendere decisioni di investimento, il comportamento delle imprese sul piano della salute e della sicurezza.

Gli investitori avevano idee ben chiare su quali indicatori di salute e sicurezza potrebbero essere utili. Gli indicatori dovrebbero essere pochi (non più di cinque o sei), pertinenti all'impresa in questione e, cosa ancor più importante, comparabili tra un'impresa e l'altra: vale a dire che dovrebbero essere calcolati sulla medesima base. Inoltre, sarebbero da preferire indicatori applicabili globalmente. Sei fattori sono stati identificati come indicatori essenziali del livello di salute e sicurezza: nomina o meno di un direttore responsabile della salute e della sicurezza, livello di reportistica dei sistemi di gestione relativi alla salute e alla sicurezza, numero di incidenti mortali, incidenza degli infortuni in termini di tempo di lavoro perduto; tasso di assenteismo; costi inerenti alla salute e alla sicurezza.

La mancanza di dati convincenti atti a suffragare una buona gestione della salute e della sicurezza è stata considerata come una barriera rispetto all'integrazione della sicurezza e della salute sul lavoro nella RSI; in quest'area occorre lavorare ancora. Gli investitori hanno sostenuto l'idea che buoni risultati sul piano della salute e della sicurezza rappresentano in genere un indicatore di buona gestione. Pochi investitori erano disposti a procedere oltre e ad approfondire i risultati delle imprese in termini di salute e sicurezza.

Gli esempi pratici sono limitati, anche se da alcuni studi di casi emerge la possibilità per le or-

ganizzazioni di unire, con una buona redditività, l'attenzione per i lavoratori dipendenti (sicurezza e salute sul lavoro) e l'attenzione per l'ambiente (Cramer, 2003).

Jones (2003) fornisce l'esempio dell'istituto SAS, una società di software molto competitiva, che presenta uno degli ambienti di lavoro maggiormente centrati sui lavoratori, olistici ed equilibrati, del mondo. La società presta particolare attenzione alla salute dei propri dipendenti, con circa 10 000 metri quadrati di spazi sportivi, tra palestra e campi all'aperto per il calcio e il softball. Coordinatori specifici aiutano i lavoratori a farsi il proprio programma personale di fitness e di benessere. Questo non soltanto migliora la salute dei lavoratori, ma agevola anche l'integrazione tra lavoro e sfera privata, contribuendo alla responsabilità sociale dell'organizzazione.

La RSI è considerata largamente importante per gestire con successo un'organizzazione. Per operare in una società sempre più esigente, non basta più concentrarsi su aspetti puramente finanziari. La dimensione sociale della RSI sottolinea l'importanza delle persone come gli elementi più significativi per molte organizzazioni. La SSL rappresenta pertanto un aspetto essenziale della RSI. In questi ultimi anni, sono state avviate numerose iniziative a livello aziendale, settoriale, nazionale e transnazionale. È interessante stabilire, sulla base delle esperienze derivanti da iniziative recenti e dallo studio di casi, quali siano i fattori di successo più importanti per l'integrazione di RSI e SSL.

Nel prossimo capitolo presenteremo 11 casi di «buona prassi» in altrettante aziende europee che hanno integrato la RSI nella propria attività imprenditoriale. Un'attenzione particolare è prestata agli aspetti sociali della RSI e, naturalmente, ai suoi rapporti con la sicurezza e la salute sul lavoro. Questi casi sono stati forniti dai

partner del progetto che partecipano al centro tematico Ricerca dell'Agencia.

I capitoli quattro e cinque forniscono una panoramica delle iniziative (globali) europee di pro-

mozione della RSI che possono essere pertinenti riguardo al contesto in cui operano le imprese e allo sviluppo ulteriore delle loro politiche in materia di SSL.

4.1. Acroplastica, componenti in plastica (Italia)



Introduzione alla società e alle sue attività

Fondata nel 1982 e con sede a Ponteselice (Caserta), Acroplastica è un fornitore indipendente nel settore termoplastico e termoindurente. Le sue principali attività sono l'assemblaggio e l'immagazzinaggio di componenti destinati ad apparecchi elettrici per uso domestico. Attualmente, Acroplastica occupa 150 persone, di cui 129 sono dipendenti interni, mentre 20 sono lavoratori esterni a contratto nelle aziende fornitrici.

Parti interessate esterne e interne

Le parti interessate più importanti di Acroplastica comprendono la Regione, il Comune, gli enti locali, gli enti statali (Fisco, ASL, Ispettorato del lavoro), oltre alle organizzazioni sindacali.

La visione aziendale della RSI

Circa quattro anni fa, Acroplastica ha avviato le procedure per ottenere la certificazione SA 8000. Grazie al CSQT⁽¹⁾, Acroplastica ha ottenuto la certificazione e le è stato rilasciato il «certificato di approvazione BVQI/CEP». Questa iniziativa è derivata dall'esigenza dell'azienda di diventare innovativa in alcune aree.

4.



UNDICI ESEMPI DI BUONA PRASSI NEL CAMPO DELLA RSI

Nel presente capitolo sono presentati 11 casi aziendali, 11 esempi stimolanti selezionati dai partner del progetto in sei paesi dell'UE. I casi selezionati dimostrano che la RSI è uno sviluppo che copre un'ampia varietà di settori e non è importante soltanto per le grandi imprese, ma anche per le piccole e medie imprese (PMI). Lo scopo principale delle descrizioni è di presentare una concisa panoramica dei singoli casi e di dare una buona idea complessiva della varietà di approcci alla RSI attualmente seguiti dalle imprese europee.

(1) Il consorzio per lo sviluppo della qualità e delle tecnologie del Canavese.

- *Mercato.* Le sfide sociali poste dal processo di globalizzazione possono essere affrontate efficacemente soltanto se i valori etici ricoprono un ruolo chiave nelle strategie delle imprese che operano in tutto il mondo. Tuttavia, Acroplastica è un'azienda di medie dimensioni che opera come subappaltatore di altre imprese operanti nel settore degli elettrodomestici e, in quanto tale, non fornisce prodotti recanti un marchio proprio. Per questi motivi, la sfida che Acroplastica intende raccogliere è quella di assicurare uno sviluppo sostenibile in termini di competitività a livello locale, mediante un processo, per così dire, «globalocale».
- *Immagine pubblica.* I consumatori sono sempre più attenti ai valori umani fondamentali e sono sempre di più consapevoli non soltanto di «quello» che è prodotto (qualità e prezzo), ma anche di «come» avviene la produzione (fattori sociali, etici, ambientali, di salute e sicurezza). Conseguentemente, alle imprese (sempre più sotto pressione a causa della concorrenza economica e sociale) si chiede di sostenere i valori umani e di assumere atteggiamenti «responsabili», con una gestione onesta e virtuosa, prestando attenzione alle aspettative del pubblico. Trasmettere un'immagine positiva alle principali parti interessate (clienti, dipendenti, fornitori, investitori e azionisti) e conseguire nel tempo una buona reputazione è di fondamentale importanza per Acroplastica, visto che opera in un ambiente «globalocale».
- *Rapporto con i dipendenti.* In Italia, i diritti dei lavoratori, dei minori in particolare, sono osservati con molta attenzione. Con l'adozione di SA 8000, Acroplastica ha voluto stabilire un buon rapporto con i dipendenti e ridisegnare il processo organizzativo interno, il cui scopo è di affidarsi a un modello imprenditoriale fondato sull'osservanza degli standard SA 8000.

L'applicazione della certificazione SA 8000, unitamente alla legge n. 626/94 (con la quale è stata data attuazione alla direttiva quadro europea sulla sicurezza e la salute sul lavoro), nonché la promozione della salute nei luoghi di lavoro, rappresentano un processo di automonitoraggio delle attività aziendali.

Realizzazione

Acroplastica opera in un contesto territoriale particolare, la provincia di Caserta in Campania, dove esistono sia problemi reali, sia problemi talvolta esasperati: sfruttamento del lavoro minorile, organici inadeguati, collaboratori remunerati sulla base di criteri molto discutibili, lavoro nero e sfruttamento della manodopera, evasione ed elusione fiscale, un livello elevato di criminalità organizzata. Osservando i criteri della responsabilità sociale e adottando un approccio etico alla gestione aziendale, la società ha tentato di estendere il processo della qualità al di là della produzione in senso stretto, ma anche al lavoro e agli stili di vita correlati. A questo riguardo, oggi la società è considerata, sia nell'ambito della provincia di Caserta, sia nell'ambito del rilevante progetto di sviluppo di strutture sociali, come un faro da parte delle organizzazioni religiose e sportive, oltre che da parte delle università. Per molto tempo ha anche fornito attivamente un sostegno finanziario a svariate istituzioni di beneficenza, oltre ad aver promosso l'organizzazione di eventi culturali per stimolare l'ambiente locale.

In dettaglio, la società:

- fornisce contributi annuali a:
 - Unicef (i regali di Natale, precedentemente dati a dipendenti, fornitori e clienti, sono stati convertiti in fondi donati all'Unicef. La società si impegna a distribuire un certificato di apprezzamento, mentre la stessa Unicef invia una lettera di ringraziamento. La società ha anche fatto donazioni a sei bambini malnutriti per quattro set-

timane, mentre quattro bambini sono stati adottati a distanza),

- AIDO (Associazione italiana donatori organi),
- Associazione Lega del Filo d'oro (associazione che assiste le persone sordocieche),
- Associazione bambino empatico;
- organizza eventi culturali:
 - Reggio di Caserta (mostra di Bruno Donzelli tenutasi il 19 febbraio 2000 in occasione di una mostra antologica realizzata con Trenitalia del gruppo Ferrovie dello Stato e altre organizzazioni);
- presenta omaggi di carattere locale in occasione di visite all'azienda:
 - la titolare, la signora Mastrangelo, sceglie nello specifico prodotti locali tipici per promuovere l'immagine dell'area e diffondere la cultura all'esterno (per esempio, prodotti in seta provenienti dalle aziende tessili di San Leucio, in provincia di Caserta);
- nell'arco degli ultimi quattro anni, ha finanziato il progetto «Il Caffé» nel quadro di una campagna di sensibilizzazione multimediale.

Sul forum intranet, i dipendenti possono discutere i vari aspetti del contratto collettivo di lavoro.

Rapporto con le politiche esistenti e con i sistemi di gestione

Acroplastica attua un monitoraggio continuo del rendimento in termini ambientali per garantire che gli standard di qualità rispettino la «tripla P» (persone, pianeta e profitti).

Missione

Il responsabile dell'impianto è altresì incaricato di attuare iniziative riguardanti la salute e la sicurezza. Con un bilancio ad hoc per la promozione della salute sul posto di lavoro, la società investe considerevolmente nella salute dei suoi

dipendenti. Con riferimento al suo impegno nel campo della RSI, Acroplastica ha ottenuto la certificazione SA 8000 nel 1999.

Il valore aggiunto della RSI, anche in relazione alla SSL

I risultati del programma di Acroplastica:

- assenteismo ridotto;
- produttività aumentata del 6,7 % (anno 2000);
- conflittualità diminuita;
- aumentata soddisfazione di dipendenti e delle loro famiglie;
- risparmio energetico del 9,3 %;
- ridotto impatto ambientale;
- immagine positiva dell'azienda a livello locale e nazionale, grazie alla pubblicizzazione dei risultati;
- nessun infortunio sul lavoro dal 1997.

Trasparenza e rendicontazione

Le linee guida sulla promozione della salute sul posto di lavoro, redatte per iscritto, intendono garantire a tutti i dipendenti la tutela della sicurezza e della salute sul posto di lavoro, per promuovere uno stile di vita sano e prevenire rischi potenziali per l'ambiente. Le linee guida sono state elaborate congiuntamente dalla direzione, dal dipartimento risorse umane, dai rappresentanti del personale, dal dipartimento sicurezza e dal servizio di medicina sul lavoro. Le linee guida sono divulgate via intranet a tutti i dipendenti.

Processi di apprendimento sul piano organizzativo e sociale

Corsi di formazione sull'ambiente, comprendenti i principi della SSL e della RSI, impartiti ai dipendenti, anche per via elettronica (eLearning).

Risultati degni di nota

Si è venuto a creare un circolo virtuoso, con il coinvolgimento di tutte le componenti della società.

4.2. Angelantoni, prodotti per la tecnologia del freddo (Italia)



Introduzione alla società e alle sue attività

Angelantoni SpA è una società operante nel campo della «tecnologia del freddo applicata a test ambientali, ricerca biomedica e processi industriali». Fondata nel 1932, ha sede a Perugia, Italia (sede della holding e stabilimento principale).

I suoi prodotti principali (e i relativi mercati) sono i seguenti: produzione di camere per prove ambientali simulate, di impianti climatici, di attrezzature di refrigerazione per applicazioni biomediche e ricerche scientifiche. Impianti di raffreddamento per i seguenti processi industriali: taglio, punzonatura, piegatura, saldatura, assemblaggio meccanico, assemblaggio elettrico, assemblaggio e prove di apparecchiature per la refrigerazione.

Circa 183 persone lavorano negli stabilimenti e negli uffici della sede principale, altri 250 lavorano in 12 società controllate in tutto o in parte dalla famiglia. La rotazione del personale si attesta attorno allo 0,5-1 % l'anno.

La struttura complessiva del gruppo è semplice, con piccole società in Italia e all'estero guidate da Angelantoni Industrie. Le principali divisioni operative riguardano le camere per prove ambientali simulate (ACS Environmental testing), le

apparecchiature biomedicali (AS Biomedical equipment), i sistemi refrigeranti ingegnerizzati (AG Industrial Refrigeration) e le attività biomediche.

Missione

Essere leader su mercati globali nel campo delle camere per test ambientali, delle attrezzature di laboratorio e biomediche, della tecnologia del freddo applicata all'industria e alla ricerca, ai rifugi antiaerei, alle telecomunicazioni civili e militari. Produrre sistemi innovativi e di alta qualità che vadano oltre le aspettative dei clienti in termini di performance, caratteristiche tecniche, progettazione e valore.

Il progetto di commercio elettronico del gruppo Angelantoni sta creando un «portale delle informazioni sull'impresa», permettendo l'uso della tecnologia Internet per la comunicazione in tempo reale e per lo scambio di informazioni con le persone all'interno dell'azienda, ma anche all'esterno, compreso lo sviluppo del commercio elettronico (eCommerce).

Parti interessate esterne e interne

Fra le parti interessate si annoverano le aziende farmaceutiche, le aziende operanti nel campo della biotecnologia, i centri di ricerca e in genere l'ambiente medico; collaboratori, clienti, fornitori, società collegate, azionisti e la società nel suo insieme.

La visione aziendale della RSI

La società ha creato un «sistema di gestione della prevenzione e della sicurezza» (SGPS), per conseguire e verificare metodicamente gli standard di sicurezza attesi. Questo sistema si fonda su un processo dinamico e ciclico denominato «ciclo di Deming»: «pianificare, fare, verificare». Il sistema prevede molte azioni volte a:

- monitorare l'efficienza del sistema;
- produrre efficienza nella gestione;

- migliorare le capacità di gestione dei cambiamenti organizzativi e legislativi;
- coinvolgere tutti i dipendenti e i loro rappresentanti nel sistema di gestione aziendale.

La società ha conseguito la certificazione ISO 9001 nel 1995 e ha anche adottato il modello EFQM di eccellenza, per consentire all'organizzazione di misurare la qualità totale in qualsiasi momento, mediante autovalutazione. In questo contesto, il gruppo ha continuato a lavorare su concetti di base, quali l'attenzione ai risultati, ma anche alle esigenze dei clienti, capacità di comando e coerenza degli obiettivi, coinvolgimento, avanzamento e formazione del personale, partenariato con i fornitori, responsabilità pubblica e tutela del lavoro. Con riguardo a quest'ultimo aspetto, i contratti collettivi di lavoro sono sempre applicati rigidamente, anche quelli con i fornitori. Recentemente, la direzione della Angelantoni ha firmato un «documento aziendale», con il quale si condanna esplicitamente il mobbing. Grazie all'impegno profuso, la società ha ottenuto anche la massima certificazione possibile dalla NATO, nota come «AQAP 110». Il gruppo ha adottato il concetto di «sviluppo sostenibile», nel senso che una produzione di qualità non significa soltanto fabbricazione di prodotti ed erogazione di servizi che rispondono alle richieste esplicite o implicite dei clienti, ma anche la valutazione dell'impatto che queste attività hanno sull'ambiente e sulla sicurezza delle persone coinvolte nel processo. Nel 2001, il gruppo ha conseguito la certificazione cui tutti fortemente aspiravano, vale a dire ISO 14001. Inoltre, il sistema SGPS è conforme ai requisiti della normativa OHSAS 18001/1999 e mira a migliorare gli standard di prevenzione e sicurezza, con verifiche sistematiche volte ad accertare che tutte le attività siano svolte in sicurezza. In ultimo, Angelantoni Industrie può garantire i principi previsti dallo standard SA 8000 e, in particolare, quelli che si riferiscono ai sette punti fondamentali: lavoro minorile; salute e sicurezza; libertà di

associazione e rappresentanza sindacale; discriminazione sessuale e razziale; azione disciplinare; orario di lavoro.

Realizzazione: la partecipazione dei lavoratori

Alla Angelantoni, le caratteristiche del lavoro e le esigenze dei dipendenti sono verificate ogni sei mesi. Le conoscenze acquisite mediante queste indagini, oltre ai dati relativi al tempo di lavoro perduto per malattia e infortuni sul lavoro, insieme con i risultati delle analisi sull'attività lavorativa e di interventi di audit interni, servono come base per pianificare le attività nel campo della salute. La direzione rivede regolarmente e sistematicamente le modalità di miglioramento dei vari progetti sulla promozione della salute. Il coinvolgimento del personale comprende anche gruppi che si occupano specificatamente di salute, oltre alla partecipazione dei rappresentanti del personale a comitati direttivi presenti un po' in tutta l'organizzazione.

Tutte le attività realizzate sono anche valutate; il dipartimento risorse umane, per esempio, conduce indagini periodiche sulla soddisfazione del personale e sull'ambiente di lavoro, per creare migliori condizioni di lavoro e cambiare lo stile dirigenziale, due aspetti che hanno un impatto positivo sull'immagine della società.

Uno degli obiettivi della società è di ridefinire le procedure interne, automatizzando il flusso di lavoro per coordinare la produzione, la logistica e le richieste dei clienti.

Il valore aggiunto della RSI, anche in relazione alla SSL

La RSI aggiunge valore principalmente per quanto riguarda la progressiva riduzione degli infortuni sul lavoro, il miglioramento dell'ambiente di lavoro, il controllo dei costi relativi alla sicurezza e alla salute, la riduzione dei rischi.

Trasparenza e rendicontazione

Le linee guida dell'Angelantoni riguardanti la salute dei lavoratori dipendenti sono state formulate congiuntamente dalla direzione, dal dipartimento risorse umane, dai rappresentanti del personale, dal servizio sicurezza sul lavoro, da medici del lavoro e consulenti esterni. La direzione prevede un bilancio ad hoc per tutte le misure di promozione della salute e per molte iniziative di RSI che estendono il processo della qualità, al di là della produzione in senso stretto, al lavoro e agli stili di vita. Nello specifico, la società accoglie periodicamente dei giovani nel quadro di un programma di borse di studio. L'azienda eroga ogni anno un contributo all'Associazione italiana per la lotta contro il cancro al seno, mediante la vendita di mimose l'8 marzo (giornata internazionale della donna); inoltre sponsorizza manifestazioni educative e culturali, a livello locale e internazionale.

Processi di apprendimento organizzativo e sociale

Un «piano di sviluppo del personale», comprendente corsi di formazione, mira ad aiutare i dipendenti ad affinare le capacità relative alla salute. I dipendenti sono informati regolarmente su nuovi concetti e strategie riguardanti la promozione della salute nel luogo di lavoro in occasione di riunioni con il personale e di incontri con i dirigenti. Inoltre, una documentazione scritta sulle attività di promozione della salute e la politica «della porta aperta» seguita dai responsabili di queste misure fanno sì che il processo sia prontamente compreso dalla manodopera.

4.3. Anne Linnonmaa, abbigliamento (Finlandia)



Introduzione alla società e alle sue attività

Anne Linnonmaa, fondatrice e titolare della società, si è laureata nel 1977 presso il dipartimento di Arti tessili e moda dell'Università di arte e design di Helsinki. Dopo aver lavorato come stilista in svariate società in Finlandia e all'estero, nel 1991 ha fondato una propria società per commercializzare la sua collezione di capi di abbigliamento. All'inizio, la produzione avveniva in subappalto, ma il 12 gennaio 1999 Anne Linnonmaa Oy ha acquisito l'attività di un subappaltatore a Mikkeli, con 14 «più anziani» lavoratori, e tutta la produzione è stata trasferita ad Anne Linnonmaa Oy. Oggi la società conta 35 dipendenti. Tutti i prodotti sono fabbricati in Finlandia e la loro origine è attestata dal simbolo della chiave con la bandierina finlandese, concesso dall'Associazione del lavoro finlandese. Nel 2002, il volume d'affari della società era pari a 2,3 milioni di euro. Le esportazioni rappresentano il 20 % circa delle vendite e la Germania è il principale paese importatore. A fine 2003, il personale era raddoppiato e nei primi tre anni il volume d'affari annuo è triplicato.

La visione aziendale della RSI

Anne Linnonmaa è un'antesignana nella produzione ecocompatibile di capi di abbigliamento. Nell'azienda, le riflessioni ambientali ed economiche sono strettamente correlate insieme. Anne Linnonmaa, nella sua qualità di fondatri-

ce e titolare della società, pone l'accento sulla visione integrata della sua azienda. Un processo produttivo sano e ben congegnato avvantaggia tutte le parti interessate: il datore di lavoro, il personale, i consumatori, l'ambiente e la comunità nel suo insieme.

*Principi e politiche aziendali:
una raccolta ecocompatibile
per un ambiente migliore
e un mondo migliore*

Anne Linnonmaa produce capi di abbigliamento che fanno piacere alla gente che li compra, perché sono di alta qualità e la produzione avviene in condizioni tali da rispettare l'ambiente e le persone. L'intera catena di produzione riflette la responsabilità ambientale, a cominciare dalla raccolta a mano in Perù di cotone a coltivazione biologica e, per finire, con l'utilizzo da parte del consumatore di prodotti che rispettano l'ambiente. Il principale gruppo di riferimento è formato da consumatori intelligenti, senza limiti di età, taglia o genere.

*La materia prima è puro cotone
peruviano raccolto a mano*

Il cotone utilizzato come materia prima del filato è coltivato ecologicamente da circa 200 famiglie ed è raccolto a mano nei campi del Perù. Al materiale grezzo è stato concesso il rigidissimo certificato KRAV, nonché il marchio ecologico scandinavo n. 339-007, il marchio del cigno. Il cotone inoltre è coltivato senza defolianti, inevitabili se la raccolta è meccanica. Sono utilizzati soltanto coloranti reattivi approvati dallo standard Öko-Tex 100, i quali non contengono componenti pericolosi, come composti azotati, formaldeide o schiarenti ottici.

I prodotti non sono sbiancati prima della colorazione e il cloro è proibito anche per il bianco ottico. Nel processo di finitura, i componenti che determinano la formazione di palline di fibre (*pillling*) sono rimossi dall'ordito di cotone con

enzimi Biotouch®. Gli enzimi lasciano il prodotto durante il processo e si decompongono biologicamente. L'intero processo di produzione, dall'inizio alla fine, è continuamente controllato per assicurare alta qualità e buone condizioni di lavoro.

Parti interessate esterne e interne

Anne Linnonmaa Oy ha creato una rete di collaborazione con le ditte fornitrici di componenti, per esempio con le società che producono sostanze coloranti nel rispetto dell'ambiente. Inoltre, la società collabora strettamente con gli istituti di ricerca, in particolare affinché la produzione del cotone sia equa e compatibile con l'ambiente. Fra le parti interessate importanti rientra anche il comune di Mikkeli; l'azienda ha apportato alla comunità locale molti benefici diretti e indiretti, fornendo nuove opportunità di lavoro alle donne in una regione dove il tasso di disoccupazione è particolarmente elevato. L'azienda è il secondo maggior datore di lavoro della regione.

Attuazione della RSI

- Responsabilità economica, investimenti in ricerca e tecnologia;
- test esterni dei prodotti, investimenti nello sviluppo di prodotti ecocompatibili;
- buona prassi e collaborazione nella rete aziendale;
- responsabilità sociale e attività di supporto per l'interesse generale nella comunità;
- benessere e competenza del personale;
- salute e sicurezza sul lavoro, prevenzione degli infortuni e sicurezza dei prodotti;
- investimenti, informazione e nuove conoscenze;
- tutela dei consumatori;
- tutela dell'ambiente e uso sostenibile delle risorse naturali e delle materie prime;
- riciclaggio, cotone puro raccolto a mano, tinte non pericolose;

- eredità culturale in Finlandia e Perù, progetti cooperativi con i residenti;
- parità di trattamento riguardo al genere e diversità sul lavoro;
- soddisfazione di clienti, consumatori e partner commerciali.

Anne Linnonmaa sottolinea la visione integrata della sua azienda e il fatto che un processo produttivo sano e ben concepito va a vantaggio di tutte le parti interessate: il datore di lavoro, il personale, i consumatori, ma anche l'ambiente e la comunità locale.

Trasparenza e rendicontazione

Informazioni importanti sull'azienda, fra cui il fatturato annuo, sono presentate sul sito web (www.annelinnonmaa.fi). La sede della società, a Helsinki, è aperta a visitatori e studenti provenienti da scuole e altri istituti di istruzione.

Il valore aggiunto della RSI, anche in relazione alla SSL

Il centro sanitario comunale fornisce servizi in materia di SSL e, insieme con un'infermiera esperta in medicina del lavoro, è stato attivato un programma di abilitazione al lavoro attivo. L'atmosfera del lavoro è oggetto di verifiche periodiche mediante indagini basate su questiona-

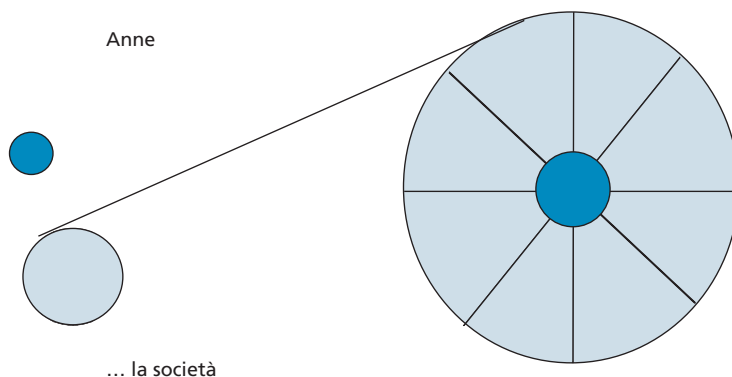
ri; è sempre stata utilizzata una cassetta per suggerimenti e proposte. Dai risultati emerge che i dipendenti della fabbrica sono soddisfatti delle loro condizioni lavorative e che operano insieme, in stretta collaborazione. La dedizione al lavoro è elevata e ciò si riflette in una scarsa rotazione del personale. Vengono organizzate regolarmente attività ricreative per tutto il personale e queste contribuiscono a creare una buona atmosfera lavorativa e una forte identificazione con l'azienda.

La struttura organizzativa

La fabbrica è gestita, per quanto riguarda l'attività quotidiana, da un supervisore di sesso femminile che vive nella comunità locale. La maggioranza dei lavoratori è formata da donne, che fanno uso dell'orario flessibile. Esse hanno deciso che l'orario di lavoro vada dalle 6 del mattino alle 14 e 30, in maniera tale da combinare più facilmente lavoro e famiglia. L'azienda incoraggia la diversità occupando lavoratori immigrati. Poiché le mansioni e i processi di lavoro sono ad alta specializzazione, la maggior parte della formazione avviene sotto forma di affiancamento nel luogo di lavoro.

L'organizzazione del lavoro è di tipo orizzontale, senza stretti vincoli gerarchici e i canali di comunicazione sono aperti e diretti. Personale e

... i lavoratori della fabbrica e altro personale



dirigenza tengono riunioni periodiche e il direttore visita la fabbrica circa una volta la settimana, nonostante Helsinki e Mikkeli distino 232 km. Anne Linnonmaa mantiene stretti rapporti con il supervisore della fabbrica tramite posta elettronica, per mantenersi in contatto con le attività giornaliere della fabbrica. Secondo la sua descrizione, l'organizzazione è come una ruota, la sua posizione è nel centro, mentre il personale rappresenta i raggi.

Sintesi

In Finlandia le aziende prestano un'attenzione crescente alla responsabilità sociale ed etica. A fianco dei valori economici, è cresciuto l'interesse per l'ambiente e per il benessere delle persone, come è dimostrato dal forte interesse riscontrato per le pubblicazioni della Confederazione dell'industria e dei datori di lavoro finlandesi (http://www.ek.fi/ek_englant/about_us/publications.php). Fino ad agosto 2003, si è svolta una competizione sull'ambiente aziendale e sulla responsabilità sociale (www.ltt-tutkimus.fi). Finora i bilanci sociali sono stati pubblicati soprattutto dalle aziende più grandi, perché è considerevolmente più difficile, per le piccole e medie imprese, redigere la loro politica in termini di RSI e pubblicare il proprio bilancio sociale. Ciò non toglie che molte piccole aziende siano consapevoli dell'ambiente e siano disposte a investire nel benessere e nelle competenze dei propri lavoratori: in effetti, molti imprenditori vedono la propria azienda come un'unità integrata. I mezzi propri delle piccole aziende possono non essere comunque sufficienti per valutare e sviluppare il concetto di responsabilità sociale. Può essere necessario il ricorso a consulenti esterni, come è accaduto nel caso di Anne Linnonmaa.



4.4. Api, raffineria (Italia)

La raffineria Api si trova a Falconara Marittima, vicino ad Ancona, strategicamente a metà della costa adriatica, da cui copre un'ampia area dell'Italia orientale. La raffineria, oltre a rappresentare il 5 % circa della capacità nazionale di raffinazione, produce ogni anno 2 GWh di energia elettrica, grazie a un nuovo impianto basato sulla tecnologia della gasificazione a ciclo combinato. La raffineria (precedentemente un porto marittimo) è in funzione dal 1950 e ha più di 450 dipendenti (oltre 1 500 persone lavorano in collegamento diretto con la sua attività). La raffineria fa parte di uno dei primi 20 gruppi industriali in Italia, con un fatturato annuo di 4 miliardi di euro.

Missione

La missione della raffineria Api è di fabbricare prodotti di ottima qualità, per soddisfare il cliente, assicurare agli azionisti un buon rendimento e proteggere l'ambiente, garantendo nello stesso tempo ai dipendenti di lavorare in sicurezza.

Nella consapevolezza dell'importanza di far parte integrante del territorio circostante, una grande attenzione è stata prestata alla sicurezza e alla tutela dell'ambiente, due aspetti che attualmente investono buona parte dell'operatività dell'impresa.

Parti interessate esterne e interne

Oggi l'impresa opera in un ambiente assolutamente trasparente, il che significa rapportarsi con un numero crescente di parti interessate, soprattutto per quanto riguarda la tutela dell'ambiente e la sicurezza.

Le principali parti interessate esterne sono le autorità locali, le agenzie regolamentari e di controllo, le associazioni ambientaliste e i gruppi di pressione.

Le parti interessate interne sono tutti i dipendenti, i rappresentanti per la sicurezza e le organizzazioni sindacali.

La politica di «prevenzione e protezione» e la relativa attuazione rappresentano aree importanti di attività: i «sistemi integrati per la sicurezza, l'ambiente e la gestione della qualità» sono un fattore chiave per gestire tutte le attività.

Visione aziendale della RSI

Al centro della politica dell'Api vi è un approccio responsabile alla gestione e allo sviluppo delle attività aziendali. Tutti gli aspetti del suo funzionamento che potrebbero avere importanza per l'ambiente e la sicurezza delle persone e delle cose ricevono un'adeguata riflessione ad alto livello. La missione aziendale individua esplicitamente l'importanza di questi argomenti. Recentemente, è stato predisposto un codice di comportamento etico e sono già stati dedicati molti sforzi e investimenti per assicurare una risposta adeguata, insieme con la partecipazione attiva dei dipendenti in un'ottica di prevenzione.

L'importanza di questi valori per la direzione dell'impresa è dimostrata dal livello crescente di investimenti in salute, ambiente e sicurezza, anche durante un periodo di condizioni di mercato difficili, come in questi ultimi anni.

La chiara dimostrazione dell'impegno dell'azienda a migliorare continuamente, è data dall'attuazione di un «sistema integrato di sicurezza e qualità ambientale», grazie al quale la raffineria Api ha recentemente ottenuto le certificazioni ISO 14001 e OSHAS 18001 (la prima raffineria in Italia e una delle prime in Europa ad aver conseguito nel medesimo tempo entrambe le certificazioni).

Realizzazione

I programmi a lungo termine si basano essenzialmente sull'attivazione e sul mantenimento

di buoni rapporti con la comunità locale. Recentemente, la raffineria e le autorità locali hanno firmato un accordo per stabilire obiettivi specifici in termini di tutela dell'ambiente, sicurezza e accettabilità sociale delle attività industriali. L'elemento essenziale per una generale accettazione di questi valori consiste nella formazione e nell'insegnamento. Il programma di formazione per la salute, la sicurezza e l'ambiente — per tutti i lavoratori dipendenti e per i fornitori esterni di servizi — ha ricevuto nel 2001 un premio nazionale, il premio CIDA, perché è stato uno dei migliori corsi di formazione alla sicurezza intrapresi dall'industria italiana. Un risultato chiave della formazione continua è dato dal fatto che oggi tutti i dipendenti condividono un codice di comportamento chiaro e una precisa modalità pratica di comportamento nell'attività quotidiana.

Il prossimo traguardo è la registrazione EMAS per l'intero sito (prevista per quest'anno), la quale include, per definizione, gli aspetti relativi alla SSL.

Rapporto con le politiche esistenti e con i sistemi di gestione

Essenzialmente, la SSL, la qualità e la protezione ambientale sono stati gli elementi di partenza della politica seguita dall'Api, rispetto a un approccio in termini di RSI. Questi elementi rappresentano tuttora la componente principale della RSI, a causa del livello elevato dell'interesse e della pressione sociale circa la salute e l'ambiente considerati in rapporto con le attività industriali.

Mediante sforzi continui (sul piano economico e tecnico) in questi campi la raffineria, grazie a strumenti dedicati di rendicontazione, ha registrato un enorme miglioramento di tutti gli indicatori ambientali.

Oggi, grazie alle certificazioni ISO 14001 e OSHAS 18001, le operazioni sono ben control-

late e verificate, nell'ottica di un costante miglioramento.

Trasparenza e rendicontazione

Fino al 2002, l'Api produceva ogni anno un rapporto molto dettagliato sulla salute, sulla sicurezza e sull'ambiente. A partire dal 2003, secondo lo standard EMAS, il rapporto sarà incentrato fondamentalmente sugli aspetti ambientali.

All'interno, un notiziario mensile tiene aggiornato il personale in merito a quanto accade nella raffineria, allo sviluppo dei sistemi gestionali (fra cui la sicurezza e la tutela dell'ambiente) e all'andamento dell'attività.

Vengono fornite anche informazioni sulle attività socioculturali (programmi di sponsorizzazione, supporto ad attività culturali e similari). Viene predisposto e attuato ogni anno un programma di «colloqui sulla sicurezza» per tenere informato il personale turnista e farlo partecipare attivamente alle attività inerenti alla sicurezza/salute/tutela ambientali. Questo programma si affianca a un programma annuale di «ispezioni per la sicurezza» e a interventi di audit, seguito da tutti i livelli direzionali della raffineria, alta dirigenza compresa, per controllare le attività e per dimostrare il proprio impegno nei confronti di prassi sicure.

Risultati degni di nota

Dall'inizio di questo processo continuo, sono avvenuti interessanti cambiamenti. In primo luogo, una sensibile diminuzione di quello che potrebbe essere definito, in termini generali, l'impatto ambientale, poiché tutti i dati concernenti i suoi potenziali effetti sull'ambiente sono in continua diminuzione, tanto che le emissioni nell'aria delle quattro principali sostanze inquinanti (biossido di zolfo — SO_2 , ossidi di azoto — NO_x , polveri sospese e monossido di carbonio — CO) sono ben al di sotto (a volte meno della

metà) dei limiti di legge e migliori rispetto alla media delle altre raffinerie italiane. Un altro importante aspetto da menzionare riguarda l'aumento di interventi sociali da parte dell'impresa, che adesso supporta attivamente, molto più che nel passato, le attività culturali e sociali che si svolgono nella comunità locale.

In ultimo, un incremento della comunicazione interna, in termini sia quantitativi sia qualitativi, allo scopo di tenere aggiornata l'intera organizzazione in merito alle questioni e agli argomenti attinenti all'agenda sociale.

4.5. Happy Computers, corsi di formazione sull'informatica (Regno Unito)



«Happy Computers» fornisce corsi di formazione per la maggior parte delle applicazioni di software per PC, fra cui elaborazione di testi, fogli elettronici, base di dati, *desktop publishing* e sistemi operativi. I corsi durano in genere uno o due giorni e forniscono tutto il materiale e supporto tecnico continuo fino a due anni.

L'azienda ha sviluppato un approccio innovativo a questo tipo di corsi di formazione. Anziché incentrarsi sul trasferimento di conoscenze tecniche dal docente al discente, la formazione tende a stimolare e coinvolgere i partecipanti. La formazione è focalizzata sui discenti e si fonda sui seguenti principi: «Se me lo racconti, lo dimentico; se me lo mostri, lo ricordo; se mi coinvolgi, lo capisco». Nel contesto della lezione, ciò significa porre continuamente delle domande ai partecipanti. Anche l'uso di giochi e quiz incoraggia la partecipazione attiva. In ultima analisi,

l'esperienza dell'apprendimento vuole essere divertente, facile da ricordare e premiante.

L'azienda è stata fondata nel 1990. Agli inizi, il socio fondatore era anche l'unico dipendente e l'attività veniva svolta dalla stanza di una casa d'abitazione. Nel corso degli anni novanta, la società si è andata espandendo. Le principali pietre miliari comprendono l'apertura di una seconda struttura nel 1995, il conseguimento nel 2001 di un premio come migliore società di formazione dell'anno nel campo dell'informatica (Institute of IT Training), il conseguimento nel 2002 di un premio di eccellenza per il settore del commercio elettronico fra imprese («business to business») (Management Today/Unisys Service Excellence). Nel 2003, la società è stata la vincitrice assoluta del premio Management Today/Unisys Service Excellence ed è stata classificata come la miglior società del Regno Unito per quanto riguarda il servizio ai clienti.

Con sede a Londra, Happy Computers occupa attualmente 40 persone. Il volume d'affari della società nel 2002 ha superato 2,1 milioni di euro. Negli ultimi tre anni, Happy Computers è stata classificata come una delle prime tre società di formazione nel campo informatico del Regno Unito.

Parti interessate esterne e interne

Le parti interessate interne sono i dipendenti della società (40), i formatori freelance (12) e gli investitori (19). Le principali parti interessate esterne sono le aziende clienti e i relativi dipendenti e fornitori.

Circa il 70 % dei discenti proviene da associazioni di beneficenza o di abitazione: le associazioni di beneficenza ricevono sussidi sulle tariffe dei corsi pari al 40 % circa. Sebbene lavori con imprese private, Happy Computers segue una netta politica etica, che esclude le imprese di cui è noto il commercio di tabacco o arma-

menti, oppure altre industrie considerate non etiche.

L'azienda mira a mantenere buoni rapporti con tutte le parti interessate. I livelli di rotazione del personale sono ben al di sotto della media nazionale di questo settore: ciò sta a indicare l'esistenza di buoni rapporti tra la società e le parti interessate/dipendenti. Tutte le parti interessate, interne ed esterne, sono consultate su svariate questioni, fra cui la missione sociale, la definizione degli obiettivi, le soluzioni occupazionali, le pari opportunità e le attività della società. La società dispone di una dichiarazione di principi, che vuole essere una guida trasparente alle relazioni e alle interazioni con tutti i gruppi delle parti interessate. Dalle consultazioni avviate con le parti interessate è emerso che le relazioni tra la società e le parti interessate sono buone.

La visione aziendale della RSI

La missione sociale contiene questa affermazione: «La nostra attività consiste nel mettere in grado le persone di esprimere il loro massimo potenziale sul lavoro. La missione di Happy Computers è di fornire corsi di formazione della massima qualità nel Regno Unito, creando standard che altri possano seguire. A questo fine, svilupperemo attivamente nuovi approcci alla formazione e altre modalità di insegnamento, per aiutare le persone ad apprendere, per permettere a tutti gli studenti di superare facilmente gli eventuali ostacoli ed essere in grado di imparare in fretta, divertendosi».

Oltre a questa enunciazione di missione, che presenta chiari punti di sovrapposizione con le priorità della RSI (per esempio, «persone e profitti»), Happy Computers dispone di una dichiarazione di principi. In sintesi, questa dichiarazione fornisce un orientamento per cinque questioni operative principali, vale a dire:

- 1) arricchimento delle persone: formare i lavoratori dipendenti e consentire la crescita personale;
- 2) eccellenza del servizio: migliorare i livelli del servizio;
- 3) soddisfazione della clientela: avere un feedback e concentrarsi sulle esigenze e sugli interessi dei clienti;
- 4) innovazione: tentare nuove strade per fare le cose;
- 5) soddisfazione delle parti interessate: per incoraggiare le persone a rilassarsi e divertirsi.

Il direttore generale ritiene che la visione che la società ha della RSI abbia una serie di implicazioni commerciali e sociali positive, in particolare: «Crediamo che le società che avranno successo nei prossimi decenni saranno quelle, siano esse grandi o piccole, che risponderanno agli interessi di tutti coloro con i quali opereranno».

Attuazione della RSI

L'aspetto strategico comune per il miglioramento delle condizioni di lavoro deriva dalla politica seguita dalla società in tema di equilibrio tra lavoro e sfera privata. Happy Computers mira a creare un posto di lavoro dove le persone possano conseguire un buon equilibrio tra l'attività lavorativa e la sfera privata della propria vita. A tal fine, questa politica mira a garantire che i dipendenti fruiscano di una certa flessibilità, quando scelgono i giorni o l'orario di lavoro. Per esempio, i dipendenti con figli possono preferire un orario prolungato durante il periodo di apertura delle scuole, aumentando il numero delle giornate di assenza durante le vacanze scolastiche; ma il lavoro flessibile è una possibilità per tutti e non soltanto per chi ha figli. Oltre il 50 % dei modelli di lavoro del personale consiste in forme di orario flessibile o ridotto ed è prevista inoltre l'opportunità del telelavoro.

L'azienda adotta una serie di politiche di gestione del personale volte a creare un ambiente «dove le persone si sentono bene e possono

operare al meglio». Per esempio, vi è la politica di «titolarità del lavoro», nel senso che i lavoratori dipendenti sono incoraggiati ad autogestirsi. Si prevede che con l'assistenza di un collega/mentore, essi identifichino un insieme di obiettivi da conseguire e verifichino da soli i progressi compiuti. La società ha inoltre un atteggiamento progressista nei confronti della rotazione delle mansioni. In tutta l'azienda, i dipendenti hanno l'opportunità di cambiare le proprie mansioni per recuperare nuovi stimoli e motivazioni. Un buon esempio dello sforzo della società per ridurre l'insoddisfazione dei dipendenti è dato dall'approccio nei confronti della distribuzione degli incarichi amministrativi. Anziché lasciare al personale senior l'appannaggio delle attività più ambite, esse sono distribuite sulla base dei desideri della maggioranza delle persone. Nel caso delle mansioni che nessuno sceglie, si procede distribuendole secondo uno schema di rotazione. La delega dei compiti è rivista periodicamente, per assicurare la motivazione e gli stimoli del personale.

La gestione efficace dei rischi associati allo stress correlato all'attività lavorativa rappresenta oggi una delle sfide più significative che i datori di lavoro, i lavoratori, lo Stato e la società nel suo insieme si trovano oggi ad affrontare. Sebbene non siano formalmente concepite per ridurre lo stress, le misure adottate da Happy Computers (equilibrio tra lavoro e sfera privata, rotazione delle mansioni) rappresentano un buon approccio per ridurre lo stress sul lavoro. Grazie a politiche volte ad agevolare un buon ambiente di lavoro, l'esito potenziale sarà il controllo efficace dei rischi associati allo stress indotto dall'attività lavorativa. Inoltre, anche la distribuzione pomeridiana gratuita di gelati ai partecipanti ai corsi e al personale, può servire a migliorare il morale!

Pur essendo una piccola azienda con risorse limitate, Happy Computers persegue attivamente una politica volta a promuovere il benessere

sociale, ambientale e della comunità locale. I seguenti comportamenti della società vanno ben al di là delle tipiche prassi di un'impresa responsabile:

- gli enti di beneficenza ricevono sussidi sui corsi di formazione pari al 40 % circa;
- l'azienda dona un acro di foresta pluviale ogni 100 corsi prenotati;
- ogni anno a tutto il personale sono assegnati 70 euro a testa, da devolvere a un ente di beneficenza di propria scelta;
- tutto il personale può fruire della banca del tempo dell'azienda; vale a dire, un deposito di ore di lavoro retribuite che i lavoratori dipendenti possono utilizzare per lavorare con i settori del volontariato e della beneficenza.

Happy Computers è apparsa nell'elenco dei donatori (Giving List) pubblicato dal quotidiano The Guardian (2001), come la terza tra le più generose società britanniche, avendo erogato una quota pari al 26 % degli utili conseguiti.

Rapporto con le politiche esistenti e con i sistemi di gestione

Le varie strategie in materia di RSI all'interno dell'azienda sono state collegate a interventi di audit organizzati ed esterni, nonché a valutazioni della responsabilità sociale. Questo ha dimostrato di essere un modo efficace e a buon mercato per verificare i progressi dell'azienda in direzione degli obiettivi della RSI; ciò consente inoltre il confronto con le imprese concorrenti e con altre imprese. A questo proposito, Happy Computers ha fatto uso di sistemi esterni di riconoscimento, con le relative procedure di valutazione, in quanto forma di sistema di gestione.

Happy Computers ha adottato inoltre una forma di «happy check» interno, tre o quattro volte l'anno, nel senso che ai lavoratori dipendenti si chiede di compilare un questionario che serve ai datori di lavoro per misurare il livello della soddisfazione sul lavoro tra il personale e per in-

dividuare adeguate strategie di intervento (riguardo, per esempio, i livelli percepiti di morale, stress e soddisfazione sul lavoro). Un'atmosfera lavorativa rassicurante e approcci proattivi al feedback assicurano anch'essi il mantenimento di buoni canali di comunicazione in tutta l'azienda.

Il valore aggiunto della RSI, il suo rapporto con la sicurezza e la salute sul lavoro

Tutta l'azienda crede nel principio che le imprese che si dedicano al personale, alla clientela e alla comunità locale, nel lungo periodo registrino un rendimento migliore delle società che si concentrano sugli utili a breve termine. Happy Computers crede che dalle proprie politiche di RSI scaturiscano benefici tangibili, sia per l'azienda, sia per la società nel suo insieme.

I benefici per l'azienda sono così riassumibili.

- Poiché Happy Computers opera in un settore a rischio relativamente basso (settore dei servizi), le questioni inerenti alla sicurezza e alla salute sul lavoro non sono considerate un argomento prioritario in tema di RSI. Tuttavia, le politiche adottate dalla società per realizzare un buon equilibrio tra lavoro e sfera privata e per la rotazione delle mansioni hanno molti punti in parallelo con le misure della buona prassi auspiccate dagli esperti in sicurezza e salute sul lavoro per ridurre lo stress legato all'attività lavorativa. Le forme di flessibilità del lavoro, la formazione al lavoro di squadra e buoni canali di comunicazione (cioè approcci proattivi alla gestione dello stress) hanno dimostrato di ridurre i livelli dello stress correlato all'attività lavorativa.
- La rotazione annua del personale di Happy Computer è in media dell'8 %, meno della metà della media del settore. Si ritiene che questo basso livello di rotazione del personale sia legato al fatto che l'azienda è considerata un buon posto in cui lavorare e che l'elevata

motivazione derivi in parte dai progetti di responsabilità sociale. Evitando i costi inerenti alle procedure di assunzione, la società riesce a risparmiare più di 30 000 euro l'anno.

- A seguito della propria attività nel campo della RSI, Happy Computers si fa una buona pubblicità e gode di una buona immagine aziendale. Ci sono alcuni esempi concreti che nuove forme di partenariato hanno fatto emergere come esito delle politiche di responsabilità sociale rese pubbliche.
- Vale la pena rilevare, come valutazione complessiva dei progressi compiuti dalla società, che Happy Computers ha continuato a crescere, mentre si stima che il mercato dei corsi di formazione nel campo dell'informatica abbia registrato un calo del 25 % negli ultimi due anni.

Per la società nel suo insieme, i benefici sono i seguenti:

- vengono segnalati livelli elevati di soddisfazione del personale. Una dimostrazione proviene da una recente indagine sulla «migliore azienda in cui lavorare» condotta dal *Sunday Times*: pur non essendo ammissibile per l'indagine ufficiale (a causa della dimensione), Happy Computers è riuscita a ottenere il questionario e a compilarlo con il personale. A fronte di una classificazione in sette punti rispetto all'affermazione «mi piace lavorare in questa azienda», Happy Computers ha ottenuto un punteggio dell'85,2 %, il secondo miglior risultato di tutta l'indagine;
- i dipendenti delle aziende clienti fruiscono di corsi di formazione di alta qualità, forniti in un'atmosfera innovativa e proficua per l'apprendimento;
- per dodici anni, l'azienda ha pagato una sorta di «carbon tax» sotto forma di donazione di un acro di foresta pluviale ogni 100 corsi di formazione tenuti;
- l'azienda ha gestito una serie di iniziative volte a sostenere gli enti di beneficenza mediante donazioni, oppure l'impegno del personale di

Happy Computers nei confronti di specifici progetti (con la possibilità per tutto il personale di lavorare una giornata retribuita al mese per un ente di beneficenza di propria scelta).

Trasparenza e rendicontazione

L'azienda applica una politica di apertura e onestà per quanto riguarda le informazioni sull'azienda stessa. Le informazioni relative a interventi di audit o a valutazioni finanziarie e sociali sono interamente divulgate all'interno dell'azienda.

I risultati delle valutazioni esterne e dei relativi riconoscimenti, fra cui i dettagli dei punti di forza e di debolezza, sono pubblicizzati attraverso il sito web (www.happy.co.uk).

Processi di apprendimento organizzativo e sociale

La direzione dell'azienda cerca attivamente informazioni sulla buona prassi in materia di RSI. Le strategie sono ben documentate e sono volte a portare a risultati ottimali per le parti interessate. La gamma delle strategie di attuazione fornisce una chiara dimostrazione dell'impegno dell'azienda e della convinzione che la RSI apporti vantaggi a tutte le parti interessate.

I lavoratori dipendenti sono invitati a contribuire alla strategia della RSI fornendo raccomandazioni e, direttamente, lavorando su progetti che potrebbero andare a beneficio della società nel suo insieme.

I principali sistemi di rendicontazione sono le riunioni e le sessioni di feedback, ciò include valutazioni dal basso verso l'alto, nonché dall'alto verso il basso. Happy Computers cerca di fare in modo di tirar fuori la parte migliore dei propri dipendenti, ma anche di fornire un'atmosfera di lavoro buona e soddisfacente.

Risultati degni di nota

L'impegno dell'azienda verso l'equità sociale è chiaramente dimostrato dall'attività di supporto

agli enti di beneficenza. Forse il progetto più interessante di questo tipo è consistito nell'erogazione di corsi di formazione di informatica per un centro di formazione in una comunità locale dell'Uganda. Due dipendenti di Happy Computers hanno impartito corsi di formazione per migliorare le capacità formative di un'organizzazione della comunità locale (gestita dall'ente di beneficenza Padeap), che opera con molte persone svantaggiate ed emarginate. Una valutazione effettuata a posteriori ha permesso di comprendere che gli enti di beneficenza e i residenti locali avevano tratto beneficio dall'intervento formativo; inoltre, molti rifugiati locali hanno potuto trovare un lavoro grazie alle nuove capacità acquisite. Happy Computers ritiene che, al di là dei benefici conseguiti dal centro di formazione ugandese, i suoi stessi dipendenti abbiano potuto crescere personalmente grazie a queste esperienze. I costi e i benefici del progetto sono comparabili ai corsi di formazione per la motivazione del personale e il «*team-building*» (creazione del lavoro di squadra), ma con una maggiore valenza sociale.

Questa attività ha avuto un tale successo che quest'anno è stata ampliata e i formatori si recheranno in Uganda, Nigeria e Cambogia.

4.6. Moonen, imbiancatura, verniciatura e ristrutturazioni edili (Paesi Bassi)



Introduzione

L'impresa di imbiancatura, verniciatura e ristrutturazioni edili Moonen BV ha iniziato nel 1928

come impresa a carattere familiare. Oggi lavorano per Moonen 150 persone; di queste, 20 sono lavoratori dipendenti. Il 3 % circa è rappresentato da donne. Per molto tempo l'attività precipua di Moonen è stata l'imbiancatura, ma negli ultimi decenni, Moonen si è sempre più specializzata in ogni tipo di ristrutturazione per interni ed esterni. Impiega in gran parte imbianchini specializzati o personale specializzato in edilizia. I clienti sono società di edilizia popolare, costruttori, clienti privati, società immobiliari, governi locali e altre istituzioni. Moonen ha sistemi di gestione certificati per la qualità e la sicurezza e che vanno ben al di là dell'osservanza delle norme o delle esigenze del mercato.

Missione

In quanto impresa specializzata non soltanto in lavori di imbiancatura, ma anche in pacchetti di interventi di manutenzione, la qualità è un elemento prioritario: non soltanto qualità per i clienti, ma anche per i propri dipendenti. La missione dell'impresa consiste nella fiducia, sia in senso attivo, sia passivo, rispetto ai dipendenti attuali e a quelli che lo sono stati, ai fornitori e ai clienti. In un modo o nell'altro, i lavoratori dipendenti sono posti al centro dell'organizzazione per molti aspetti e godono totalmente di rispetto come esseri umani. L'impresa Moonen attua anche una politica di impiego di portatori di handicap o di persone con problemi di salute: per questo ha ricevuto il premio annuale dei datori di lavoro «Kroon op het werk 2002» («corona per il buon lavoro», cfr sezione 4.2.1). I valori umani sottostanti a queste scelte sono condivisi dalla direzione e da tutti i dipendenti.

Moonen vuole offrire ai propri dipendenti non soltanto un lavoro, ma anche un percorso di carriera. L'impresa vuole un rapporto a lungo termine con i propri dipendenti, investire nel loro sviluppo e si sente altresì responsabile nei casi in cui i dipendenti, per qualunque tipo di motivo, non siano più in grado di svolgere il loro

lavoro. In tal caso, l'impresa offre loro un lavoro utile, adeguato alle loro capacità. Queste persone sono considerate anche come fonte di esperienza preziosa e di capacità. Le considerazioni sociali ed etiche fanno parte della motivazione dell'azienda poiché essa considera come un dovere trovare una soluzione insieme con i dipendenti. L'impresa Moonen parte dal presupposto che chiunque possa registrare un calo della salute fisica ed è convinta che sia un proprio vantaggio non buttare via esperienza, conoscenze e know-how.

Un esempio dell'approccio di Moonen è dato dall'assunzione di donne per svolgere l'attività, tradizionalmente maschile, di imbianchino. Qualora una donna imbianchino sia incinta e perciò non più in grado di salire sulle scale, le viene assegnato per un periodo determinato un lavoro equivalente, ma diverso. Questo riflette non soltanto la flessibilità di Moonen per quanto riguarda le mansioni, ma anche il fatto che questa è una delle poche imprese in cui le donne si sentono a proprio agio nel lavorare come imbianchini.

Parti interessate esterne e interne

Oltre ai propri dipendenti, anche i potenziali imbianchini esterni all'impresa sono importanti parti interessate. Avere una buona reputazione serve per attirare giovani imbianchini qualificati dal mercato del lavoro. Dimostrando di lavorare con buoni materiali, di interessarsi alla salute dei dipendenti, di essere innovativa — per esempio, lavorando con tinte ad acqua — l'impresa dimostra che i lavori di imbiancatura/verniciatura possono costituire una attività valida. Moonen aderisce all'organizzazione dei datori di lavoro WVB. La WVB attribuisce grande importanza alla reputazione del settore dell'imbiancatura/verniciatura e considera Moonen come uno degli esempi migliori nel settore.

Il passaggio di Moonen a tinte e materiali ad acqua, più sicuri, ha comportato la consultazione

di alcune fra le principali parti interessate. In un primo tempo, è stato difficile spiegare il cambiamento ai fornitori di tinte, specialmente in quanto in quel momento non vi era alcun obbligo di legge. I clienti sono, naturalmente, un gruppo significativo fra le parti interessate e si è dovuto spiegar loro perché Moonen utilizza materiali diversi. Adesso essi si rendono conto che stanno ricevendo qualità, per esempio quando vedono che in un solo giorno si possono dare anche due mani di tinta alle porte.

La politica in materia di sicurezza e salute sul lavoro, nel quadro della RSI

Andare oltre l'osservanza delle norme riguardanti la salute e la sicurezza sul lavoro è stato un passo naturale. Fa parte del carattere dei lavoratori prevenire gli infortuni e altri eventi indesiderati. Naturalmente, il guadagno non può mancare, ma la continuità e il benessere dei lavoratori sono il vero risultato d'impresa. Se qualcuno si ammala, il datore di lavoro ne risente due volte, sia sul piano finanziario sia emotivo.

L'attenzione al lato umano delle attività è cresciuta attorno all'idea di «come possiamo migliorare» le nostre attività. A volte, a promuovere le miglorie, sono state considerazioni di carattere economico: altre volte, è stata la spinta creativa a migliorare l'ambiente e/o le persone. In passato, per esempio, tutti i dipendenti facevano uso di un solo contenitore dei rifiuti. Sulla base della semplice osservazione e chiedendosi se non ci fosse un modo migliore di agire, uno dei dirigenti ha creato un dispositivo per separare i vari tipi di rifiuti e questo, nel 1986, ha portato a un riconoscimento in campo ambientale. La causa diretta di questi tipi di innovazioni non è null'altro che la consapevolezza morale e la spinta a creare materiali nuovi e migliori. Oggi l'impresa si distingue dalle altre proprio per la sua capacità di innovazione, in un

settore che complessivamente risente di scarsa reputazione.

Realizzazione

In primo luogo, vi è comunicazione di buon livello. Ogni dipendente fruisce dell'assistenza intensa e personale del proprio responsabile e, quando necessario, del direttore generale. I problemi, anche nei casi di contenzioso personale, possono essere discussi liberamente, in modo tale che dirigenti e dipendenti possano cercare insieme le soluzioni più adeguate. Nel caso sia introdotta una nuova normativa, per esempio, vengono fornite informazioni esplicite e chiare. L'impresa è anche aperta alle critiche, considerate come un'opportunità di miglioramento. Tutti i cambiamenti sono valutati criticamente insieme con i dipendenti.

La direzione è responsabile dell'obiettivo perseguito da Moonen di tenere al livello più basso possibile le assenze per malattia e la dipendenza dai servizi di sicurezza sociale. I dirigenti ricevono una formazione speciale sull'argomento, in maniera tale da essere consapevoli di tutti gli aspetti relativi alle politiche sociali. Moonen investe anche in consulenza esterna in campo sociale, per esempio per le tematiche legali e per altre questioni pratiche.

Moonen collabora con i centri di collocamento, nei casi eccezionali in cui uno dei dipendenti diventi disabile e non si riesca a offrirgli un'attività equivalente all'interno dell'impresa. La qualità del lavoro è inoltre assicurata dalla prevenzione nell'ambito delle attività di routine, fornendo buoni materiali e buone condizioni di lavoro.

Le persone con disabilità sono ben accette nel quadro delle politiche di assunzione e selezione: attualmente l'impresa occupa tre persone non udenti. Un interprete fornisce loro un supporto, per esempio, durante le riunioni del personale. Assumendo persone con un handicap fisico,

l'impresa si occupa di loro anche al di fuori dell'impresa.

I percorsi di carriera sono flessibili, grazie a corsi di istruzione e formazione continua ad alto livello. L'addestramento ad personam rende possibile il passaggio dalle funzioni manageriali alle funzioni operative e viceversa. Si fa formazione nell'area della qualità, delle condizioni di lavoro, della sicurezza e dell'ambiente, della comunicazione e più propriamente dell'attività professionale. Dopo tutto, «essere l'imbianchino migliore» è essenziale per rispondere alle esigenze dei clienti, adesso e in futuro.

L'addestramento dei giovani dipendenti è una prassi ben integrata nell'attività quotidiana di Moonen e nel 1999, l'impresa ha ricevuto un riconoscimento nazionale come «impresa che offre eccellenti opportunità di formazione pratica».

Il fatto che l'attività caratteristica di Moonen non consista soltanto nell'imbiancatura/verniciatura, ma sia evoluta anche in un concetto globale di ristrutturazione edilizia, fa sì che le attività siano meno legate alla stagionalità e alle competenze delle persone. Se necessario, Moonen ha così l'opportunità di far svolgere dai dipendenti, per un certo periodo, mansioni diverse.

Naturalmente, a volte occorre ricordare alle persone l'importanza della sicurezza e della salute. A volte i dipendenti possono non rispettare le norme di sicurezza e, in questo caso, il responsabile indirizzerà personalmente il dipendente. I dipendenti che lavorano in magazzino hanno anche il compito importante di comunicare queste problematiche ai dipendenti che lavorano soprattutto all'esterno dell'impresa e per vari giorni. Quando è necessario, sono fornite informazioni e sono impartiti corsi di formazione in materia di sicurezza; le problematiche sono affrontate nel corso di incontri operativi.

*Il valore aggiunto della RSI,
anche in relazione alla sicurezza
e alla salute sul lavoro*

I benefici direttamente derivanti dal principio della «priorità agli esseri umani» sono i seguenti:

- personale motivato;
- buona atmosfera di lavoro;
- capacità di attrazione di dipendenti giovani, grazie all'immagine positiva dell'impresa;
- rotazione del personale prossima allo zero;
- occupabilità di persone disabili, grazie all'offerta di un ampio pacchetto di servizi;
- livello elevato di conoscenze e know-how all'interno dell'impresa, perché c'è la capacità di trattenere le persone valide;
- maggior soddisfazione dei clienti;
- migliore immagine dell'impresa sul mercato del lavoro;
- migliore immagine dell'impresa rispetto a quelle concorrenti.

A parte questi benefici diretti, Moonen è convinta che proprio il suo approccio abbia contribuito alla forte crescita dell'impresa, in termini di personale e di fatturato. Sebbene non sia possibile stabilire un collegamento diretto con l'aumento della clientela, è chiaro che la visibilità dell'impresa è aumentata notevolmente. Alcune società di edilizia popolare, che hanno esse stesse una missione sociale, hanno selezionato Moonen sulla base della politica sociale dell'impresa, unita a un lavoro di buona qualità.

In periodi economicamente difficili, Moonen ritiene che sia particolarmente importante avere una buona politica sociale, perché sono i lavoratori dipendenti a tenere in vita l'impresa. Per quanto al momento si chieda molto ai dipendenti, essi si sentono più motivati se avvertono che ciò avviene in un ambiente improntato alla sicurezza e alla fiducia, risultante da una buona politica sociale. Questo paga anche sul piano

economico, specialmente quando il momento difficile sarà passato.

Trasparenza e rendicontazione

Fino a poco tempo fa, Moonen non aveva un canale attivo di comunicazione con l'esterno e i riconoscimenti di buon rendimento sono arrivati inaspettati. Nel 1986, l'impresa ha ricevuto un riconoscimento di carattere ambientale dalla comunità locale e, più recentemente, ne ha ricevuto uno nazionale: la «corona per il buon lavoro», a fronte delle attività svolte per il reinserimento dei dipendenti. Tale riconoscimento ha comportato una notevole visibilità e Moonen si è resa conto che sarebbe opportuno ricorrere maggiormente a queste forme di pubblicità gratuita. Adesso collabora con un ufficio di relazioni pubbliche per rendere più efficace la comunicazione.

*Il processo di apprendimento
organizzativo e sociale*

Per Moonen l'istruzione e la formazione sono della massima importanza e per esse in passato è stato ricevuto un riconoscimento. Tutti i dipendenti devono avere comunque un diploma professionale di base e, durante la loro carriera all'interno dell'impresa, partecipano a momenti formativi sia in tecniche della tinteggiatura e della costruzione, sia in tecniche della comunicazione e/o della gestione. Questo sistema di formazione non soltanto assicura una certa flessibilità all'interno dell'impresa, ma fidelizza i giovani lavoratori, fornendo loro prospettive più ampie e una serie di opportunità di crescita. In questo modo, si offre una carriera anziché un lavoro, come è dimostrato da uno dei due attuali direttori, che ha cominciato a lavorare nell'impresa Moonen come apprendista imbianchino.

L'impresa è stata uno dei promotori di un corso di formazione sulla qualità rivolto agli imbian-

chini, in cooperazione con altre imprese della regione.

Riferimenti:

www.kroonophetwerk.nl

www.moonen-schilders.nl

4.7. Gruppo Otto, commercio al dettaglio (Germania)



Introduzione

Il gruppo Otto, con sede ad Amburgo, Germania, è leader nel mondo nel campo delle vendite per corrispondenza. Il gruppo misto Otto (comprendente il gruppo Otto propriamente detto, il gruppo nordamericano Spiegel e alcune joint venture, per un totale di 90 società) opera in 23 paesi in Europa, nelle Americhe e in Asia. La sua attività è articolata in quattro comparti: vendite generali tramite posta, vendite per corrispondenza, commercio all'ingrosso e commercio al dettaglio, cui si affiancano società dedicate al commercio elettronico (eCommerce) e al servizio post-vendita. I dipendenti della Otto provengono da 60 nazioni e, in media, lavorano nell'impresa da nove anni. La manodopera è perlopiù femminile (67,2 %). Nel corso dell'esercizio finanziario 2003, il numero dei dipendenti del gruppo Otto (escludendo il gruppo Spiegel e i partner in associazione) è salito del 5,0 %, vale a dire da 53 770 a 56 471. La manodopera del gruppo misto Otto è cresciuta da 75 962 a 79 137, vale a dire del 4,2 %. Otto è riuscito a rafforzare la propria leadership in quanto numero uno al mondo nelle vendite per corrispondenza e numero due nel commercio elettronico, secondo soltanto ad Amazon. Il ri-

cavato complessivo online, per le transazioni commerciali tra imprese e consumatori finali (B2C, cioè «business to consumer»), è salito del 56 %, da 1,1 miliardi a 1,7 miliardi di euro. La soglia di 2 miliardi di euro è stata superata nell'esercizio finanziario dell'anno 2003.

Otto distribuisce in tutto il mondo beni di consumo al dettaglio e importa prodotti da regioni del mondo caratterizzate da standard ambientali e sociali diversi rispetto a quelli dei paesi industrializzati del mondo occidentale. In questo caso, l'obiettivo del gruppo Otto è di conseguire uno sviluppo sostenibile, collegando l'importazione di beni con l'esportazione degli standard sociali. Ciò include per esempio, oltre all'abolizione del lavoro minorile, accordi per salari equi e orari di lavoro ragionevoli. Un'importante componente della gestione sociale da parte del gruppo Otto è data dall'attuazione di un programma di qualificazione e sviluppo per i fornitori volto al rispetto di questi standard. Otto ricopre inoltre un ruolo attivo nell'ambito di un'iniziativa internazionale volta allo sviluppo e all'applicazione di uno standard sociale minimo in tutto il mondo, SA 8000.

L'esperienza di Otto nella gestione di progetti ambientali e sociali mostra che la protezione ambientale, il benessere sociale e la crescita economica non sono opposti inconciliabili, quanto piuttosto obiettivi che si affiancano e si rafforzano l'un l'altro. Nella stagione autunno/inverno 2002, nel settore del tessile e dell'abbigliamento, la percentuale dei capi di abbigliamento a prova di test di tossicità è salita dal 69 % al 78 %, il che è un valore circa doppio rispetto a quello delle imprese concorrenti. La riorganizzazione della logistica ha permesso a Otto di ridurre le emissioni di monossido di carbonio (CO₂) di oltre il 50 % a partire dal 1993, abbattendo contemporaneamente i costi (per esempio, privilegiando il trasporto via mare piuttosto che per via aerea). Nell'esercizio

2001/2002, il volume delle vendite al dettaglio è ammontato a 23 526 milioni di euro.

Parti interessate esterne e interne

Le principali parti interessate dell'impresa sono il gruppo Schwab, il gruppo Heine, Baur Retail, il gruppo Actebis, Fegro-Selgros, il gruppo Spiegel, Crate & Barrel, il gruppo Grattan, tre gruppi svizzeri, il gruppo Otto Sumisho. Tutte le parti interessate devono accettare il codice di comportamento, altrimenti l'accordo commerciale è respinto.

Per fornire ai dipendenti ulteriori strumenti formativi, si utilizzano anche metodi non convenzionali, quali l'iniziativa dedicata ai dirigenti *Seitenwechsel* (Cambio di campo). I dirigenti sono distaccati per una settimana all'interno di un progetto sociale, quale un centro di consulenza per le tossicodipendenze oppure una residenza per persone affette da handicap fisici o mentali.

Coloro che «cambiano campo» sono chiamati a riorientarsi per fare i conti con una nuova realtà. È necessario dimostrare di avere doti essenziali, quali empatia e capacità di comunicare in situazioni difficili. Si tratta di un modo per sensibilizzare il management nei confronti di problematiche sociali: ciò contribuisce a superare i pregiudizi e a realizzare fattivamente l'obiettivo aziendale della «responsabilità sociale».

La visione aziendale della RSI

«L'obiettivo che ci siamo posti è quello di radicare la tutela dell'ambiente nelle menti e nei cuori delle persone, in modo tale che le attività quotidiane a tal fine ne siano il diretto risultato». Michael Otto spiega che «la massima "ogni dipendente è anche un rappresentante dell'ambiente" chiarisce come, promuovendo il pensiero ecocompatibile, vogliamo anche contribuire a cambiare il comportamento interno; un approccio onnicomprensivo alla gestione ambien-

tale contribuisce in maniera significativa a istituzionalizzare il principio».

Johannes Merck (direttore delle politiche ambientali e sociali) aggiunge: «Nel principio di sostenibilità deve rientrare l'integrazione degli aspetti ambientali e sociali nell'economia. Il nostro obiettivo è di realizzare un miglioramento a lungo termine della qualità della vita umana, migliorando i processi economici senza forzare l'uomo e la natura al di là delle loro capacità».

Le attività commerciali dell'impresa vanno a beneficio dei clienti e servono a garantire il futuro dell'impresa stessa e del personale. Una crescita economica sana e un livello adeguato di utili ne costituiscono la base.

Il codice di comportamento summenzionato definisce i principi guida e gli standard obbligatori di tutte le attività ecologiche e socialmente rilevanti.

L'impresa è consapevole della propria responsabilità per la tutela e la conservazione delle risorse naturali primarie. Allo scopo di garantire il miglioramento costante del rendimento sul piano ambientale, l'impresa ha formulato questa politica ambientale sulla base di «prassi di buona gestione», quale regola obbligatoria per tutti i livelli imprenditoriali.



Realizzazione

Per il gruppo Otto è prioritario avere dipendenti soddisfatti e in buona salute. È per questo motivo che sono stati realizzati numerosi servizi interni (per esempio Aktiv.net, un comitato di lavoro formato da dipendenti e rivolto ai dipendenti), fra cui interventi di audit sociale e iniziative di maggior rilievo per lo sviluppo di un sistema di certificazione valido a livello mondiale sull'osservanza degli standard sociali. Il gruppo fa riferimento a una visione olistica della salute, sulla base della definizione dell'OMS (carta di Ottawa).

• Una gestione sociale a tre livelli

Otto collabora strettamente con i suoi fornitori per l'attuazione di standard sociali minimi nelle strutture internazionali di produzione. Sulla base del codice di comportamento, Otto organizza seminari con i fornitori e verifica l'osservanza degli standard sociali nelle strutture di produzione dei fornitori e dei subfornitori.

• Iniziative di maggior rilievo

Otto partecipa allo sviluppo di un sistema di certificazione valido in tutto il mondo per quanto riguarda gli standard sociali, cioè il Social Accountability 8000 (SA 8000). Mediante questo sistema di certificazione applicabile a livello internazionale, sostenuto da organizzazioni non governative (ONG), governative e sindacali, i controlli compiuti da Otto all'interno delle strutture di produzione stanno gradualmente diventando superflui. Ai fornitori e ai subfornitori viene dunque data la possibilità di permettere a esperti indipendenti di accertare l'osservanza degli standard minimi.

• Attività di complemento

L'attuazione del codice di comportamento e lo sviluppo di un sistema di certificazione valido in tutto il mondo sono accompagnati da un impe-

gno di collaborazione a livello sociale con partner quali Gepa (società per partenariati commerciali con il terzo mondo) e Rugmark nonché da altri progetti di sostenibilità, fra cui il progetto cotone.

Rapporto con le politiche esistenti e con i sistemi di gestione

Otto è un'impresa attenta alle questioni ambientali: tutte le attività si basano su una politica ambientale che si fonda su dieci principi d'azione. Al centro di tale politica sussiste l'impegno a migliorare continuamente il rendimento, in termini ambientali, del gruppo Otto.

I risultati ambientali possono essere suddivisi in vari gruppi:

- acquisto di tessuti (per offrire tessuti più ecologici);
- acquisto di beni durevoli (garantendo l'osservanza delle norme di legge, evitando i materiali critici dal punto di vista ambientale);
- trasporto e traffico (ottimizzazione dei percorsi lunghi, utilizzando magazzini e depositi);
- imballaggi (ad es. riduzione dei materiali da imballaggio). Il gruppo Otto ha ottenuto la certificazione sulla base dei criteri ISO 14001.

Nel quadro di un progetto triennale di partenariato pubblico-privato con il ministero tedesco della Cooperazione economica e con l'associazione tedesca della Cooperazione tecnica, è in corso l'introduzione in quindici paesi diversi un sistema per sottoporre a verifica e qualificare i fornitori. Le società di revisione sono tutte accreditate presso il Social Accountability International (SAI) di New York. Ciò garantisce che le condizioni di lavoro praticate dai fornitori siano monitorate e valutate in maniera indipendente, trasparente e pertanto credibile.

Il valore aggiunto della RSI, anche in relazione alla SSL

Il gruppo Otto ha ricevuto, negli ultimi tre anni, il riconoscimento europeo per l'ambiente, il riconoscimento dell'OCSE per la riduzione delle emissioni di CO₂, nonché un riconoscimento per l'etica aziendale e per l'ecocompatibilità online. Tutti i dipendenti, la loro salute, sicurezza e formazione, sono inclusi in una visione olistica della responsabilità sociale. A questo riguardo, l'Istituto statale per la sicurezza e la salute di Amburgo ha assegnato un riconoscimento al sistema Otto per la sicurezza e la salute.

Trasparenza e rendicontazione

Il gruppo Otto pubblica ogni anno un rapporto in cui sono riportate le iniziative realizzate. I dati e i fatti circa la sostenibilità presso Otto sono stati documentati con elenchi dettagliati, grafici e tabelle.

INDICE: dati e fatti

ASPETTI GENERALI

- 1.1. Dati relativi al gruppo
- 1.2. Obiettivi del gruppo
- 1.3. Politica ecocompatibile
- 1.4. Codici di comportamento sociale
- 1.5. Sistema di gestione
- 1.6. Responsabilità
- 1.7. Sommario

ASPETTI AMBIENTALI

Aree funzionali:

- 2.1. Tessuti
- 2.2. Beni durevoli
- 2.3. Trasporto e traffico
- 2.4. Imballaggi
- 2.5. Cataloghi, strumenti pubblicitari
- 2.6. Sede principale Amburgo-Bramfeld

Il processo di apprendimento organizzativo e sociale

L'impresa offre ai propri dipendenti strutture di lavoro orientate al lavoro di gruppo e concepite in modo funzionale alla comunicazione. Nel 2001 sono stati tenuti più di 1 000 corsi di formazione, di cui solo 322 alla Otto Versand. All'ampia gamma di 17 diverse professioni, è stato aggiunto un corso di formazione specifico in tecnologie dell'informazione (pacchetto formativo «block-release»). Alcuni discenti hanno avuto l'opportunità di completare la loro formazione trascorrendo un periodo di tempo presso filiali estere, in particolare presso Eddie Bauer (Seattle) e Otto International (Hong Kong). I risultati dei corsi tenutisi alla Otto Versand nel 2001 sono stati nuovamente ben al di sopra della media di Amburgo e l'impresa ha ottenuto un riconoscimento da parte della camera di commercio per l'impegno profuso in quest'area. Di coloro che hanno completato la formazione ad Amburgo, il 60 % è stato successivamente assunto presso il gruppo Otto.

Inoltre, la società Cultur-e, costituita nel 1999 da discenti, ha vinto nel 2001 un riconoscimento per la formazione avanzata, nonché un importante premio internazionale per la formazione in Germania.

Risultati significativi

Il gruppo Otto rientra fra le imprese «impegnate» che tengono conto della «resa della tripla P» (persone, pianeta, profitti). Pur cercando il più possibile di tener alte le vendite, il gruppo non dimentica i propri impegni verso l'ambiente e i consumatori.

Oggi, l'approccio all'acquisto da parte dei consumatori è cambiato: interesse non soltanto per l'ambiente, ma anche verso gli aspetti sociali. Conseguentemente, un'impresa moderna deve soddisfare questi requisiti per essere competitiva. Secondo i ricercatori coinvolti, la vera inno-

vazione consiste nel codice di comportamento, con cui il gruppo segue le regole dell'Organizzazione internazionale del lavoro. Il gruppo sostiene le normative contro il lavoro minorile ed esige che ai dipendenti sia corrisposto il salario minimo.

4.8. UPM-Kymmene, carta e altri prodotti boschivi (Finlandia)



Introduzione all'impresa e alle sue attività

UPM-Kymmene, una delle maggiori imprese del mondo nel campo dei prodotti forestali, è stata costituita nell'autunno 1995 quando Kymmene Corporation, Repola Ltd e la sua controllata United Paper Mills Ltd hanno deciso di fondersi. La nuova società ha iniziato l'attività il 1° maggio 1996. UPM-Kymmene ha una lunga tradizione nell'industria finlandese dei prodotti boschivi, con il primo mulino meccanico del gruppo per lavorare la pasta di legno, le cartiere e le segherie che cominciarono a operare verso il 1870. La produzione di pasta di legno cominciò verso il 1880, la produzione di legno compensato fu avviata intorno al 1910 e quella di carta negli anni venti del XX secolo.

L'attuale gruppo UPM-Kymmene possiede impianti di produzione in 17 paesi e i suoi prodotti sono venduti in tutto il mondo. L'attività dell'impresa è incentrata su carta per riviste, carta da giornale, carte fini e speciali, prodotti derivati dal legno e legname.

Le attività produttive della società si svolgono in 17 paesi e i relativi prodotti sono distribuiti mediante un'estesa rete di vendite comprendente più di 170 società di vendita e distribuzione. Per il gruppo, le vendite nei mercati più importanti — i paesi dell'UE e il Nord America — rappresentano l'83 % circa del fatturato globale. Per quanto riguarda la carta per riviste, la società è decisamente leader del mercato. Nel 2002 il fatturato è ammontato a 10,5 miliardi di euro. Il gruppo UPM-Kymmene conta 35 500 dipendenti. A fine 2002 la capitalizzazione in borsa della società era di 8 miliardi di euro: le azioni di UPM-Kymmene sono quotate nelle borse di Helsinki e New York.

Obiettivo: un ambiente di lavoro sano e sicuro

Lo scopo della sicurezza sul lavoro consiste nel migliorare l'individuazione e la valutazione dei rischi nel luogo di lavoro, riducendo di conseguenza gli infortuni sul lavoro. Il compito principale dell'assistenza sanitaria per i dipendenti nei prossimi anni consisterà nel garantire il benessere dei lavoratori anziani. La promozione del benessere dei lavoratori di tutte le età avviene migliorando le condizioni di lavoro e l'ambiente di lavoro.

Parti interessate esterne e interne

Responsabilità sociale dell'impresa UPM-Kymmene significa, oltre a conseguire un accordo su questioni importanti con le parti interessate e con le comunità locali, anche mantenere il dialogo, per trovare la direzione giusta o per non perderla. Il dialogo è particolarmente importante in molte questioni legate alla responsabilità sociale, laddove gli indicatori assoluti non esistono.

La visione aziendale della RSI

Per la UPM-Kymmene, la responsabilità aziendale si basa sui valori dell'azienda stessa —

apertura, fiducia e iniziativa — e trova attuazione in tutta l'organizzazione, a ogni livello e in ogni attività. La politica in materia di responsabilità d'impresa comprende le principali componenti della RSI, vale a dire:

- benessere e motivazione dei dipendenti che sono ritenuti essenziali; l'azienda fornisce opportunità di sviluppo e incoraggia una cultura della leadership a supporto dei suoi valori;
- l'azienda sostiene il diritto alla libertà di associazione e alla contrattazione collettiva; non ammette il ricorso al lavoro forzato o minorile;
- l'azienda mira a fornire un ambiente di lavoro salubre e sicuro; se usati correttamente, i prodotti di UPM-Kymmene sono sicuri per tutto il loro ciclo di vita;
- l'azienda osserva tutte le sue responsabilità legali e finanziarie, nazionali e locali e sostiene lo sviluppo della comunità locale in cui si svolgono le sue attività; l'azienda non tollera nessuna forma di corruzione; l'azienda o un suo dipendente non devono farsi coinvolgere in relazioni d'affari che possano portare a un conflitto di interessi.

La storia delle società che hanno preceduto la costituzione di UPM-Kymmene offre esempi eccellenti di come l'industria e la comunità circostante siano riuscite a coesistere in armonia, l'una traendo beneficio dall'altra. Oggi, la cerchia delle parti interessate di questa società quotata e globale è considerevolmente più ampia, più variegata e più internazionale di quanto non fosse prima.

Le politiche di responsabilità sociale e delle risorse umane approvate nel 2002, una politica ambientale riconsiderata secondo nuovi parametri, nonché la politica in materia di sicurezza e salute sul lavoro, definiscono la posizione di UPM-Kymmene e fissano le pietre miliari per tutta l'attività quotidiana dei dipendenti dell'im-

presa. Avere un approccio responsabile alle attività aziendali significa, per l'UPM-Kymmene, che l'impresa opera nell'ottica del profitto, ma senza mettere a repentaglio il benessere delle persone o dell'ambiente. La redditività a lungo termine, che richiede prassi responsabili in tutti i settori dell'impresa, è l'unico modo realistico per avere successo. UPM-Kymmene sottolinea l'importanza di tenere un comportamento etico nella sua attività.



Realizzazione

UPM-Kymmene si impegna per migliorare continuamente il proprio rendimento nel campo della RSI sviluppando i processi e le procedure occorrenti per monitorare, controllare e render conto. Nell'ambito dello sviluppo sostenibile, l'impresa prevede tre pilastri: una responsabilità economica, sociale e ambientale. Per il gruppo, la responsabilità economica significa conseguire una maggiore redditività rispetto alle imprese concorrenti ed essere in grado di erogare agli azionisti un dividendo maggiore ogni anno. La responsabilità sociale comprende, per esempio, l'assistenza per il personale, la salute e la sicurezza sul lavoro, la formazione, le relazioni con i clienti, l'utilizzo dei terreni, l'eredità culturale e le sponsorizzazioni. Quanto alla politica delle risorse umane, i suoi punti principali sono l'inclusione dei dipendenti nel processo decisionale, la pianificazione delle carriere, la condivisione degli utili in rapporto al rendimento e infine le pari opportunità. La politica delle risorse umane

contiene inoltre la politica dell'impresa in caso di esuberi. A intervalli regolari, il gruppo sottopone a valutazione l'ambiente di lavoro e le aree di miglioramento. Nel Rapporto sulla responsabilità sociale si afferma che vi sono ancora spazi di miglioramento per assicurare una pari opportunità a tutti i dipendenti.

UPM-Kymmene ha inoltre pubblicato una dichiarazione politica sulla salute e la sicurezza sul lavoro, il cui obiettivo complessivo è di evitare che i dipendenti subiscano infortuni sul lavoro o incorrano in disabilità correlate con il lavoro, sia durante la loro vita lavorativa, sia una volta andati in pensione.

L'azienda ha partecipato allo sviluppo della carta nazionale per la sicurezza sul lavoro. La carta è destinata ai subappaltatori, che operano presso le unità produttive dell'impresa in Finlandia. La carta sarà introdotta gradualmente e, dopo il 2005, soltanto i subappaltatori che abbiano superato un «proficiency test» (esame di eccellenza) e abbiano così ottenuto la carta saranno autorizzati a operare presso le unità produttive dell'impresa.

Per UPM-Kymmene, la responsabilità ambientale comporta la considerazione dei fattori ambientali in fase di produzione e in relazione ai prodotti offerti dai subappaltatori. Le principali preoccupazioni ambientali comprendono una gestione responsabile delle foreste e degli acquisti di legname, il riciclaggio, l'impiego di fonti rinnovabili di energia, la gestione del ciclo di vita della carta, un uso efficiente e razionale di materie prime per i prodotti derivati dal legno nonché la conversione dei processi industriali in modo da incidere in minima parte sull'ambiente. UPM-Kymmene esige inoltre un'azione responsabile da parte dei subappaltatori nel campo delle materie prime, dell'energia o dei fornitori di servizi.

Punti salienti nel 2002

Gli indici di sostenibilità Dow Jones

A seguito della rassegna annuale degli indici di sostenibilità Dow Jones (DJSI), all'inizio del 2003 UPM-Kymmene è stata selezionata come componente degli indici DJSI World e DJSI STOXX. I criteri di selezione comprendono la sostenibilità economica, ambientale e sociale dell'attività dell'impresa.

Global Compact

UPM-Kymmene ha accettato la sfida che il segretario generale delle Nazioni Unite Kofi Annan ha lanciato alle imprese internazionali, perché si impegnino a operare in conformità dell'iniziativa Global Compact.

Sostegno all'istruzione nei paesi in via di sviluppo

UPM-Kymmene sostiene l'istruzione primaria dei figli dei dipendenti che lavorano nelle unità produttive nei paesi in via di sviluppo.

I lavoratori possono richiedere un assegno che garantisca l'istruzione dei propri figli. UPM-Kymmene ha invitato le organizzazioni rappresentate nella delegazione finlandese al vertice di Johannesburg ad avviare un programma equivalente nei paesi in cui esse operano.

Il parco nazionale Repovesi e l'area protetta

L'istituzione del 34° parco nazionale della Finlandia è stata resa possibile, quando UPM-Kymmene ha donato 560 ettari di terreno allo Stato.

Riconoscimento del WWF

Il «Board of Trustees» (Comitato dei fiduciari) del WWF, Finlandia, ha attribuito a UPM-Kymmene un riconoscimento in seguito alla risoluzione dell'impresa di tutelare l'area di Repovesi. La decisione è stata giudicata unica in Finlandia.

UPM-Kymmene membro fondatore della Finnish Business & Society

Il gruppo è una delle 38 imprese finlandesi che hanno fondato l'associazione Finnish Business & Society, il cui scopo è la promozione della RSI. La rete della Finnish Business & Society «crea un partenariato tra le imprese, il settore pubblico, i cittadini e i consumatori per contribuire a uno sviluppo socialmente ed economicamente sostenibile».

(http://www.businessandsociety.net/index_en.html)

Rapporto con le politiche esistenti e con i sistemi di gestione

Le politiche trasmettono i principi d'impresa

L'attività imprenditoriale si basa su principi pienamente definiti, che sono espressi in politiche separate. Nel 2002, il consiglio di amministrazione ha approvato le nuove politiche del gruppo relative alla responsabilità dell'impresa e alle risorse umane, ha revisionato le nuove politiche in materia di salute e sicurezza su lavoro e ambiente. Nell'insieme, queste politiche ricoprono le aree principali della responsabilità sociale dell'impresa.

Ciascuna di queste politiche riassume un aspetto dell'impresa. Esse costituiscono le pietre angolari dell'operatività e le linee guida per tutti coloro che lavorano a UPM-Kymmene. Per contro, sotto il profilo economico, sussistono politiche separate, come quella dei dividendi.

All'organizzazione operativa spetta lo sviluppo di iniziative responsabili, la definizione degli obiettivi e la messa in pratica del lavoro. In conformità delle prassi del gruppo, ogni persona cui siano state affidate funzioni da compiere è responsabile anche dell'osservanza dei principi su cui si fonda l'impresa.

Nel gennaio 2002, presso la direzione è stata istituita una funzione di responsabilità sociale, alla quale è stato affidato il compito di sviluppare le problematiche inerenti alle responsabilità dell'impresa di carattere ambientale, produttivo e sociale. Nel prossimo futuro, i compiti più importanti comprendono la definizione degli obiettivi, la comunicazione interna e la formazione, oltre all'ulteriore sviluppo di sistemi di valutazione quantitativa e di monitoraggio.

Il valore aggiunto della RSI, anche in rispetto della SSL

Nel 2002, UPM-Kymmene ha presentato il suo primo rapporto sulla responsabilità sociale, comprendente gli aspetti sociali ed economici. In precedenza, l'impresa aveva pubblicato sette rapporti annuali sulla tematica ambientali. È ancora troppo presto, dunque, per valutare l'impatto delle nuove «relazioni» e «politiche». Dati comparati degli anni precedenti sono disponibili principalmente per gli aspetti ambientali, perché lo sviluppo di indicatori uniformi e globalmente validi è cominciato da poco tempo. Tuttavia, il gruppo ha monitorato per alcuni anni gli infortuni e l'assenteismo per malattia ascrivibili a infortuni sul lavoro. Il rapporto del gruppo sulla responsabilità sociale afferma che l'assenteismo dovuto agli infortuni sul lavoro è diminuito, a seguito di una sistematica individuazione e valutazione dei rischi nonché grazie alla definizione degli obiettivi.

Nell'ottobre 2003, UPM-Kymmene si è aggiudicata il secondo posto a pari merito in una competizione finlandese sulla responsabilità sociale e ambientale (per maggiori informazioni: www.ltt-tutkimus.fi/). Peraltro, si è trattato di una competizione incentrata sulla qualità del rapporto, non sulle azioni effettivamente realizzate dall'impresa nel campo della responsabilità sociale.

Trasparenza e rendicontazione

Il gruppo UPM-Kymmene pubblica il rapporto sulla responsabilità d'azienda, segue le linee guida sulle iniziative di rendicontazione globale. Il rapporto è stato pubblicato per la prima volta nel 2002. Oltre alla versione cartacea del rapporto, il gruppo pubblica sulle pagine Internet le sue politiche in materia di responsabilità sociale, di risorse umane, di salute e sicurezza ambientale e sul lavoro. Sul sito web dell'impresa si possono trovare anche svariate relazioni e certificazioni in materia di sicurezza.

Secondo la valutazione effettuata in occasione della suddetta competizione finlandese, il rapporto del gruppo sulla RSI è conciso e accurato. Esso elenca aspetti che devono essere sviluppati in ciascuna delle principali aree di responsabilità dell'impresa: economia, aspetti sociali e ambiente. La relazione comprende gli studi di alcuni casi che illustrano le attività dell'impresa. Le critiche rivolte all'impresa sono state anch'esse riportate nella relazione, un aspetto che in fase di valutazione è considerato positivo. I difetti riscontrati nel rapporto del gruppo, consistono invece nel fatto che gli aspetti sociali e ambientali della responsabilità d'impresa non sono elencati in maniera sufficientemente chiara e sintetica.

Processi di apprendimento organizzativo e sociale

L'importanza di un dialogo regolare

Il dialogo consente alle varie parti interessate e all'impresa di ottenere informazioni circa le aspettative reciproche e i rispettivi obiettivi. Oltre al personale, ai clienti e agli azionisti, le parti interessate di UPM-Kymmene comprendono anche subappaltatori, autorità, comunità locali in cui si trovano le unità produttive, i mass media e svariate organizzazioni. La maggior parte delle unità produttive di UPM-Kymmene ha organizzato, per un certo numero di anni, eventi

di vario tipo in collaborazione con le comunità locali, invitando i rappresentanti di gruppi locali delle parti interessate a partecipare a incontri organizzati su svariati argomenti. Molte unità produttive organizzano per tradizione una «giornata della porta aperta» quando ai dipendenti, alle loro famiglie e ad altri residenti locali viene data la possibilità di visitare l'unità produttiva e di ascoltare una presentazione dei piani di attività. Per molto tempo, si sono avute anche iniziative periodiche di cooperazione con svariati istituti di istruzione e con i mass media.

I primi stabilimenti di UPM-Kymmene in Finlandia sono stati fondati nell'Ottocento. In molti casi, la comunità stessa è cresciuta e si è sviluppata insieme a essi. Sovente è accaduto che l'impresa si occupasse delle questioni che adesso sono di responsabilità delle autorità locali e statali. L'interazione tra la città e una grande unità produttiva è per molti versi importante ed è descritta con maggiori dettagli nel rapporto sulla RSI del gruppo, utilizzando come esempio le unità produttive integrate di Steyrermühl in Austria.

In questi ultimi decenni si è ampiamente discusso delle foreste e del loro sfruttamento. Nei vari paesi, le divisioni all'uopo di UPM-Kymmene hanno partecipato attivamente, con i rappresentanti delle proprie parti interessate, a una serie di progetti volti a sviluppare la gestione e l'uso delle foreste a fini ricreativi.

Link utili:

- <http://www.upm-kymmene.com>
Rapporto sulla responsabilità sociale 2002, dichiarazioni politiche sulla responsabilità sociale, sulla sicurezza e salute sul lavoro, sull'ambiente e sulle risorse umane e materiale vario.
- <http://www.ltt-tutkimus.fi>
LTT Research Ltd (LTT) è una società di ricerca della School of Economics di Helsinki, i cui studi sono orientati alle attività economiche applicate.

- <http://www.ek.fi>
La Confederazione finlandese dell'industria e dei datori di lavoro.

4.9. Van de Velde, moda intimo (Belgio)



Fondata nel 1919, la Van de Velde NV è attualmente una delle più famose società del Belgio nel campo dell'abbigliamento intimo di lusso; essa produce e commercializza sotto i marchi Marie Jo, Marie Jo l'Aventure e Prima Donna. Van de Velde NV impiega in tutto il mondo 3 000 dipendenti, di cui 420 in Belgio. Il 95 % circa della produzione odierna è delocalizzato in Ungheria, Tunisia e Cina. Dal 1997, il 40 % delle azioni è quotato in borsa. Le famiglie fondatrici, Van de Velde e Laureys, detengono il rimanente 60 % e continuano a ricoprire un ruolo molto attivo nella gestione della società.

Nel 2003, la Van de Velde ha deciso di rivolgersi a una società di revisione, esterna e indipendente, per esaminare l'osservanza delle norme e regole sociali e degli standard SA 8000 in tutti i siti di produzione. Pur essendo presumibile che tutti i siti di produzione osservassero già tali regole, sono due le ragioni che hanno indotto l'impresa a richiedere spontaneamente lo standard SA 8000:

- le richieste dei sindacati;
- la consapevolezza, espressa dal presidente e direttore generale Herman Van de Velde, che oggi non è più sufficiente affermare: «noi rispettiamo...»; le parti interessate (clienti, partner nella produzione e consumatori) chiedono dimostrazioni concrete.

Missione

La Van de Velde ha scelto pertanto di seguire una politica aperta, sociale, etica e responsabi-

le. L'azienda intende restare una società in crescita, competitiva ed economicamente sana, ma intende del pari creare un valore aggiunto per i propri clienti, azionisti e dipendenti, rispettando le comunità locali in cui opera. Questa è la missione che il gruppo Van de Velde ha definito nella propria carta. Tale missione si basa su cinque valori: qualità, creatività, rispetto per l'ambiente e l'individuo, spirito di gruppo (clienti, fornitori e personale) e trasparenza.

Il dialogo e il rispetto per le persone sono elementi chiave. L'azienda si propone di crescere «in maniera sostenibile», vale a dire tenendo in considerazione l'impatto delle proprie attività, oggi e in futuro, sulle «persone» (aspetto sociale), sul «pianeta» (ambiente) e sui «profitti» (aspetto economico). La relazione annuale 2002 comincia con l'annuncio della continua crescita della società e degli eccellenti risultati conseguiti, attribuendoli in primo luogo all'entusiasmo, alla motivazione e alla creatività di tutti i collaboratori dell'azienda. Questa politica viene attuata seguendo un approccio sistematico.

Parti interessate esterne e interne

Sul piano politico, l'azienda tiene conto degli interessi di tutte le parti interessate alla propria attività, vale a dire:

- personale: il rispetto degli individui è fondamentale. L'azienda mira a fornire a tutti i dipendenti possibilità di crescita personale e condizioni ottimali di lavoro;
- i clienti: l'obiettivo è la massima soddisfazione dei clienti. L'azienda cerca di conseguirlo mediante creazioni di alto livello, qualità eccellente e buon servizio;
- i fornitori: si mira a forme di partenariato, per migliorare la qualità della creazione unitamente all'accuratezza delle consegne;
- gli azionisti: grazie all'uso ottimale delle risorse, lo scopo è di garantire un rendimento apprezzabile e la crescita del valore delle azioni;

- l'ambiente: oltre a una produzione sana dal punto di vista ambientale e al trattamento dei rifiuti, l'obiettivo è una migliore integrazione dell'azienda nell'ambiente.

Politica in materia di SSL nel quadro della RSI

La Van de Velde investe per offrire un ambiente di lavoro salubre, sicuro e piacevole, con buone condizioni di lavoro, attività interessanti e capaci di motivare nonché sicurezza del lavoro per tutti i dipendenti. Così come stabilito negli obiettivi e descritto nella Carta dell'impresa, il successo di un'impresa non si spiega senza il contributo di dipendenti motivati e competenti. Ne consegue che investire nei propri collaboratori non è una mera questione di osservanza di leggi e regolamenti, quanto piuttosto un'iniziativa logica e concreta, basata sul convincimento che il successo è il risultato di un buon personale, di una buona infrastruttura, di buoni prodotti e buone relazioni con i clienti e con i fornitori.

La direzione è aperta ai suggerimenti e alle osservazioni di tutte le parti coinvolte nell'attività dell'impresa. Gli amministratori delegati della Van de Velde partecipano attivamente e stimolano lo scambio di idee fra tutte le parti interessate. Non desiderano lavorare in isolamento, quanto piuttosto cercare di condividere le esperienze con altri. Un buon esempio è dato dalla loro partecipazione al progetto PLATO della camera di commercio. Il progetto PLATO comprende una varietà di iniziative mediante le quali le compagnie più grandi condividono le proprie esperienze e il proprio know-how con le piccole e medie imprese (PMI).

Realizzazione

Il desiderio di una produzione socialmente e eticamente responsabile è realizzato mediante il progetto «Clean Lingerie».

Tutte le unità produttive dell'azienda devono osservare lo standard sociale SA 8000, il quale va a strutturare la politica sociale ed etica dell'azienda, permettendone la verifica successiva, eventuali rettifiche e controlli eseguiti in modo indipendente.

La Van de Velde ha assunto l'impegno di rispettare i nove requisiti dello standard SA 8000, così come elaborati dall'Organizzazione internazionale del lavoro. Detti requisiti sono stati trasposti in nove obiettivi concreti rivolti a tutte le unità produttive della Van de Velde.

- 1) **No al lavoro minorile:** per l'azienda Van de Velde, ciò significa che non saranno mai assunti lavoratori al di sotto dell'età minima di legge e, in nessun caso, al di sotto dei 15 anni. Tutti i partner e i fornitori sono invitati a osservare e rispettare la normativa locale in materia di lavoro minorile. Il rispetto di questo impegno è garantito mediante controlli sulle assunzioni interne; anche i partner esterni sono soggetti a questo controllo.
- 2) **No al lavoro forzato:** l'occupazione si basa sul lavoro svolto con motivazione e su base volontaria.

Alla Van de Velde l'occupazione è intesa come volontaria, nel rispetto dell'individuo e della lealtà. Ciascun lavoratore riceve pertanto un contratto di lavoro per iscritto, mentre i dirigenti, per l'organizzazione del lavoro e la distribuzione dei compiti, terranno conto delle capacità individuali. Si cerca di rendere il lavoro interessante e gradevole.

- 3) **Un ambiente di lavoro sicuro e salubre:** si mira al livello massimo possibile di benessere per tutti i dipendenti, facendo ricorso a una politica di prevenzione e campagne di sicurezza. I rischi sono sistematicamente individuati e vengono assunte le necessarie azioni di prevenzione. Tutti i lavoratori (compresi i neoassunti) conoscono le istruzioni in mate-

ria di sicurezza e salute. Ciascun lavoratore sa che cosa deve fare in caso di incendio e ogni anno si tiene un'esercitazione antincendio. I posti di lavoro sono confortevoli e vengono tenuti regolarmente puliti. Ogni eventuale lamentela riguardante la salute viene presa sul serio, esaminata e affrontata insieme al medico aziendale.

4) **Libertà di organizzazione e diritto alla contrattazione collettiva:** viene incoraggiato il dialogo permanente e costruttivo tra le parti sociali. I suggerimenti e le idee dei lavoratori sono ben accette.

5) **Non discriminazione:** è proibita ogni forma di discriminazione basata sulla razza, sul sesso, sulla religione o sulle idee politiche. L'assunzione, la promozione, la retribuzione, le opportunità ecc., sono sempre valutati e decisi sulla base delle competenze, delle capacità e dei risultati conseguiti dai dipendenti interessati. Pertanto, i criteri relativi alle competenze richieste per una specifica funzione sono chiaramente e oggettivamente predefiniti.

6) **No alla violenza (fisica, mentale o verbale):** nella politica delle risorse umane, il rispetto per l'individuo è fondamentale. Tutti i lavoratori e i datori di lavoro devono astenersi da qualsiasi atto di violenza (verbale, psicologica o fisica), da molestie morali o sessuali nonché da discriminazioni.

7) **Rispetto dell'orario massimo di lavoro:** mirare a una pianificazione del lavoro che tenga conto delle necessità dei lavoratori. Si cerca un compromesso tra i requisiti imposti dalla produzione e le esigenze dei lavoratori, perché ciò garantisce un buon equilibrio tra il lavoro e la sfera privata. Il lavoro straordinario deve avere un carattere di eccezionalità, deve avvenire soltanto su base volontaria e per un massimo di 12 ore la settimana.

8) **Retribuzione decorosa:** si garantisce ai lavoratori l'applicazione e il rispetto delle tabelle salariali in vigore.

9) **Monitoraggio continuo:** tutte le implicazioni pratiche degli standard precedenti nonché gli obiettivi corrispondenti, sono oggetto di valutazione e rettifica periodiche, allo scopo di garantire il rispetto di tutti i principi in un ambiente di lavoro in mutamento continuo. Una verifica formale e sistematica di tutti i principi avviene una volta l'anno.

Il valore aggiunto della RSI, anche in relazione alla SSL

La politica della Van de Velde in materia di RSI dimostra chiaramente l'impegno dell'azienda la quale, pur avendo un'attività commerciale, ha compreso che il modo migliore per conseguire obiettivi imprenditoriali nasce dalla stretta cooperazione fra tutte le parti interessate. La politica aziendale si fonda sui valori della qualità, del rispetto per l'ambiente e l'individuo, dello spirito di gruppo tra clienti, fornitori e lavoratori e, infine, dell'imprenditorialità etica.

Il rapporto annuale pone l'accento sul livello elevato di attenzione rivolta al benessere dei lavoratori. È stata sviluppata una politica della prevenzione, in collaborazione con il servizio di prevenzione interno ed esterno, sono stati effettuati test medici, una squadra di primo soccorso è stata formata allo scopo, è stata rivolta particolare attenzione all'ergonomia e al benessere psicosociale dei lavoratori. Altri aspetti sono i piani per la valutazione e i riconoscimenti, la formazione professionale e la flessibilità dell'orario di lavoro.

Quest'anno, l'azienda ha ottenuto un riconoscimento per l'impegno profuso con l'adesione alla lista Ethibel, predisposta da un istituto di ricerca europeo indipendente, per gli investimenti sostenibili ed etici, che fornisce suggerimenti

agli investitori in merito a scelte socialmente responsabili per gli investimenti.

Trasparenza e rendicontazione

L'enfasi posta sulla trasparenza non è soltanto uno slogan, ma un impegno serio. Sul sito web www.mariejo.com, sono messi a disposizione del pubblico molti documenti, non soltanto relazioni annuali, ma anche informazioni dettagliate su prodotti, mercati, produzione, politica in materia di RSI, sulla politica di ricerca e sviluppo e altro ancora.

Risultati significativi

Se si osservano la politica della Van de Velde e le sue iniziative concrete, quel che emerge è l'impegno a rappresentare un'azienda di successo non soltanto in termini commerciali. Tale impegno parte dalla carta etica, la quale, già di per sé, costituisce un elemento positivo perché dimostra che l'azienda ha investito in una strategia più ponderata. Inoltre, la formalizzazione di tale strategia nella carta etica, dimostra che l'azienda intende comunicare e condividere la strategia con tutte le parti interessate.

Con la carta etica, la Van de Velde trasmette un messaggio chiaro, creando del pari un motivo ricorrente in tutte le comunicazioni, vale a dire che i fattori più importanti per il successo sono la qualità e la creatività dei prodotti, la soddisfazione del personale e una buona intesa con tutti i partner esterni. Sono questi i parametri con cui l'azienda misura il proprio successo e stabilisce le priorità di investimento necessarie a garantire il suo successo nel futuro.

Per attuare la propria politica, l'azienda si è dotata di un programma concreto: «Imprenditorialità sociale ed etica» e, nel quadro di quest'ultimo, è compreso il progetto «Clean lingerie».

L'azienda è ora oggetto di interventi di revisione che ne riconoscano la conformità agli standard

SA 8000; ciò al fine di convalidare le suddette iniziative e di consentire all'azienda di dimostrare il proprio impegno sulla base di criteri oggettivi.

4.10. Voerman International, traslochi (Paesi Bassi)



Voerman Removers International è un'azienda dinamica e redditizia con alle spalle diversi anni di esperienza nel campo dei traslochi privati e di uffici, del trasporto di opere d'arte, di servizi, di magazzino di mobili e archivi, insieme con una serie di attività complementari. Voerman è stata fondata nel 1986, nel 2003 ha acquisito un'altra società di traslochi, Abbink, e oggi impiega in totale 650 dipendenti (alcuni dei quali all'estero), con un fatturato di circa 50 milioni di euro. Con sede nei Paesi Bassi, l'azienda opera in tutto il mondo e ha uffici nell'Europa dell'Est. Nei Paesi Bassi l'azienda ha sette sedi, di cui quella generale all'Aia.

Voerman è altresì membro e co-fondatore della principale organizzazione che raggruppa le ditte di traslochi europee e internazionali (UTS International). La Voerman International è una società in rapida espansione e il suo motto è «persone che trasferiscono persone».

In quanto fornitore regolare di servizi di trasporto per molte note e prestigiose società e organizzazioni, la Voerman International gestisce un gran numero di traslochi in tutto il paese.

Tramite la rete UTS, ogni trasloco è organizzato e gestito nel modo più professionale, economico e sicuro, offre la possibilità di imballare arti-

coli piccoli e fragili, di smontare e rimontare arredi nonché di assicurare l'organizzazione di tutti gli altri problemi connessi con i traslochi.

SSL, RSI e cultura del servizio

Sette anni fa la Voerman ha cominciato a mettere in pratica la «cultura del servizio». Affrontando questioni quali la prevenzione delle malattie e il reinserimento, l'azienda si è convinta di quanto sia importante trattare bene i dipendenti e farli essere motivati e soddisfatti. In passato la Voerman ha intrapreso svariate iniziative legate alla SSL, ma ciò che le mancava era un disegno generale, un collegamento tra le varie iniziative. Il concetto della «cultura del servizio» ha fornito una cornice entro la quale collegare l'una all'altra le varie iniziative. La cultura del servizio significa «essere al servizio dei clienti, dei fornitori, dei colleghi, dell'azienda, della famiglia, dell'entourage dell'impresa, della società, dell'ambiente e, ultimo ma non meno importante, del proprio avvenire». Non è soltanto il dirigente, dunque, ad assumersi responsabilità, ma chiunque altro.

Il settore dei trasporti è fisicamente molto impegnativo e una percentuale relativamente elevata di dipendenti, siano essi conducenti, personale dedicato all'imballaggio, al facchinaggio o all'amministrazione, accusa lombo-sciatalgie o altri problemi fisici. Chiaramente l'approccio alla questione sarà diverso ove ci si riferisca a impiegati con un buon livello di istruzione piuttosto che al personale addetto al facchinaggio o all'imballaggio. Per l'azienda Voerman, pertanto, è molto importante verificare che il messaggio sia compreso da tutti i dipendenti. A tal fine, l'azienda ha aderito al progetto pilota «investire nelle persone» (scaturito dall'organizzazione di categoria TLN — Transport and Logistiek Nederland).

Va precisato che «cultura del servizio» non si riduce al mero «essere gentili». Voerman utilizza questo principio nel settore dei trasporti, un set-

tore molto duro e competitivo. La cultura del servizio comporta chiarezza e professionalità e ha molti risvolti pratici. Secondo Herman Wijffels (SER), i direttori generali interessati soltanto al valore economico dell'impresa per gli azionisti, non intraprenderanno mai iniziative supplementari nel campo della SSL. Quel che occorre sono manager ispirati e motivati, come se ne incontrano spesso nelle PMI. Per Voerman, il concetto della cultura del servizio è assolutamente un aspetto della RSI e l'azienda nutre anche l'ambizione di divulgare questo concetto in tutti i Paesi Bassi e anche in Europa.

Parti interessate esterne e interne

La decisione di investire in una «cultura del servizio» è stata assunta dalla direzione senza subire pressioni esterne (ad es. dal governo), eccetto i clienti. Al giorno d'oggi, si è dimostrato che questo è un buon modo per distinguere l'azienda dai concorrenti. I clienti sono entusiasti e ciò determina il successo commerciale; le aziende tendono a lavorare, inoltre, con altre aziende nelle quali riconoscono i propri stessi principi.

Voerman afferma di lavorare con i «migliori dipendenti del mondo», frase che campeggia sulla parte posteriore di alcuni automezzi adibiti ai traslochi. L'intenzione è di riportare la scritta su tutti gli automezzi, sebbene ciò possa creare aspettative molto elevate ed esporre a critiche l'azienda.

La visione aziendale della RSI

Quando, sette anni fa, il sig. Voerman visitò gli Stati Uniti venne in contatto con l'interessante concetto di «cultura del servizio». Questa iniziativa rispecchiava molto bene la sua esigenza di maggiore «ispirazione» nel lavoro: un modello di leadership basato sul lavoro di gruppo, sul senso dell'interesse comune e su comportamenti etici e attenti nei confronti dell'individuo. Un modello che aiuta a comprendere come un

manager raggiunga la massima efficacia proprio quando si pone al servizio degli altri: i dipendenti, i clienti, la comunità locale e dunque l'organizzazione stessa.

I principali elementi di questo modello sono i seguenti:

- stile, coraggio e qualità: lavorare in squadre fisse, dove il know-how si unisce al rispetto e al cameratismo, con il risultato di fornire il migliore servizio possibile. Un senso di grande responsabilità e di coinvolgimento dei lavoratori fa sì che essi provino soddisfazione e piacere nel lavoro;
- clienti soddisfatti sono ragione di un processo eticamente responsabile di innovazione e controllo della qualità, conseguito in parte mediante corsi di formazione tenuti con regolarità;
- garanzia di buone condizioni di lavoro e di sicurezza per tutti i dipendenti nello svolgimento dei loro compiti, forniscono un contributo alla continuità del servizio;
- rispetto per l'ambiente come una parte importante della politica aziendale, basata sull'utilizzo ridotto al minimo per quanto riguarda i materiali nocivi, sul riciclaggio, nei limiti del possibile, dei materiali di imballaggio, su misure di risparmio energetico ecc.

«Persone, pianeta e profitti», sono gli aspetti della RSI che fanno parte integrante della filosofia aziendale. Sebbene non sia stato esplicitamente dichiarato, l'attuazione della RSI è stata uno degli elementi determinanti per la realizzazione del modello di una «cultura del servizio».

Una pre-condizione di base per realizzare tali principi è che «le cose siano fatte bene»: occorrono pertanto buon clima e buone condizioni di lavoro dovranno essere garantiti al 100 %. Inoltre, è necessaria una politica qualitativa delle risorse umane e bisogna avere successo.

Realizzazione

Il concetto di «cultura del servizio» comporta stare al servizio dei clienti, dei fornitori, dei colleghi, della famiglia, dell'ambiente e, in ultimo, di se stessi. La cultura del servizio è un modo per esprimere la RSI.

La sfida consiste nel tradurre la visione in un'unica ottica che sia riconoscibile da tutti. Talvolta, ciò non è semplice. Per esempio, come si fa a spiegare che i licenziamenti rientrano in una concezione di azienda sana? Il principio di «investire nelle persone» aiuta a rendere più tangibile il concetto di organizzazione sana e orientata al servizio. Per «investire nelle persone» occorrono ambizioni chiare, ruoli ben definiti, rispetto, pari opportunità di sviluppo e, infine, una gestione basata su questi principi. La Voerman espone regolarmente questa filosofia tramite i mass media.

La Voerman cerca di tradurre il concetto di «cultura del servizio e RSI» in progetti e attività concrete, come il «progetto 50 +». I dipendenti meno giovani ricevono maggiore attenzione e rispetto tramite vari tipi di formazione: diventano mentori, fanno da guida ai dipendenti più giovani ecc. Nel quadro dei concetti «investire nelle persone» e «cultura del servizio», si tengono adesso molto più spesso fasi di revisione e valutazione del lavoro, con l'introduzione anche di nuove iniziative formative. Ogni anno una società esterna fornisce alcuni momenti formativi sulla RSI e sulla «cultura del servizio» per mantenere vivo e tangibile il concetto. Queste sessioni di formazione sono destinate al personale d'ufficio, così come al personale sul territorio, quali i conducenti. Gli obiettivi della formazione comprendono il feedback alla direzione su situazioni di scarsa sicurezza, carenze, esigenze di clienti e fornitori e sensibilizzazione.

A breve termine, la Voerman intende rendere tangibili tutti gli obiettivi facendo in modo che essi siano SMART (feedback entro sette giorni,

per esempio). I dirigenti sono tenuti responsabili del coordinamento e della registrazione di resoconti e feedback.

Spinte motivazionali e ostacoli

Si tratta di sapere perché alcune aziende abbiano un andamento migliore di altre. Anche nei momenti di recessione (come nel 1995) la Voerman è riuscita a crescere, grazie all'attenzione prestata nei confronti del singolo dipendente (per esempio, un club sportivo, attività improntate alla creatività ecc.). Le motivazioni iniziali dell'azienda sono state:

- rendere la Voerman una «azienda felice», senza con ciò dare l'impressione che «siano tutte rose e fiori». Il fatto di essere «l'azienda migliore» in cui lavorare tende ad attrarre un personale di alta qualità e a dare una sensazione di ispirazione e motivazione;
- i clienti vogliono sapere chi sono le persone che si occuperanno effettivamente dei loro mobili: la certificazione ISO è relativamente diffusa e, di per sé, non dà un valore supplementare. La RSI consente un rapporto a lungo termine, dando qualcosa in più e fornendo soluzioni creative, aggiungendo altri servizi.



Gli ostacoli da superare sono stati:

- la vulnerabilità: i clienti ritengono l'azienda responsabile di quanto promesso;
- una comunicazione concisa e di buon livello: l'azienda ha imparato a riconoscere l'importanza della chiarezza e dei messaggi SMART;
- con le parti interessate esterne, è necessaria una comunicazione di buon livello;
- competenze: le persone devono essere accompagnate nella loro crescita professionale.

Guida e supporto ai dipendenti sul territorio

Tenere in vita le idee della cultura del servizio in tutte le aree dell'azienda rappresenta una vera sfida. Sul territorio, in particolare, è difficile far sentire l'influenza della cultura del servizio. Persone diverse hanno punti di vista differenti.

Ciò può comportare una certa resistenza, come nei casi riportati qui di seguito.

- Alcune iniziative sembrano separate l'una dall'altra e la Voerman sta cercando di collegarle all'interno di un'unica cornice. Per i dipendenti che non vedono il legame tra i vari programmi, è difficile impegnarsi per uno di essi. È molto importante che le iniziative siano coerenti, in quanto ciò crea un quadro olistico.
- Norme di comportamento e valori diversi: alcuni dipendenti tendono a essere più aggressivi, altri a essere più pigri.
- Motivazione dei lavoratori sul territorio (adetti al facchinaggio). In passato si è visto che addetti al facchinaggio insoddisfatti registrano un livello più elevato di assenze per malattia. È importante ascoltare realmente le loro osservazioni, per esempio, se vogliono lavorare durante il fine settimana, ma è anche difficile riuscire a indurli a esprimere osservazioni.

- I progetti che ruotavano attorno alla figura del «mentore», per fattori indipendenti, cioè per una questione organizzativa, non hanno avuto successo: la composizione delle squadre variava troppo per poter attribuire con equità il bonus per il buon mentore.

Rapporto con le politiche esistenti e con i sistemi di gestione

La Voerman International ha conseguito la certificazione ISO 9001-2203 ed è stata approvata dall'associazione olandese delle imprese di traslochi (Erkend Verhuizer). A parte l'ISO, Voerman è un'organizzazione dotata di certificazione FAIM/ISO ed è membro degli organismi del settore FIDI e OMNI (www.omnimoving.com). La certificazione IIP (investire nelle persone) non è un obiettivo; riguarda l'impegno delle persone, il miglioramento del feedback, l'ascolto e l'azione conseguente.

Il valore aggiunto della RSI, anche in relazione alla SSL

Il messaggio della Voerman è «lavoriamo con le persone migliori» e, nei servizi di logistica, la qualità del servizio e delle persone che lo eseguono è un fattore critico per creare un'immagine distinta/un profilo specifico. Si è dimostrato che questa formula ha successo e costruisce rapporti a lungo termine: quando i clienti sono soddisfatti, ritornano e chiedono altri servizi, alcuni dei quali sono stati aggiunti in questi ultimi anni.

Il processo di apprendimento organizzativo e sociale

La direzione dell'azienda si rende conto di dover dare il buon esempio e il sig. Voerman comprende che il suo comportamento è osservato con occhio critico. Deve rendere conto di tutte le decisioni che prende, a prescindere dai momenti economici. Per esempio, in caso di esuberi, trattative salariali, nuove contrattazioni, quel che è

importante è far bene le cose, comportarsi con equità e onestà. Ciò non significa semplicemente essere sempre simpatici e amichevoli. È stato avviato un dialogo con i clienti circa la visione aziendale della RSI e ciò porta ad altissime aspettative. Tuttavia, in quanto esseri umani, tutti possono a volte commettere errori. Se ciò accade, non si può far altro che porgere le proprie scuse.

4.11. Volkswagen, industria automobilistica (Germania)



Introduzione all'impresa e alle sue attività

Il gruppo Volkswagen, con sede a Wolfsburg, è una delle prime case automobilistiche del mondo e il maggior produttore di automobili in Europa. Con 4 984 milioni di autoveicoli consegnati ai clienti nel 2002, l'impresa ha conseguito una quota di mercato globale pari al 12,1 %. In Europa occidentale, il maggior mercato automobilistico del mondo, quasi un'auto nuova su cinque proviene dal gruppo Volkswagen. Volkswagen AG comprende gli impianti Volkswagen di Wolfsburg, Brunswick, Hannover, Kassel, Emden e Salzgitter. Sotto la medesima leadership di gruppo, i marchi Audi e Volkswagen sono responsabili dei rispettivi risultati in tutto il mondo. Il gruppo Audi comprende i marchi Audi, Seat e Lamborghini e pone l'accento sui valori delle auto sportive. Il gruppo Volkswagen comprende i marchi Volkswagen,

Skoda Auto, Bentley e Bugatti e rappresenta valori più classici. La gestione regionale dei mercati mondiali comprende quattro aree di responsabilità: Unione europea, Nord America, Sud America/Sud Africa e Asia-Pacifico. Le società di servizi finanziari e le unità Europcar sono oggi sotto la gestione congiunta della divisione Servizi finanziari.

Il gruppo Volkswagen è uno dei membri fondatori del *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD, Consiglio mondiale per lo sviluppo sostenibile) e della rete «*business-to-business*» per la RSI (la CSR Europe). Volkswagen fa parte del comitato «econsense — sviluppo sostenibile» dell'industria tedesca. Volkswagen AG è stata fondata il 28 maggio 1937 e oggi annovera 157 066 dipendenti in Germania.

La visione aziendale della RSI

In quanto attore globale, la Volkswagen ha una responsabilità speciale nei confronti della società. La nozione di sviluppo sostenibile costituisce un principio fondamentale della cultura d'impresa. Un'azienda può praticare uno sviluppo sostenibile soltanto se non perde mai di vista le dimensioni sociali, economiche e ambientali e le conseguenze delle proprie attività imprenditoriali. Per la Volkswagen, la sostenibilità e la responsabilità nei confronti della società implicano la capacità di sviluppare soluzioni per i problemi economici, ambientali e sociali. Il gruppo persegue inoltre l'obiettivo di offrire autoveicoli che piacciono al pubblico, siano sicuri e ecocompatibili, competitivi in un mercato sempre più difficile e che stabiliscano standard validi in tutto il mondo, per le rispettive classi di appartenenza.

La RSI corrisponde a soluzioni innovative per i problemi sociali interni ed esterni all'impresa, la cui attuazione garantisce anche la redditività futura. La RSI è pertanto un elemento fondamentale dello sviluppo sostenibile:

- agendo in maniera socialmente responsabile, si garantisce il successo sostenibile dell'impresa;
- è cominciata la competizione per la prassi migliore nel campo della responsabilità sociale in Europa;
- il gruppo Volkswagen è leader nell'attuazione di standard sociali;
- creando pari opportunità sul posto di lavoro;
- migliorando la rendicontazione della performance sociale.

Nei prossimi tre anni, Volkswagen AG sponsorizzerà la campagna di CSR Europe «il miglioramento della comunicazione e della rendicontazione sulla performance sociale dell'impresa».

Realizzazione

I progetti innovativi per il personale rappresentano un fattore chiave per il successo dell'impresa. Essi creano lo spazio per idee innovative da parte dei dipendenti e apportano un importante valore aggiunto. Le strategie nei confronti del personale sono elementi centrali della responsabilità sociale dell'impresa.

Il gruppo Volkswagen si definisce una «impresa che respira». L'intero gruppo si pone al servizio dei clienti in tutte le aree del mondo 24 ore al giorno. La settimana Volkswagen, comprendente da tre a sei giorni di produzione flessibile, è diventata l'essenza stessa della flessibilità nei confronti dei clienti, con un periodo di consegna il più possibile breve e affidabile. Ciò rappresenta anche un'alternativa rispetto a una strategia occupazionale impostata sul binomio «assumere e licenziare».

La Volkswagen è così riuscita a stare al passo dei cambiamenti, per quanto riguarda le richieste della clientela e l'evoluzione del mercato.

I redditi futuri devono essere finanziati sempre di più dal valore aggiunto prodotto. La moder-

nizzazione dei sistemi retributivi persegue questa strategia a lungo termine.

Le fasi più importanti sono state l'introduzione di un più deciso orientamento ai risultati (premio aziendale e di produttività individuale), l'apertura del sistema retributivo alla conversione del salario (pensione integrativa) e, come successivo sviluppo, la facoltà per i dipendenti di partecipare al piano azionario d'impresa, prevedendo il diritto di opzione per l'acquisto di azioni a singoli o a particolari categorie di dipendenti (*stock option*). Con il «*Zeit-Wertpapier*», la Volkswagen ha introdotto uno strumento di sicurezza sociale, entrando su un terreno del tutto nuovo. Si tratta di accantonamenti progressivi in un fondo di garanzia previdenziale che mira a garantire il proprio futuro occupazionale: il fondo è finanziato con i propri contributi, dando modo così di organizzare la propria vita professionale complessiva. I dipendenti, se perdono il lavoro, possono attingere a questo strumento e conciliare i propri bisogni con quelli della Volkswagen. Con il «*Zeit-Wertpapier*», la Volkswagen ha fornito ai dipendenti l'opportunità di poter decidere la propria vita lavorativa complessiva e, volendo, di abbreviarla.

Il nuovo fondo pensione della Volkswagen permette di assicurare una pensione integrativa nonostante l'aumentata aspettativa di vita e il numero crescente di pensionati Volkswagen, abbassando nello stesso tempo l'onere finanziario per l'impresa.

Una ricerca sul fronte occupazionale ha dimostrato che le regioni caratterizzate da un livello elevato di formazione «a grappolo» presentano anch'esse forti aumenti occupazionali.

Il modello 5 000 rende di nuovo possibile in Germania il lavoro nell'industria. La Volkswagen offre 5 000 nuovi posti di lavoro, con un reddito mensile di 2 500 EUR, oltre alla partecipazione ai risultati. I dipendenti diventano imprenditori all'interno dell'azienda. Un orientamento

coerente nei confronti del cliente, in termini di qualità, prezzo, lealtà e velocità di consegna, è un elemento chiave del concetto. Il modello 5 000 rappresenta l'opportunità di venire incontro alle sfide future del mondo industriale e offre un nuovo potenziale alle «vecchie» localizzazioni.

Rapporto con le politiche esistenti e con i sistemi di gestione

Politica ambientale

Nel maggio 1995, sulla base della normativa ambientale esistente, il gruppo Volkswagen ha formulato la propria politica ambientale. Nei mesi seguenti, i marchi del gruppo Volkswagen, e una serie di altre imprese tedesche, hanno sviluppato politiche ambientali che, pur nel rispetto della politica del gruppo, sono però in linea con le rispettive culture delle singole aziende.

Principi

L'obiettivo del gruppo Volkswagen è di offrire autoveicoli sofisticati sul piano ambientale, che tengano conto delle richieste dei clienti in termini di accettabilità ambientale, economicità, sicurezza, qualità e comfort. La gestione dell'ambiente da parte del gruppo Volkswagen garantisce che, insieme con fornitori, società di erogazione di servizi, singoli venditori e aziende addette al riciclaggio, l'accettabilità ambientale dei suoi veicoli sia migliorata con efficienza, sistematicità e continuità lungo l'intero ciclo di vita, dal momento della creazione a quello dello smaltimento. Per conseguire la sicurezza a lungo termine del gruppo e per accrescere la propria competitività, le attività di ricerca e sviluppo del gruppo Volkswagen avvengono tenendo conto dell'ambiente. Informazioni franche e chiare, il dialogo con clienti, concessionari, investitori e pubblico in genere, sono argomenti ovvi per il gruppo Volkswagen. La cooperazione con il governo e con le autorità locali si basa su un approccio di reciproca fidu-

cia orientato all'azione. Tutti i dipendenti del gruppo Volkswagen sono informati, formati e motivati rispetto alla tutela dell'ambiente, in rapporto alle rispettive mansioni. Essi hanno l'obbligo di implementare questi principi e di rispettare le disposizioni di legge e quelle emanate dalle autorità locali.

La sicurezza futura della Volkswagen deriva da uno spirito di gestione collaborativa del conflitto e dall'impegno sociale: le sfide della globalizzazione sono affrontate insieme con i dipendenti.

Gli obiettivi principali sono la libertà di associazione (il diritto primario di tutti i dipendenti a istituire sindacati e parteciparvi, oltre alla rappresentanza dei dipendenti), la non discriminazione, la libera scelta dell'occupazione, il rifiuto del lavoro minorile, la retribuzione, l'orario di lavoro, la tutela della sicurezza e della salute sul lavoro.

Il valore aggiunto della RSI, anche in relazione alla SSL

«La responsabilità sociale è il motore di processi aventi un valore aggiunto».

Ciò viene realizzato in tutto il gruppo e in tutto il mondo sulla base dei medesimi principi etici e sociali. Il valore del lavoro consiste nella capacità di produrre sulla base del capitale umano, dei dirigenti e del personale. Oggi e in futuro, la Volkswagen continuerà pertanto a essere guidata dalla regola seguente: la sicurezza del lavoro e l'investimento sulle persone restano i fattori costanti in tutti i necessari processi di adattamento realizzati all'interno dell'impresa.

La futura fattibilità delle idee commerciali dell'impresa, dei suoi prodotti e servizi e la tutela dell'occupabilità della manodopera sono aspetti cruciali e fondamentali della RSI.

L'obiettivo ambizioso di questa valutazione europea è quello di incentrare i mercati finanziari

internazionali su un altro tipo di valutazione delle aziende. La massima è «investire nel sociale»: aumentare la consapevolezza di investitori privati e istituzionali rispetto al significato del valore del lavoro, vale a dire, creare una forma di riconoscimento finanziario per la RSI.

Ciò si applica sia ai consumatori, sia agli investitori. Anche oggi, le decisioni di acquisto non possono essere più considerate come una mera ricompensa per il rendimento del prodotto: le decisioni di acquisto si basano anche, sempre di più, sulla performance sociale delle imprese e pertanto stimolano la competizione per il rendimento migliore.

Trasparenza e rendicontazione

I dipendenti della Volkswagen saranno informati riguardo a tutte le disposizioni attinenti alla RSI. Rispettando la prassi tipica del rispettivo impianto, le organizzazioni sindacali o i rappresentanti dei lavoratori eletti presenti nell'azienda, avranno la possibilità di informare sia la forza lavoro sia i rappresentanti dei vertici aziendali. La Volkswagen sostiene e incoraggia espressamente gli appaltatori a tener conto di questa dichiarazione per la propria politica aziendale. Ciò è considerata una base vantaggiosa per i reciproci rapporti.

La relazione ambientale, disponibile su Internet all'indirizzo www.mobilitaet-und-nachhaltigkeit.de, offre più di una semplice visione della strategia ambientale e della relativa gestione alla Volkswagen. Ulteriori informazioni sono reperibili sul sito web della Volkswagen:

<http://www.volkswagen-ag.de/english/defaultIE.html>

Processi di apprendimento organizzativo e sociale

La competenza informatica sta diventando la quarta capacità culturale dell'umanità, dopo la

lettura, la scrittura e l'aritmetica. Con l'intensificazione della globalizzazione, il sostegno per acquisire le conoscenze informatiche è un contributo decisivo per migliorare il rendimento dei dipendenti e insieme la competitività del gruppo. La promozione di formazione continua e la domanda relativa di tale formazione devono essere pertanto intese come una delle caratteristiche essenziali della responsabilità sociale delle imprese.

Il futuro appartiene a «famiglie» svolgenti attività lavorative affini e largamente interconnesse in rete. Si tratta di comunità di capacità e competenze, che competono per il valore collettivo del loro lavoro nell'impresa, nelle reti regionali e globali; per le loro opportunità di vita, per l'evoluzione e le prospettive reddituali della propria attività lavorativa. Le «famiglie» di attività lavorative affini, che offrono all'individuo il senso dell'appartenenza, possono essere comparate alle gilde, le antiche corporazioni.

5.



INIZIATIVE A LIVELLO EUROPEO, INTERNAZIONALE E NAZIONALE PER PROMUOVERE LA RSI — SVILUPPI NEL CONTESTO DELLE ORGANIZZAZIONI

5.1. Introduzione

Questo capitolo presenta le iniziative in materia di RSI che possono influenzare il contesto in cui operano le organizzazioni. In primo luogo, si descrive la panoramica delle iniziative internazionali in materia di RSI (a livello europeo e globale); in secondo luogo, sono presentate alcune iniziative nazionali che si occupano di RSI, ma anche di sicurezza e salute sul lavoro (SSL).

La sezione 5.2 presenta una rassegna di tutte le maggiori iniziative internazionali in materia di

RSI individuate nell'ambito di questo progetto, tentando di descrivere il «mondo della RSI» in cui viviamo. In queste iniziative, gli aspetti relativi alla sicurezza e alla salute sul lavoro possono rivestire una certa importanza, diretta o indiretta.

Le sezioni successive forniscono esempi di iniziative nazionali, operando una distinzione tra le iniziative di RSI che affrontano la SSL (5.3) e, invece, le iniziative «innovative» in materia di SSL correlate alla RSI (5.4).

5.1.1. Classificazione delle iniziative a sostegno della SSL nell'ambito della RSI

Si possono suddividere le tipologie di iniziative riguardanti la RSI a seconda dei seguenti aspetti:

- l'obiettivo: per esempio, sensibilizzazione, partenariato, certificazione;
- l'ente promotore: per esempio, governi, organizzazioni datoriali o sindacali, oppure una singola impresa;
- il gruppo o i gruppi di riferimento;
- i contenuti in termini di SSL e RSI: per esempio, arricchimento di iniziative in materia di SSL, SSL nell'ambito delle iniziative di RSI o iniziative limitate esclusivamente alla RSI.

Le iniziative descritte in questo capitolo saranno classificate come segue:

- 1) iniziative di sensibilizzazione o volte al conseguimento di riconoscimenti, iniziative etiche;
- 2) scambio di conoscenze: buone prassi, reti, progetti pilota e orientamenti;
- 3) normalizzazione e certificazione;
- 4) rendicontazione (esterna) e comunicazione;
- 5) forme innovative di partenariato: ONG-pubblico e privato;
- 6) iniziative nel campo del commercio etico (commercio equo e solidale);
- 7) coinvolgimento del settore finanziario/incentivi finanziari.

Sulla base di questa classificazione, la sezione 5.2 elenca le iniziative internazionali, mentre la sezione 5.3 fornisce una panoramica delle iniziative nazionali. L'ultima sezione del capitolo

fornisce una panoramica delle iniziative in materia di SSL che abbiamo classificato come iniziative nel campo della SSL compatibili con la RSI.

All'inizio di ogni sezione le iniziative sono presentate in una tavola sinottica, sulla base di sette categorie.

5.2. Panoramica dei vari tipi di iniziative internazionali (europee e globali)

Questa sezione presenta le iniziative di RSI, di maggior rilievo internazionale e globale. È raro che il rapporto con la SSL sia dichiarato in maniera diretta; ciononostante, questa sintesi fornisce una buona panoramica delle attività in corso nel campo della RSI, gli obiettivi, i metodi di lavoro, le possibilità e i contenuti relativi alla SSL. Nella misura del possibile, le iniziative internazionali sono state classificate.

Denominazione dell'iniziativa internazionale	Ente promotore	Gruppo di riferimento	Contenuti (in rapporto alla SSL)
Sensibilizzazione ed etica			
Libro verde «Promuovere un quadro europeo per la RSI» (Commissione europea, 2001)	Governo (UE)	Partenariato di «tutti gli attori»	RSI + paragrafo sulla SSL
Great Place to Work	Organizzazione privata	Imprese	SSL, gestione risorse umane, RSI
Global Impact	Organizzazioni di categoria, istituzioni del settore pubblico (manager illuminati)	Aderenti al Global Impact (imprese)	RSI
Scambio di conoscenze			
Social Venture Network	Imprese (manager illuminati)	Aderenti alla SVN (imprese)	RSI + SSL (standard unico di prassi occupazionale)
World Business Council for Sustainable Development	Imprese di tutto il mondo	Imprese	RSI
Global Business Coalition on HIV & AIDS	Iniziativa privata (imprese)	Singole imprese, governi, comunità internazionale e ONG (per incoraggiare il partenariato)	SSL e sanità pubblica
EFQM/Business Excellence	Imprese leader europee	Imprese	RSI (filosofia delle parti interessate)
CSR Europe	Iniziativa privata (imprese)	Imprese, dialogo con altre parti	RSI e SSL
Direttive dell'OCSE per le imprese multinazionali	Governo (OCSE)	Governi nazionali	RSI

Denominazione dell'iniziativa internazionale	Ente promotore	Gruppo di riferimento	Contenuti (in rapporto alla SSL)
Normalizzazione e certificazione			
Convenzioni OIL	Governo (OIL)	Governi nazionali, imprese	SSL e RSI
Standard internazionali: ISO 14001 & ISO CSR	Imprese	Imprese	Ambiente (SSL)
Norma de responsabilidad social SA8000	Governo (OIL)	Imprese	SSL, RSI (buone condizioni di lavoro)
Normas de responsabilidad AA1000 y AA2000	Istituto non a scopo di lucro	Imprese	RSI
Rendicontazione esterna e comunicazione			
Global Reporting Initiative <i>Responsible care</i>	ONG (CERES), e programma ambientale delle Nazioni Unite, settore chimico	Imprese del comparto chimico	RSI (indicatori sulla SSL, SSL e RSI all'avanguardia)
Partenariati innovativi: ONG-pubblico-privato			
Global Compact	Nazioni Unite e imprese leader	Imprese, agenzie delle Nazioni Unite, mondo del lavoro e società civile	RSI
Uniapac	Imprese (a forte vocazione cristiana)	Imprese, azionisti, società	RSI (etica)
Iniziative del commercio etico (commercio equo e solidale)			
Federazione del commercio equo e solidale	Imprese	Grossisti, dettaglianti e produttori	RSI (criteri sociali)
Coinvolgimento del settore finanziario/incentivi finanziari			
Indici di sostenibilità del Dow Jones	Imprese	Imprese (dirigenti)	RSI (SSL è uno dei criteri)

5.2.1. Iniziative di sensibilizzazione o volte al conseguimento di riconoscimenti, iniziative etiche

5.2.1.1. Libro verde «Promuovere un quadro europeo per la RSI» (Commissione europea, 2001)



Questo importante documento è inteso a lanciare un dibattito allargato circa le possibilità dell'Unione europea di promuovere la RSI, a livello europeo e internazionale. Il libro è incentrato, in particolare, su come trarre il massimo dalle esperienze esistenti, per incoraggiare lo sviluppo di prassi innovative, apportare maggiore trasparenza e aumentare l'affidabilità di valutazione e validazione.

Il documento suggerisce un approccio basato sull'approfondimento delle varie forme di partenariato, in cui tutti gli attori svolgono un ruolo attivo. In questo libro verde, una sezione speciale è dedicata alla salute e alla sicurezza sul lavoro, nel quadro della «dimensione interna» della RSI.

http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm

5.2.1.2. Istituto Great Place to Work®

L'Istituto Great Place to Work® è stato fondato nel 1991 dall'autore Robert Levering e dal consulente per le imprese Amy Lyman, in collaborazione con un gruppo di organizzazioni professionali e di consulenti di gestione. L'istituto svolge attività di ricerca e consulenza per la gestione, ha sede negli Stati Uniti e ha uffici affiliati in tutto il mondo. Dal 1980 si occupa di valutare datori di lavoro, allo scopo di capire qual è l'elemento che rende «grande» un luogo di lavoro ed è giunto alla conclusione che la fiducia è un fattore estremamente importante. La fi-

ducia si manifesta in ogni tipo di rapporto e, quando il livello di fiducia è elevato, le persone cooperano e collaborano, con interazioni positive sul posto di lavoro, profitti più elevati e maggiore produttività. All'Istituto Great Place to Work®, il modello centrato sui dipendenti è stato considerato, per più di vent'anni, una rappresentazione chiara e completa dell'importanza della fiducia per creare rapporti di ottimo livello nel luogo di lavoro.

L'istituto raccoglie la competenza, il rigore metodologico e strumenti specifici che possono contribuire a far diventare l'ambiente di lavoro una fonte di forza competitiva, creando nel frattempo rapporti collaborativi e positivi tra le persone, a tutti i livelli dell'organizzazione.

Ogni anno, l'istituto Great Place to Work® produce negli Stati Uniti varie classifiche delle «imprese migliori», fra cui le «100 best companies to work for» (le 100 migliori imprese in cui lavorare) della rivista *Fortune*. La metodologia di selezione utilizzata per le classifiche americane viene utilizzata anche nell'ambito di oltre 20 classifiche internazionali, fra cui una per ciascuno degli Stati membri dell'UE a 15, per il Brasile, la Corea e una serie di altri paesi in America latina e Asia. Per la classifica delle «best companies», le società sono selezionate sulla base delle risposte che i rispettivi dipendenti danno al Trust Index®, un'indagine tra i lavoratori dipendenti elaborata da Great Place to Work®, e che comprende 55 affermazioni che coprono «credibilità», «rispetto», «equità» e «cameratismo».

<http://www.greatplacetowork.com>

5.2.1.3. Global Impact



Global Impact è un'organizzazione non a scopo di lucro che aiuta le popolazioni povere di tutto il mondo e rappresenta 50 fra le più rispettate associazioni di beneficenza internazionali con sede negli Stati Uniti. Fondata nel 1956, è diventata leader negli USA nel sensibilizzare e raccogliere fondi sui posti di lavoro per conto delle agenzie aderenti. Fornisce un'organizzazione mediante la quale gli americani possono indirizzare i loro contributi di beneficenza. Gestisce inoltre la campagna di donazioni sul posto di lavoro per il dipartimento della Difesa.

Il consiglio di amministrazione di Global Impact è formato da leader e da persone illuminate operanti nel campo degli aiuti umanitari internazionali e delle attività di sviluppo realizzate dalle agenzie aderenti al Global Impact.

I membri del consiglio di amministrazione rappresentano organizzazioni del settore privato, istituzioni del settore pubblico e agenzie aderenti a Global Impact. Tutte le agenzie aderenti a Global Impact, attuali o potenziali, devono rispettare le disposizioni stabilite dall'Office of Personnel Management (USA) e da altri enti governativi. Le agenzie aderenti a Global Impact devono anche:

- dimostrare di avere un impegno in termini di aiuto umanitario internazionale e di sviluppo;
- devolvere una parte consistente delle proprie risorse ai servizi sociali, ai programmi di sviluppo o di aiuto rivolti direttamente alle popolazioni di paesi esteri;
- godere di una reputazione di integrità incontestabile, riguardo all'attuazione dei programmi, alla gestione finanziaria e all'efficacia dei programmi;

- affiancare e ampliare il campo di intervento di altre agenzie aderenti a Global Impact mediante programmi internazionali che garantiscano una diversità geografica, programmatica ed etnica.

<http://www.charity.org>

5.2.2. Scambio di conoscenze: buona prassi, reti, progetti pilota e orientamenti

5.2.2.1. La Social Venture Network



La Social Venture Network (SVN) è stata fondata nel 1987 da manager illuminati interessati a un'imprenditoria e a investimenti socialmente responsabili. È una rete non a scopo di lucro impegnata a costruire un mondo giusto e sostenibile attraverso le imprese. La SVN promuove nuovi modelli e nuove forme di leadership per le imprese sostenibili del XXI secolo, sul piano sociale e ambientale. I servizi informativi e i forum sono utilizzati per rafforzare il senso di appartenenza e permettere agli aderenti di collaborare verso una visione comune.

Attraverso la SVN, i membri hanno creato nuove imprese, hanno assunto posizione su questioni inerenti alle politiche pubbliche e hanno migliorato i propri risultati in termini di persone, pianeta e profitti. In tutte le reti, l'accesso alle informazioni è la risorsa chiave e la SVN consente ai propri membri un collegamento, fornendo loro gli strumenti necessari per ottenere rapidamente le informazioni che interessano. La SVN

offre inoltre alcuni forum in cui i membri possono trovare un riscontro, apprendere, insegnare, scambiare idee liberamente e metterle in pratica.

In risposta al crescente consenso riguardo agli obblighi sociali che le aziende e le organizzazioni hanno, rispetto all'assunzione di una condotta che, sul piano sociale e ambientale, sia etica e responsabile, alcuni membri della SVN hanno collaborato alla pubblicazione nel 1999 degli «standard SVN di responsabilità delle imprese» (www.svn.org/initiatives/PDF_standards.pdf). Uno degli standard che riguarda le «prassi occupazionali» copre anche gli aspetti relativi alla SSL. La prassi n. 2 afferma: «L'impresa pone particolare enfasi sul mantenimento della salute e della sicurezza dei lavoratori dipendenti. Un documento scritto, fornito a tutti i dipendenti, contiene le procedure per la riduzione e il monitoraggio dei rischi».

<http://www.svn.org>

5.2.2.2. World Business Council for Sustainable Development



World Business Council for Sustainable Development

Il World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) raggruppa 165 imprese di tutto il mondo, unite dall'impegno comune per lo sviluppo sostenibile, sulla base dei tre pilastri della crescita economica, dell'equilibrio ambientale e del progresso sociale. Le imprese aderenti provengono da più di 30 paesi e rappresentano i 20 principali settori industriali. Il WBCSD dispone di una rete globale di 43 consigli di impresa, a livello nazionale e regionale, nonché organizzazioni partner ubicate in 39 paesi, per un totale complessivo di circa 1 000

imprese leader. La sua missione consiste nel fornire una leadership d'impresa, che catalizzi il cambiamento in direzione di uno sviluppo sostenibile nonché nel promuovere il ruolo dell'efficienza ambientale, dell'innovazione e della RSI.

Il WBCSD persegue quattro obiettivi principali:

- leadership: difendere presso imprese leader le questioni connesse con uno sviluppo sostenibile;
- elaborazione delle politiche: partecipare all'elaborazione delle politiche, per creare un quadro che consenta alle imprese di contribuire con efficacia allo sviluppo sostenibile;
- buone prassi: dimostrare i progressi compiuti dalle imprese nel campo della gestione dell'ambiente e delle risorse e nel campo della RSI. Infine, condividere le prassi più avanzate con le imprese aderenti;
- presenza globale: contribuire a un futuro sostenibile per le nazioni in via di sviluppo e per le nazioni in via di transizione.

Per quanto l'accento principale del WBCSD sia sull'ambiente, la RSI è vista in una prospettiva più ampia: i dipendenti sono considerati alla stregua di parti interessate importanti e come fattore critico per innovazioni di successo. Tuttavia, non ci sono argomenti principali incentrati specificatamente sulla SSL.

<http://www.wbcd.ch>

5.2.2.3. Global Business Coalition on HIV and AIDS (GBC)



Costituita nel 1997, GBC è un'alleanza di imprese internazionali dedicata alla lotta contro l'epidemia di AIDS facendo leva sulle capacità del settore imprenditoriale. Jürgen E. Schrempf,

presidente del consiglio di amministrazione della Daimler Chrysler è stato nominato presidente di GBC nel giugno 2002. I precedenti presidenti sono stati Sir Richard Sykes, Glaxo Wellcome (1997-2000) e Bill Roedy, MTV Networks International (2000-2002). Richard Holbrooke, ex ambasciatore degli Stati Uniti presso le Nazioni Unite, è diventato presidente e direttore generale di GBC nel 2001.

La missione di GBC consiste nell'aumentare in maniera efficace il numero delle imprese impegnate nella lotta all'AIDS, facendo in modo che le imprese siano un partner di valore negli sforzi complessivi contro l'epidemia. Con il supporto di leader di tutto il mondo, appartenenti a governi, imprese e società civile, GBC promuove un maggior numero di forme di partenariato in quanto risposta globale a HIV/AIDS, identificando nuove e innovative opportunità per far sì che il mondo imprenditoriale si unisca al crescente movimento globale contro questa terribile malattia.

Il primo obiettivo di GBC è aumentare la gamma e la qualità dei programmi imprenditoriali riguardanti l'AIDS, sia nel luogo di lavoro sia, più ampiamente, nella comunità locale. GBC individua nuove opportunità per le imprese, sostiene lo sviluppo di strategie contro l'AIDS elaborate dalle singole imprese e incoraggia i governi, la comunità internazionale e il settore non governativo ad associarsi con l'imprenditoria.

Uno degli strumenti per conseguire questo obiettivo è dato dal riconoscimento per la «business excellence», un premio varato nel 1998 (www.businessfightsaids.org/about_awards.asp). I premi hanno dimostrato il loro valore per individuare e promuovere le risposte date dalle imprese di tutto il mondo nella lotta al virus dell'HIV e dell'AIDS, di cui magari nessuno avrebbe sentito parlare. Possono ottenere questi riconoscimenti soltanto le imprese del comparto privato, con riferimento a risposte a HIV/AIDS che siano in corso. Va da sé che la sicurezza e la salute

sul lavoro sono un aspetto importante nella lotta volta a ridurre il numero dei casi di HIV/AIDS.

<http://www.businessfightsaids.org>

5.2.2.4. EFQM/«business excellence» e direttive per la RSI



Oggi definito modello EFQM (*European Foundation for Quality Management*), il modello di «business excellence» ha rappresentato, per molte imprese, l'introduzione a un modello di leadership basato sui valori e sulla RSI. Le imprese che utilizzano il modello EFQM possono essere molto avanzate in termini di sostenibilità e il modello può essere considerato come una prima introduzione alla filosofia delle parti interessate. Il modello EFQM incoraggia i manager d'impresa a non concentrarsi soltanto sul risultato economico, dal momento che la ratio del modello è basata sul fatto di fornire i migliori risultati di lunga durata.

EFQM sta sviluppando un proprio orientamento alla RSI, un quadro d'insieme che dà specifiche risposte:

- per sviluppare lo scambio di esperienze ed esempi di buona prassi in materia di RSI tra le imprese;
- per sviluppare le capacità necessarie per gestire la RSI;
- per incentivare la RSI tra le PMI;
- per definire standard di gestione;
- per misurare, render conto e garantire la qualità.

Il vantaggio derivante dal ricorso a questo orientamento alla RSI consiste nel fatto di garantire che la RSI faccia effettivamente parte integrante dell'attività quotidiana, delle politiche e delle

strategie e si rivolga a tutte le parti interessate. La RSI non sarà soltanto un argomento una tantum o che si aggiunge ad altri, ma sarà integrata nelle prassi di gestione.

<http://www.efqm.org>

5.2.2.5. CSR Europe



CSR Europe è una rete formata da imprese, con la missione di aiutare le imprese stesse a conseguire una redditività, una crescita sostenibile e il progresso umano, canalizzando la RSI nella propria prassi aziendale. Gli obiettivi della rete sono i seguenti:

- promuovere la RSI nell'imprenditoria, fornendo a oltre 500 000 persone e partner stampati e pubblicazioni online, modelli di buona prassi e strumenti;
- offrire ai dirigenti d'impresa opportunità di apprendimento, di comparazione (*benchmarking*) e di formazione delle capacità;
- alimentare e provocare un dialogo più ampio con le parti interessate tra imprese, responsabili politici europei, governi, investitori, parti sociali, società civile e personalità del mondo accademico.

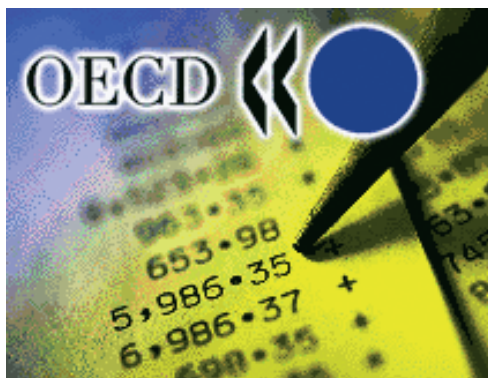
Alla rete aderiscono 60 imprese, 18 organizzazioni partner nazionali, con un centro di informazioni online sulla RSI. CSR Europe è diventato per le imprese il principale punto di riferimento europeo sulle strategie e sulla prassi delle imprese in materia di RSI.

I principi delle società e delle organizzazioni aderenti alla rete sono i seguenti:

- offrire ai lavoratori dipendenti condizioni di lavoro sane e sicure, garantire una retribuzione equa e un buon livello di comunicazione, nonché pari opportunità sul piano dell'occupazione e della crescita personale;
- condurre l'attività in maniera responsabile, contribuendo alla salute economica e allo sviluppo sostenibile delle comunità locali in cui ciascuna di esse opera;
- offrire prodotti e servizi sicuri e di qualità e a prezzi competitivi, rispondere alle richieste dei clienti tempestivamente e in maniera accurata. Infine, lavorare in maniera responsabile con i partner d'affari;
- ridurre al minimo l'impatto negativo che le attività possono avere sull'ambiente e sulle risorse, cercando nello stesso tempo di fornire ai clienti prodotti e servizi che tengano conto di consumi sostenibili;
- render conto alle più importanti parti interessate, attraverso il dialogo e la trasparenza, di quanto attiene all'impatto economico, sociale e ambientale delle attività dell'impresa;
- operare una buona struttura di governo e mantenere il livello di etica imprenditoriale al massimo grado consentito;
- fornire un rendimento equo agli azionisti rispettando nello stesso tempo i principi precedenti.

<http://www.csreurope.org>

5.2.2.6 Le direttive dell'OCSE per le imprese multinazionali



Le direttive dell'OCSE rappresentano il primo codice di comportamento per le imprese multinazionali. Esse mirano a garantire che la crescente globalizzazione non si realizzi a spese dell'ambiente e dell'organizzazione sociale. Pur non essendo giuridicamente vincolanti, i governi nazionali si sono impegnati a garantirne il rispetto. Le raccomandazioni più recenti riguardano la pubblicazione di informazioni, la concorrenza, i partner con i quali si collabora, l'ambiente, l'occupazione, la corruzione, la fiscalità, le nuove conoscenze e le nuove tecnologie (ricerca Oxford, 2003).

<http://www.oecd.org>

Le *Guidelines for multinational enterprises (Direttive per le imprese multinazionali)*, OCSE, 2000, sono disponibili al seguente indirizzo: <http://www.oecd.org/dataoecd/56/36/1922428.pdf>

5.2.3. Normalizzazione e certificazione

5.2.3.1. Convenzioni OIL



L'OIL ha adottato quasi 200 convenzioni riguardanti le condizioni di lavoro (SSL) e le condizioni di vita, fra cui le cosiddette «otto convenzioni fondamentali». Quest'ultime sono alla base di una serie di codici di comportamento che le imprese sono invitate a seguire, fra cui:

- l'iniziativa del commercio etico (www.ethicaltrade.org);
- il Global Compact delle Nazioni Unite (www.unglobalcompact.org);
- i principi internazionali di Sullivan (www.globalsullivanprinciples.org).

Non tutti i paesi hanno provveduto a ratificare queste convenzioni e non vi è alcun controllo sistematico dell'effettiva osservanza delle convenzioni da parte dei paesi che pure le hanno ratificate. L'OIL sta attualmente esaminando l'ipotesi di dar vita a un sistema di certificazione dei revisori che avranno il potere di validare le condizioni di lavoro e le condizioni sociali nelle imprese (ricerca Oxford, 2003).

<http://www.ilo.org/public/spanish/index.htm>

5.2.3.2. ISO 14001 e ISO CSR



Varato alla metà degli anni novanta, ISO 14001 è lo standard per la gestione dell'ambiente, uno strumento per la gestione sistematica e la documentazione delle condizioni ambientali di un'impresa. Per ottenere la certificazione ISO 14001, le imprese devono rispettare la legislazione pertinente nel campo ambientale e devono realizzare continuamente miglioramenti di carattere ambientale. Si sottolinea spesso, conseguentemente, che la certificazione o la registrazione sono una garanzia per la RSI in campo ambientale; in altre parole, quelle imprese hanno scelto volontariamente di andar oltre gli obblighi di legge, per quanto riguarda le questioni ambientali (ricerca Oxford, 2003).

Sulla base di uno studio effettuato nel periodo 2001-2002 dal comitato politico dei consumatori (Copolco), il consiglio dell'ISO ha istituito nel settembre 2002 un gruppo consultivo strategico sulla RSI, per decidere se e come l'ISO debba avventurarsi nel campo della RSI. In un primo tempo, si è concordato che per RSI si sarebbe inteso il riferimento ai tre pilastri dello sviluppo sostenibile: crescita economica, sviluppo sociale e salvaguardia dell'ambiente. Il gruppo consultivo strategico ha inoltre deciso di far riferimento alla sola «responsabilità sociale» (RS) rilevando che essa non costituisce un concetto la cui applicazione possa essere limitata alle imprese. I membri del gruppo consultivo strategico si sono riuniti due volte nel 2003 e il Consi-

glio dell'ISO nella sua riunione del 13 marzo 2003, ha adottato le seguenti tre raccomandazioni:

- 1) l'ISO dovrebbe produrre un resoconto tecnico che: a) traccerà una mappa delle iniziative esistenti in materia di RS, b) elencherà tutte le altre questioni che l'ISO deve affrontare prima di sviluppare degli standard per il sistema di gestione della RS;
- 2) una volta completato il resoconto tecnico, il gruppo consultivo strategico dovrebbe avviare uno studio volto a giustificare l'opportunità di elaborare standard specifici per un sistema di gestione della RS, il quale escluda esplicitamente l'uso di questo standard ai fini della certificazione;
- 3) l'ISO dovrebbe passare in rassegna i propri stessi processi per garantire che essi possano adattarsi alla normalizzazione in materia di RS.

- L'ISO ha pubblicato un resoconto tecnico sull'argomento a fine 2003.
- Uno studio giustificativo è previsto per il 2004 (una volta completato il resoconto tecnico). Il contenuto dello studio giustificativo dipenderà dall'elenco delle «altre questioni» da inserire nel resoconto tecnico.
- Riesame dei processi ISO: i membri del gruppo consultivo strategico hanno rilevato che il successo dell'attività ISO nell'area della RS dipenderà dal grado in cui i processi ISO sono percepiti come credibili da una gamma diversificata di gruppi di interesse. Il gruppo consultivo strategico ha raccomandato dunque che l'ISO avvii un riesame dei suoi processi con riferimento al coinvolgimento delle parti interessate.

L'elaborazione del resoconto tecnico e il riesame dei processi ISO potrebbero trarre beneficio dal contributo di parti esterne: a) su iniziative in materia di RS di cui i membri del gruppo consultivo strategico possono non essere a conoscenza;

b) su questioni che dovrebbero essere affrontate prima che l'ISO proceda con l'elaborazione di direttive per il sistema di gestione della RS; c) su idee per migliorare il coinvolgimento delle parti interessate nel processo ISO.

http://www.iisd.org/standards/csr_documents.asp

5.2.3.3. SA 8000

La norma SA 8000 è uno standard internazionale per le condizioni etiche e sociali, basato su una serie di convenzioni OIL (www.cepaa.org). Esso garantisce non solo il rispetto da parte dell'impresa di una serie di standard fondamentali riguardanti le condizioni di lavoro, ma anche che i fornitori e gli altri partner si comportino analogamente. Al pari di ISO 9000 e ISO 14001, la norma SA 8000 è stata sviluppata in maniera tale da fornire verifiche e certificazioni indipendenti da parte di organi esterni accreditati. A fine 2002, 183 imprese avevano ottenuto la certificazione in conformità con questo standard, la maggioranza di queste (116) erano asiatiche (ricerca Oxford, 2003).

5.2.3.4. AA 1000 e AA 2000



AA 1000 è uno degli standard di processo più ampiamente riconosciuti a livello internazionale. In quanto standard di processo può essere combinato con altri standard, ma può essere anche utilizzato da solo come standard indipendente. AA 1000 è stato elaborato nell'ottica di garantire che l'impresa integri le proprie parti interessate in un processo volto a sviluppare i valori e gli obiettivi dell'organizzazione. Tale processo, inoltre, dovrebbe generare indicatori e sistemi di rendicontazione (ricerca Oxford, 2003). Ora l'Institute of Social and Ethical Accountability sta sviluppando una nuova versione di questo standard, denominata AA 2000.

<http://www.accountability.org.uk>

5.2.4. Rendicontazione esterna e comunicazione

5.2.4.1. Global reporting initiative



La Global Reporting Initiative (GRI) è stata varata nel 1997, in quanto iniziativa congiunta dell'organizzazione statunitense non governativa, Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES, cfr. www.ceres.org) e il Programma delle Nazioni Unite per l'ambiente (PNUA, cfr. www.unep.org). Dal settembre 2002, la sede del GRI si trova ad Amsterdam, Paesi Bassi.

L'obiettivo del GRI consiste nel potenziare la qualità, il rigore e l'utilità della rendicontazione sulla sostenibilità. Si basa su principi e prassi che promuovono una rendicontazione rigorosa e sono sottostanti all'applicazione delle direttive emanate.

Ogni rapporto sociale deve contenere i punti seguenti:

- 1) visione e strategia: descrizione della strategia dell'organizzazione nel campo della rendicontazione, con riferimento alla sostenibilità, compresa una dichiarazione del direttore generale;
- 2) profilo: una panoramica della struttura e dell'operatività dell'organizzazione nel campo della rendicontazione nonché l'ambito del rapporto;
- 3) struttura di governo e sistemi di gestione: descrizione della struttura organizzativa, delle politiche e dei sistemi di gestione, fra cui l'impegno profuso per coinvolgere le parti interessate;

- 4) indice dei contenuti: una tabella fornita dall'organizzazione, che identifichi dove si trovano le informazioni nell'ambito del rapporto;
- 5) indicatori di rendimento: misure dell'impatto o degli effetti prodotti dall'organizzazione, suddivise fra indicatori integrati o di rendimento economico, ambientale e sociale.

Gli indicatori del quadro GRI prevedono le seguenti categorie: impatto economico diretto, impatto ambientale, prassi sindacali e qualità decorosa del lavoro, diritti umani, società e responsabilità in rapporto ai prodotti. La categoria «prassi sindacali e qualità decorosa del lavoro» comprende indicatori relativi all'impatto sull'occupazione, sulle relazioni tra sindacati e direzione, su salute e sicurezza, formazione e istruzione, diversità e opportunità.

La categoria «salute e sicurezza» elenca quattro cosiddetti indicatori chiave:

- LA5: prassi relative alla registrazione e alla notifica di incidenti e infortuni sul lavoro e relativo rapporto con il codice di prassi OIL riguardante la registrazione e la notifica degli infortuni e delle malattie sul lavoro;
- LA6: descrizione dei comitati congiunti per la salute e la sicurezza, comprendenti rappresentanti della direzione e dei lavoratori nonché percentuale della manodopera rappresentata da tali comitati;
- LA7: lesioni standard, giornate di lavoro perdute e tassi di assenteismo, numero di decessi correlati al lavoro (fra cui i lavoratori in subappalto);
- LA8: descrizione di politiche e programmi (per il luogo di lavoro e non solo) su HIV/AIDS.

La sezione riguardante la «responsabilità in rapporto ai prodotti» può essere anch'essa attinente alla salute e alla sicurezza sul lavoro. Questa sezione contiene quattro sottoclausole. La clausola riguardante la «salute e sicurezza dei consumatori» riguarda sia l'uso professionale dei prodotti, sia il loro uso da parte del consumato-

re finale. La clausola su «prodotti e servizi» affronta le informazioni sui prodotti e sulle etichette, due aspetti entrambi riguardanti sia l'uso professionale dei prodotti, sia il loro uso da parte dei consumatori finali.

Le imprese multinazionali utilizzano sempre di più le direttive GRI per basare la loro RSI o la loro rendicontazione sulla sostenibilità. Potenzialmente, queste direttive rappresentano uno standard internazionale non ufficiale per la rendicontazione aziendale; gli istituti che fanno valutazioni dal punto di vista di investimenti sostenibili, vi ricorrono sempre di più per selezionare le imprese in cui investire di preferenza.

A fine 2003, circa 300 organizzazioni avevano emanato rapporti di sostenibilità facenti riferimento alle direttive GRI. Il dato di 300 è un'importante pietra miliare dello sviluppo della GRI, in quanto dimostra l'esistenza in tutto il mondo di un costante interesse.

Di recente, la confederazione internazionale dei sindacati liberi (ICFTU) e la commissione sindacale consultiva presso l'OCSE (TUAC), hanno partecipato attivamente alla GRI. Secondo un rappresentante della commissione sindacale consultiva presso l'OCSE, entrambe le organizzazioni ritengono che le direttive GRI stiano diventando, di fatto, uno standard per l'industria in termini di rendicontazione non finanziaria.

GRI, *Sustainability Reporting Guidelines* (2002), 94 pagg., segretariato GRI ad interim, Boston.

www.globalreporting.org

5.2.4.2. *Responsible care*



L'iniziativa «*responsible care*» è stata introdotta per la prima volta in Canada nel 1985 ed è un'iniziativa internazionale volontaria del comparto chimico per operare continui miglioramenti nel campo della sicurezza, della salute e dell'ambiente. Comprende anche un dialogo aperto circa le attività e i risultati del comparto conseguiti in queste aree.

Lo scopo di «*responsible care*» è conseguire, su base volontaria, miglioramenti nel campo del rendimento ambientale, sanitario e della sicurezza sul lavoro oltre i livelli richiesti dal governo americano. L'industria chimica americana, attraverso l'American Chemistry Council, la applica dal 1988. Il programma ha determinato rilevanti riduzioni delle emissioni in aria, terra e acqua, importanti migliorie sul posto di lavoro e in termini di sicurezza per la comunità locale e programmi allargati alla ricerca e alla verifica di sostanze chimiche rispetto al loro potenziale impatto sulla salute e sull'ambiente.

Per aderire a «*responsible care*», l'American Chemistry Council ha adottato alcuni potenziamenti del programma:

- 1) un sistema di gestione della «*responsible care*»;
- 2) la certificazione del sistema di gestione da parte di una società indipendente, per garantire l'adozione di misure appropriate per migliorare il rendimento;
- 3) l'osservazione e la pubblicizzazione del rendimento valutato sulla base di fattori economici, ambientali, sanitari e della sicurezza, sociali e correlati ai prodotti;
- 4) un codice di sicurezza che contribuisca a proteggere le persone, il patrimonio, i prodotti, i processi, le informazioni e i sistemi informatici, potenziando altresì la sicurezza lungo tutta la filiera dell'industria chimica.

www.americanchemistry.com

www.icca-chem.org/section02a.html

Per un esempio concreto di un programma nazionale di «*responsible care*», cfr. la sezione 4.3.3.1 (iniziativa svedese: Ansvär & Omsorg).

5.2.5. Partenariati innovativi: ONG-pubblico-privato

5.2.5.1. Global Compact



In un discorso al World Economic Forum il 31 gennaio 1999, il segretario generale delle Nazioni Unite Kofi Annan fu il primo a proporre il «Global Compact». La fase operativa fu varata il 26 luglio 2000 nella sede delle Nazioni Unite a New York. Il segretario generale volle così invitare i leader d'impresa a aderire a un'iniziativa internazionale che avrebbe raggruppato agenzie delle Nazioni Unite, il mondo sindacale e della società civile, al fine di sostenere nove principi nelle aree dei diritti umani, del lavoro e dell'ambiente.

I nove principi del «Global Compact» nelle aree dei diritti umani, del lavoro e dell'ambiente, hanno un consenso universale in quanto sono tratti dalla dichiarazione universale dei diritti dell'uomo (www.un.org/Overview/rights.html), dalla dichiarazione dell'Organizzazione internazionale del lavoro riguardante i principi e i diritti fondamentali sul lavoro (www.ilo.org/public/english/standards/decl/declaration/text/) e dalla dichiarazione di Rio sull'ambiente e sullo sviluppo.

<http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/index.htm>

I nove principi sono i seguenti:

Diritti umani

Principio 1: le imprese, nella propria sfera di influenza, devono sostenere e rispettare i diritti umani proclamati a livello internazionale;

Principio 2: le imprese devono assicurarsi di non essere complici di violazioni dei diritti umani.

Standard di lavoro

Principio 3: le imprese devono sostenere la libertà di associazione e l'effettivo riconoscimento del diritto alla contrattazione collettiva;

Principio 4: le imprese devono tendere all'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio;

Principio 5: le imprese devono perseguire l'effettiva abolizione del lavoro minorile;

Principio 6: le imprese devono eliminare ogni forma di discriminazione sul piano occupazionale.

Ambiente

Principio 7: le imprese devono sostenere un approccio coerente al «principio di cautela» rispetto alle sfide ambientali;

Principio 8: le imprese devono avviare iniziative per promuovere una maggiore responsabilità ambientale;

Principio 9: le imprese devono incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie eco-compatibili.

Con la forza dell'azione collettiva, il «Global Compact» cerca di promuovere una cittadinanza imprenditoriale responsabile, in modo che le imprese possano partecipare al processo che affronta le sfide della globalizzazione. In questo modo, il settore privato, insieme con altri attori sociali, può contribuire a realizzare la visione del segretario generale: un'economia globale più sostenibile e inclusiva. Oggi, centinaia di imprese di tutte le regioni del mondo, organizzazioni internazionali del lavoro e della società civile sono impegnate nel «Global Compact».

Il «Global Compact» è un'iniziativa di cittadinanza imprenditoriale su base volontaria, con due obiettivi:

- canalizzare i nove principi nelle attività imprenditoriali di tutto il mondo;
- catalizzare le azioni a supporto degli obiettivi delle Nazioni Unite.

Per il conseguimento di questi due obiettivi, il «Global Compact» offre agevolazioni e impegno mediante svariati meccanismi: dialogo sulle politiche, apprendimento, strutture locali e progetti. Il «Global Compact» non è uno strumento regolamentare; non vigila, non applica con la forza, né misura il comportamento o le azioni delle imprese. Si basa piuttosto sulla responsabilità nei confronti del pubblico, sulla trasparenza e sull'interesse illuminato di imprese, organizzazioni del lavoro e della società civile ad avviare e condividere azioni concrete nel perseguire i principi su cui si basa il «Global Compact». Il «Global Compact» è una rete, al cui centro si trovano il «Global Compact Office» e cinque agenzie delle Nazioni Unite: l'ufficio dell'alto commissariato per i diritti umani, il programma delle Nazioni Unite per l'ambiente, l'Organizzazione internazionale del lavoro, il programma delle Nazioni Unite per lo sviluppo e l'organizzazione delle Nazioni Unite per lo sviluppo industriale. Il «Global Compact» coinvolge tutti gli attori sociali: i governi, che hanno definito i principi su cui si basa l'iniziativa. Le imprese di cui il «Global Compact» cerca di influenzare l'opera; il mondo del lavoro, nelle cui mani avviene il processo concreto della produzione globale; le organizzazioni della società civile, che rappresentano la comunità più ampia delle parti interessate; infine le Nazioni Unite, l'unico forum politico veramente globale del mondo, nella sua qualità di soggetto organizzatore autorevole

www.unglobalcompact.org/portal

Nell'ambito di una delle reti collegate al «Global Compact», è stata avviata un'iniziativa volta ad accertare la fattibilità dell'istituzione di una commissione funzionale delle Nazioni Unite su sicurezza e salute sul lavoro.

Organizzazioni incaricate

IVME Management Consultancy Training e Trade Ltd. Istanbul, Turchia, con il supporto di International Dialogue Berlino. L'iniziativa è collegata al «Global Compact».

Motivazioni e scopi dell'iniziativa

L'iniziativa implica che le questioni attinenti alla SSL siano gestite nell'ambito di una piattaforma internazionale di alto livello, specializzata, funzionale e autorevole, con la proposta di istituire una commissione funzionale delle Nazioni Unite sulla SSL. La commissione dovrebbe operare come una delle commissioni funzionali del consiglio economico e sociale delle Nazioni Unite. L'iniziativa sta conducendo un'indagine sulla fattibilità di tale commissione delle Nazioni Unite sulla SSL.

Gli obiettivi della commissione sarebbero:

- conseguire miglioramenti quantificabili nel campo dei danni e delle perdite correlati alla SSL;
- elaborare, migliorare e modificare gli standard applicabili e i codici di prassi, incoraggiando l'introduzione di una normativa nazionale in materia di SSL al passo con i tempi, facendola altresì applicare.

Una concisa descrizione dell'iniziativa

Le carenze esistenti nel campo della SSL producono danni e perdite nel mondo del lavoro di carattere pecuniario e non: decessi, lesioni, malattie professionali, danni, giornate lavorative perdute e ricadute negative sulla motivazione dei lavoratori. Le altre conseguenze sono, in ge-

nerale, una minore produttività e qualità dei prodotti, che portano a enormi perdite economiche.

Per poter trovare una soluzione adeguata a questo problema che affligge tutto il mondo, i governi, le ONG e le imprese devono cooperare con efficacia, attuando i principi della RSI. Queste organizzazioni hanno il dovere di fornire condizioni adeguate di SSL, nell'ambito della loro responsabilità, in un contesto globale. La missione della proposta commissione delle Nazioni Unite è pertanto quella di promuovere i principi della RSI e l'idea di lavorare in condizioni salubri e sicure, in quanto diritto dell'uomo: la commissione agirebbe come un organismo di ricerca, di orientamento e di riesame per realizzare un'efficace collaborazione tra governi, ONG e imprese di tutto il mondo.

Ulteriori informazioni

<http://www.idb-net.org>

<http://www.ivmeconsulting.com>

5.2.5.2. Uniapac



L'International Union of Christian Business Executives (Uniapac) è una rete formata da persone che svolgono attività imprenditoriali e contemporaneamente sono profondamente credenti. Aderiscono all'Uniapac dirigenti, consiglieri di amministrazione e azionisti coinvolti sul piano professionale in imprese globali, nazionali e PMI. Essi accettano il principio che le imprese siano competitive e produttive nei mercati liberi e sempre più globali: però, oltre a questo, essi ritengono che le imprese debbano conseguire i massimi standard possibili in campo sociale, ambientale ed etico. Gli aderenti sono anche cristiani praticanti, che considerano la fede reli-

giosa come una ricca risorsa per la loro attività professionale. Essi si aiutano l'un l'altro per migliorare la comprensione delle implicazioni della visione cristiana della persona umana e della società per la conduzione di imprese che non possono comunque prescindere dalla concorrenza di mercato.

Gli obiettivi di Uniapac comprendono l'approfondimento della reciproca comprensione tra dirigenti d'impresa e chiese cristiane, oltre allo sviluppo della spiritualità e della consapevolezza etica degli aderenti

<http://uniapac.org>

5.2.6. Iniziative del commercio etico (commercio equo e solidale)

5.2.6.1. Federazione del commercio equo e solidale



La Fair Trade Federation (FTF) è un'associazione di grossisti, dettaglianti e produttori rivolta al commercio equo e solidale. I membri della federazione sono impegnati a fornire salari equi e buone opportunità di lavoro ad artigiani e agricoltori economicamente svantaggiati di tutto il mondo. Ciò può essere realizzato collegando direttamente i produttori a basso reddito con i mercati dei consumatori e educando i consumatori all'importanza di acquistare prodotti attraverso il circuito del commercio equo e solidale. Così facendo, si sostengono i salari con un minimo vitale unitamente a condizioni sicure e sane per i lavoratori delle aree in via di sviluppo.

La FTF funge inoltre da stanza di compensazione per le informazioni sul commercio equo e solidale e fornisce ai membri risorse e opportunità per entrare in rete. Aderendo a criteri sociali e principi ambientali, le organizzazioni del commercio equo e solidale promuovono un sistema di produzione e commercio più equo e sosteni-

bile, a beneficio delle persone e delle rispettive comunità.

www.fairtradefederation.com

Dow Jones Sustainability Indexes

5.2.7. Coinvolgimento del settore finanziario/ incentivi finanziari

5.2.7.1. Indici di sostenibilità del Dow Jones

Varati nel 1999, gli indici di sostenibilità del Dow Jones sono i primi indici globali che seguono il rendimento finanziario delle imprese leader di tutto il mondo, orientate alla sostenibilità. Essi derivano da un insieme di indici (Dow Jones, STOXX Limited e SAM) e forniscono alle società di gestione patrimoniale parametri di riferimento affidabili e oggettivi per la gestione dei comparti orientati alla sostenibilità. Le società di gestione di 14 paesi detengono attualmente oltre 40 licenze relative agli indici di sostenibilità del Dow Jones, per gestire una serie di prodotti finanziari, fra cui fondi attivi e passivi, certificati e gestioni separate. Questi titolari di licenza gestiscono attualmente 2,1 miliardi di euro sulla base di questi indici. Il punteggio relativo alla sicurezza e salute sul lavoro è uno dei criteri rispetto al quale le imprese sono oggetto di valutazione.

www.sustainability-index.com

5.2.8. Riferimenti per le iniziative internazionali

- AA 1000 e AA 2000, <http://www.accountability.org.uk>
- Commissione europea, «Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese», libro verde, Commissione euro-

pea, direzione generale Occupazione e affari sociali, 2001, http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm

- Convenzioni OIL, <http://www.ilo.org>
- CSR Europe, <http://www.csreurope.org>
- Direttive per le imprese multinazionali, OCSE, <http://www.oecd.org> e <http://www.oecd.org/dataoecd/56/36/1922428.pdf>
- EFQM/business excellence, <http://www.efqm.org>
- Fair Trade Federation, <http://www.fairtradefederation.com>
- Global business coalition on HIV and AIDS, <http://www.businessfightsaids.org>
- Global Compact, <http://www.unglobalcompact.org/Portal>
- Global Impact, <http://www.charity.org>
- Global reporting initiative, <http://www.globalreporting.org>
- Great Place to Work®, <http://www.greatplacetowork.com>
- Indice di sostenibilità del Dow Jones, <http://www.sustainability-index.com>
- ISO CSR: http://www.iisd.org/standards/csr_documents.asp
- *Responsible care*, <http://www.americanchemistry.com/rc.nsf/open?OpenForm>
- SA 8000, <http://www.cepaa.org>
- Social Venture Network, <http://www.svn.org>
- *Sustainability reporting guidelines* (2002), 94 pagg., segretariato GRI ad interim, Boston

- Uniapac, <http://uniapac.org>
- World Business Council for Sustainable Development, <http://www.wbcsd.ch>

5.3. Iniziative nel campo della RSI: esempi nazionali

Questa sezione fornisce esempi di iniziative nazionali volte a promuovere la RSI. Il gruppo di progetto su RSI e SSL ^(?) e la rete dell'Agenzia formata dai punti focali nazionali ^(?) hanno fornito le descrizioni:

- di rilevanti iniziative nel campo della RSI che esplicitamente affrontano la SSL;
- di iniziative delle parti sociali (datori di lavoro, relative organizzazioni, sindacati) o di governi nazionali con riferimento alla RSI, che esplicitamente affrontano la SSL;
- di iniziative in materia di SSL (a livello nazionale, settoriale o regionale) che esplicitamente fanno riferimento alla RSI (fra cui iniziative europee o internazionali coordinate in un determinato paese).

Questa panoramica delle iniziative nazionali non vuole essere un elenco completo; essa illustra piuttosto la diversità delle iniziative in materia di SSL e RSI che esistono in vari paesi.

^(?) Membri del centro tematico Ricerca dell'Agenzia.

^(?) http://agency.osha.eu.int/focal_points/index.htm

Denominazione dell'iniziativa	Ente promotore	Gruppo di riferimento	Contenuti
Sensibilizzazione ed etica			
Fondazione NCW (NL)	Parti sociali	Imprese	RSI e SSL
Fondazione STIMO (NL)	Parti sociali	Imprese	RSI inclusa SSL
Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, progetto CSR-SC (IT)	Governo	Imprese	RSI e SSL
Misure volte a sostenere la SSL e a favorire la promozione della RSI (IT)	Governo (regioni)	Imprese (di carattere regionale)	RSI e SSL
Lettera di invito alla responsabilità globale (SE)	Governo	Imprese e parti sociali	RSE
Codice etico (UK)	ONG	Imprese e oltre (società)	RSI e SSL
Riconoscimento per i datori di lavoro: «kroon op het werk» (NL)	Governo e ONG	Imprese	Più SSL che RSI
Iniziativa di responsabilità delle imprese della Confederazione finlandese dell'industria e dei datori di lavoro (FI)	Organizzazione centrale cui fanno capo organizzazioni di settore	Imprese aderenti	Più RSI che SSL
Scambio di conoscenze			
Rete di esperti in RSI e partecipazione dei sindacati (IT)	UE/Parti sociali	Singole persone all'interno delle imprese	RSI e SSL
NIDO (NL)	Governo	Imprese	Più RSI che SSL
UK Society and Business	Governo	Imprese	RSI
Normalizzazione e certificazione			
Certificazione della dimensione sociale (NL)	Parti sociali	Imprese	SSL e RSI
Etichetta sociale (BE)	Governo	Processi di produzione (imprese e lavoratori di tutto il mondo)	Più RSI che SSL

Denominazione dell'iniziativa	Ente promotore	Gruppo di riferimento	Contenuti
Comunicazione esterna			
<i>Responsible care</i> Svezia: Ansvar & Omsorg (SE)	Parti sociali nel comparto chimico	Industrie chimiche	Più ambiente e SSL (RSI ante litteram)
Partenariati innovativi			
Anima (IT)	Parti sociali	Imprese, ONG	RSI
Trivisi (BE)	Governo	Imprese private, ONG, parti sociali, mondo accademico ed esperti	RSI e SSL
Business in the community (UK)	Imprese, governo, autorità locali e sindacati	Imprese	Più RSI che SSL
Commercio etico			
Clean clothes at work (BE)	Sindacati, imprese e ONG	Settore abbigliamento	RSI
Ethical trading initiative (UK)	Sindacati, imprese e ONG	Imprese facenti parte di catene globali di forniture	RSI
Settore finanziario (per esempio, incentivi)			
La politica etico-sociale in quanto propedeutica al codice di comportamento VDBO (NL)	ONG (come investitori)	Investitori (imprese)	Più RSI che SSL
Clausole sociali negli appalti pubblici (BE)	Governo	Edilizia	Più SSL che RSI

5.3.1. Iniziative di sensibilizzazione ed etica

5.3.1.1. Fondazione NCW (NL)



Ente promotore

VNO-NCW (la più grande associazione datoriale dei Paesi Bassi).

Motivazioni e scopi dell'iniziativa

La fondazione NCW è correlata a VNO-NCW, la più grande associazione datoriale dei Paesi Bassi, che promuove gli interessi della comunità imprenditoriale olandese. NCW è nata con la fusione di VNO e NCW, avvenuta il 1° gennaio 1997. Nell'ambito di VNO-NCW la fondazione ha il ruolo di centro di riflessione sulle questioni sociali ed etiche, sulla filosofia di vita, sulla RSI e il pensiero cristiano-sociale. Le attività della fondazione sono le seguenti:

- generare nuove idee che coinvolgano la RSI, l'etica e la filosofia di vita, per esempio con pubblicazioni specifiche;
- organizzare eventi, conferenze, ritiri;
- partecipare alle reti di argomento affine (per esempio, all'associazione internazionale Uniapac, a Social Venture Network).

Poiché la RSI fa già parte integrante dell'associazione VNO-NCW, la fondazione si concentra «sull'impegno personale degli imprenditori».

Nel campo della RSI, la «tripla P» è citata di frequente: «persone, pianeta e profitti». La fondazione aggiunge anche «*pistis*», la parola greca per «fiducia», nonché «principi». Secondo la fondazione, la fiducia è molto importante nelle relazioni sindacali, all'interno così come all'esterno e nel rapporto con le parti interessate e fornitori. La fondazione è interessata a esplorare come si crea la fiducia. Essa afferma che le norme e i contratti collettivi di lavoro non creano fiducia. Si può organizzare la fiducia, ma prima occorre dimostrare di meritarsela, come persona, dirigente, datore di lavoro o lavoratore dipendente.

Le pubblicazioni della fondazione sulle questioni sociali ed etiche si occupano di significatività, anima dell'organizzazione, autenticità della leadership, «cultura del servizio» e dimensione spirituale dell'ambiente di lavoro.

Risultati raggiunti

Sono stati organizzati con successo eventi di vario tipo, conferenze, ritiri e seminari su argomenti quali la nozione di «integrità» nel mondo del lavoro, la riflessione, la spiritualità, la gestione ecc. La fondazione contribuisce inoltre alla formulazione delle politiche di VNO-NCW, per esempio all'attuazione della RSI, elaborando indicazioni per la rendicontazione annuale, organizzando eventi sul tema della RSI, preparando attivamente svariate conferenze (come il XXI

congresso mondiale di Uniapac), pubblicando uno studio sui codici di comportamento, partecipando a un progetto di ricerca sulla filosofia di vita e la RSI: tradurre le motivazioni in comportamenti (in olandese).

Per ulteriori informazioni

Klamer, H., Waar de stichting NCW voor gaat and staat. Jaarverslag 2002, enkele beschouwingen. Stichting NCW Den Haag (2003).

www.stichtingncw.nl

5.3.1.2. Fondazione STIMO (NL)



Ente promotore

L'associazione reale olandese delle piccole e medie imprese, MKB-Nederland.

Motivazioni e scopi dell'iniziativa

Lo scopo di STIMO (*Stichting Maatschappelijk Ondernemen*, fondazione per l'imprenditoria sociale) è quello di creare visioni che influenzino le politiche nei confronti delle PMI, sulla base dei valori cristiano-sociali. Creata da MKB Nederland, la fondazione olandese che sostiene gli interessi delle PMI, l'obiettivo di STIMO è quello di creare un buon ambiente per gli aspetti sociali dell'imprenditorialità. La fondazione rileva l'importanza di dirigenti attivi nel sociale, per la continuità del successo delle rispettive organizzazioni. Investire nella RSI paga e la sua importanza non riguarda soltanto le grandi organizzazioni internazionali. È soprattutto l'imprenditore della piccola e media impresa che è al centro del contesto sociale e che è ritenuto responsabile nei confronti delle varie parti interessate.

Sintesi dell'iniziativa

STIMO pubblica bollettini informativi e organizza ogni anno un congresso su un argomento correlato alla RSI. Il bollettino informativo contiene interviste a dirigenti sull'attuazione delle prassi relative alla RSI nella propria organizzazione. Nel 2003, il tema del congresso è stato «Prevenzione e reinserimento: una sfida pubblica [sociale]». La ricerca commissionata dalla fondazione STIMO ha dimostrato che, diversamente da quanto si ritiene in genere, gli imprenditori prestano effettivamente attenzione nei confronti della prevenzione e della reintegrazione, ben al di sopra del minimo di legge. Le assenze per malattia e il licenziamento di personale per malattia sono ora a livelli piuttosto bassi nelle PMI e lo studio avanza una serie di interessanti, possibili motivazioni:

- la responsabilità della prevenzione e del reinserimento resta al livello del luogo di lavoro (nessuna norma di tipo imperativo, dall'alto in basso);
- per quanto riguarda i costi derivanti dalle malattie, il miglioramento della comunicazione agli imprenditori circa i programmi finanziari e le sponsorizzazioni;
- la condivisione tra le PMI delle rispettive esperienze su buona prassi e momenti di picco dell'attività;
- l'accesso di tutte le PMI alle buone prassi nel corso di sessioni informative.

In ultimo, la fondazione rileva l'importanza della cultura organizzativa nell'affrontare questioni quali le assenze per malattia. Questa cultura è influenzata in gran parte dalla persona, dall'imprenditore stesso, dagli stili di leadership e naturalmente anche dagli stessi dipendenti.

Per ulteriori informazioni

Preventie and reïntegratie: een maatschappelijke opgave. Koninklijke vereniging MKB Nederland, Delft (maart 2003). Contatto:

W.M.J.M. van Mierlo, secretaris Stichting Maatschappelijk Ondernemen.

www.mkb.nl

5.3.1.3. Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, progetto CSR-SC (IT)



Enti promotori

Il ministero del Lavoro e delle politiche sociali (welfare), il governo italiano, imprese italiane.

Motivazioni e scopi dell'iniziativa

Svariate iniziative hanno contribuito a risvegliare l'attenzione della società italiana (istituzioni, media, imprese ecc.) nei confronti della RSI:

- 1) pubblicazione del libro verde della Commissione europea sulla RSI;
- 2) l'articolo «Social oriented», pubblicato come storia di copertina dalla rivista *Espansione*, nel dicembre 2001;
- 3) le esperienze della Procter & Gamble in Italia.

Il progetto CSR-SC, presentato dal ministero del Lavoro e delle politiche sociali il 13 dicembre 2002, all'università Bocconi di Milano (Italia), è in linea con le direttive europee sulla RSI.

La RSI dovrebbe diventare parte integrante delle strategie fondamentali delle imprese, interagendo con tutti i settori della gestione aziendale: aspetti finanziari, produttivi (rispetto della normativa, riduzione dell'impatto ambientale della produzione, sicurezza e salute sul lavoro, prevenzione della manodopera minorile, attenzione alla qualità e alla sicurezza dei prodotti), marketing, risorse umane (gestione dei percorsi

di carriera, politiche formative, gestione degli esuberi ecc.) e, in generale, con le strategie e le politiche dell'impresa.

Il progetto assegna un ruolo importante alla diffusione di un comportamento etico tra le imprese, ma la sua caratteristica principale consiste nell'estendere questa visione mediante azioni proattive, per comprendere gli impegni sociali volti a «promuovere la partecipazione attiva delle imprese a sostegno del sistema nazionale e locale del welfare secondo modelli avanzati di integrazione pubblico-privato».

Questo livello non prevede la valutazione da parte di un organismo esterno. L'attività di sensibilizzazione e la diffusione della RSI, secondo l'approccio adottato dal ministero del Lavoro e delle politiche sociali, potrebbero essere conseguite mediante strumenti quali accordi su base volontaria o protocolli d'intesa tra le parti (private o pubbliche).

Sintesi dell'iniziativa

Il governo intende coinvolgere le imprese nel finanziamento di parte delle politiche del welfare. Il sistema, che è in via di definizione, prevede il coinvolgimento di tutte le parti interessate. Il ruolo del governo è duplice: da un lato, individuare le aree di intervento che richiedano azioni specifiche, a livello nazionale e locale e, dall'altro, indirizzare le risorse verso progetti prioritari. Le imprese, agendo da una prospettiva di cittadinanza imprenditoriale, possono aderire ai progetti su base volontaria e contribuire al finanziamento delle politiche del welfare, mentre la gestione e la realizzazione delle iniziative spetteranno alle associazioni e alle organizzazioni del volontariato. Per esempio, il problema di assistere le persone non autosufficienti potrebbe essere affrontato e risolto congiuntamente dal settore pubblico e dal settore privato (sia a scopo di lucro, sia non a scopo di lucro).

Risultati raggiunti

Sono in corso di approvazione due strumenti legislativi: i) iniziative di carattere fiscale, che prevedono l'introduzione di esenzioni fiscali per i contributi del settore privato, imprese incluse, a progetti riguardanti le famiglie e altre questioni sociali; ii) una riforma previdenziale che, facendo seguito alla liberalizzazione del trattamento di fine rapporto (TFR), metterà a disposizione circa 12 miliardi di euro l'anno per il mercato delle pensioni integrative. L'obiettivo del governo è quello di sviluppare i cosiddetti fondi pensione integrativi etici, vale a dire, fondi che investono in imprese socialmente responsabili, un sistema considerevolmente diffuso nei paesi dell'Europa del Nord, in particolare nel Regno Unito.

Il primo pilastro, chiamato il livello della RSI, consiste in un approccio volontario delle imprese mediante:

- sistemi di gestione, come l'approccio ISO;
- modelli settoriali, come il modello di *responsible care* per l'industria chimica.

Per ulteriori informazioni

«Progetto di ricerca del ministero italiano del Welfare — Proposta per uno standard CSR-SC», edito da Università Bocconi, Milano, 2002 (anche disponibile su CD-ROM).

www.welfare.gov.it

Contatto e-mail: csr@minwelfare.it

5.3.1.4. Misure volte a sostenere la SSL e a favorire la promozione della RSI (IT)

Enti promotori

Autorità regionali italiane: Abruzzo, Toscana, Umbria.

Motivazioni e scopi dell'iniziativa

Le misure intese a sostenere la SSL e a favorire la promozione della RSI, finanziate dai fondi strutturali, si possono trovare nei piani di sviluppo delle risorse delle singole comunità. I piani di sviluppo sono stati redatti dalle autorità regionali, approvati dalla Commissione europea e suddivisi in indirizzi, misure, azioni e sottomisure. Essi comprendono i documenti di programmazione economica per le aree industriali in declino, le aree urbane in difficoltà e le aree depresse legate alla pesca, come menzionato più avanti. Alcune di queste misure rappresentano il cofinanziamento di leggi regionali speciali (legge 488/92, legge 598/94). Altre misure offrono un sostegno per l'acquisizione di servizi o consulenza per l'ottenimento delle certificazioni.

Misure

Abruzzo

Introdurre sistemi di certificazione della qualità ambientale e di RSI in merito alle questioni attinenti alla protezione della sicurezza e della salute sul lavoro. La proposta comprende tre tipi di certificazioni: una certificazione ambientale, che si occupa delle buone prassi adottate dalle imprese in termini di rispetto dell'ambiente; una certificazione riguardante la sicurezza e la salute dei lavoratori e le norme di sicurezza sul lavoro; una certificazione della RSI, riguardante l'adozione su base volontaria di norme di carattere comportamentale e gestionale nelle relazioni commerciali e nei confronti dei consumatori.

Toscana

Primo incentivo: contributo in conto capitale, per le PMI, per l'acquisizione di servizi esterni e per spese di consulenza. Contributo massimo: il 50 % delle spese ammissibili. Per le PMI, è stato fissato un minimo di 10 000 euro e un massimo di 100 000 euro a titolo di spese.

Secondo incentivo: sostenere le imprese toscane che intendono ottenere la certificazione SA 8000 e sono escluse dai fondi strutturali.

Terzo incentivo: favorire la ristrutturazione, la liberalizzazione, l'innovazione e la crescita del sistema distributivo, in particolare delle PMI.

Umbria

Acquisizione di servizi esterni e di consulenza in materia di certificazione (qualità, ambiente, sicurezza, responsabilità sociale).

Per ulteriori informazioni

www.regione.abruzzo.it

www.regione.toscana.it

www.regione.umbria.it

5.3.1.5. Lettera di invito alla responsabilità globale (SE)

Ente promotore

Il governo svedese.

Motivazioni e scopi dell'iniziativa

Il governo svedese ha invitato i lavoratori e i loro rappresentanti a partecipare a un «partenariato svedese per la responsabilità globale». La lettera di invito sottolinea che il governo intrattiene dal 1979 il dialogo con le parti del mercato del lavoro, per quanto riguarda la loro responsabilità sociale ai sensi delle direttive OCSE per le imprese multinazionali. La lettera fa riferimento anche al «Global Impact» delle Nazioni Unite e alle iniziative dell'OIL e dell'Unione europea.

5.3.1.6. Codice etico (UK)

Ente promotore

L'Institute of Business Ethics di Londra.

Motivazioni e scopi dell'iniziativa

L'Institute of Business Ethics è stato fondato nel 1986 da Neville Cooper e varato alla Mansion

House con un discorso del sindaco. In origine, operava come un fondo nell'ambito di CABA, un ente di beneficenza registrato, creato per promuovere lo studio e l'applicazione dei principi morali cristiani nella conduzione d'impresa.

Nel 2000, l'istituto ha ottenuto uno status ad hoc nell'ambito degli enti di beneficenza, «per promuovere l'istruzione pubblica nel campo dell'etica d'impresa e argomenti correlati, con particolare riferimento allo studio e alla applicazione delle norme etiche nella gestione e conduzione delle imprese, in generale nel Regno Unito, ma non solo».

L'Institute of Business Ethics incoraggia le imprese a sviluppare e applicare propri codici etici; pubblica inoltre orientamenti sui principi etici nella conduzione degli affari.

Sintesi dell'iniziativa

Si suggerisce che il codice etico dell'impresa comprenda le finalità e i valori dell'impresa, i dipendenti, le relazioni con i clienti, gli azionisti o altre parti finanziatrici, i fornitori, la società e la più ampia comunità locale, oltre all'attuazione degli stessi.

Per quanto riguarda i dipendenti, si suggeriscono i seguenti elementi: come l'impresa valuta i dipendenti, le politiche dell'impresa in merito a condizioni di lavoro, assunzioni, sviluppo e formazione, meccanismi di ricompensa, salute e sicurezza, pari opportunità, pensione, esuberi, discriminazione e molestie, uso dei beni dell'impresa da parte dei dipendenti.

Risultati raggiunti

La pagina dedicata alle novità sul sito web contiene i link ad articoli che mostrano come l'etica d'impresa crei un dividendo per le imprese che l'adottano.

Per ulteriori informazioni

www.ibe.org.uk

Webley, S. e More, E., *Do business ethics pay?* (L'etica d'impresa paga?), IBE, 2003.

<http://www.ibe.org.uk/publications.html>

5.3.1.7. *Riconoscimento per i datori di lavoro «Kroon op het werk» (corona per il buon lavoro) (NL)*



Enti promotori

Commissione per il lavoro e le disabilità sostenuta dalla Fondazione olandese del lavoro e dal ministero olandese degli Affari sociali e dell'occupazione.

Motivazioni e scopi dell'iniziativa

Il premio «Kroon op het werk» è attribuito ogni anno all'impresa o all'organizzazione che si sia contraddistinta nel campo del reinserimento sul lavoro, della gestione delle risorse umane, della gestione delle assenze e delle politiche in materia di SSL. Il premio mira a presentare i vincitori come esempi di «buona prassi» per le altre organizzazioni del medesimo comparto o in generale dei Paesi Bassi.

Sintesi dell'iniziativa

Le imprese o le organizzazioni che sono nominate per il premio «Kroon op het werk» hanno dimostrato, con la loro politica nei confronti dei dipendenti, di andare oltre il dettato della legge. Motivate dalla responsabilità sociale, queste organizzazioni prestano un'attenzione speciale agli aspetti relativi alla SSL dei lavoratori dipendenti, i quali, nelle imprese che hanno ottenuto il riconoscimento, svolgono un ruolo centrale nell'organizzazione e si dedicano al continuo miglioramento della qualità del lavoro. È importante rendere possibile questo «investimento nelle persone» e, concentrandosi sulla riduzione dei rischi relativi alla SSL, le organizzazioni hanno modo di dimostrare il proprio senso di re-

sponsabilità nei confronti dei dipendenti e della società in generale.

Risultati raggiunti

Il settimo premio annuale è stato assegnato il 16 aprile 2003. I precedenti vincitori sono riusciti con successo a ridurre le assenze per malattia e le inabilità al lavoro e ad assumere nei limiti del possibile persone con disabilità. L'ampia attenzione che la stampa dedica a questo premio aumenta di anno in anno l'impatto su altre organizzazioni.

Per ulteriori informazioni

www.kroonophetwerk.nl

5.3.1.8. Iniziativa di responsabilità delle imprese della Confederazione finlandese dell'industria e dei datori di lavoro, EK (FI)



Ente promotore

La Confederazione finlandese dell'industria e dei datori di lavoro, EK, è un'organizzazione che promuove gli interessi delle industrie per quanto riguarda le tematiche industriali, del mercato del lavoro, sociali e commerciali. Le imprese aderenti, 5 700 in tutto, rappresentano tre quarti del volume complessivo delle esportazioni e del valore aggiunto dell'industria finlandese. La Confederazione raggruppa circa 30 organizzazioni di settore e fa parte dell'UNICE (Unione delle confederazioni europee dell'industria e dei datori di lavoro).

Motivazioni e scopi dell'iniziativa

La Confederazione ha varato questa iniziativa sulla responsabilità sociale tra le imprese aderenti all'inizio del 2001, allo scopo di incoraggiare le imprese a valutare gli aspetti etici e relativi alla sostenibilità della propria attività.

Sintesi dell'iniziativa

All'interno del concetto di responsabilità sociale rientrano i tre fattori dello sviluppo sostenibile, vale a dire, la responsabilità economica, ambientale e sociale. La dimensione sociale comprende il benessere e la competenza del personale, la sicurezza dei prodotti e la protezione dei consumatori, prassi etiche in tutta la filiera delle forniture, la cooperazione con le comunità locali e altre attività per il bene pubblico. Il pilastro «benessere e competenze del personale» comprende le attività relative agli infortuni sul lavoro e alle assenze.

Per dare un contributo alle attività delle imprese aderenti, sono state predisposte informazioni sulla responsabilità sociale e sugli strumenti di autovalutazione; l'argomento è stato inoltre dibattuto in svariati incontri e seminari. L'iniziativa si fonda sulla volontarietà della responsabilità sociale: la responsabilità sociale è una responsabilità attiva, che promana dall'impresa stessa.

Risultati raggiunti

L'iniziativa è stata accolta positivamente e l'attività continua all'interno delle singole imprese e delle organizzazioni di settore. Alcuni settori, come il settore energetico, l'edilizia, le industrie elettriche ed elettroniche, hanno predisposto direttive specifiche in materia di responsabilità sociale, mentre l'industria chimica gestisce il proprio programma di sviluppo della *responsible care*. Oggi quasi tutte le grandi imprese hanno adottato programmi di sviluppo e processi relativi alla responsabilità sociale. Nelle imprese di maggiori dimensioni cresce anche la rendicontazione sulla responsabilità complessiva e la sostenibilità.

La Confederazione aderisce inoltre a un'iniziativa nazionale denominata «forum etico», la quale promuove il dialogo tra le parti interessate sulle questioni relative alla responsabilità delle imprese. Al forum partecipano i rappresen-

tanti delle imprese, del governo, dei sindacati, della chiesa e delle organizzazioni non governative, fra cui le organizzazioni attive nel campo ambientale, dei diritti umani, dello sviluppo e della difesa dei consumatori.

Per ulteriori informazioni

www.ek.fi

5.3.2. Scambio di conoscenze: buona prassi, reti, progetti pilota e orientamenti

5.3.2.1. Rete di esperti in RSI e partecipazione dei sindacati (IT)

Enti promotori

La rete CER (cittadinanza, impresa e responsabilità), finanziata dall'Unione europea, è un'iniziativa promossa dal sindacato generale dei lavoratori spagnoli (UGT), con il supporto della Confederazione europea dei sindacati (CES). La rete è composta da ricercatori dell'UGT e dell'Istituto di studi sindacali della UIL.

Motivazioni e scopi dell'iniziativa

Nel 2002, l'Istituto di studi sindacali della UIL ha avuto l'opportunità di prender parte a un progetto europeo denominato «Ricerca per la creazione di una rete di esperti in RSI», un progetto condotto congiuntamente con un istituto tedesco, l'Institut für Kirche und Gesellschaft, e guidato dal centro studi Indeca per conto del sindacato spagnolo UGT.

L'esperienza conseguita attraverso questa partecipazione ha spinto l'Istituto di studi sindacali della UIL a varare un altro progetto di ricerca, che è stato presentato nel corso del convegno tenutosi il 15 aprile 2003 presso gli uffici del CNEL di Roma sulla «Dimensione sindacale della Corporate Social Responsibility».

Il primo progetto di ricerca mirava a creare una rete di esperti internazionali in grado di condividere il medesimo metodo e medesimi strumen-

ti per individuare il comportamento e le prassi delle imprese e per verificare la reale capacità di queste ultime a essere socialmente responsabili.

Lo scopo del secondo progetto di ricerca sarà quello di indagare sul ruolo dei sindacati nel campo della RSI, con particolare riferimento al ruolo dei lavoratori, al contenuto morale della responsabilità sociale e alla promozione del sindacato in quanto principale parte interessata dell'impresa. In particolare, gli studi di casi aziendali tenderanno di individuare la diversità delle finalità e delle azioni di imprese che operano nelle medesime categorie produttive, ma sono situate in cinque paesi europei diversi.

Sintesi dell'iniziativa

Il progetto «Ricerca per la creazione di una rete di esperti in RSI» è stato realizzato in tre paesi (Italia, Germania e Spagna) e ha coinvolto gruppi di cinque grandi imprese appartenenti a cinque settori diversi (servizi pubblici, industria manifatturiera, settore finanziario, telecomunicazioni e servizio civile). La ricerca ha concluso che, per quanto riguarda le politiche in materia di SSL adottate dalle imprese, l'Italia è più avanti dei suoi partner europei. Con particolare riferimento alla valutazione della RSI in Italia, si può evidenziare quanto segue:

- è incoraggiante constatare che il numero delle donne lavoratrici è aumentato e che le loro opportunità di carriera non sono mai state così elevate;
- sfortunatamente, l'andamento in corso mostra un declino, lento ma continuo, nel numero complessivo dei dipendenti e, quando i dipendenti sono licenziati, essi sono spesso rimpiazzati da un numero inferiore di lavoratori a tempo determinato o occasionali.

Il progetto «Dimensione sindacale della Corporate Social Responsibility» terrà conto di quattro macroargomenti: trasparenza delle informazio-

ni, qualità del lavoro e occupabilità, sicurezza e salute sul lavoro e politica ambientale delle imprese. Il progetto coinvolgerà cinque paesi (Germania, Slovenia, Italia, Spagna e Danimarca), quattro imprese per ogni paese, ciascuna appartenente a una diversa categoria produttiva, per un totale di venti casi di imprese europee.

Risultati raggiunti

L'Istituto di studi sindacali della UIL ha condotto un'indagine approfondita delle tematiche, cercando, in cooperazione con i partner europei, di individuare un percorso utile per la definizione di standard comuni, da utilizzare per identificare l'effettiva capacità dell'impresa di essere socialmente responsabile nei confronti di azionisti, clienti e soprattutto lavoratori. L'applicazione della metodologia adottata nel quadro del progetto condotto dall'Istituto di studi sindacali della UIL ha reso possibile la creazione di una rete di esperti che, applicando l'IES 100 (indice di valutazione sociale), ha acquisito una specifica conoscenza in merito alla responsabilità sociale dell'impresa e alle relazioni che essa intrattiene con i lavoratori. Una volta testata la metodologia, la rete non soltanto mette a disposizione personale qualificato, ma anche uno strumento utile e valido per la certificazione dell'impresa.

Per ulteriori informazioni

«Dimensione sindacale della Corporate Social Responsibility», Roma, 15 aprile 2003, su proposta dell'Istituto di studi sindacali della UIL.

www.uil.it
www.cnel.it

5.3.2.2. NIDO (Iniziativa nazionale dei Paesi Bassi per lo sviluppo sostenibile) (NL)

Enti promotori

Fondi di sviluppo economico (ICES KIS) della commissione interdipartimentale per il migliora-

mento della struttura economica, con particolare riferimento all'infrastruttura delle conoscenze.

Motivazioni e scopi dell'iniziativa

L'iniziativa nazionale dei Paesi Bassi per lo sviluppo sostenibile (NIDO) mira a fare passi avanti per uno sviluppo duraturo sulla base dei programmi esistenti e in collaborazione con essi. Per NIDO, sviluppo sostenibile significa creare un collegamento tra prosperità e benessere, crescita economica e miglioramento delle condizioni di vita. Lo sviluppo sostenibile nei Paesi Bassi deve essere ulteriormente migliorato, pertanto NIDO utilizza un approccio integrato che assiste le parti interessate con varie prospettive per trovarsi l'un l'altra. La combinazione dell'esperienza e della conoscenza approfondita che persone diverse hanno di imprese, governo, istituzioni sociali e scienza contribuisce ad avvicinare a una soluzione le questioni dello sviluppo sostenibile. NIDO è interattivo e comprende un piccolo ufficio professionale e un gruppo di persone che, sulla base delle loro conoscenze ed esperienze, lavorano per periodi determinati per fornire assistenza su temi specifici. Il programma di NIDO «Da un rendimento finanziario a un rendimento sostenibile» mira ad avviare e sostenere i processi di trasformazione all'interno delle imprese, prestando particolare attenzione al collegamento tra i valori delle parti interessate e a quelli degli azionisti. Le esperienze e le conoscenze del programma saranno ampiamente divulgate. Oltre a questo, NIDO annuncia ogni anno lo «Sprongprij» (un invito a presentare una proposta di programma per NIDO) e fornisce il proprio contributo per l'attuazione del programma vincente.

Per ulteriori informazioni

Cramer J., e altri. *Learning about CSR: the Dutch experience*, NIDO

www.nido.nu

5.3.2.3. UK society and business

Enti promotori

Il dipartimento del Commercio e dell'industria del Regno Unito (insieme con una serie di altri dipartimenti governativi).

Motivazioni e scopi dell'iniziativa

UK society and business mira a sviluppare la RSI nel Regno Unito. Il sito fornisce un'introduzione alla RSI e mostra i vantaggi che le imprese traggono dal coinvolgimento sociale e ambientale. Il sito contiene inoltre informazioni su attività, iniziative e risorse di governo e un forum di discussione e studi di casi specifici.

Sintesi dell'iniziativa

L'iniziativa descrive i passi fondamentali che ogni impresa deve compiere ove intenda impegnarsi nella RSI e il sostegno che il governo attualmente fornisce in ogni fase.

L'iniziativa riguarda RSI, responsabilità ambientale delle imprese, impatto sociale, comportamento etico, comportamento sostenibile e rendimento ambientale.

Non si prevedono finora riferimenti specifici alla SSL, anche se questo aspetto sarà affrontato nel corso di quest'anno. Le priorità sociali attualmente affrontate dall'iniziativa comprendono l'alfabetizzazione degli adulti e la comprensione dei primi rudimenti matematici. Si incoraggiano inoltre gli investimenti nelle comunità più svantaggiate.

Risultati raggiunti (o altri parametri di valutazione)

Sono stati presentati alcuni casi studio. Nessuno di questi è dedicato in maniera specifica agli aspetti della SSL; tuttavia, un caso studio tratta il ridotto impatto ambientale che deriva da

emissioni meno pericolose, ovviamente con implicazioni riguardanti la SSL.

Per ulteriori informazioni

www.societyandbusiness.gov.uk
http://www.societyandbusiness.gov.uk/pdf/dti_csr_final.pdf

5.3.3. Normalizzazione e certificazione

5.3.3.1. *Certificazione della dimensione sociale della RSI: principi e direttive per un audit sociale (NL)*

Ente promotore

Sindacato dei lavoratori cristiani (CNV vakcentrale).

Motivazioni e scopi dell'iniziativa

Questa iniziativa è stata avviata dal Sindacato dei lavoratori cristiani (CNV) allo scopo di agevolare/sostenere le organizzazioni che hanno ambizioni nel campo della RSI, specialmente per quanto riguarda l'importanza delle persone. In quanto organizzazione sindacale che si occupa dei diritti dei lavoratori, CNV è interessata a utilizzare i principi della RSI per migliorare le condizioni dei lavoratori. Per CNV è importante pertanto che le organizzazioni incorporino le questioni attinenti alla SSL nel loro programma di RSI.

L'obiettivo dell'iniziativa è fornire uno strumento che sostenga un processo interno ed esterno volto a misurare i miglioramenti dell'organizzazione nel campo del comportamento sociale, sulla base dell'interazione con le parti interessate (dialogo): uno strumento denominato «audit sociale». Al momento è difficile per le organizzazioni coprire tutti gli aspetti a livello delle persone nell'ambito della RSI. Per taluni profili si dispone di strumenti specifici, ma non sussiste un mezzo che possa affrontare tale dimensione nel suo intero. Per questa ragione, continua a mancare una visione approfondita del rendimento

dell'organizzazione o delle azioni suscettibili di apportare un miglioramento. Introducendo principi e direttive per un autentico «audit sociale», CNV si propone di fornire uno strumento che copra tutta l'area delle «persone» della RSI.

Sintesi dell'iniziativa

L'audit sociale mira alla certificazione dell'importanza delle «persone» nell'ambito della RSI. Non copre la dimensione «pianeta e profitti» della RSI, anche se possono essere richiesti standard minimi. L'audit sociale cerca di adattarsi alle ambizioni di un'impresa in termini di RSI e, per quanto è possibile, si collega con gli strumenti esistenti che sostengono una parte della dimensione «persone» della RSI, come SA 8000, AA 1000, «investire nelle persone» e Great Place to Work®.

L'audit sociale:

- sensibilizza ai valori dell'organizzazione, che sono importanti per realizzare un equilibrio tra persone e profitti;
- definisce quali siano i valori più importanti per la direzione e per i lavoratori dipendenti;
- fornisce una panoramica dei punti di forza e di debolezza del comportamento sociale dell'organizzazione;
- incoraggia l'organizzazione a formulare obiettivi tangibili e a definire migliorie (ciclo di apprendimento);
- differenzia le organizzazioni sulla base dei loro risultati in merito all'aspetto «persone» della RSI.

Risultati raggiunti

In collaborazione con alcune ONG e altre importanti parti interessate sono stati definiti il quadro globale e i principi dell'audit sociale. Il prossimo passo consiste nel decidere, oltre alla selezione di indicatori chiave, quali debbano es-

sere i valori essenziali e le questioni attinenti alla RSI. L'ulteriore sviluppo del processo, o la definizione del contenuto della certificazione, avverranno in una fondazione che sarà responsabile anche del sistema di certificazione.

Per ulteriori informazioni

Certificering Sociale Dimensie Maatschappelijk verantwoord ondernemen: uitgangspunten and richtlijnen voor een Sociale Audit, Projectgroep MVO CNV-vakcentrale, Utrecht (2002).

<http://www.cnv.nl>

5.3.3.2. Etichetta sociale (BE)



Legge del 27 febbraio 2002 sulla promozione della produzione socialmente responsabile, *Belgisch Staatsblad/Moniteur belge* del 26 marzo 2002.

Ente promotore

Legge su iniziativa del ministero belga dell'Economia sociale.

La componente belga dell'organizzazione internazionale Clean Clothes è una delle organizzazioni che hanno assunto l'iniziativa e hanno reso possibile questa legge mediante un'intensa attività di pressione.

Motivazioni e scopi dell'iniziativa

L'obiettivo principale della legge consiste nel promuovere migliori condizioni di vita e un salario decoroso per i lavoratori. La protezione ri-

guarda i lavoratori di tutto il mondo, e non soltanto i lavoratori del Belgio. In tal senso, è dunque al processo di produzione che si guarda, rilasciando un'etichetta sociale per la produzione socialmente responsabile.

La certificazione riunisce due criteri: libertà e uniformità.

- Libertà: tutte le imprese hanno la possibilità, non l'obbligo, di chiedere la certificazione sociale, riconoscendo che i propri prodotti sono stati fabbricati in conformità delle norme di legge.
- Uniformità: i requisiti sono gli stessi per tutte le imprese (non è sempre così per i codici di comportamento); ciò significa che i consumatori conoscono esattamente il significato della certificazione.

Il grande vantaggio della certificazione è che si richiama alla responsabilità di tutte le parti interessate:

- l'impresa, che decide liberamente se aderire o no agli obblighi di legge e/o richiedere la certificazione sociale (accettando di essere soggetta a controlli);
- lo Stato belga, che deve valutare attentamente la situazione prima di concedere la certificazione e, successivamente, deve espletare i controlli;
- il consumatore, che in ultima analisi determina il successo o l'insuccesso del sistema.

Sintesi dell'iniziativa

Per ottenere la certificazione i prodotti devono rispettare le otto convenzioni fondamentali dell'OIL, fra cui i seguenti quattro principi basilari:

- la libertà di associazione (sindacale);
- la proibizione del lavoro forzato;
- la non discriminazione (di genere, razza, religione ecc.);

- il rifiuto del lavoro minorile.

La certificazione viene concessa per uno specifico prodotto o servizio e non per l'impresa o per tutta la gamma dei suoi prodotti. Il comitato per la produzione socialmente responsabile (in cui siedono rappresentanti di ministeri, datori di lavoro, sindacati, consumatori e ONG) fornisce consulenza al ministero in merito a richieste, controlli e reclami rispetto a etichette già concesse, oltre a effettuare il riconoscimento delle organizzazioni indipendenti di audit che possono condurre indagini in questo settore. Il controllo pubblico avviene ogni tre anni. La legge prevede anche le sanzioni applicabili in caso di eventuali abusi circa l'uso della certificazione.

Risultati raggiunti

La legge è stata pubblicata nel marzo 2002; a oggi non si dispongono valutazioni sul suo impatto.

L'iniziativa belga è considerata internazionalmente come una «novità» e parecchi altri paesi stanno preparando un quadro giuridico analogo.

La Commissione europea ha espresso il proprio interesse per la valutazione dell'iniziativa nazionale, prima di esaminare la possibilità di introdurre un'analogia etichetta europea.

Per ulteriori informazioni

La legge è apparsa su *Belgisch Staatsblad/ Moniteur belge* del 26 marzo 2002.

www.social-label.be

5.3.4. Rendicontazione (esterna) e comunicazione

5.3.4.1. Responsible care — Ansvar & Omsorg (SE)

Responsible care è un programma globale dell'industria chimica, ma con una differenziazione nazionale (cfr. anche il punto 5.2.4.2). Qui di se-

guito è presentato l'esempio del programma nazionale svedese di *responsible care*.

Parti interessate

Plast- & Kemiföretagen (Federazione svedese delle industrie chimiche e della plastica) e le imprese aderenti alla federazione

Motivazioni e scopi dell'iniziativa

In Svezia, il programma *responsible care* è stato introdotto nel 1991 con il nome Ansvar & Om-sorg. Oggi, circa 130 imprese hanno firmato l'impegno di *responsible care*.

L'iniziativa sinergica RSI e SSL della Federazione svedese delle industrie chimiche e della plastica (e delle relative imprese aderenti) è un'iniziativa volontaria e internazionale del comparto chimico, per operare costanti miglioramenti in termini di sicurezza, salute e rendimento ambientale: essa comprende il dialogo aperto sulle attività del comparto e i risultati conseguiti in queste aree.

La Federazione contribuisce all'iniziativa «*responsible care*» producendo guide pratiche e materiale formativo. L'attività concreta, comunque, è svolta dalle singole imprese che hanno firmato l'impegno di *responsible care*.

Descrizione dell'iniziativa

Responsible care si fonda su un insieme comune di otto caratteristiche fondamentali:

- 1) i principi guida elencati nella lettera di adesione, la quale deve essere firmata dal direttore generale nel momento in cui l'impresa aderisce al programma *responsible care* (i dieci punti);
- 2) una denominazione e un logo comuni (*responsible care* e logo);
- 3) codici e guide (pubblicazioni, guide ecc. a cura della Federazione svedese delle industrie chimiche e della plastica) per aiutare le imprese ad attuare la *responsible care*;
- 4) indicatori di rendimento (la relazione della Federazione sullo stato di avanzamento, la verifica successiva e le relazioni ambientali delle singole imprese ecc.);
- 5) porte aperte (Giornata della chimica, informazione del vicinato e della comunità circostante ecc.);
- 6) condivisione di esperienze (reti regionali, seminari ecc.);
- 7) sforzi per motivare tutte le imprese a aderire a *responsible care*;
- 8) verifica dei programmi di *responsible care* all'interno delle imprese (per dimostrare che *responsible care* porta dei risultati).

La dichiarazione d'impegno, che deve essere firmata dal direttore generale dell'impresa, contiene dieci punti d'azione, molti dei quali hanno un'incidenza diretta sulla sicurezza e la salute sul lavoro.

ESEMPIO

Traduzione dell'impegno svedese di «*responsible care*» (Ansvär & Omsorg).

In quanto impresa aderente alla Federazione svedese delle industrie chimiche e della plastica, Plast- & Kemiföretagen, (l'impresa) si impegna a far sì che tutta la propria attività sia improntata ai principi di sicurezza e salute dell'ambiente, aspettativa cui hanno diritto non solo dipendenti e clienti, ma anche il pubblico in generale.

- A livello di direzione generale, devono essere fissate regole vincolanti riguardanti l'organizzazione e la gestione di tutte le mansioni collegate alla salute, alla sicurezza e all'ambiente.
- Mediante l'informazione e la formazione, l'impresa deve fare in modo che i dipendenti, a tutti i livelli, assumano in prima persona la responsabilità per la salute, la sicurezza e l'ambiente, in modo che essa si rifletta nell'attività quotidiana di ciascuno.
- La riduzione al minimo del rischio di turbativa a seguito della propria attività nonché la riduzione al minimo del consumo di materie prime e risorse energetiche, dovrebbero rappresentare caratteristiche importanti dell'impresa.
- L'attività corrente dovrebbe essere valutata con regolarità e sistematicità, allo scopo di individuare e correggere ogni eventuale elemento che possa arrecare disturbo o danno a esseri umani, beni o ambiente naturale nonché di stabilire una base di miglioramento di processi e prodotti in relazione alla sicurezza.
- Ogni nuovo processo o prodotto, ogni nuova informazione riguardante processi o prodotti esistenti, dovrebbero essere attentamente analizza-

ti per quanto riguarda le implicazioni per la salute, la sicurezza e l'ambiente.

- Le autorità interessate devono essere tenute al corrente dell'attività e delle relative implicazioni per la salute, la sicurezza e l'ambiente. Qualsiasi incidente che comporti un rischio di turbativa per l'ambiente o di conflitto con le norme esistenti, deve essere tempestivamente segnalato all'autorità competente.
- Mediante un'informazione trasparente e disinteressata, l'opinione pubblica deve essere tenuta al corrente dell'attività dell'impresa in quanto tale, dei relativi benefici e rischi nonché delle misure adottate per ridurre al minimo detti rischi. Le situazioni di incertezza e ansia devono essere affrontate puntualmente. Deve essere data la priorità alla sicurezza e alla salute dei lavoratori dipendenti e del pubblico in genere.
- Ai clienti devono essere forniti consigli e istruzioni per quanto riguarda la sicurezza del trasporto, lo stoccaggio e l'uso dei prodotti ed eventualmente l'eliminazione in sicurezza dei prodotti usati e delle confezioni.
- Fornitori e appaltatori devono poter dimostrare l'applicazione di regole e procedure di portata equivalente a quella delle imprese.
- In caso di trasferimento di tecnologie a terzi, il cliente deve essere tenuto attivamente informato di quel che è necessario fare per fornire una valida salvaguardia del pubblico interessato e dell'ambiente.

IMPRESA
Direttore generale

KEMIKONTORET
Amministratore delegato

Al fine di seguire l'andamento dei risultati, ogni anno la federazione raccoglie dati sugli indicatori di rendimento, i quali sono pubblicati annualmente in una relazione sullo stato di avanzamento. La relazione è disponibile anche sul sito web della federazione.

Le imprese sono tenute a svolgere un'autovalutazione del proprio operato per quanto riguarda la *responsible care*. Tale valutazione deve es-

sere eseguita ogni tre anni e quindi presentata alla federazione.

Indirizzo del sito web per ulteriori informazioni

www.plastkemiforetagen.se

5.3.5. Partenariati innovativi: ONG-pubblico e privato

5.3.5.1. Anima (IT)

Ente promotore

Anima, associazione formatasi nel 2001 dall'Unione degli industriali di Roma.

Motivazioni e scopi dell'iniziativa

Anima si propone di promuovere e diffondere la filosofia della RSI tra le imprese, unitamente a istituti e organizzazioni del welfare e di volontariato. L'obiettivo primario consiste nel promuovere una moderna cultura d'impresa, sulla base di questi tre concetti: sviluppo sostenibile, cittadinanza dell'impresa (il senso di appartenenza dell'impresa al proprio territorio) e integrazione della responsabilità sociale nei confronti delle parti interessate. Questi concetti rappresentano alcuni degli elementi della «business excellence». Anima cerca anche di migliorare la professionalità manageriale delle organizzazioni a fini non di lucro, incoraggiandole a interagire con il mondo delle imprese. Anima è collegata alla rete «Sodalitas» che raccoglie una serie di organizzazioni per agevolare lo scambio di esperienze, lo sviluppo di sinergie, progetti e programmi in comune.

Sintesi dell'iniziativa

A oggi sono state promosse dall'associazione le seguenti iniziative:

- conferenza «Responsabilità sociale d'impresa: verso un nuovo modello di welfare», Roma, 28 gennaio 2003;
- maratona europea sulla RSI;
- promozione, tra le imprese aderenti, di attività, prodotti e servizi di cooperative che operano nell'area dei disturbi mentali;
- promozione del premio ANIMA dedicato a opere letterarie, cinematografiche, artistiche e musicali aventi un alto valore sociale;

- promozione di un concorso per la concezione di strutture di sostegno e alloggio per i senza fissa dimora;
- sostegno alle imprese che investono in iniziative di *cause-related marketing* (per ulteriori informazioni, cfr. www.bitc.org.uk/news/news_directory/crm_20_years.html);

e soprattutto:

- un accordo quadro con il comune di Roma nel contesto del documento di programmazione sociale (24 ottobre 2002), a conferma dell'esistenza di una concreta alleanza tra il mondo locale delle imprese e quello delle organizzazioni a fini non di lucro. L'accordo mira a perseguire una serie di obiettivi comuni (indirizzare il mondo imprenditoriale romano verso scopi sociali e morali, promuovendo iniziative sociali rivolte ai ceti meno abbienti, sviluppando la ricerca, la promozione o la comunicazione di progetti riguardanti le responsabilità sociali e morali dell'industria ecc.). Roma è il primo, grande consiglio comunale italiano ad aver introdotto il concetto della RSI in uno strumento strategico quale il documento di programmazione sociale.

Risultati raggiunti

In futuro, le iniziative precedentemente menzionate:

- 1) diffonderanno la filosofia della RSI in tutta Italia, adeguandone i principi ai diversi contesti locali, creando un dialogo con le istituzioni per promuovere progetti pilota in tema di RSI, fra cui il varo di programmi formativi in materia per i dipendenti pubblici;
- 2) forniranno un sostegno concreto alle imprese che già partecipano attivamente al processo di certificazione;
- 3) divulgheranno dati e informazioni sui vantaggi e i benefici che queste strategie porta-

no alle imprese in termini di immagine, marketing e valore aggiunto.

Per ulteriori informazioni

Gli atti delle suddette conferenze sono disponibili sul sito web:

www.animaroma.it

5.3.5.2. Trivisi (BE)

Ente promotore

Il ministero fiammingo dell'Occupazione e del turismo.

Motivazioni e scopi dell'iniziativa

In questi ultimi anni, il ministero fiammingo dell'Occupazione e del turismo ha avviato svariate iniziative per aiutare le imprese delle Fiandre a elaborare una politica di sviluppo sostenibile. Imprese private, rappresentanti delle ONG, delle parti sociali, del mondo accademico e degli esperti, partecipano a queste iniziative, in modo tale da dar loro una solida base sociale. Tale base sociale costituisce una piattaforma per lo sviluppo di strumenti specifici, per lo scambio di informazioni ed esperienze nonché la formazione di know-how e competenza. A partire dalla fine del 2002, sono stati avviati 14 progetti, in gran parte incentrati sulla RSI.

Sintesi dell'iniziativa

Sono riportate qui di seguito alcune delle 14 iniziative che, per lo più indirettamente, comprendono una dimensione di SSL.

- 1) RSI: la triplice unità «diversità, apprendimento, gestione delle parti interessate» mira allo sviluppo di materiali per i corsi e di strumenti di supporto per la formazione, allo scopo di promuovere i tre concetti Trivisi: diversità nella gestione, imprese che apprendono e gestione delle parti interessate.
- 2) Formazione elettronica (*eLearning*) con accompagnamento: sviluppo di strumenti atti a convincere le imprese che ancora non investono in formazione a introdurre l'*eLearning*, unitamente ad altri processi di formazione, atti anche a sviluppare strumenti utili per i processi decisionali, per stabilire quali siano i metodi di apprendimento (presi singolarmente o in combinazione) che meglio si adattano all'impresa.
- 3) Sinergie diversificate: formazione alla diversità, cioè sviluppo di corsi e processi di apprendimento miranti a introdurre la RSI nell'istruzione superiore per la gestione delle risorse umane.
- 4) Competizione: un gioco educativo mirante alla promozione del dialogo sociale per la gestione della competizione all'interno delle imprese.
- 5) Strumenti per le PMI: campagna di sensibilizzazione e iniziative di supporto miranti ad agevolare l'introduzione della RSI nelle PMI.
- 6) Istruzione superiore socialmente responsabile: sviluppo di materiali per corsi destinati agli istituti di istruzione superiore, nel campo del marketing, dell'assicurazione, della finanza e della contabilità, in modo tale che tutti i laureati abbiano il necessario know-how per promuovere la RSI nelle loro future attività professionali.
- 7) Imparare facendo: due metodi tratti dalle discipline artistiche saranno adattati alla formazione professionale dei lavoratori non specializzati.
- 8) ACCÈNT2: sviluppo di uno strumento formativo specifico per le PMI (tema: le persone e l'organizzazione). Questo strumento deve consentire di realizzare una sinergia tra l'impresa e l'ambiente sociale a fini di lucro, in modo tale da rendere più concreto lo sviluppo sostenibile all'interno dell'impresa.

- 9) Riconoscimento delle capacità: elaborazione concettuale, apporto di strumenti, formazione per le imprese, per i rappresentanti dei lavoratori e i lavoratori, allo scopo di massimizzare le competenze potenziali delle persone disabili.
- 10) Un manuale per la certificazione sociale: l'impresa viene aiutata a ottenere la certificazione sociale per una produzione responsabile (cfr. 5.3.3.2, una delle iniziative precedentemente descritte). Queste esperienze saranno annotate in un manuale per fornire una guida alle imprese su come ottenere la certificazione, sul suo costo e su altre eventuali questioni.

Risultati raggiunti

Tutte le 14 iniziative sono attualmente in corso. Non sono stati pubblicati risultati intermedi.

Per ulteriori informazioni

http://www.trivisi.be/frames/f_nieuwsbrief.htm
<http://www.trivisi.be/index.htm>

5.3.5.3. Business in the community (UK)



Ente promotore

BITC è un ente di beneficenza indipendente costituito nel 1982, cui aderiscono 189 partner: imprese, governo, autorità locali e organizzazioni sindacali.

Motivazioni e scopi dell'iniziativa

BITC è un ente di beneficenza indipendente che promuove lo sviluppo delle comunità locali in cui si trovano le imprese ed è impegnato a realizzare il continuo miglioramento del loro impatto sulla società. Le imprese aderenti a BITC occupano oltre 15,7 milioni di persone in oltre 200 paesi in tutto il mondo. Nel Regno Unito, le imprese aderenti occupano più di un lavoratore su cinque del settore privato.

Sono in corso le due iniziative seguenti:

- 1) l'indice della responsabilità sociale: BITC ha individuato l'esigenza di informazioni affidabili e standardizzate, che permettono la comparazione del rendimento di un'impresa con quella di imprese di pari livello. L'indice è stato elaborato in maniera tale da contribuire a migliorare il rendimento, fornendo un processo sistematico di comparazione tra imprese del medesimo settore in termini di processi di gestione e rendimento. L'indice si basa su uno schema sviluppato da BITC in continua evoluzione. L'indice fornisce uno schema di riferimento e comparazione (*benchmark*) alle società aderenti che sono impegnate a gestire, misurare e relazionare in merito al loro impatto sulla società;
- 2) l'iniziativa riguardante la comunicazione dell'impatto dell'impresa: scopo dell'iniziativa è sostenere le imprese aderenti nel misurare e comunicare le forme essenziali del loro impatto. Poiché un numero crescente di imprese pubblica bilanci sociali e relazioni ambientali, aumenta anche l'attenzione sui contenuti di questi documenti. Una delle critiche avanzate è così riassumibile: «far luce sui dati». L'iniziativa offre ai partecipanti un approccio pratico all'apprendimento della misurazione e della rendicontazione, oltre a un sito web per comunicare i dati, a fianco

delle 17 imprese che già vi inseriscono la propria rendicontazione. BITC auspica la rendicontazione della performance sociale e ambientale come valido strumento per diffondere e comunicare la RSI.

Per ulteriori informazioni

www.bitc.org.uk

5.3.6. Iniziative di commercio etico (commercio equo e solidale)

5.3.6.1. Clean Working Clothes (BE)

Enti promotori

Organizzazioni sindacali, imprese, consumatori e ONG.

La campagna «Clean Working Clothes» mira a potenziare l'obiettivo principale della campagna generale «Clean Clothes»: il miglioramento delle condizioni di lavoro nella produzione dell'abbigliamento, con il rispetto di standard minimi basati sulle convenzioni OIL menzionate nel codice di comportamento di «Clean Clothes».

Sintesi dell'iniziativa

Scopo dell'iniziativa è impegnare le imprese e le autorità pubbliche a far pressione sui fornitori di abiti da lavoro, nell'ottica di abiti da lavoro «puliti» e prodotti nel rispetto del sociale, oltre a sostenere la domanda di uno studio di fattibilità, a cura dell'OIL, sul coordinamento del controllo di standard minimi. La campagna si rivolge inoltre direttamente ai fornitori.

Risultati raggiunti

La campagna «Clean Working Clothes» è stata avviata nel maggio 2003. Ai rappresentanti dei lavoratori nei comitati di prevenzione è stato chiesto di inserire questo punto nell'agenda di settembre. È ancora troppo presto per fornire una valutazione dell'impatto dell'iniziativa.

Per ulteriori informazioni

Legge del 27 febbraio 2002.
www.fgtb.be

5.3.6.2. Ethical trading initiative (UK)



Motivazioni e scopi dell'iniziativa

La «ethical trading initiative» (ETI) consiste in un'alleanza di imprese, organizzazioni non governative e sindacali, impegnate a lavorare insieme per promuovere l'osservanza di standard di lavoro internazionalmente riconosciuti fra cui, in particolare, diritti umani fondamentali, in tutta la filiera delle forniture. Le organizzazioni aderenti sono impegnate in un approccio etico agli affari e alla responsabilità delle imprese, alla promozione dei diritti dei lavoratori e in generale dei diritti dell'uomo.

Sintesi dell'iniziativa

Alla fine degli anni novanta, le imprese che vendono generi alimentari e di abbigliamento ai consumatori britannici si sono trovate sotto la crescente pressione dei sindacati, delle organizzazioni non governative (ONG) e dei consumatori per assicurare condizioni di lavoro decenti a coloro che producono i beni da esse venduti. Queste imprese hanno risposto dotandosi di un codice di comportamento, il quale riporta gli standard minimi di lavoro il cui rispetto esse si attendono dai propri fornitori.

Tuttavia ci si potrebbe interrogare circa la portata degli standard minimi di lavoro e su come sia possibile metterli in pratica efficacemente. Molte delle imprese che avevano adottato questi codici si accorsero presto di non avere né la credibilità pubblica, né la necessaria esperienza o capacità per far fronte a queste istanze. Esse si resero conto di aver bisogno del sostegno delle organizzazioni della società civile, in particolare delle organizzazioni sindacali e delle ONG, che hanno maturato la loro esperienza nel campo del lavoro e dello sviluppo in altri paesi.

In quest'ottica, l'ETI è stata costituita nel 1998 per riunire le conoscenze e l'influenza delle ONG e del movimento sindacale internazionale, per collaborare con le imprese nell'individuazione e nella promozione della buona prassi nella fase di implementazione dei codici di comportamento.

L'ETI mira a migliorare le condizioni di lavoro promovendo e migliorando l'implementazione del codice di comportamento. Ciò avviene principalmente in due modi.

In primo luogo, le ONG, i sindacati e le imprese aderenti collaborano per individuare quello che rappresenta la «buona prassi» nell'implementazione dei codici di comportamento, per poi promuoverla e condividerla. La buona prassi viene identificata principalmente mediante progetti e ricerche di carattere sperimentale, mentre la divulgazione avviene con pubblicazioni, seminari e conferenze, presentazioni in occasione di manifestazioni organizzate da terzi nonché sul sito web dell'ETI.

In secondo luogo, le imprese sono incoraggiate a adottare il codice di base dell'ETI e a implementarlo nella filiera delle forniture. L'ETI mira a influenzare il comportamento delle imprese al riguardo:

- facendo opera di proselitismo nei confronti di nuove imprese: per aderire all'ETI, le imprese devono impegnarsi pubblicamente a adotta-

re il codice di base dell'ETI e a implementarlo nella filiera delle forniture. Le imprese aderenti sono passate da 12 nel 1998, a 35 alla fine del 2003;

- richiedendo a tutte le imprese aderenti di presentare relazioni annuali sullo stato di avanzamento delle proprie attività indirizzate all'implementazione del codice: queste relazioni mostrano che si sono compiute significative attività volte all'implementazione del codice e che i fornitori stanno apportando miglioramenti concreti alle proprie prassi di lavoro;
- attivando, in caso di necessità, una procedura apposita per le imprese il cui rendimento è più scadente: laddove le imprese non rispondano ai requisiti previsti per l'adesione, l'ETI organizza incontri con l'alta direzione dell'impresa per concordare un piano di miglioramento, oltre a fissare una scadenza per la sua attuazione. Le imprese che non attuino il piano di miglioramento possono essere invitate, in ultima analisi, a lasciare l'ETI.

Risultati raggiunti

Uno degli impegni delle imprese aderenti all'ETI è quello di produrre una relazione annuale delle proprie attività. Le singole relazioni non sono a disposizione del pubblico, ma sono sintetizzate nella relazione annuale dell'ETI, la quale registra formalmente i progressi compiuti dall'ETI.

Per ulteriori informazioni

www.ethicaltrade.org/Z/home/index.shtml

Le relazioni, dal 1999 in poi, sono disponibili all'indirizzo:

www.ethicaltrade.org/Z/lib/annrep/index.shtml

5.3.7. Coinvolgimento del settore finanziario/incentivi finanziari

5.3.7.1. La politica etico-sociale in quanto propedeutica al codice di comportamento VBDO e allo sviluppo sostenibile (NL)

Ente promotore

L'associazione degli investitori nello sviluppo sostenibile (Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling, VBDO).

Motivazioni e scopi dell'iniziativa

Scopo di VBDO è rappresentare gli interessi degli investitori nell'area della RSI. In quanto associazione di investitori, VBDO si interessa agli aspetti ambientali delle imprese, con le quali avvia un dialogo in merito alla loro responsabilità nel campo della RSI. In questi ultimi anni, VBDO si è occupata anche di questioni etico-sociali. Nella misura in cui non siano disponibili standard etico-sociali per misurare il rendimento dell'impresa, il codice di comportamento ricopre un ruolo importante per dare visibilità all'impegno della compagnia. Per questo motivo VBDO ha deciso di considerare prioritario il ruolo dei codici di comportamento nell'ambito della RSI.

Sintesi dell'iniziativa

Secondo VBDO, gli aspetti sociali della RSI consistono in politiche aziendali volte a garantire circostanze di lavoro sicure, condizioni di lavoro salubri e rispetto dei diritti dell'uomo. Le imprese che non abbiano formulato dichiarazioni esplicite in quest'area si espongono a una pubblicità negativa. Secondo VBDO, i codici di comportamento contribuiscono al successo dell'impresa, specialmente a lungo termine.

I codici di comportamento etico-sociale rappresentano un importante strumento per definire, eseguire e controllare la politica etico-sociale, se essi sono incentrati sui seguenti aspetti:

- contenuto e campo di applicazione (standard, valori, procedure, ruoli),
- implementazione,
- valutazione del grado di conformità al codice.

VBDO consiglia che tutti i codici siano basati sugli standard di lavoro fondamentali dell'OIL. Per quanto riguarda l'implementazione, si consiglia un sistema di gestione centralizzato, con obiettivi e indicatori tangibili, in modo tale che il livello di rendimento interno ed esterno sia misurabile e suscettibile di rendiconto.

Occorre inoltre che le organizzazioni siano consapevoli che una parte considerevole degli investitori (membri di VBDO) colloca gli aspetti etico-sociali tra i fattori di rilievo. In tal modo, VBDO si sforza di incoraggiare le imprese a render conto dell'implementazione e dell'osservanza del proprio codice di comportamento.

A titolo di esempio, il codice di comportamento dovrebbe contenere i seguenti aspetti:

- il riferimento a direttive internazionali, esterne e interne (come quelle dell'OIL);
- la conformità con standard esistenti (ad esempio, SA 8000);
- il riconoscimento della responsabilità sociale a livello locale (supporto di progetti locali);
- il campo di applicazione interno ed esterno (come fornitori e subappaltatori).

Stando alla VBDO, l'aspetto più importante inerente ai codici di comportamento è la cooperazione con i sindacati, le ONG e le altre parti interessate.

Risultati raggiunti

L'associazione provvede al monitoraggio costante della performance ambientale ed etico-sociale delle organizzazioni e, se del caso, esplicandola (ad es. mediante pubblicazioni). VBDO aderisce a un'associazione europea che ne ha adottato gli standard.

Per ulteriori informazioni

Jansens, K., *Speerpunten sociaal-ethisch beleid VBDO; Gedragscodes e Duurzaam Ondernemen*. VBDO beleidsnotitie (2000)

www.vbdo.nl

5.3.7.2. Clausole sociali negli appalti pubblici (BE)

Enti promotori

Le autorità federali del Belgio.

Nel novembre 2001, le autorità federali hanno concordato l'inserimento di clausole sociali negli appalti pubblici del settore edile.

Motivazioni e scopi dell'iniziativa

Per scopi sociali quali occupazione, formazione e ri-occupabilità, si è ritenuto che gli appalti pubblici costituiscano uno strumento utile.

Mediante l'inserimento di clausole sociali nei contratti pubblici, non è stata necessaria la modifica del quadro giuridico degli appalti pubblici.

Sintesi dell'iniziativa

Le clausole sociali mirano in generale a promuovere:

- l'assunzione di apprendisti da parte dell'impresa aggiudicataria, per aiutarli ad accrescere la propria esperienza professionale e dunque la propria occupabilità;
- la formazione, a cura dell'impresa aggiudicataria, in modo da agevolare l'inserimento degli apprendisti nella manodopera.

Per ulteriori informazioni

Nota per il Consiglio dei ministri del 9 novembre 2001.

<http://minsoc.fgov.be>

5.4. Iniziative innovative in materia di SSL correlate alla RSI

5.4.1. Introduzione

I progetti presentati sono esempi di buona prassi inseriti nel quadro di iniziative nazionali di RSI, in cui elementi di SSL sono integrati nelle politiche di RSI.

Peraltro, è possibile percorrere il cammino inverso, partendo cioè da iniziative in tema di SSL che siano facilmente compatibili con la RSI e possano quindi contribuire al rendimento delle imprese in tema di RSI. I principali criteri per selezionare progetti di questo tipo sono:

- si deve trattare di iniziative su base volontaria;
- gli obiettivi devono andare «al di là del rispetto delle norme di legge»;
- devono essere nello «spirito della RSI» grazie a approcci innovativi, coinvolgimento di nuove parti interessate ecc.;
- devono infine fare riferimento alla RSI, esplicitamente o implicitamente.

Alcune iniziative in tema di SSL mostrano elementi propri della RSI, vuoi perché essa è espressamente citata, vuoi perché definiscono nuovi ruoli per le parti interessate o infine perché comprendono obiettivi sociali, ambientali e finanziari (economici). Qui di seguito sono state presentate alcune iniziative di questo tipo, denominate «iniziative integrate per la SSL».

5.4.2. Rassegna di iniziative per la SSL «integrate con elementi di RSI»

Denominazione dell'iniziativa	Tipo di iniziativa	Ente promotore	Gruppo destinatario	Rapporto con la RSI (*)
Rete europea per la promozione della salute sul posto di lavoro	Rete	Commissione europea	Imprese	A, B
Programma europeo per posti di lavoro di alta qualità	Programma di comparazione (Benchmark)	Commissione europea	Stati membri dell'UE e imprese	B, C
Responsabilità dei direttori (UK)	Innescare l'impegno della direzione	Governo	Imprese	B
Rendicontazione pubblica del rendimento nel campo della salute e sicurezza (UK)	Rendicontazione e comunicazione	Governo	Imprese primarie del Regno Unito	B, C
Indice di gestione della salute e della sicurezza (UK)	Comparazione in materia di salute e sicurezza	Governo (HSE)	Imprese, investitori, dipendenti, legislatori e altre parti interessate	A, B, C
Pacchetto ergonomico (AT)	Metodologia per la progettazione	Knowledge Centre	Imprese (dipendenti)	C
Certificazione del sistema di gestione dell'ambiente di lavoro (SE)	Normalizzazione e certificazione	(Swedish board of accreditation)	Imprese	A, C
Patti di settore sulle condizioni di lavoro	Accordi su base volontaria	Governo e settori industriali	Imprese, per settore	B, C
IGM (gestione integrale della salute) (NL)	Partenariato innovativo	Governo	Imprese	A, B, C

(*) A: rapporto diretto; B: coinvolgimento di nuove parti interessate; C: obiettivi esterni, sociali, ambientali, finanziari (economici).

5.4.2.1. Rete europea per la promozione della salute sul posto di lavoro

Cfr: www.enwhp.org

La «European network for workplace health promotion» (ENWHP).

«Lavoratori sani in organizzazioni sane» è stata l'idea ispiratrice della rete europea per la pro-

mozione della salute sul posto di lavoro, sin dalla sua costituzione nel 1996. La rete è stata avviata dopo l'adozione del «programma di azione comunitaria sulla promozione della salute, l'istruzione, l'informazione e la formazione», volto a migliorare il livello della protezione sanitaria in Europa, nell'ambito del quale era stato attribuito un ruolo importante al posto di lavoro.

ro. La promozione della salute dei dipendenti comporta, dopo tutto, benefici dimostrabili e risponde all'interesse generale, incentivando la prosperità sociale ed economica.

A partire dalla sua costituzione, la rete è andata crescendo continuamente: oggi vi aderiscono 23 organizzazioni nazionali operanti nel campo della sicurezza e della salute, sanità pubblica compresa, di tutti gli Stati membri dell'UE, dei paesi in via di adesione e di paesi facenti parte dello Spazio economico europeo. In passato, la rete è riuscita a compiere passi avanti sostanziali. Da questa iniziativa è scaturita inoltre la definizione di successo «promozione della salute sul posto di lavoro» (WHP, *workplace health promotion*) in Europa nonché l'elaborazione dei criteri standardizzati per la definizione della buona qualità (cfr. più avanti). Mediante la rete sono state inoltre pubblicate relazioni che descrivono i modelli di buona prassi realizzati da un'ampia gamma di settori industriali. Nel divulgare gli esempi di buona prassi, la rete ha contribuito notevolmente a una migliore prevenzione delle malattie.

«La promozione della salute sul posto di lavoro è il risultato di sforzi congiunti di datori di lavoro, lavoratori e società per migliorare la salute e il benessere delle persone sul lavoro. Questo obiettivo può essere conseguito combinando una miglior organizzazione del lavoro con l'ambiente di lavoro, promuovendo una partecipazione attiva e incoraggiando lo sviluppo personale».

Dichiarazione di Lussemburgo sulla promozione della salute sul posto di lavoro, 1997

La promozione della salute sul posto di lavoro è una strategia moderna, che mira a prevenire le malattie sul posto di lavoro, ad aumentare il potenziale di salute e a migliorare il benessere sul lavoro. Includendo elementi quali la gestione dell'organizzazione e delle risorse umane, questa strategia viene ad assumere una dimensione

più ampia rispetto alla tradizionale dimensione della sicurezza e salute sul lavoro.

Scopi e compiti

La rete mira a promuovere la salute sul luogo di lavoro, attribuendovi maggiore importanza in seno all'azienda.

Secondo la rete, sono considerati prioritari i compiti seguenti, in quanto base per attività future:

- sensibilizzare sul tema della promozione della salute sul luogo di lavoro, stimolando il senso di responsabilità per la salute riguardo a tutte le parti interessate;
- individuare e divulgare modelli di buona prassi;
- fornire indicazioni per un'efficace promozione della salute sul posto di lavoro, elaborando metodi validi per la relativa implementazione e raccogliere argomenti a favore dell'investimento su questo aspetto;
- garantire l'impegno degli Stati membri a incorporare le rispettive politiche;
- affrontare le specifiche sfide del lavoro insieme con le piccole e medie imprese;
- istituire forum e reti nazionali a cui partecipino tutti i gruppi interessati, nell'ottica di creare infrastrutture di supporto, per lo scambio di informazioni e per azioni concertate in tema di promozione della salute sul posto di lavoro.

Criteri di qualità

Innanzitutto è necessario individuare la discriminante tra la «buona promozione della salute sul posto di lavoro» e le mere «buone intenzioni». I criteri qualitativi sviluppati dall'ENWHP aiutano i responsabili decisionali all'interno delle imprese a conseguire un quadro completo della qualità delle proprie attività in tema di promozione della salute. I criteri si applicano ai sei settori seguenti:

Criteri di qualità	Significato
Politica istituzionale	La promozione della salute sul luogo di lavoro dovrebbe essere percepita come una responsabilità della direzione e pertanto integrata nei sistemi gestionali esistenti.
Gestione delle risorse umane e organizzazione del lavoro	La gestione delle risorse umane e l'organizzazione del lavoro dovrebbero tener conto delle capacità tecniche del personale nel promuovere la salute sul lavoro.
Pianificazione e comunicazione	Per avere successo, un'attività di promozione della salute sul posto di lavoro deve basarsi su un concetto chiaro, che venga continuamente rivisto, migliorato e comunicato a tutto il personale.
Responsabilità sociale	La buona riuscita di un'attività di promozione della salute sul luogo di lavoro dipende dal modo in cui l'organizzazione si assume le proprie responsabilità rispetto alle risorse naturali nonché dal supporto offerto alle iniziative di promozione della salute a livello locale, regionale, nazionale o sovranazionale.
Implementazione	Il successo di un'attività di promozione della salute sul luogo di lavoro dipende dalle misure, da integrare e implementare sistematicamente, volte a creare condizioni di lavoro salubri e a incoraggiare comportamenti di lavoro sani.
Valutazione	Il successo delle iniziative di promozione della salute sul posto di lavoro si valuta mediante taluni indicatori a breve, medio e lungo termine, quali la soddisfazione di clienti e dipendenti, la motivazione, i livelli di malattia, il tasso degli infortuni, la rotazione del personale e la produttività.

Per ulteriori informazioni

Alcune pubblicazioni sull'argomento possono essere ordinate gratuitamente al segretariato ENWHP, BKK Bundesverband, Kronprinzenstrasse 6, D-45128 Essen, oppure scaricate dal sito web dell'ENWHP: www.enwhp.org

5.4.2.2. Programma europeo per posti di lavoro di alta qualità

Strategia UE su posti di lavoro di alta qualità e standard di vita

Nel giugno 2001, la Commissione europea ha adottato un piano volto a migliorare la qualità dei posti di lavoro e dei livelli di vita all'interno dell'UE, che ha ricevuto il sostegno del Comitato economico e sociale europeo (che rappresenta i vari attori della società civile organizzata europea). La strategia mira a creare le premesse per posti di lavoro meglio retribuiti e, nello stesso tempo, più qualificati, sicuri e salubri nonché a migliorare l'accesso medesimo al lavoro e a fornire norme sociali più efficaci. Lo scopo è quello di effettuare, all'interno dell'UE, una valutazione comparata della qualità dei posti di lavoro

e dei corrispondenti standard di vita. La qualità rientra fra i cardini del concetto stesso di Europa e del modello sociale europeo: essa riflette obiettivi comuni, fra cui la promozione attiva di standard migliorativi e la garanzia di una più equa ripartizione dei progressi. La qualità dei posti di lavoro, la formazione e il dialogo sociale sono considerati un fattore produttivo, non un fattore di costo, quando il mix di politiche economiche, occupazionali e sociali è corretto.

Il programma si prefigge l'intento di misurare la «qualità del lavoro» mediante due ampi gruppi di indicatori:

- le caratteristiche del lavoro (soddisfazione sul lavoro, retribuzione, ricompense non economiche, orario di lavoro, prospettive tecniche e di formazione, contenuto del lavoro, rispondenza tra caratteristiche del lavoro e caratteristiche del lavoratore dipendente);
- le caratteristiche dell'ambiente di lavoro e del mercato del lavoro, vale a dire: pari opportunità, salute e sicurezza sul lavoro, flessibilità e sicurezza dell'occupazione, accesso al lavoro,

equilibrio lavoro/sfera privata, dialogo sociale e partecipazione dei lavoratori, diversità (dipendenti meno giovani, disabili ecc.) e non discriminazione.

La comparazione sarà seguita da attività volte a promuovere il miglioramento della qualità del lavoro e degli standard di vita nonché a utilizzare ampiamente gli insegnamenti provenienti da organizzazioni e paesi diversi.

Per ulteriori informazioni

http://europa.eu.int/comm/employment_social/news/2001/jun/152_en.html

http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/publications/2003/ke4702406_it.pdf

5.4.2.3. Responsabilità dei direttori (UK)

Enti promotori

Health and Safety Commission (commissione salute e sicurezza — HSC) e Health and Safety Executive (HSE).

Motivazioni e scopi dell'iniziativa

L'iniziativa deriva dal punto d'azione 11 della dichiarazione sulla rivitalizzazione della strategia riguardante la salute e la sicurezza, la quale afferma: «La Health and Safety Commission, insieme con le parti interessate, elaborerà un codice di comportamento riguardante le responsabilità dei direttori in termini di salute e sicurezza. Il codice di comportamento dovrebbe prevedere, in particolare, che le organizzazioni nominino un direttore specifico per la salute e la sicurezza, oppure un responsabile di status analogo».

Scopo dell'iniziativa è incoraggiare i membri del consiglio di amministrazione di tutte le imprese del Regno Unito a impegnarsi per un'adeguata gestione dei rischi dell'impresa in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Per far questo, essi devono dimostrare che l'orientamento e la leadership in materia di salute e sicurezza provengono dal vertice dell'organizzazione: ciò deve essere altresì evidente per tutte le parti interessate, all'interno dell'organizzazione e all'esterno.

Informazioni di riferimento sul programma «Rivitalizzare la salute e la sicurezza»

La strategia del governo britannico e della HSC «Rivitalizzare la salute e la sicurezza» varata nel giugno 2000, ha fissato obiettivi nazionali per la salute e la sicurezza, fra cui una riduzione del 30 % entro il 2010 delle giornate di lavoro perdute a causa di malattie e danni corporali correlati al lavoro. Per maggiori dettagli sugli obiettivi del programma, si rimanda al sito web di Health and Safety Executive (www.hse.gov.uk).

Tali obiettivi nazionali sono stati così fissati:

- rinnovare lo slancio nei miglioramenti della salute e della sicurezza da tutte le parti interessate;
- sollecitare nuovi approcci volti a ridurre i danni corporali e le malattie provocate dal lavoro;

- garantire che il proprio approccio alla normativa in materia di salute e sicurezza rimanga pertinente nonostante i cambiamenti che intervengono nel mondo del lavoro;
- incoraggiare il conseguimento dei massimi benefici dai collegamenti tra salute, sicurezza sul lavoro e altri programmi governativi.

Il programma «Rivitalizzare la salute e la sicurezza» fissa un piano d'azione in 44 punti. Il piano contiene azioni specifiche volte a promuovere una maggiore responsabilità dei membri del consiglio di amministrazione e dei direttori, per garantire che i rischi legati alla salute e alla sicurezza dei lavoratori siano adeguatamente controllati all'interno della propria organizzazione. A partire dal 2002, le primarie imprese britanniche sono state invitate a pubblicare, nelle loro relazioni annuali, dettagli delle loro politiche in materia di salute e sicurezza, obiet-

tivi e rendimento. La HSC ha pubblicato una guida a supporto dell'iniziativa, contenente raccomandazioni sul modo in cui affrontare la salute e la sicurezza nelle relazioni. La pubblicazione di informazioni su attività e rendimento inerenti alla salute e alla sicurezza può dimostrare a tutte le parti interessate l'impegno dell'impresa nei confronti di una gestione efficace della salute e della sicurezza. La HSC ha pubblicato inoltre una guida concernente le responsabilità dei direttori in tema di salute e sicurezza. La guida illustra i benefici, per l'organizzazione e per le parti interessate, che la gestione attiva dei rischi inerenti alla salute e alla sicurezza potrà comportare. La guida illustra anche le azioni che i membri del consiglio di amministrazione dovrebbero compiere per garantire un'adeguata risposta alle responsabilità loro incombenti in tema di salute e sicurezza.

Da una ricerca compiuta dalla HSC (pubblicata nel maggio 2002) è emerso che il 60 % delle imprese

del paniere FTSE 100 aveva fornito una relazione sulla salute e sulla sicurezza nell'ambito della relazione 2001, a fronte di un 47 % nel 1996.

La HSC sta compiendo una ricerca per stabilire quale sia la prassi attualmente seguita, nei comparti privato, pubblico e del volontariato, per quanto riguarda la responsabilità del consiglio di amministrazione e dei direttori in tema di salute e di sicurezza. La ricerca valuterà i mutamenti nell'approccio del consiglio di amministrazione e dei direttori in tema di salute e sicurezza e fino a che punto le componenti trainanti per una maggiore responsabilità delle imprese abbiano influenzato il cambiamento. Le relazioni di ricerca su questi argomenti possono essere consultate man mano sul sito web della HSC:

<http://www.hse.gov.uk/revitalising/csr.pdf>

Sintesi dell'iniziativa

Nel momento in cui questa iniziativa vedeva la luce, la HSC ha pubblicato una guida intitolata «Le responsabilità dei direttori» la quale riporta consigli, su base volontaria, su ciò che sarebbe opportuno fare per assicurare un'adeguata gestione della salute e della sicurezza nella propria impresa. Fra i principali suggerimenti contenuti nella guida vi è quello di designare, in seno al consiglio di amministrazione, un responsabile per la salute e la sicurezza, incaricato di garantire che i temi legati alla salute e alla sicurezza siano affrontati in occasione delle riunioni del consiglio di amministrazione ecc.

Questa iniziativa mette a segno la nozione di RSI. Come emerge chiaramente dalla relazione Turnbull, il management è invitato ad assumersi in prima battuta la responsabilità per la salute e la sicurezza dei dipendenti e di tutti coloro che sono toccati dalle attività dell'impresa, oltre a far in modo che la questione non venga rilegata

fra quelle di carattere operativo. Salute e sicurezza fanno parte del campo di responsabilità dei direttori e, in caso di gestione inadeguata, la stessa attività d'impresa può risultrne danneggiata. A questo proposito, nella guida sono illustrati i benefici che una gestione efficace è in grado di apportare all'impresa stessa.

Risultati raggiunti

Un'indagine di base è stata compiuta nel 2001, per individuare le soluzioni in essere nelle imprese con riferimento alle responsabilità del consiglio di amministrazione. L'indagine ha rivelato l'esistenza di un alto grado di consapevolezza rispetto alla guida della HSC nonché una serie di diverse soluzioni per la gestione della salute e della sicurezza. Per esempio, presso le autorità locali è stato rilevato il massimo livello di delega in fatto di salute e sicurezza, mentre è verosimile che le prime 350 aziende abbiano, in seno al consiglio di amministrazione, un responsabile per la salute e la sicurezza.

I risultati iniziali di un sondaggio di verifica successiva dimostrano che la consapevolezza e la gamma delle soluzioni non sono cambiate drasticamente. Tuttavia, dai risultati emerge che oggi salute e sicurezza sono aspetti che vengono delegati di meno.

A tempo debito, la ricerca sarà presentata alla HSC, la quale non mancherà di sottolineare il successo di un approccio su base volontaria.

Per ulteriori informazioni

«Le responsabilità dei direttori in tema di salute e sicurezza» (cfr. il sito web seguente, su cui si possono reperire ulteriori informazioni: www.hse.gov.uk/research/rrhtm/rr135.htm).

5.4.2.4. Rendicontazione pubblica del rendimento nel campo della salute e sicurezza delle prime 350 imprese britanniche (UK)

Enti promotori

Health and Safety Commission (commissione salute e sicurezza — HSC) e Health and Safety Executive (HSE)

Motivazioni e scopi dell'iniziativa

L'iniziativa deriva dal punto d'azione n. 2 della strategia per rivitalizzare la salute e la sicurezza, il quale afferma: «La HSC promuoverà, entro il mese di marzo 2001, la pubblicazione di una guida per permettere alle grandi imprese di comunicare pubblicamente il rispetto di uno standard comune in tema di salute e sicurezza. Il governo e la HSC invitano le prime 350 imprese ad attenersi a questi standard e a darne comunicazione entro la fine del 2002».

Scopo dell'iniziativa è incoraggiare le imprese leader del Regno Unito a comunicare apertamente il proprio rendimento sul piano della salute e della sicurezza. Ciò si basa sulla salda convinzione del governo e della HSC (e non solo) che portare all'attenzione del pubblico le questioni principali attinenti alla salute e alla sicu-

rezza, può dare un significativo contributo all'obiettivo di realizzare una gestione più efficace dei rischi cui sono esposti i lavoratori in termini di salute e sicurezza. Si ritiene inoltre che questo tipo di comunicazione possa incoraggiare a migliorare il rendimento, consentendo altresì di effettuare una valutazione comparata con le imprese concorrenti.

L'iniziativa è incentrata inoltre sull'inserimento del materiale nella relazione annuale dell'impresa. Ciò serve sia ad alimentare, sia a stimolare l'interesse degli azionisti per l'argomento, nella convinzione che questi ultimi saranno maggiormente in grado di reagire se non saranno soddisfatti, in termini di salute e sicurezza, del rendimento dell'impresa in cui hanno investito.

Sintesi dell'iniziativa

Nel marzo 2001, la presidenza della HSC e il segretario di Stato hanno invitato le prime 350 imprese britanniche a comunicare pubblicamente il loro rendimento sul piano della salute e della sicurezza. La HSC aveva già prodotto una guida delle informazioni che le imprese avrebbero dovuto includere nella relazione annuale. Ricevute le prime risposte, il presidente della HSC, il direttore generale e il vicedirettore generale hanno cominciato a incontrare i membri del consiglio di amministrazione di tali imprese per presentare l'argomento e per ricevere un feedback in merito alla guida emanata. HSE ha ricevuto oltre 130 risposte all'invito, mentre il presidente, il direttore generale e il vicedirettore generale hanno incontrato più di 55 imprese per discutere della questione della rendicontazione.

La rendicontazione degli aspetti sociali e ambientali ricopre ampio spazio nel dibattito sulla RSI. La salute e la sicurezza compaiono chiaramente in questo discorso e, come già accennato, la tendenza verso una maggiore trasparenza e comunicazione costituisce una leva efficace

per migliorare il rendimento delle grandi imprese.

Risultati raggiunti

Un'indagine di base è stata compiuta nel 2001, per stabilire quale fosse nel 2000 il livello di rendicontazione in tema di salute e sicurezza. Dalla relazione è emerso che nel 2000 soltanto il 47 % delle prime 350 imprese provvedeva a render conto in tema di salute e sicurezza.

In seguito a un recente sondaggio di verifica successiva, non ancora pubblicato, è emerso come questo dato sia cresciuto enormemente. Oggi circa il 77 % delle prime 350 imprese parlano di salute e sicurezza, con un impressionante 91 % delle imprese rientranti nel paniere FTSE 100.

Per ulteriori informazioni

«Salute e sicurezza nelle relazioni annuali», uno studio sulla presenza di informazioni su salute e sicurezza nelle relazioni annuali delle primarie imprese britanniche:

www.hse.gov.uk/research/rrhtm/rr134.htm

5.4.2.5. Indice di gestione della salute e della sicurezza per imprese, investitori, dipendenti, autorità di controllo e altre parti interessate

Enti promotori

Health and Safety Commission (commissione salute e sicurezza — HSC) e Health and Safety Executive (HSE).

Motivazioni e scopi dell'iniziativa

L'iniziativa deriva da una relazione di ricerca intitolata «Indicatori della salute e della sicurezza per gli investitori istituzionali». Questa relazione raccomanda l'elaborazione di un indice di gestione del rendimento che potrebbe essere utilizzato da una serie di gruppi interessati alla salute e alla sicurezza in singole imprese o gruppi di imprese.

Scopo dell'iniziativa è permettere a investitori, compagnie di assicurazione e altri soggetti di tener conto della salute e della sicurezza quando si prende una decisione d'affari. Ciò consentirebbe inoltre alle imprese di valutare efficacemente la propria prestazione a fronte di quella di altre imprese, mentre i dipendenti potrebbero giudicare quale sia il comportamento dell'impresa in cui lavorano. Grazie alle domande poste per acquisire le informazioni necessarie per il calcolo dell'indice, è possibile anche divulgare degli esempi di buona prassi; si ritiene inoltre che l'indice incoraggerà i consigli di amministrazione delle imprese ad affrontare più seriamente il tema della salute e della sicurezza, instillando anche il senso della competizione.

Sintesi dell'iniziativa

Attualmente l'indice è oggetto di ricerca e studi pilota da parte di contraenti esterni, presso una serie di imprese e organizzazioni pubbliche. Una volta completato il processo, i risultati saranno presentati alla HSC, la quale stabilirà l'orientamento dell'indice.

Nell'ambito del dibattito sulla RSI, gli indici sono diventati molto popolari, come i ben noti esempi del GOOD per FTSE4 e dell'indice RSI di «business in the community». Si spera che, con il tempo, questo indice diventi un'altra misura accettata di prassi socialmente responsabile delle imprese.

Per ulteriori informazioni

Indicatori di salute e sicurezza per gli investitori istituzionali (cfr. il sito web www.hse.gov.uk).

5.4.2.6. Pacchetto ergonomico (AU)

Enti promotori

OH Centre, Human-ware GmbH, AUVA — General Worker's Compensation Board

Motivazioni e scopi dell'iniziativa

Una delle principali responsabilità del Baxter OH Centre è quella di trovare un equilibrio tra quanto si esige dalle persone e le loro capacità. Lo slogan Baxter Bioscience per i clienti è: «Life. Made better» (migliorare la vita), mentre per i collaboratori lo slogan è «Work. Made better» (migliorare il lavoro). Il programma di formazione all'ergonomia è finalizzato a rendere i dipendenti consapevoli delle questioni ergonomiche, dando loro informazioni di riferimento e apportando in questo modo molte migliorie all'impresa. Per tenere sotto controllo i rischi, le cosiddette «guide ergonomiche» certificate dovrebbero apportare le conoscenze occorrenti per valutare i luoghi di lavoro e le situazioni che vi si presentano:

- per ridurre lo stress fisico e mentale associato a un determinato lavoro;
- per aumentare il comfort, la salute e la sicurezza nell'ambito dell'ambiente di lavoro;
- per incentivare la produttività;
- per ridurre gli errori umani associati a un determinato compito;
- per migliorare la qualità della vita.

L'obiettivo consiste nel ridurre i costi umani associati a postazioni di lavoro, processi di lavoro e ambienti di lavoro concepiti in maniera inadeguata. Le guide ergonomiche portano le loro conoscenze nei circoli EHS (EHS = ambiente/salute/sicurezza) e coinvolgono nel processo colleghi e dirigenti.

Sintesi dell'iniziativa

L'ergonomia dovrebbe far parte integrante della concezione e dello sviluppo di tutti i processi, lavori o mansioni. Pertanto, il Baxter OH Centre intende realizzare corsi di formazione all'ergonomia per i lavoratori dipendenti, per assicurare che ogni postazione e alcuni dipartimenti speci-

fici, come acquisti, supporto informatico ecc., abbiano una propria guida ergonomica per promuovere un programma ergonomico e prevenire condizioni di lavoro non all'insegna dell'ergonomia. Un vantaggio aggiuntivo di questo tipo di formazione consiste nel fatto che gli individui si portano a casa propria queste buone idee e spesso migliorano anche l'ambiente di vita privato.

La cooperazione tra Human-ware e AUVA è stata molto valida, con interessanti corsi di formazione impartiti con l'ausilio di esperti esterni. Prima di iniziare la formazione, si sono tenuti molti incontri e svariate ispezioni sul posto per ottenere ragguagli specifici della situazione (foto, interviste) in modo tale che i lavoratori dipendenti ricevessero una formazione pratica sui rischi ergonomici esistenti.

Risultati raggiunti

Il grado di partecipazione al programma di formazione dipende dal ruolo e dalle responsabilità di ogni individuo ma, negli ultimi due anni, si sono registrati enormi miglioramenti. Due speciali progetti ergonomici, partiti proprio dalle guide ergonomiche, sono riusciti a conseguire un cosiddetto «premio QLP», il che significa non soltanto un miglioramento sul piano dell'ergonomia, ma anche della qualità.

Le questioni ergonomiche sono affrontate all'interno di ogni circolo EHS. Numerose idee di miglioramento ergonomico sono state applicate per un riconoscimento interno (il cosiddetto programma Baxter IDEE).

Per ulteriori informazioni

Sichere Arbeit, n. 5/2002, «Ergonomie zum Mitdenken und Mitmachen», www.sicherearbeit.at

5.4.2.7. Certificazione dell'ambiente di lavoro (SE)

Enti promotori

Swedac — la commissione svedese di certificazione e valutazione della conformità

Sintesi dell'iniziativa

Le imprese possono essere certificate sulla base delle disposizioni Swedac STAFS 2000:9 per valutare il sistema di gestione dell'ambiente di lavoro dell'organizzazione. La valutazione fa riferimento alle disposizioni dell'Authority svedese per l'ambiente di lavoro in merito alla gestione sistematica dell'ambiente di lavoro, AFS 2001:1. Finora sono stati certificati circa 50 sistemi di gestione.

Possono essere molte le ragioni perché un'impresa voglia essere certificata in conformità di STAFS 2000:9. Spesso l'impresa ha già ottenuto una certificazione per la qualità del lavoro in conformità di ISO 9000, oppure per l'attività ambientale in conformità di ISO 14000. L'impresa può voler aggiungere una certificazione ad hoc nell'area dell'ambiente di lavoro, riuscendo così a coordinare i tre sistemi di gestione.

Inoltre, la certificazione dell'ambiente di lavoro è spesso un modo per mostrare al personale il proprio interesse e può rendere più facile per l'impresa assumere nuovo personale. La certificazione può essere utilizzata anche per le attività di marketing.

Per ulteriori informazioni

[www.swedac.se/sdd/System.nsf/\(GULview\)/index_eng.html](http://www.swedac.se/sdd/System.nsf/(GULview)/index_eng.html)

5.4.2.8. Gestione integrale della salute (NL)

Ente promotore

Ministero olandese della Salute.

Sintesi dell'iniziativa

Nel 2002, il ministero ha avviato una serie di iniziative atte a incoraggiare le imprese a gestire l'impatto delle proprie attività sulla sanità pubblica (compresa la salute sul lavoro), denominate «gestione integrale della salute». Le prime attività esterne, svolte da TNO e NIGZ, hanno riguardato lo studio delle definizioni e lo sviluppo di una metodologia per le imprese. In questa fase, si sono tenute due ampie riunioni con le parti interessate.

Una delle conclusioni è che la salute sul lavoro dovrebbe essere associata molto più strettamente alla produttività e alla presenza di lavoratori in buona salute e motivati, piuttosto che a malattie, assenze per malattia e tutte le problematiche correlate. Le attività inerenti alla salute riguardano in gran parte aspetti sanitari specifici per gruppi destinatari ad hoc, sebbene ciò possa determinare un inferiore livello di ottimizzazione. Il momento sembra venuto per un approccio integrale e per una maggiore enfasi sulla prevenzione (primaria). È stata sviluppata una metodologia, sulla base di esperienze maturate nel campo della gestione della sicurezza e della salute sul lavoro, della promozione della salute sul posto di lavoro, della gestione delle risorse umane, della gestione delle disabilità e dei principi di gestione della qualità. Sono in programma vari progetti pilota per testare e sviluppare ulteriormente la metodologia per una «gestione integrale della salute».

Principali riferimenti bibliografici

Zwetsloot G.I.J.M., R. Gründemann e L. Vaandrager (2003, red). *Eindrapportage Integraal Gezondheids Management — Definitiestudie e Methodiekontwikkeling*. Relazione TNO n. 14669, TNO Arbeid i.s.m. NIGZ, Hoofddorp.

www.arbeid.tno.nl/perskamer/files/tan_november_2003.pdf

5.4.2.9. Accordi di settore sulle condizioni di lavoro

Ente promotore

Ministero olandese degli Affari sociali e dell'occupazione.

Sintesi dell'iniziativa

Nel 1999, il ministero olandese degli Affari sociali e dell'occupazione ha cominciato a invitare le organizzazioni di settore a sviluppare accordi settoriali su base volontaria riguardanti le condizioni di lavoro («patti») con specifici settori industriali (organizzazioni datoriali e sindacali). Alcuni settori sono stati attivamente stimolati dal governo, mentre altri si sono uniti di propria iniziativa. A gennaio 2004, erano stati firmati accordi con 50 settori, che coprivano il 70 % circa della popolazione lavorativa olandese. Normalmente si tratta di un contratto della durata di circa quattro anni. Il governo ha investito in questi patti approssimativamente 80 milioni di euro, in gran parte per misure e programmi di sovvenzione, mentre le imprese hanno investito circa 200 milioni di euro. L'accento è posto sull'implementazione di misure specifiche per i rischi importanti di quel settore e per tutte le questioni correlate ritenute utili dal comparto. All'inizio del periodo coperto da ciascun patto, si provvede a misurare la situazione «partendo da zero», definendo nel contempo obiettivi concreti di miglioramento (per esempio, in termini di riduzione del numero dei lavoratori esposti a determinati rischi, oppure in termini di percentuale di lavoratori tutelati con misure specifiche). Il governo e le parti sociali verificano i progressi conseguiti e, al termine, si effettua una valutazione.

Uno dei primi risultati è che si è intensificato il dialogo sociale a livello settoriale in merito alla salute e alla sicurezza sul lavoro. Si sono rese disponibili risorse da investire in miglioramenti, per importi senza precedenti. Sono aumentate considerevolmente le migliorie introdotte, ma

sono stati conseguiti considerevoli aumenti anche in termini di riduzione delle assenze per malattia e delle disabilità (dal punto di vista scientifico, possono avere contribuito altri fattori, quali la recessione economica e una nuova legislazione volta alla prevenzione delle disabilità, la cosiddetta legge sbarramento). Attualmente, una delle sfide principali consiste nel garantire che i miglioramenti perdurino una volta trascorso il periodo del patto e nel costruire la base per futuri progressi in tema di salute e sicurezza, in un periodo senza patti e sovvenzioni.

<http://www.arboconvenantenhetbeterewerk.nl>

5.4.3. Spunti di discussione sull'integrazione tra SSL e RSI durante il gruppo di lavoro per il progetto

I partner di progetto hanno discusso come formare una sinergia tra SSL e RSI. Le iniziative passate in rassegna hanno fornito un quadro dello stato dell'arte della RSI nel mondo della SSL. A tal fine, sono stati affrontati i punti seguenti:

- ciò che, nelle iniziative in tema di RSI, può essere fonte d'ispirazione per la comunità che si occupa di SSL;
- modelli di iniziative in tema di SSL compatibili con iniziative in tema di RSI;
- ciò che occorre per far salire di livello la SSL nell'agenda della RSI.

Le iniziative in tema di RSI quali fonti di ispirazione per la SSL

La RSI è considerata come un'opportunità per un approccio integrato alla SSL. La maggior parte dei partner condivide l'idea che la RSI stimoli la SSL in una prospettiva più ampia. Inoltre, la RSI dà la possibilità di portare le questioni attinenti alla SSL al di là del semplice rispetto delle norme. Emerge con evidenza, sotto l'influsso della RSI, anche il rapporto con l'immagine istituzionale. Ciò porta a un'unione più naturale di motivazioni etiche ed economiche/commerciali, che allarga nel lungo periodo le implicazioni

delle iniziative di RSI e SSL. La presentazione in termini positivi, propria della RSI, è d'aiuto anche per la SSL e, naturalmente, nel mondo della SSL ci sono già casi nei quali le questioni sono presentate in termini più positivi. Ciò non toglie che vi sia ancora molto da imparare dal forte collegamento esistente tra la RSI e le implicazioni per l'immagine dell'organizzazione.

Modelli di iniziative in tema di SSL compatibili con iniziative in tema di RSI

Ci sono iniziative che affrontano questioni che vanno al di là del luogo di lavoro, come l'equilibrio tra lavoro e sfera privata. Parimenti, sussistono buoni esempi di iniziative interne all'organizzazione, riguardanti le risorse umane (per esempio, programmi sportivi finalizzati a motivare dipendenti in buona salute), i processi di lavoro o la partecipazione dei lavoratori, la trasparenza e il coinvolgimento, oppure l'attribuzione di responsabilità a specifiche persone per quanto riguarda la sicurezza e la salute dei lavoratori. Un altro gruppo di iniziative si basa sull'estensione dei principi dell'impresa ad altre imprese della filiera delle forniture.

Ciò che occorre perché la SSL diventi una priorità nel campo della RSI

Nel corso del dibattito è stata sottolineata l'esigenza di armonizzare strumenti, metodi e termini. Chi si occupa di SSL e RSI deve parlare la

medesima lingua; un modo per farlo è quello di rendere esplicito il ruolo della SSL nell'ambito della RSI, per esempio, integrando la SSL nelle attività sociali, ambientali e/o economiche.

Alcuni esempi mostrano come il coinvolgimento di nuove parti interessate possa indurre le imprese ad acquisire consapevolezza circa le tematiche inerenti alla SSL. Fra gli esempi riusciti rientra quello in cui il coinvolgimento delle scuole, in particolare di quelle frequentate dai figli dei dirigenti, ha contribuito a sensibilizzare l'industria locale alle tematiche di SSL. In un altro caso le mogli di un gruppo di lavoratori di una certa categoria professionale sono state coinvolte in attività di sensibilizzazione. Analogamente l'attività di sensibilizzazione sui rischi della sicurezza sul lavoro tra le mogli dei pescatori ha dimostrato di avere un influsso positivo sul comportamento dei coniugi. La comunicazione e la partecipazione dei familiari, delle scuole locali, dei consumatori, degli artisti e di altri soggetti sono esempi tipici del coinvolgimento di «nuove parti interessate».

Il prossimo passo da compiere è stimolare il dialogo tra i «responsabili» di RSI e SSL. Non si dispone di soluzioni già pronte; si tratta piuttosto di esaminare e creare nuove idee. Il dialogo può prendere avvio sottolineando gli aspetti più interessanti della RSI, rendendo la SSL più visibile, comunicando le buone iniziative nonché imparando a parlare la medesima lingua.

6.



ANALISI

6.1. Analisi a livello d'impresa

L'analisi presentata in questa relazione si basa sugli 11 casi descritti nel capitolo III, gli esempi delle imprese coinvolte nella RSI.

La maggior parte delle imprese note per il loro coinvolgimento nella RSI sono imprese di grandi dimensioni. Le grandi imprese, in particolare le multinazionali, hanno di solito un interesse maggiore a ritagliarsi un profilo di imprese attive nel campo della RSI, in quanto una maggiore varietà di parti interessate è toccata dalle loro attività. Tuttavia, questa relazione mira a descrivere i casi di PMI coinvolte nella RSI. Alcuni di essi riguardano effettivamente grandi imprese;

ciononostante, molti casi presentati (Anne Linnonmaa, Acroplastica, Happy Computers, Moonen e Voerman) mostrano che anche le piccole e medie imprese possono essere attivamente coinvolte nella RSI. Inoltre, una caratteristica comune sembra essere data dal fatto che le imprese che praticano la RSI sono di solito molto innovative. Sembra che, da un lato, queste imprese pratichino la RSI perché sono innovative e che, dall'altro, esse considerino le attività correlate alla RSI come una chiave di volta per continuare a essere, in futuro, imprese innovative.

6.1.1. Comunicazione con le parti interessate esterne e interne, trasparenza e rendicontazione

La comunicazione con le parti interessate è essenziale per la RSI. Come afferma il direttore generale di Happy Computers, «noi crediamo che le imprese che avranno successo nei prossimi decenni saranno le imprese, siano esse grandi o piccole, che saranno al servizio degli interessi di coloro con i quali operano». Nella Van de Velde, la pressione esterna delle ONG ha innescato la strategia della RSI e, come conseguenza, la comunicazione con questo gruppo di parti interessate rientra a pieno titolo nella loro iniziativa in tema di RSI.

La comunicazione con le parti interessate è essenziale anche per la sicurezza e la salute sul lavoro, ma spesso si limita ai lavoratori e/o ai loro rappresentanti (e, a livello politico, alle parti sociali e ai governi). Rispetto alla vasta esperienza accumulata dalla comunità che si occupa di SSL nel trattare con queste specifiche parti interessate, le imprese che praticano la RSI pongono un impegno relativamente maggiore nella comunicazione esterna, per ricavarne un'immagine esterna positiva. Di solito la sicurezza e la salute sul lavoro fanno parte di queste comunicazioni, ma rappresentano soltanto una piccola parte.

Nel campo della RSI, la comunicazione verso l'esterno del rendimento e delle attività dell'impresa in campo sociale, ambientale ed economico, è essenziale: la pre-condizione è che attività e rendimento godano di trasparenza anche all'interno dell'impresa. Ne segue che un buon equilibrio tra la comunicazione e il coinvolgimento delle parti interessate esterne e interne sembra essere un aspetto molto importante per la RSI. A questo riguardo, l'esperienza in materia di comunicazione e partecipazione interna della comunità che si occupa di SSL dovrebbe assumere una notevole importanza per l'ulteriore sviluppo della RSI.

Il gruppo Otto (commercio al dettaglio) rappresenta un esempio di metodo non convenzionale per l'istruzione dei dipendenti e il coinvolgimento delle parti interessate mediante iniziative denominate «cambio di campo»: i dirigenti sono invitati a trascorrere una settimana in un progetto sociale, come un centro di consulenza per le tossicodipendenze oppure un istituto per persone portatrici di handicap mentali o fisici. Questo consente ai dirigenti di maturare un'esperienza all'interno di organismi esterni e contribuisce attivamente al conseguimento dell'obiettivo della «responsabilità sociale» dell'impresa. Alla Happy Computers, esperienze innovative in termini di insegnamento fanno parte dell'attività aziendale e nel contempo attribuiscono un maggior significato alla comunicazione con clienti e parti interessate.

I fornitori (fra cui i fornitori di altri paesi) costituiscono un gruppo specifico di parti interessate. Per le imprese che operano sul piano internazionale, la RSI comporta delle riflessioni di carattere sociale, fra cui sulla salute e sicurezza nelle aziende fornitrici.

Parecchie imprese praticano in misura molto elevata la trasparenza e l'onestà nelle comunicazioni esterne: per esempio, Happy Computers rivela apertamente i risultati delle valutazioni

esterne, ivi compresi dettagli sui punti di forza e debolezza, sul proprio sito web.

Anche la Volkswagen considera la comunicazione esterna come un elemento chiave della RSI, e pertanto sponsorizza la campagna di CSR Europe, «Migliorare la comunicazione e la rendicontazione sulla performance sociale dell'impresa».

6.1.2. La visione aziendale della RSI

È interessante rilevare come in alcuni casi (Anne Linnonmaa, Happy Computers, Moonen, Van de Velde, Voerman e, in misura minore, in alcuni altri, raffineria API, Otto Retailing, UPM-Kymmene e Volkswagen) la RSI non è scissa dall'attività caratteristica dell'impresa, ma si esprime nella natura stessa dell'attività (Anne Linnonmaa) e/o nel modo in cui le attività caratteristiche assumono una connotazione propria dell'impresa (raffineria Api, Happy Computers, Moonen, Voerman, Otto, UPM, Volkswagen). Questo aspetto di unicità si esprime nei prodotti e/o nei servizi dell'impresa, aumentando così la visibilità, non soltanto per i lavoratori e per i potenziali dipendenti sul mercato del lavoro, ma anche per i clienti e i consumatori, oltre ad altre parti interessate come le organizzazioni governative e le ONG.

La motivazione etica del consiglio di amministrazione dell'impresa può avere anch'essa un proprio ruolo, al pari dell'ispirazione personale del titolare dell'impresa o del direttore generale (Acroplastica, Anne Linnonmaa, Api, Happy Computers, Otto, Moonen, Voerman, Volkswagen). In questo modo, le attività dell'impresa si distinguono da quelle di altre imprese del medesimo settore e ciò dà loro un netto vantaggio competitivo. Il valore esterno «dell'immagine» dei prodotti e/o servizi, richiede una buona comunicazione con tutte le parti interessate (esterne e interne) e trasparenza.

In questi casi, la RSI offusca la distinzione tra l'impatto dei prodotti e dei servizi, da un lato, e i processi di produzione dall'altro, prendendo in considerazione l'impatto su tutte le parti interessate. Queste forme di impatto si rafforzano e si confermano l'una con l'altra, come accade con Happy Computers, la cui missione aziendale comincia con: «La nostra attività consiste nel mettere in grado le persone di conseguire il loro massimo potenziale sul lavoro».

Questo approccio è ben diverso dal tradizionale approccio alla sicurezza e alla salute sul lavoro. Di solito la SSL è incentrata (o è limitata) all'impatto dei processi di produzione sui lavoratori. La sicurezza dei prodotti oppure gli effetti dei prodotti sulla salute sono considerati attinenti alla SSL soltanto nella misura in cui i prodotti sono destinati a un uso professionale.

Alcune imprese hanno voluto rendere più concreta la loro missione aziendale o i valori dell'impresa, traducendoli in principi specifici. Happy Computers cerca di rispettare nei fatti cinque principi: arricchimento delle persone, eccellenza del servizio, soddisfazione della clientela, innovazione e soddisfazione delle parti interessate. In vari modi, svariate altre imprese (come la Van de Velde) stanno facendo cose simili.

Queste imprese diventano conseguentemente un datore di lavoro elettivo, di cui i dipendenti riconoscono il valore aggiunto, in quanto contribuisce a dare un significato al proprio lavoro. I lavoratori possono sentirsi orgogliosi di lavorare per la propria impresa e sui prodotti di quest'ultima: ne segue che il rapporto tra l'impresa e il lavoratore dipendente diventa un rapporto a lungo termine. Un chiaro esempio di questo fenomeno è Moonen, dove la filosofia dell'impresa non è quella di offrire un posto di lavoro, quanto un percorso di carriera. Per le imprese, pertanto, non vale soltanto la pena di investire nel personale: il personale è effettivamente il maggior patrimonio aziendale. L'impresa si sente allora responsabile se il proprio personale ha

la sfortuna, per esempio, di incappare in un problema di salute.

Le imprese che praticano la RSI hanno anche un chiaro interesse nella sicurezza e salute sul lavoro, in quanto un rendimento scarso in quest'area può danneggiare la loro immagine, ponendo pertanto una minaccia diretta alla continuità dell'impresa. Spesso queste imprese sono coinvolte anche nella responsabilità sociale, nel senso che si assumono la responsabilità dell'impatto generale delle proprie attività imprenditoriali. Ciò include i fornitori, anche nei paesi in via di sviluppo (Acroplastica, Angelantoni, Otto, Van de Velde) e copre la salute e la sicurezza sul lavoro in altre parti del mondo. In una prospettiva ancor più ampia, questo è il caso anche di Anne Linnonmaa.

Un'ulteriore osservazione è data dal fatto che le imprese che praticano la RSI perseguono obiettivi positivi, che innescano altre attività: esse sono anche abituate a procedere alla loro valutazione. Gli esempi comprendono la sostenibilità, l'accettazione sociale, una cultura del servizio, lo sviluppo di nuove attività, la creazione di nuovi mercati, di prodotti e servizi interessanti e attraenti, un clima di serenità, la promozione della salute, la soddisfazione delle parti interessate, l'essere un datore di lavoro privilegiato. Va da sé che gli obiettivi positivi implicano che i (potenziali) impatti negativi debbano essere anch'essi gestiti (risk management).

I principali vantaggi degli obiettivi espressi in termini positivi sono i seguenti:

- non provengono da motivazioni esterne (legislazione), bensì da motivazioni interne, che portano a farsi carico in prima battuta della responsabilità sociale;
- l'interesse e l'entusiasmo (degli individui e dei gruppi di parti interessate) derivano più facilmente da obiettivi positivi piuttosto che da strategie di riduzione dei rischi;

- le strategie di riduzione dei rischi sembrano perdere la loro importanza quando il rendimento migliora e i livelli di rischio si abbassano. A quel punto, è probabile che i rischi comincino ad aumentare nuovamente, richiedendo nuove attività. In questo modo, l'obiettivo spesso citato di un «miglioramento continuo» può diventare problematico. Un obiettivo positivo riesce molto meglio a innescare un miglioramento continuo⁽⁴⁾.

Eppure gli obiettivi positivi non sono ancora molto diffusi nell'area della sicurezza e salute sul lavoro, dove spesso la spinta è data dall'osservanza della legislazione e dal controllo dei rischi. Esempi in positivo sono comunque la promozione della salute e della sicurezza, l'iniziativa per posti di lavoro di alta qualità, oltre al crescente ricorso a termini quali posti di lavoro sostenibili, luoghi di lavoro sostenibili, lavoro sostenibile ecc.

6.1.3. L'attuazione della RSI

L'attuazione della RSI spetta all'alta dirigenza delle imprese e, a questo riguardo, un importante strumento manageriale è dato dal periodico riesame a cura del management (Angelantoni). Un altro modo per avere un riscontro delle decisioni assunte dall'impresa consiste nel partecipare a una rete RSI di imprese, per uno scambio di esempi di buona prassi e di esperienze.

Per indirizzare l'attuazione della RSI nella giusta direzione, parecchie imprese riconoscono l'importanza dei lavoratori dipendenti. Voerman afferma: «Buone condizioni di lavoro sono una pre-condizione per implementare nuovi principi

imprenditoriali (eticamente ispirati)». Otto afferma invece: «È prioritario avere dipendenti soddisfatti e sani», mentre per Happy Computers l'arricchimento del personale è uno dei cinque principi chiave.

L'idea sottostante è che «Le persone possono rendere al meglio quando stanno bene con se stesse». Moonen considera «la fiducia attiva e passiva» come il valore essenziale dell'impresa (per Moonen, ciò non si riferisce soltanto alle relazioni interne, ma anche al rapporto con clienti e fornitori).

Gli esiti al riguardo possono essere seguiti mediante indagini periodiche tra i lavoratori dipendenti, come fa la Angelantoni. Bilanci specifici per voci quali la sicurezza e la salute possono far parte del processo di implementazione (Acroplastica). Professionisti ad hoc (per la sicurezza e la salute sul lavoro, per i temi ambientali ecc.) possono contribuire anch'essi a una buona attuazione della RSI e degli argomenti correlati.

Una decisione strategica può riguardare la ridefinizione delle procedure interne e dei processi di lavoro (Angelantoni). L'uso di sistemi di gestione implica anche dei programmi di monitoraggio finalizzati al miglioramento, oltre a generare informazioni utili per il management (Acroplastica), mentre direttive redatte per iscritto (Acroplastica) o forme di orientamento e supporto per i dipendenti operanti sul territorio (Voerman) possono essere necessarie per tradurre queste informazioni ai dipendenti. Le tematiche inerenti alla sicurezza e alla salute possono essere affrontate anche in un quadro più ampio, per esempio l'equilibrio tra lavoro e sfera privata (Happy Computers).

Per il processo di implementazione possono essere utilizzati svariati metodi e strumenti. Programmi concreti su molte sottocomponenti, per esempio il programma 50 + per i dipendenti meno giovani di Voerman, può rendere la RSI

⁽⁴⁾ La sottile, ma significativa differenza tra miglioramento continuo e miglioramento costante (ISO 14000 e OHSAS 18000) non è qui affrontata, anche se l'osservazione è pertinente ad entrambi i concetti.

tangibile per tutti nell'ambito dell'impresa. Ciò vale anche per i programmi motivazionali (Voerman) e educativi in generale (Happy Computers). I forum su Intranet possono essere di aiuto nell'attuazione della RSI (Acroplastica) ecc.

6.1.4. Metodi e strumenti innovativi

Gli esempi comprendono un accordo formale con le parti interessate esterne (Api con le autorità locali), la partecipazione a forme innovative di partenariato (per esempio, Global Compact, UPM-Kymmene), l'introduzione e la divulgazione di un codice di comportamento (Api, Otto), il ricorso periodico a interventi di audit sociale (Otto) che possono essere realizzati da revisori interni, ma anche da terzi, unitamente a un processo di certificazione. Happy Computers pratica una verifica periodica «happy check», mentre da Moonen il momento del caffè del primo mattino serve per mantenere viva la fiducia e per esprimere un'attenzione personale per tutti i dipendenti.

Per la Volkswagen, un'impresa che ha una lunga tradizione sociale, è importante innovare gli accordi sociali interni all'impresa. Un esempio è dato dalla modernizzazione del sistema retributivo, con l'innovativo «Zeit-Wertpapier», uno strumento finanziario e previdenziale che copre l'intera vita lavorativa, con l'accantonamento a un fondo a garanzia del proprio futuro occupazionale. Un'altra innovazione sociale della Volkswagen è il «modello 5 000», che offre 5 000 nuovi posti di lavoro con un reddito mensile di 2 500 EUR e crea nuova occupazione nell'industria in Germania.

Infine, riconoscimenti e premi attraggono le imprese che vogliono distinguersi dai propri competitori, dando vita a una positiva copertura sui media (Api, Happy Computers, Moonen, UPM-Kymmene, Van de Velde).

6.1.4.1. Il rapporto con i sistemi di gestione già esistenti

In due casi italiani (Acroplastica, Angelantoni), la RSI non sembra essere direttamente correlata ai prodotti e ai servizi dell'impresa, quanto piuttosto all'impatto dell'impresa sulla comunità locale. Le componenti interne, come la sicurezza e la salute sul lavoro e la gestione delle risorse umane, sono legate a componenti esterne, come le disposizioni delle autorità ambientali locali, la comunicazione attiva con la comunità locale ecc. (licenza di operare). È preminente il ruolo dei sistemi di gestione per la sicurezza e la salute, per l'ambiente e per la qualità. La certificazione da parte di soggetti indipendenti conferma spesso l'adesione su base volontaria a standard di gestione (come ISO 9000, ISO 14000 e OHSAS 18000). Per le imprese che operano a livello internazionale, ciò implica che i sistemi di gestione trovino attuazione in tutti i siti nelle varie parti del mondo. La soddisfazione dei dipendenti è considerata un indicatore assai pertinente da molte di queste imprese che praticano la RSI (Happy Computers ne parla in termini di periodici «happy check»).

In alcuni casi, la RSI non incide necessariamente sulla definizione dell'attività caratteristica dell'impresa, quanto piuttosto sul modo in cui l'impresa opera concretamente nelle proprie sedi.

In questi casi, predominano gli approcci razionali (i sistemi di gestione con il ciclo Deming: «pianificare-fare-verificare») e il *risk management* (la gestione del rischio). Un cambiamento nei valori e/o nella cultura dell'impresa può essere un positivo sottoprodotto, ma gli approcci possono essere anche ridotti sostanzialmente al controllo procedurale di attività e comportamenti. Di solito, questi approcci generano meno

(⁵) Uno dei principali obiettivi del programma di «*responsible care*» del settore chimico, consiste nel migliorare sensibilmente l'immagine pubblica del settore. Una recente indagine CEFIC ha mostrato comunque che l'industria chimica ha fatto finora pochi progressi al riguardo.

entusiasmo e interesse; l'impatto sull'immagine dell'impresa è inoltre limitato ⁽⁵⁾. D'altro canto, queste attività rendono le imprese meno vulnerabili alle critiche esterne, per esempio, da parte delle ONG, oltre a migliorare notevolmente il rapporto con le autorità locali, pur migliorando la sicurezza e la salute sul lavoro (senza includere necessariamente la salute mentale).

6.1.5. Il valore aggiunto della RSI, anche in relazione alla sicurezza e alla salute sul lavoro

La RSI affronta questioni che sono strategicamente importanti per un'impresa, come è stato affermato dalla Volkswagen: «la responsabilità sociale funziona come un motore per i processi che danno un valore aggiunto». La RSI influenza pertanto il valore dell'impresa (sul mercato azionario) e può contribuire a generare nuovi affari, aprendo nuovi mercati e realizzando prodotti aventi un valore aggiunto unico. La RSI può anche contribuire a salvaguardare la licenza dell'impresa a operare; ha un impatto sul governo d'impresa, incentiva un rapporto migliore con i clienti strategici, contribuisce a fare pubblicità gratuitamente ecc. Conseguentemente, la RSI è argomento da alta direzione, non soltanto a parole, ma anche nella realtà quotidiana.

Passando alla sicurezza e alla salute sul lavoro, si può affermare che le cose non stanno sempre così. Di solito, la SSL non incide sulle «grandi decisioni d'impresa»; si tratta piuttosto di una condizione di confine, quando si vanno a rendere operative tali decisioni. Per la comunità che si occupa di SSL è pertanto una sfida creare un collegamento chiaro con le iniziative in tema di RSI a livello d'impresa: in questo modo, l'importanza strategica della RSI può anche rafforzare la SSL.

In alcuni casi, l'impresa è oggetto anche di valutazione positiva da parte dei sistemi di rating

per gli investimenti socialmente responsabili (per esempio, Acroplastica, van de Velde, Volkswagen), attribuendo così un vantaggio nel rapporto con le istituzioni finanziarie.

6.1.6. Processi nonché formazione organizzativa e sociale

Rispetto alle tradizionali strategie di gestione, la RSI esige un cambiamento nel pensiero e nell'azione, sia a lato dei dirigenti, sia a lato dei dipendenti. Un piano di sviluppo del personale ispirato alla RSI è una delle modalità d'attuazione (Angelantoni), mentre i programmi di formazione sembrano essere essenziali per tutte le imprese.

Dal punto di vista della comunicazione, momenti periodici di dialogo con le parti interessate (esterne) (UPMKymmene) possono essere importanti, mentre all'interno la comunicazione può essere stimolata da una politica «della porta aperta» (Angelantoni). Riunioni periodiche con il personale (Angelantoni, Happy Computers, Moonen) e un riesame periodico della gestione (Angelantoni) possono creare opportunità di apprendimento per l'organizzazione.

L'iniziativa del gruppo Otto precedentemente descritta («cambio di campo»), si basa sull'idea che chi «cambia campo» deve riorientarsi e adattarsi a una nuova situazione. Conseguentemente, si rafforzano le capacità cruciali, come l'empatia e la comunicazione in situazioni difficili. Il fatto di «cambio di campo» sensibilizza inoltre i dirigenti ai problemi sociali, aiuta a superare i pregiudizi e contribuisce attivamente alla responsabilità sociale.

Per la Volkswagen, la promozione della formazione continua e la relativa domanda devono essere intese come caratteristiche primarie della RSI, con particolare riferimento alle competenze informatiche.

6.1.7. Dieci interrogativi su cui riflettere

Le osservazioni presentate fanno sorgere una serie di domande piuttosto impegnative; esse non vanno intese in senso retorico, quanto piuttosto come contributo per un dibattito critico, di autoriflessione, all'interno della comunità che si occupa di SSL. Ci si potrebbe dunque chiedere:

- 1) se le considerazioni etiche della RSI, possano diventare egualmente importanti per le imprese nel campo della SSL;
- 2) se la gestione dell'impatto sociale dei prodotti e servizi (all'interno e all'esterno) possa dare nuovo impulso alla sicurezza e alla salute sul lavoro e inoltre se debba essere rafforzato il collegamento con la sicurezza pubblica e la salute pubblica. Del pari, la dicitura «protezione della salute e della sicurezza» potrebbe avere un significato più ampio rispetto alla dizione «sicurezza e salute sul lavoro»;
- 3) se le parti interessate esterne possano ricoprire un ruolo più positivo nel stimolare la sicurezza e la salute sul lavoro;
- 4) se, poiché la sicurezza e la salute sul lavoro sembrano essere sempre più correlate alla gestione delle risorse umane ⁽⁶⁾ e con altre questioni sociali, questo collegamento possa del pari rafforzare la SSL;
- 5) ciò che si può fare per stimolare un maggior numero di iniziative su base volontaria (deri-

vanti da una motivazione interna) nell'area della SSL, a complemento delle norme di legge o in alternativa a esse;

- 6) come si possa associare più strettamente la SSL con gli obiettivi positivi dell'impresa (come la promozione della salute, l'aumento della produttività, la «business excellence» ecc.);
- 7) cosa sappiamo dei benefici indiretti della SSL per l'impresa (come una maggiore capacità d'attrazione sul mercato del lavoro, il contributo che può dare all'immagine aziendale ecc.) nonché come si possa quantificare, aumentare e rendere più tangibili tali benefici;
- 8) come si garantisca che la SSL non si riduca a un braccio operativo della RSI (lasciando le decisioni strategiche ad altri ambiti). Ciò crea per altro verso il rischio che i responsabili politici, l'alta dirigenza e gli esperti in materia di RSI, senza un'adeguata partecipazione dei professionisti della SSL, prendano decisioni importanti riguardanti la SSL senza consultarli;
- 9) quali siano le opportunità di carriera per i professionisti della SSL che derivano dall'aumento delle iniziative in materia di RSI e quali siano le nuove competenze dei professionisti della SSL che sono essenziali affinché essi abbiano un ruolo nello sviluppo della RSI. Inoltre ciò che si può fare per aiutare i professionisti della SSL interni alle imprese, per rafforzare il loro ruolo nelle politiche dell'impresa in tema di RSI;
- 10) quali siano i metodi e gli strumenti innovativi che la comunità operante nel campo della SSL può mutuare dalle attività in materia di RSI (come codici di comportamento, forme innovative di partenariato, metodi non convenzionali per la gestione dello sviluppo ecc.).

⁽⁶⁾ Confrontare con la proposta della Commissione europea di una strategia comunitaria per l'investimento a lungo termine in posti di lavoro e livelli di vita di elevata qualità; questa politica copre sia le caratteristiche del posto di lavoro (soddisfazione professionale, orario di lavoro, contenuto del lavoro) sia le caratteristiche dell'ambiente di lavoro e le condizioni sul mercato del lavoro (sicurezza e salute sul lavoro, pari opportunità, equilibrio lavoro/sfera privata, dialogo sociale e partecipazione dei lavoratori ecc.).

6.1.8. Alcuni suggerimenti per ulteriori ricerche

Spesso un progetto esplorativo genera più domande che risposte. Come uno dei risultati di questo studio, nella sezione precedente sono state citate dieci questioni da dibattere tra le parti interessate. Ci sono tuttavia ulteriori interrogativi importanti che richiedono ulteriori ricerche. Alcuni sono menzionati qui di seguito e sono emersi nel corso del progetto, oppure nelle osservazioni dei punti focali al progetto di relazione finale. Le questioni riguardano dunque:

- come il dialogo dell'impresa con le parti interessate possa influenzare il dialogo sociale tra il datore di lavoro e i rappresentanti dei lavoratori;
- l'impatto reale della RSI sulla sicurezza e salute sul lavoro e viceversa (questo aspetto potrebbe essere oggetto di un'indagine da compiere tra un campione rappresentativo di imprese; non si può fornire una risposta sulla base di un insieme di studi di casi);
- come le differenze culturali tra i paesi (europei) possano influenzare la concettualizzazione e l'attuazione della RSI e con quali implicazioni per il rapporto tra RSI e sicurezza e salute sul lavoro;
- come fare sì che i mass media dedichino maggiore attenzione alla salute e alla sicurezza sul lavoro e quindi come i miglioramenti alla sicurezza e alla salute possano contribuire all'immagine dell'impresa sul mercato del lavoro e sul mercato dei prodotti e dei servizi;
- a quali condizioni le ONG possano stimolare la sicurezza e la salute sul lavoro e quali siano gli esempi di partenariato innovativo tra ONG e imprese che stimolano la sicurezza e la salute;
- quale sia l'impatto della rendicontazione sociale (sulla base della norma SA 8000) sulla sicurezza e la salute nelle imprese degli Stati membri dell'UE nonché nelle imprese fornitrici dei paesi in via di sviluppo;
- quali siano le possibili interazioni tra gli aspetti volontari della RSI e gli aspetti obbligatori della RSI e il ruolo della SSL al riguardo, in quanto area altamente regolamentata;
- come possano i datori di lavoro combinare i propri ruoli di datori di lavoro «responsabili», imprenditori «responsabili» e cittadini «responsabili» e in che modo risolvere i potenziali conflitti;
- come possano i lavoratori combinare i propri ruoli di lavoratori (dipendenti) «responsabili» e cittadini «responsabili» e come possano risolvere potenziali conflitti?

6.2. Analisi dei cambiamenti nel contesto delle organizzazioni grazie alla RSI

L'analisi dei cambiamenti nel contesto delle organizzazioni si basa sulle iniziative elencate nel capitolo 4.

6.2.1. Che cosa c'è di nuovo in tema di RSI nelle iniziative politiche?

L'elenco delle iniziative europee, globali e nazionali, mostra un'ampia diversità in termini di strumenti, enti promotori e gruppi bersaglio. In termini di SSL, il contenuto va da un'attenzione puramente implicita alla SSL ad attività strategiche ed esplicite in materia. Gli enti promotori comprendono governi, parti sociali e imprese. I gruppi bersaglio sono in gran parte (gruppi di) imprese, settori e anche gruppi legati al ciclo di produzione, come investitori, clienti, esperti, organizzazioni non governative (ONG), altre parti interessate e anche «la società nel suo insieme». In questa analisi si cerca di capire quali siano le novità. Gli aspetti apparentemente più innovativi sono descritti nelle sezioni seguenti.

6.2.1.1. Coinvolgimento delle parti interessate

Dalle iniziative emerge un'ampia varietà di parti interessate coinvolte. Fatta eccezione per le parti interessate più tradizionali come i governi e le parti sociali, ne sono citate altre come le

ONG, gli esperti, i fornitori, i clienti e gli investitori. Per esempio, l'iniziativa britannica «*Business in the Community* (BITC)» si rivolge a imprese, governo, autorità locali e anche organizzazioni sindacali. Un altro esempio è dato dall'iniziativa internazionale «Global Compact», che si rivolge a imprese, organizzazioni internazionali del lavoro e della società civile nonché agenzie delle Nazioni Unite. Questi soggetti sono per lo più neofiti della SSL, oppure non lo sono, ma svolgono un ruolo diverso. Possono essere pertanto percepiti come una minaccia, ma anche come un impulso alle relazioni oggi esistenti tra le parti. Va detto che il numero crescente di parti interessate e l'attenzione crescente nei confronti della RSI porteranno a un'accresciuta complessità all'interno dell'area della SSL.

L'insidia derivante dall'emergere di questi nuovi soggetti può essere data dal fatto che le iniziative in tema di SSL sono sempre di più assunte implicitamente da altri, fatta eccezione per l'OIL. Una minaccia è data dal fatto che altre «nuove parti» possono assumere la posizione dei partner della SSL più tradizionali, potendo mettere esse stesse argomenti all'ordine del giorno, al posto dei professionisti della SSL.

6.2.1.2. Nuove forme di partenariato

La maggior parte delle tipologie di iniziativa, come i programmi di sensibilizzazione, le reti, gli strumenti di rendicontazione ecc., non sono nuovi per la SSL. Ciononostante, negli esempi in cui la RSI è integrata positivamente nella SSL, o viceversa, la tipologia dell'iniziativa e dei relativi strumenti sembra essere più innovativa. La gamma di parti interessate, per esempio, si amplia (come descritto poc'anzi), le forme di partenariato sono più innovative, nel senso che esse non si limitano a determinati settori, come accadeva di solito nel campo della SSL e nel senso che si fa ricorso a incentivi finanziari. Anche se le analisi di costi-benefici sono sempre più note nel campo della SSL, il coinvolgimento di part-

ner esterni, come gli esperti economici e i fondi pensione, è una novità.

Oltre alle forme di partenariato tra organizzazioni, ONG e governi, sembra fare la sua comparsa un quarto ruolo, quello di una parte indipendente, che può agevolare le attività in comune tra le parti. Per esempio, uno degli scopi del progetto italiano ANIMA è quello di incentivare la professionalità manageriale delle organizzazioni a fini non di lucro, incoraggiandole a interagire con il mondo delle imprese.

6.2.1.3. Innovazioni visionarie e obiettivi positivi

Scopo della SSL è ridurre al minimo i rischi alla salute e alla sicurezza nell'ambiente di lavoro. Esaminando le iniziative riportate nel capitolo 3, emerge che, per definire gli scopi della RSI vengono utilizzati termini diversi. Come descritto nelle iniziative, gli scopi sono: sostenibilità, buon equilibrio lavoro/sfera privata, formazione di una «visione», coinvolgimento strategico, performance etica, partecipazione attiva dell'impresa, miglioramento delle condizioni di vita, qualità della vita, comfort, produttività, dialogo, valori organizzativi, efficacia della gestione, promozione di una moderna cultura d'impresa, senso di appartenenza dell'impresa al suo territorio, gestione della «eccellenza», responsabilità, fiducia, miglioramento dell'impatto positivo sulla società, occupabilità, attenzione alla salute e alla sicurezza nelle decisioni d'impresa e, naturalmente, «responsible care».

Da questa lista emerge il fatto che la riduzione del rischio non è percepita come un elemento chiave. Nella RSI, gli obiettivi sono descritti in termini positivi. Essi servono per generare ispirazione e «visione», anche se la riduzione dei rischi è una condizione necessaria per il loro conseguimento.

6.2.1.4. Iniziative private

Nella RSI hanno un peso notevole le iniziative private su base volontaria (le reti di imprese)

nonché il coinvolgimento personale dell'alta dirigenza. Apparentemente, le iniziative vengono avviate perché l'alta dirigenza si rende conto che la RSI va nell'interesse della propria organizzazione. L'iniziativa «*responsible care*», per esempio, ha lo scopo esplicito di far di più di quanto previsto dalla legislazione americana. Anche le imprese collegate a «*global compact*», Uniapac, EFQM, CSR oppure alla federazione del commercio equo e solidale, perseguono obiettivi che vanno ben al di là delle norme di legge. L'orientamento verso l'esterno della RSI (prospettiva delle parti interessate esterne) sembra essere, in questo caso, il fattore principale.

6.2.1.5. Le possibilità di ampliare i settori della SSL tramite la RSI

Le iniziative del commercio etico ci dimostrano che anche i fornitori lungo tutta la filiera di produzione sono coinvolti nelle iniziative di RSI su scala globale, specialmente per quanto riguarda i paesi meno sviluppati e i paesi in via di transizione economica. Ne segue che le condizioni di lavoro, fra cui la sicurezza e la salute nei paesi in via di sviluppo o nell'Europa orientale, sono anch'esse considerate componenti della RSI. Possiamo qui vedere che il pensiero del ciclo di vita della RSI allarga enormemente l'ambito della SSL. Che cosa significa questo per le politiche in materia di SSL e per i professionisti della SSL? L'OIL e l'OMS stanno già applicando e promuovendo questa estensione dell'ambito della sicurezza e della salute sul lavoro (iniziativa «*Global Compact*»).

6.2.1.6. Una prospettiva più ampia

La «*tripla P*» della RSI pone la SSL in una prospettiva più ampia. Nel mondo della SSL, sembriamo essere sempre più limitati da confini istituzionali (iniziative separate per la salute, per la sicurezza e per la qualità). Non è significativo il fatto che, nella Commissione europea, sia responsabile della RSI la direzione generale Occupazione e affari sociali, mentre a livello nazionale è il ministero dell'Economia (come nel Regno

Unito e nei Paesi Bassi) o un'altra istituzione? È importante che i professionisti della SSL siano consapevoli di quanto è più ampia l'apertura della RSI, per essere in grado di rimanere al passo degli sviluppi futuri, trovare l'integrazione nelle politiche sociali, nello sviluppo delle imprese, nelle politiche industriali e in quelle ambientali/di sostenibilità.

6.2.1.7. Sinergia: opportunità e sfide

La partecipazione dei lavoratori, o dei loro rappresentanti, ha una forte tradizione nell'area della SSL ed è di grande valore per la «*internazionalizzazione di nuovi concetti, nuovi valori e nuovi comportamenti dei dipendenti*». Tuttavia, la comunità che si occupa di SSL potrebbe essere estromessa da iniziative in tema di RSI in cui predominino gli orientamenti verso l'esterno (coinvolgimento delle parti interessate, comunicazione esterna, trasparenza, buon governo ecc.) e i lavoratori siano considerati «*persone da motivare*» anziché valide risorse umane che possono dare un contributo alle nuove iniziative. Per i professionisti della SSL, questa può essere un'opportunità, per mettere a frutto e sviluppare la loro esperienza nel campo della «*inclusionione*» e dell'impegno nonché accrescere l'impegno delle varie parti interessate.

- Troppo spesso la SSL è incentrata sul rispetto degli obblighi di legge. Le iniziative in tema di RSI ci dimostrano che si può creare un buon impatto mediante l'integrazione e l'impegno su base volontaria. Per i professionisti della SSL la sfida è quella di utilizzare la competenza maturata per creare un impegno, definendo la SSL come un'area di interesse strategico, una posta in gioco al vertice dell'organizzazione, un'area di responsabilità di tutte le parti coinvolte. In tal modo, la SSL può essere «*trainata*» dall'interesse personale e dalla «*inclusionione*», anziché «*spinta*» da leggi imposte dall'esterno.
- Una minaccia può provenire dal fatto che, a volte, SSL e RSI sembrano due mondi diversi.

L'approccio della SSL, più sistematico e fondato sulla legge, mira alla «controllabilità» (e all'applicazione della legge da parte degli ispettori del lavoro), mentre la RSI è essenzialmente orientata ai valori e mira alla comunicazione esterna, ai principi etici e a valori come la fiducia; e ciò rende la RSI di interesse molto più strategico per le imprese.

Se la SSL viene «trainata» a un livello più strategico, collegandola alla RSI, gli obiettivi strategici saranno in gioco e sarà chiaro che una gamma più ampia rispetto a prima di parti interessate potrà avere un interesse positivo o negativo nella SSL. Come metafora, pensiamo a un alpinista che stia procedendo verso la cima di una montagna: quanto più si avvicina alla cima, tanto più si allarga l'orizzonte e tanto più si rende conto di tutta la strada che si è lasciato alle spalle.

6.2.1.8. Sinergie in un mondo del lavoro in via di cambiamento

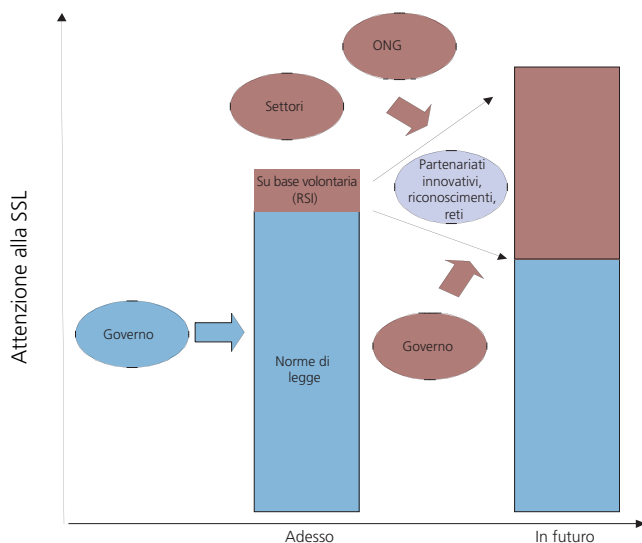
Il tradizionale mondo della SSL si trova ad affrontare una serie di nuovi sviluppi derivanti dalle iniziative di RSI. Ciò significa che le conseguenze della RSI per il tradizionale «mondo del lavoro» diventano sempre più influenzate:

- da altre parti interessate (specialmente dalle ONG);

- dall'impatto sociale dei prodotti;
- dal coinvolgimento delle questioni etiche;
- da un più forte legame con la gestione delle risorse umane (come affrontare il significato del lavoro e di un corretto equilibrio lavoro/sfera privata);
- da una più ampia prospettiva geografica;
- da iniziative private su base volontaria, non dettate da leggi o regolamenti.

Quest'ultimo aspetto è rappresentato nel diagramma sottostante, che mostra come nuovi sviluppi possano far sì che la SSL dipenda meno da leggi e regolamenti e si basi di più su iniziative di carattere volontario.

Le iniziative innovative in materia di RSI possono incentivare azioni su base volontaria da parte delle imprese. La trasparenza e l'orientamento verso l'esterno della RSI fanno sì che l'interesse delle parti interessate nella SSL diventi più evidente per le imprese stesse. In futuro, si spera che ciò spingerà le imprese, in particolare l'alta direzione, ad aumentare, nel proprio interesse, l'attenzione per la SSL. Ci si può chiedere se in questo modo la SSL possa diventare un movimento ispiratore al quale le imprese «vogliono appartenere». Questa sfida è rappresentata dal grafico sottostante.



6.2.1.9. Elementi ispiratori della RSI per la comunità che si occupa di SSL

Il seminario relativo al progetto ha individuato alcuni aspetti che possono ispirare la SSL e sono riportati qui di seguito.

La RSI sembra fornire un'opportunità per un approccio integrato alla SSL. Comporta un punto di vista integrale e questa prospettiva più ampia può portare all'integrazione della SSL in altre aree di attività. Si tratta di un modo per dare alla SSL un profilo più alto e una priorità; presenta inoltre l'opportunità di far andare la SSL al di là del mero rispetto della legislazione.

La presentazione delle tematiche in termini positivi, che è propria della RSI, non è nuova nel campo della SSL, anche se resta tuttora un elemento ispiratore. Il vantaggio che ne consegue per l'immagine dell'impresa è un valore aggiunto anche per la SSL, al pari della combinazione, propria della RSI, delle motivazioni etiche e di quelle economiche/commerciali. In ultimo, il ruolo della comunità locale è considerato un nuovo interessante aspetto per la SSL.

Buoni esempi di iniziative in materia di SSL compatibili con la RSI sono quelli che sono incentrati all'interno dell'impresa e tengono conto delle risorse umane, oltre a considerare i processi di lavoro lungo tutta la filiera delle forniture. Le iniziative che guardino al di là del posto di lavoro sono buoni esempi (l'equilibrio lavoro/sfera privata e i programmi sportivi, per esempio). Fra le nuove parti interessate rientrano gli artisti, le scuole per i figli dei dirigenti e le ONG locali. Per esempio, in Spagna, un'impresa che aveva problemi di alloggio per i propri dipendenti ha dato loro l'opportunità di vivere con persone più anziane, fornendo a questi ultimi servizi di vario tipo. Molte opzioni creative sembrano derivare dal collegamento tra le nuove parti interessate e le questioni attinenti alla SSL di una specifica organizzazione.

Per far salire il livello della SSL nell'agenda della RSI, potrebbe essere interessante armonizzare strumenti, metodi e vocabolario. La SSL può imparare dalle iniziative in materia di RSI rispetto alle parti interessate coinvolte. Un esempio è

dato dall'attività di sensibilizzazione svolta tra le mogli dei pescatori in merito ai rischi inerenti all'attività della pesca. La pressione della famiglia ha portato a comportamenti improntati a una maggiore sicurezza, mentre gli interventi educativi compiuti sugli stessi pescatori, per svariati motivi, non erano stati altrettanto efficaci.

6.3. Nuove prospettive nel contesto delle organizzazioni

Le nostre analisi a livello di impresa, nonché le nostre analisi delle iniziative avviate nel contesto delle organizzazioni, hanno reso possibile l'identificazione di alcune implicazioni di carattere generale che possono portare a un cambiamento di prospettiva, proprio grazie alla RSI. Questa sezione delinea le implicazioni a livello macro.

6.3.1. *La RSI: una combinazione di aspetti sociali, ambientali ed economici*

Una breve definizione della RSI consiste nell'inserimento degli aspetti sociali e ambientali nell'attività d'impresa, nonché nell'interazione dell'impresa con le proprie parti interessate. Ciò significa che oggi le imprese attive nel campo della RSI si rendono conto che la loro «ragione d'esistere» non consiste soltanto nel «far soldi» e che, per quanto gli obiettivi economici siano di importanza vitale, le preoccupazioni di carattere sociale e ambientale stanno diventando sempre più importanti. Ciò si esprime spesso nella «tripla P»: persone, pianeta e profitti.

Oltre alla RSI, il termine «sostenibilità dell'impresa» è sempre di più utilizzato per descrivere l'obiettivo della «tripla P», mentre la «imprenditorialità sostenibile» è un concetto strettamente correlato, spesso preferito dagli organismi e dalle persone che hanno un retroterra di carattere ambientale.

Si utilizzano i termini «imprese» e «profitti», in quanto la RSI si rivolge principalmente a imprese private. La RSI ha le massime implicazioni per le imprese che erano solite considerarsi essenzialmente come organizzazioni a fini di lucro, ma la RSI è importante anche per le organizzazioni a fini non di lucro e per le organizzazioni pubbliche. Queste tipologie di organizzazione hanno di solito una maggiore tradizione in termini di scopi sociali e una minore esperienza in attività economicamente efficienti, oppure nella creazione di denaro da investire per lo sviluppo futuro della propria organizzazione. Ne segue che un buon equilibrio tra gli aspetti sociali, ambientali ed economici è una sfida importante che riguarda anche le organizzazioni a fini non di lucro e le organizzazioni pubbliche.

6.3.2. *RSI e sicurezza e salute sul lavoro*

È ovvio che la sicurezza e la salute sul lavoro sono una voce di carattere sociale. Non vi è alcun dubbio che condizioni di lavoro salubri e sicure, nonché la buona salute dei lavoratori, appartengono alle responsabilità sociali delle imprese. Questo aspetto è stato espresso con chiarezza in importanti pubblicazioni, come il libro verde e il libro bianco sulla RSI della Commissione europea (CE 2001 e 2002). In un seminario, organizzato dall'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, sui rapporti tra RSI e salute sul lavoro, sono stati individuati molti aspetti relativi alla sicurezza e alla salute che sono pertinenti anche per la RSI. La strategia comunitaria per l'investimento a lungo termine in posti di lavoro e livelli di vita di elevata qualità ha espresso anch'essa questo rapporto con molta chiarezza.

Quando si esaminano le iniziative in materia di RSI, il rapporto con la SSL varia notevolmente. Alcune iniziative fanno esplicito riferimento a temi della SSL, ma altre sono focalizzate su nuove tematiche sociali che non hanno alcuna tradizione nelle imprese e che non hanno alcun

rapporto con gli obblighi di legge (come il lavoro minorile pericoloso nelle attività svolte dai fornitori di paesi in via di sviluppo). Inoltre, non accade sempre che le iniziative in tema di SSL forniscano un contributo alla RSI nel suo insieme. Molte iniziative di valore in materia di SSL non fanno riferimento alle dimensioni «pianta» e «profitti» della RSI, non incidono sui processi aziendali o sui rapporti con le parti interessate: hanno pertanto una rilevanza limitata per lo sviluppo della RSI, in quanto essi incidono soltanto sul campo della SSL.

Vi sono altre significative differenze tra le due tipologie di iniziative, per quanto attiene la loro natura stessa: per la promozione della RSI, predominano le iniziative private, mentre la SSL è dominata da leggi e regolamenti e dalle iniziative dei governi. Come sarà chiarito più avanti, altri agenti, sconosciuti nell'arena della SSL, svolgono un ruolo nelle iniziative in tema di RSI, e gli agenti esistenti possono essere visti in ruoli diversi.

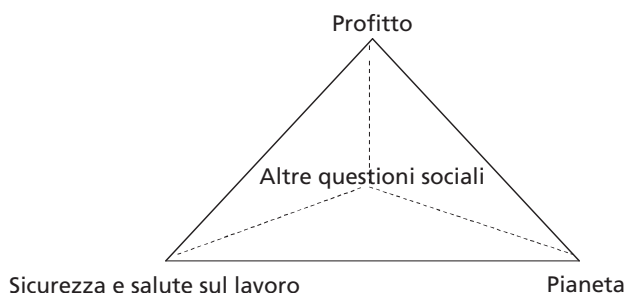
Una delle conclusioni che si può trarre è che lo sviluppo della RSI forma una nuova dimensione del «cambiamento nel mondo del lavoro». È pertanto importante che la comunità operante nel campo della SSL valuti le opportunità e le sfide derivanti da questa nuova evoluzione.

6.3.3. Sicurezza e salute sul lavoro e performance nel campo della RSI

Le dimensioni sociali, ambientali ed economiche possono essere rappresentate come un triangolo. Per l'analisi dei rapporti tra SSL e RSI, può essere utile operare una distinzione tra sicurezza e salute sul lavoro, in quanto componente sociale, e le altre componenti sociali in gioco.

L'immagine qui riprodotta illustra come le componenti della SSL, in una prospettiva di RSI, possono legarsi più strettamente ad altre componenti importanti per le imprese.

RSI e sicurezza e salute



Per quanto riguarda la SSL, gli aspetti più pertinenti sono i seguenti:

- le questioni inerenti alla sicurezza e alla salute pubblica (ivi compresa la sicurezza dei prodotti);
- le questioni attinenti alle risorse umane;
- l'equilibrio tra lavoro e sfera privata;
- altri diritti fondamentali sul lavoro;
- le questioni ambientali;
- redditività e produttività.

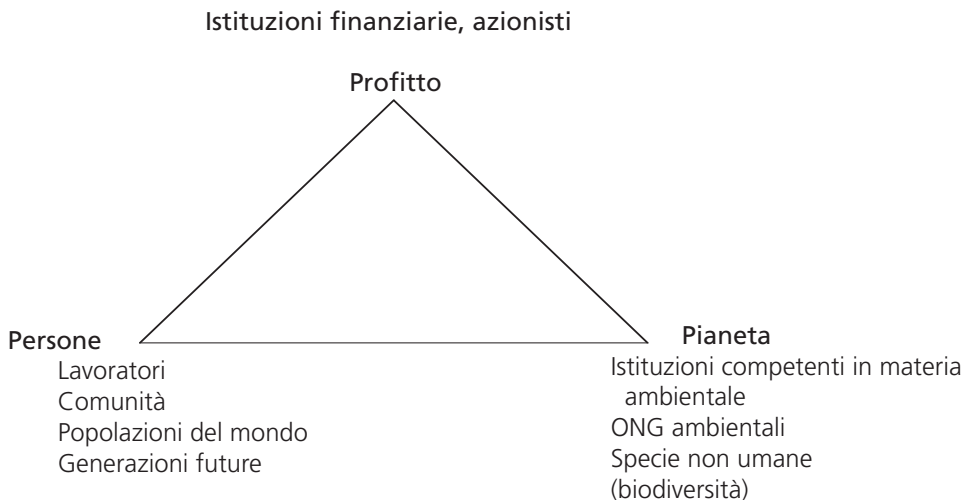
È interessante rilevare come termini quali «malattie correlate al lavoro» o «assenze correlate al

lavoro», di fatto esprimono implicitamente che tali questioni hanno una componente «sociale». La RSI può offrire, su queste tematiche, una prospettiva più ampia e implicare opportunità di soluzioni finora inesplorate.

6.3.4. Il ruolo delle nuove parti interessate

Un altro modo per chiarire il rapporto tra RSI e sicurezza e salute sul lavoro è quello di incentrarsi sulle parti interessate coinvolte nella RSI. Ciò è illustrato dall'immagine seguente.

RSI e principali parti interessate



Per quanto riguarda i profitti, le principali parti interessate sono le istituzioni finanziarie (banche, compagnie d'assicurazione, fondi pensione), gli investitori e gli azionisti.

Per quanto riguarda gli aspetti ambientali, sono importanti le organizzazioni non governative impegnate nell'ambiente, nonché i piccoli proprietari terrieri, le autorità competenti in mate-

ria ambientale e le autorità locali. Si potrebbe persino affermare che la natura, nel senso delle specie non umane, è una sorta di parte interessata, con particolare riferimento alla conservazione della natura e alla biodiversità.

Infine, per quanto riguarda gli aspetti sociali, a fianco dei dirigenti e dei lavoratori, vediamo civili e organizzazioni della società civile (ONG),

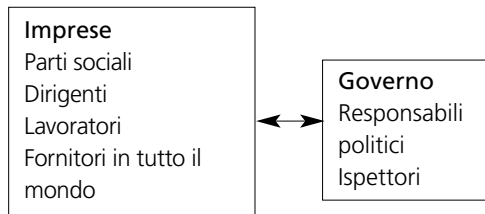
popolazioni del mondo e anche generazioni future, in quanto nuove parti interessate che di solito non sono comprese fra le questioni attinenti alla sicurezza e alla salute.

6.3.5. La società civile entra in gioco

Nel XX secolo, gli aspetti sociali delle tematiche imprenditoriali sono state affrontate principalmente tra le imprese e le parti interessate legati alle imprese, da un lato, e le istituzioni di governo, dall'altro.

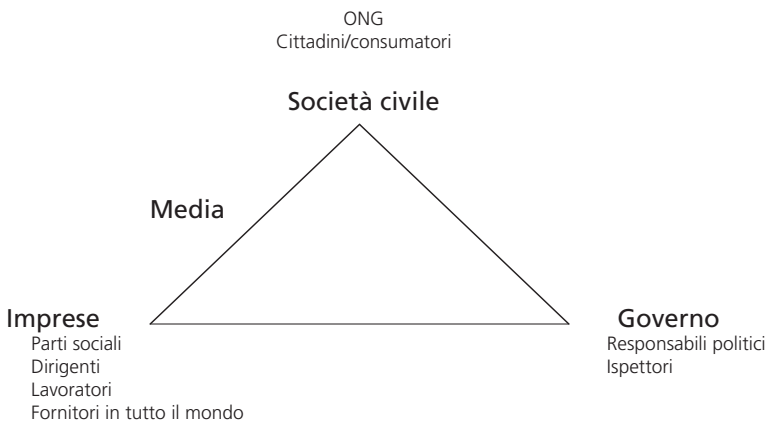
Ciò vale anche per la SSL. I principali attori operanti nell'arena europea e nazionale della SSL sono le organizzazioni datoriali e sindacali (le parti sociali) e i governi (responsabili politici e ispettori del lavoro). A livello di impresa, si tratta di datori di lavoro, dirigenti, lavoratori e loro rappresentanti, sostenuti dai professionisti nel campo della SSL.

Nel XXI secolo, tuttavia, questo quadro sta cambiando rapidamente. Entra in gioco la società civile, come controparte delle imprese e dei governi (?). Ciò è illustrato nella figura seguente.



(?) Spinte importanti sono date dal diminuito potere dei governi (nazionali) e dall'accresciuto potere delle imprese (multinazionali). A seguito di questo fenomeno le imprese si trovano ad affrontare nuovi «contrappesi» provenienti dalla società civile, ad esempio, le associazioni dei consumatori, gli azionisti, oppure la risposta dei «civili» al mercato del lavoro.

Entra in gioco la società civile



La gestione delle imprese e della società è oggi un argomento caldo in molte imprese e «business school». Conseguentemente, le imprese comunicano sempre di più con le ONG, dalle cosiddette ONG monotematiche (come Greenpeace) alle ONG multitematiche e alle associazioni dei consumatori. Ne segue che anche i mass media sono sempre più coinvolti nella RSI.

6.3.5.1. Un'arena più vasta, con nuovi punti all'ordine del giorno per decidere di SSL

Si può concludere pertanto che, grazie alla RSI molte nuove parti interessate possono farsi coinvolgere, direttamente o indirettamente, nella sicurezza e salute sul lavoro: questo può cambiare in maniera significativa la tradizionale arena della SSL. I temi della sicurezza e della salute sul lavoro saranno discussi in un'arena molto più ampia che mai, e possono essere oggetto di decisioni assunte da ONG, civili, mass media, azionisti, autorità locali e fornitori di tutte le parti del mondo.

Contemporaneamente, l'agenda sarà molto più ampia, con nuove voci quali la «corporate governance» (governo d'impresa) e con considerazioni etiche, che svolgeranno un ruolo importante. L'agenda comprenderà ogni forma di impatto dell'impresa sulle persone, sul pianeta e sui profitti, fra cui l'impatto ambientale di prodotti e processi, l'impatto di prodotti e servizi sulla sicurezza e salute, l'impatto dell'impresa sulla sicurezza e sulla salute pubblica, l'impatto e il posizionamento dell'impresa nella comunità locale (rispetto a tutte le sue sedi), nonché l'impatto sociale nei paesi in via di sviluppo.

Per venire incontro alle nuove esigenze delle imprese, sono già in via di sviluppo nuovi metodi e strumenti:

- metodi per la rendicontazione esterna e il dialogo con le parti interessate;
- l'introduzione di codici di comportamento;
- l'individuazione e l'utilizzo di nuove opportunità d'affari;
- la selezione dei partner d'impresa;
- la gestione dell'impatto sociale e ambientale lungo l'intera filiera di produzione e consumo.

È importante rendersi conto, ancora una volta, che tutto questo è trainato principalmente da un «interesse illuminato delle imprese», spesso innescato da ONG e mass media.

6.3.6. Probabili nuovi ruoli per gli attori già esistenti

Le parti sociali e le autorità governative responsabili in tema di SSL resteranno chiaramente attori essenziali nel campo della sicurezza e della salute sul lavoro, ma le strutture tripartite si troveranno ad affrontare una nuova arena e un dibattito molto più ampio. Inoltre, i protagonisti tradizionali si confronteranno con la società civile sotto ruoli diversi: i datori di lavoro non sono soltanto datori di lavoro, sono nel contempo imprenditori e (lo si spera) soggetti «responsabili» della comunità civile. I lavoratori sono nel contempo consumatori, soggetti della comunità civile e, a volte, vicini di casa.

I professionisti nel campo della sicurezza e della salute possono farsi coinvolgere in dialoghi con parti interessate esterne, nel ruolo di rappresentanti dell'impresa; possono dover «disimparare» l'abitudine di fare automaticamente riferimento agli obblighi di legge; dovranno invece collegare le proprie attività a sani principi d'impresa, considerazioni etiche e principi di «buona cittadinanza».

6.3.7. Sfide

Non vi è dubbio che i suddetti sviluppi avranno un impatto sulla comunità che si occupa di sicurezza e salute sul lavoro. La RSI presenta nuove opportunità e nuove sfide, per cui la comunità che si occupa di sicurezza e salute sul lavoro deve valutare i punti di forza e di debolezza nel contesto di questo sviluppo.

Piuttosto che fornire risposte, ci troviamo a uno stadio in cui è importante sollevare le domande giuste e stimolare il dibattito fra tutte le parti interessate alla sicurezza e alla salute sul lavoro, anche tra le parti interessate della SSL e le altre parti interessate coinvolte negli sviluppi della RSI.

Per la comunità operante nel campo della SSL, le principali questioni sono le seguenti:

- Quali sono le opportunità più importanti per rafforzare la SSL facendo uso degli sviluppi intervenuti nel campo della RSI? Che cosa occorre perché si abbia un impatto positivo?
- Quali sono le sfide principali per la SSL, in ragione dell'evoluzione della RSI? Che cosa possiamo fare al riguardo?
- Quali sono i punti di forza della comunità operante nel campo della SSL (istituzioni e persone) che sono essenziali per fare in modo che la SSL sia un aspetto importante della RSI?
- Quali sono i punti di debolezza della comunità operante nel campo della SSL a questo riguardo?
- Come si può affrontare efficacemente il rapporto tra RSI e SSL, nel quadro dello sviluppo delle politiche in materia di RSI, a livello d'impresa, nazionale e europeo?

In considerazione dell'importanza strategica dello sviluppo della RSI, nonché del suo carattere innovativo, è troppo presto per fornire direttive pratiche su come inserire la sicurezza e la salute nella RSI. In ragione dello sviluppo della RSI, a questo stadio occorrono dibattiti a livello europeo e nazionale in merito alle sfide, alle opportunità e alle minacce che si vengono a presentare. Tuttavia, ai dirigenti, ai dipendenti e ai professionisti in materia di salute e sicurezza, vengono fornite, nella prossima sezione, alcune importanti raccomandazioni.

La ricerca mostra come la RSI possa ispirare alla comunità operante nel campo della SSL nuove tipologie di iniziative promozionali della SSL, e come vi siano opportunità per partenariati innovativi su base volontaria con parti interessate che normalmente non sono coinvolte nella sicurezza e nella salute sul lavoro, nonché per un maggior riconoscimento dell'importanza della SSL da parte del pubblico in generale e dei mass media. Ciò può esigere anche che la comunità operante nel campo della SSL esamini criticamente in quali casi le iniziative su base volontaria possano essere più efficaci della legislazione.

Questa ricerca è la prima a fornire un approfondimento delle opportunità e delle minacce sollevate dallo sviluppo della RSI per la sicurezza e la salute sul lavoro.

7.2. Raccomandazioni

I casi di singole imprese e le iniziative possono essere fonte di ispirazione o di orientamento per chiunque cerchi una maggiore sinergia tra le attività in tema di SSL e le attività in tema di RSI. Come affermato in precedenza, non ci sono piani di lavoro tangibili su come si debba «fare» la RSI. Occorre prima discuterne e dar vita a nuove idee. Ciononostante, gli esempi di buona prassi ci hanno fornito un punto di partenza.

7.



CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI

7.1. Conclusioni

La RSI è uno sviluppo nuovo e interessante, un argomento «caldo» nella società e nelle imprese di oggi: ha inoltre un legame forte con la sicurezza e la salute sul lavoro. Alcune iniziative in tema di RSI sono incentrate soltanto sui nuovi aspetti della RSI, strettamente volontari, mentre la SSL può essere percepita come una questione rientrante nell'obbligatorietà.

A livello di impresa, la sicurezza e la salute sul lavoro trovano sempre un posto all'interno della RSI. Le imprese si rendono conto di non poter essere all'esterno buone imprese, avendo invece all'interno una performance sociale scarsa.

Sono presentate qui di seguito alcune raccomandazioni, che possono essere di aiuto ai dirigenti, ai lavoratori dipendenti e ai professionisti in materia di SSL operanti in imprese che vogliono trovare un rapporto più stretto tra SSL e RSI.

7.2.1. Raccomandazioni per i dirigenti? sulla base degli esempi di buona prassi

Partire dalle attività già esistenti

È probabile che le imprese che attuino una strategia di RSI stiano già operando in vario modo in questa direzione.

Pertanto è opportuno evitare di reinventare la ruota, facendo invece tesoro delle iniziative esistenti e dell'esperienza passata. Occorre valutare quali siano le attività pertinenti, fra cui le attività inerenti alla sicurezza, alla salute e alle risorse umane; occorre riconoscere quali azioni dei lavoratori dipendenti siano pertinenti per la RSI. Occorre essere consapevoli del fatto che, applicando una prospettiva più ampia e più strategica, alcune attività già esistenti possono essere riorientate verso la RSI.

Far uso delle esperienze disponibili

Ci sono molti esempi di buona prassi e di direttive disponibili per la RSI, quali quelle descritte nel capitolo 5 sulle iniziative nazionali o internazionali atte a stimolare la RSI. Le iniziative si basano su una varietà di valori e metodi, per cui è opportuno ricorrere all'approccio che meglio si adatta alla propria impresa e alla propria cultura aziendale. Di solito sono disponibili informazioni supplementari su Internet. Si può imparare molto anche dalle esperienze di altre imprese, come quelle presentate nel capitolo 4, esperienze che possono essere utilizzate come fonte di ispirazione o come pietra di paragone.

Definire gli obiettivi strategici

Occorre essere chiari circa la propria visione della RSI, le modalità e le motivazioni per cui si ri-

tiene che la RSI sia importante per la propria impresa. Gli obiettivi principali possono includere la creazione di opportunità su mercati innovativi, lo sviluppo del rapporto con le principali parti interessate, il miglioramento della gestione dei rischi d'impresa, oppure la realizzazione di sinergie collegando attività precedentemente separate. I vantaggi potenziali possono consistere in un profilo migliore sul mercato per i prodotti, per i servizi o per i potenziali dipendenti, in un miglior morale a lato dei dipendenti, in una ridotta rotazione del personale e in meno assenze per malattia.

Individuare e coinvolgere le parti interessate

La RSI consiste nel dare ascolto alle parti interessate, siano essi lavoratori dipendenti, clienti, azionisti, governo, ONG, consumatori, società civile o componenti della famiglia. Ogni impresa si trova ad affrontare un'ampia gamma di parti interessate, per cui è importante individuare attentamente quali siano le principali parti interessate e perché. La capacità e la tempestività d'ascolto è di grande importanza. Le parti interessate interne o gli azionisti, non vanno trascurati. Occorre essere trasparenti nel selezionare le principali parti interessate, occorre essere aperti e onesti nella comunicazione verso tutte le parti interessate, fra cui quelle che possono essere considerate meno importanti per la propria impresa.

Trovare un equilibrio tra persone, pianeta e profitti

La RSI implica l'inserimento di considerazioni sociali (persone), ambientali (pianeta) ed economiche (profitti) nell'operatività aziendale e nella comunicazione dell'impresa con le parti interessate. Di questi aspetti, il profitto è di solito ben integrato nell'operatività aziendale, ma anche i sistemi di gestione ambientale sono facilmente disponibili per contribuire a ridurre l'impatto dell'impresa sul pianeta. Tuttavia, gli aspetti sociali sono spesso i più complicati da affrontare, in quanto essi riguardano non soltanto l'impat-

to sui lavoratori dipendenti e sui partner dell'impresa, quanto anche sulle comunità locali e forse sui paesi in via di sviluppo. Specialmente per le grandi imprese, può essere pertinente anche l'impatto indiretto, per esempio attraverso i partner che l'impresa ha nella filiera delle forniture.

Trovare un equilibrio tra gli aspetti esterni e interni della RSI

Nuove questioni esterne, come il lavoro minorile o l'attività esercitata in paesi con problemi legati ai diritti umani, possono salire nell'agenda per effetto della pressione esercitata da parti interessate esterne. Queste problematiche possono sembrare, a prima vista, non collegate direttamente a questioni interne: eppure, la loro soluzione richiede di chiarire quali siano i valori dell'impresa rispetto a dirigenti, lavoratori dipendenti e partner di impresa. Inoltre, per il successo di qualsiasi misura, è essenziale che esse siano fatte proprie o che vi sia il supporto di tutta una serie di attori chiave interni.

Nel lungo termine, l'impresa non può rimanere credibile se i «buoni valori» sono dichiarati importanti all'esterno, ma non sono praticati all'interno. Ciò significa che la gestione delle risorse umane e le problematiche legate alla sicurezza e alla salute sul lavoro dovrebbero far sempre parte integrante della sfida della RSI; inoltre esse dovrebbero essere valutate alla luce dei medesimi valori e criteri degli obiettivi orientati verso l'esterno (obiettivi sociali o ambientali).

Dimostrare e sviluppare la leadership

Il comportamento stesso dei dirigenti dovrebbe fungere da esempio positivo: se non si crede in una certa strategia, allora è meglio non cominciare neppure. Le difficoltà che si incontrano nella fase di attuazione servono come informazioni attinenti alla gestione: altre persone incontreranno le medesime difficoltà. È pertanto opportuno affrontare apertamente e con onestà

tali difficoltà, altrimenti si perde in credibilità, così come può accadere per la RSI.

Realizzazione: unire alle parole l'azione

È facile sposare nuovi valori, mentre è più difficile, ancorché molto più importante, metterli effettivamente in azione nel quadro della propria attività quotidiana. In effetti, le parole non suffragate da fatti diminuiscono la credibilità dei nuovi valori che si sono sposati, rendendo molto più difficile la conquista di una credibilità e del successo.

I lavoratori dipendenti sono perfettamente in grado di vedere la differenza tra quanto viene detto sul piano delle relazioni pubbliche e la realtà di tutti i giorni. Occorre ricordare che non si può rimanere buoni all'esterno senza essere buoni all'interno. Quando si afferma che la performance ambientale deve essere eccellente, anche l'ambiente di lavoro deve procedere nella medesima direzione.

Il coinvolgimento dei lavoratori dipendenti è importante, perché essi sono fra i maggiori beni patrimoniali dell'impresa e ciò è vero anche riguardo all'attuazione della RSI. Per farlo, si può pensare a iniziative di riconoscimento dei lavoratori dipendenti, oppure si può fare in modo che quanto si è appreso nell'area X dell'impresa sia messo a frutto in altri dipartimenti. La comunicazione è importante, per essere certi che ci sia sempre un'agenda per la RSI (fra cui la sicurezza e la salute sul lavoro). L'alta direzione dovrebbe fungere da guida con il proprio esempio, seguendo il principio che la RSI, al pari della sicurezza e della salute, esige un impegno ad alto livello e non può essere oggetto di un semplice comando dall'alto in basso.

Far propria la responsabilità sociale

Per avere successo, la RSI esige dei cambiamenti all'interno dell'impresa, fra cui anche nel cuore e nella mente del personale. In quanto tale, non è una questione che si risolve in un baleno:

è essenziale un impegno a lungo termine. È pertanto opportuno individuare gli attori principali dell'impresa che sono in grado di fungere da leader, promovendo i nuovi valori e le attività auspiccate. Occorre accertarsi che i sistemi di ricompensa e la cultura d'impresa supportino e promuovano i nuovi valori e le nuove attività.

Occorre essere consapevoli del fatto che la RSI richiede di catturare «il cuore e la mente delle persone» (fra cui l'alta dirigenza). Spesso gli aspetti personali e interpersonali sono difficili da gestire, richiedono coraggio e intelligenza emotiva da parte di tutti i dirigenti. Ciò può comportare modifiche dello stile di leadership e un adeguamento delle capacità sociali dei dirigenti. Occorre dunque sottolineare quella che è la sfida per i dirigenti, cioè sviluppare situazioni, con le parti interessate (esterne) e con le persone che essi guidano e formano, in cui entrambe le parti vincono (win-win).

Non aver timore di considerazioni etiche e aspetti legati ai valori

Per molti dirigenti, la natura degli affari è quella di fare affari, cioè di far soldi. La RSI può migliorare gli affari, ma sempre insieme con la creazione di vantaggi sociali e/o ambientali. In quanto cittadini, molti dirigenti diranno che altri valori sono importanti per le persone e la società e la RSI può essere vista come un modo per includere, in una certa misura, i valori umani, sociali e religiosi nell'operatività dell'impresa. Una volta che si sia riconosciuta l'importanza di questi valori per se stessi, non è più una strana idea che la RSI possa aggiungere altri valori alle proprie attività d'impresa.

Essere innovativi

La RSI può essere innovativa e spesso si richiama alle emozioni delle persone, anziché dar loro un vantaggio meramente razionale o economico. È opportuno prendere in considerazione metodi non tradizionali per stimolare il cambiamento, come forme innovative di partenariato (come

con le ONG). È opportuno tener conto delle persone chiave, interne all'organizzazione, che temporaneamente possono essere in grado di effettuare uno scambio di ruoli con altre organizzazioni di parti interessate. Questo tipo di approccio può aumentare considerevolmente la reciproca comprensione e aprire nuove prospettive. È opportuno prendere in considerazione il coinvolgimento di artisti in quanto agenti del cambiamento, confidando nella propria intuizione quando sono in gioco i valori umani. Sia negli esempi di buona prassi a livello di impresa, sia nelle iniziative di RSI, si possono trovare molti esempi interessanti di metodi non convenzionali per promuovere la RSI.

Cercare le opportunità

Occorre focalizzarsi sugli obiettivi della RSI espressi in termini positivi, anche nelle aree che possono essere tradizionalmente focalizzate sulla gestione dei rischi, come la sicurezza e la salute sul lavoro. La salute è ben di più dell'assenza di malattie; significa anche essere presenti, motivati e capaci di risolvere i problemi. La sicurezza è ben di più dell'assenza di rischi, o del loro controllo; è anche uno stato di attività che deve essere creato e confermato attraverso il comportamento delle persone, che genera fiducia nel futuro, creatività e un sentimento di fiducia tra dirigenti e lavoratori.

Per quanto riguarda la sicurezza e la salute sul lavoro, può essere opportuno spostare l'accento dal rispetto degli obblighi alla ricerca di opportunità, contribuendo alla «eccellenza» dell'impresa e a individuare nuove opportunità d'affari.

Apprendere e sviluppare in nome dell'organizzazione

La RSI non è una questione che si risolve in un baleno: ci vuole tempo per sviluppare nuovi valori e una nuova cultura dell'impresa. Il mondo esterno è dinamico e anche le richieste delle parti interessate cambiano con il passare del

tempo, al pari di quelle dell'organizzazione. Ciò richiede processi di adeguamento e apprendimento, a livello organizzativo, individuale e collettivo.

7.2.2. Raccomandazioni per i lavoratori dipendenti e i loro rappresentanti, sulla base di esempi di buona prassi

Partire dalle attività già esistenti

La RSI rappresenta un'evoluzione interessante, che può attribuire un maggior significato al lavoro. A volte, i dirigenti la considerano come un fattore completamente nuovo, mentre essa si inserisce sulle esperienze e sulle attività in cui i lavoratori dipendenti sono già da tempo coinvolti. È opportuno accertarsi che la RSI coinvolga i lavoratori o i loro rappresentanti, per esempio nell'area della sicurezza e della salute sul lavoro.

Far uso delle esperienze disponibili

Molte imprese stanno già attuando la RSI e ciò fornisce l'opportunità di scambiare esperienze con altri lavoratori dipendenti. I capitoli dedicati agli esempi di buona prassi nelle imprese e alle iniziative nazionali in materia di RSI, possono essere utilizzati come fonti da cui trarre spunto per far sì che la RSI vada incontro agli interessi dei lavoratori.

Definire gli obiettivi strategici

La RSI è uno sviluppo strategico che, se attuato adeguatamente, può modificare nel tempo la natura dell'impresa e le sue attività. Di solito, questo non è un argomento in cui molti lavoratori dipendenti siano coinvolti, eppure può essere utile per i lavoratori riflettere liberamente sulle opzioni strategiche a disposizione dell'impresa. In fondo, si tratta anche del proprio futuro lavoro!

Individuare e coinvolgere le parti interessate

La RSI è notevolmente influenzata dalle richieste delle parti interessate. È quindi importante che l'impresa includa i lavoratori fra i gruppi di parti interessate di assoluta pertinenza. I lavoratori dipendenti, dal canto loro, devono essere consapevoli di quali siano le parti interessate pertinenti ai propri progetti e cerchino di ascoltare le loro richieste. Inoltre, i contatti che i lavoratori dipendenti possono avere con le ONG, per non parlare della loro attiva militanza in tali organizzazioni possono, nel quadro della RSI, essere pertinenti agli interessi dell'impresa. Può essere utile conoscere queste organizzazioni, conoscerne i valori, le richieste e le priorità: per il lavoratore dipendente, ciò può offrire l'opportunità di unire gli interessi professionali e quelli personali.

Trovare un equilibrio tra persone, pianeta e profitti

La RSI implica l'inserimento di considerazioni sociali (persone), ambientali (pianeta) e economiche (profitti) nell'operatività aziendale e nella comunicazione dell'impresa con le parti interessate. Occorre accertarsi che sui lavoratori vi sia sufficiente attenzione, in quanto importante gruppo di parti interessate e che la comunicazione con i loro rappresentanti sia inserita nella strategia dell'impresa. I dirigenti possono dover spiegare che è importante, per l'impresa, diventare un datore di lavoro ambito (*employer of choice*).

In quanto cittadini, molti lavoratori saranno entusiasti dell'inserimento degli obiettivi sociali e ambientali nell'operatività dell'impresa. È bello lavorare in un'impresa che mira a qualcosa di più che non semplicemente far soldi, nella misura in cui sia comunque capace di farli. Questi argomenti e valori possono essere oggetto di dibattito tra lavoratori e responsabili.

Trovare un equilibrio tra gli aspetti esterni e interni della RSI

Molte imprese, quando cominciano a occuparsi di RSI, si focalizzano su nuove voci esterne (come il lavoro minorile) che entrano in agenda a seguito della pressione di gruppi esterni di parti interessate. Conseguentemente, esse possono essere portate a trascurare l'importanza degli aspetti interni della RSI, come la soddisfazione e la motivazione dei lavoratori, o la prevenzione delle malattie. Nel contempo, i cambiamenti imposti da questi obiettivi esterni possono essere realizzati soltanto mediante cambiamenti interni che coinvolgano i lavoratori. È pertanto importante che i lavoratori dipendenti affrontino l'argomento fra di loro e con la direzione. A meno che non sia chiaro che i lavoratori si sentono coinvolti e vogliono dire la loro, i dirigenti possono comunque decidere le questioni attinenti alla RSI senza la partecipazione dei lavoratori dipendenti.

Dimostrare e sviluppare la leadership

Per avere successo, la RSI dipende da alcune persone che assumono la leadership e spingono al cambiamento. Tradizionalmente, la leadership si associa a una gestione dall'alto in basso, per esempio a partire dal direttore generale e dagli altri direttori. Nelle organizzazioni moderne, più decentrate, la leadership è considerata sempre di più una qualità auspicabile per tutto il personale. Pertanto, se i lavoratori dipendenti hanno delle idee circa le opportunità che la RSI può aprire all'impresa, essi non dovrebbero esitare a esprimerle, anzi dovrebbero sviluppare iniziative dal basso in alto. In ultima analisi, la RSI può prosperare soltanto se vi è una positiva combinazione di iniziative dall'alto in basso e dal basso in alto.

Realizzazione: unire alle parole l'azione

In gran parte, la RSI è incentrata sull'inserimento di valori sociali e ambientali nel comportamento dell'impresa e del suo personale (dai di-

rigenti agli uscieri). Chiunque avvii iniziative in tema di RSI deve assicurare che il proprio comportamento vada a incentivare i valori sociali e/o ambientali patrocinati.

Far propria la responsabilità sociale

La RSI può far sì che i lavoratori dipendenti considerino il proprio lavoro come più ricco di significato e più premiante. Se l'evoluzione è innescata da iniziative in tema di RSI, è opportuno che i lavoratori dipendenti siano coinvolti, cercando di patrocinare e promuovere la RSI nella propria squadra di lavoro.

Non aver timore di considerazioni etiche e aspetti legati ai valori

In un primo tempo, può sembrare strano udire l'alta dirigenza patrocinare un comportamento etico ed esprimere l'importanza di una serie di valori aziendali. Possono esserci buoni motivi per rimanere scettici, in quanto i nuovi valori non vengono immediatamente integrati appieno in tutte le attività dell'impresa e gli stessi dirigenti possono non comportarsi del tutto all'altezza dei nuovi valori. Tuttavia, è importantissimo mantenere aperta la comunicazione con i lavoratori dipendenti, con le loro perplessità; il loro feedback non convenzionale sulle incoerenze dei dirigenti può essere di grande valore.

Può sorgere la preoccupazione che i dirigenti giudichino la moralità e il comportamento dei lavoratori dipendenti come mai si era visto prima: resta tuttavia il fatto che, in maggioranza, i dirigenti trovano molto difficile comunicare in materia di valori e percezioni. Non è nel loro interesse forzare determinati comportamenti a lato dei loro dipendenti: per le imprese, d'altro canto, non è importante controllare la vita dei propri dipendenti, quanto piuttosto agevolare e ricompensare il comportamento auspicato.

Prendere in considerazione metodi e strumenti non convenzionali

Il modo tradizionale in cui questi argomenti sono stati affrontati, può aver avuto un'efficacia in passato, ma pone notevoli limiti se ci si vuole spostare in direzione della RSI. Al di là dei fatti e degli indici, per tutti, in quanto persone, sono importanti aspetti immateriali come i valori, le emozioni e la passione. Di solito, questi «elementi irrazionali» non sono apprezzati sul lavoro: però ci sono. La RSI è stata considerata come un'opportunità per sviluppare nuove dimensioni nel lavoro dei dipendenti, dove i valori e gli interessi personali si possono abbinare a quelli dell'impresa. Ciò esige, naturalmente, apertura e fiducia tra dirigenti e personale.

Cercare opportunità

A seguito della RSI, le imprese possono subire dei cambiamenti e ciò può comportare nuovi problemi. Tuttavia, ogni problema percepito è un'opportunità di apprendimento, la quale può anche aprire nuove opportunità. I casi di buona prassi mostrano che le imprese che hanno attuato una qualche forma di RSI di solito diventano più interessanti per chi vi deve lavorare. La RSI può attribuire un maggior significato al lavoro dei propri dipendenti e, talvolta, può aprire nuove prospettive di carriera.

Apprendere e sviluppare in nome dell'organizzazione

La RSI richiede l'adattamento alle nuove circostanze e apre il flusso di comunicazione con le parti interessate esterne. La RSI coinvolge anche valori e considerazioni etiche, aspetti che, per la maggior parte delle persone, appaiono per la prima volta importanti sul lavoro. Ciò esige una sensibilizzazione collettiva e di tutte le persone dell'impresa. L'apprendimento, sia sul piano individuale, sia sul piano collettivo, è pertanto una chiave di accesso alla RSI: si creano così opportunità per lo sviluppo di nuove, valide competenze e per la crescita personale.

7.2.3. Raccomandazioni per i professionisti della sicurezza e della salute, sulla base di esempi di buona prassi

Partire dalle attività già esistenti

Se l'impresa in cui si lavora avvia una strategia di RSI, occorre accertare che i risultati già conseguiti nel campo della sicurezza e della salute siano valutati positivamente e siano considerati come una delle pietre miliari su cui costruire la RSI. In alcune macro iniziative volte a stimolare la RSI, quest'ultima non è deliberatamente associata alla sicurezza e alla salute, in quanto quest'area viene vista come un'area iper-regolamentata, mentre la RSI è considerata un'attività del tutto volontaria. Tuttavia, la maggior parte delle imprese si rende conto in fretta che la sicurezza e la salute sul lavoro ricoprono un posto naturale nello spettro di attività della RSI.

Far uso delle esperienze disponibili

Molte imprese hanno in corso attività in tema di RSI, per cui si possono utilizzare le loro esperienze. È opportuno discutere degli sviluppi della RSI nell'ambito delle proprie reti professionali. Occorre accertarsi di aver ben compreso le lezioni apprese da altri professionisti operanti nel campo della sicurezza e della salute. Altre informazioni sull'argomento si possono reperire sui siti web delle iniziative citate in questa pubblicazione. Molti professionisti operanti nel campo della sicurezza e della salute fanno spesso riferimento agli obblighi di legge per far sì che le cose siano fatte. Invece occorre cercare, in primo luogo, le motivazioni interne dell'impresa. Naturalmente, resta sempre nell'interesse dell'impresa osservare leggi e regolamenti, ma raramente questa è la motivazione che spinge al miglioramento.

Definire gli obiettivi strategici

Occorre considerare la RSI come una cornice che può dare alla sicurezza e alla salute una po-

sizione più strategica all'interno dell'impresa. Occorre formulare, per la sicurezza e la salute sul lavoro, obiettivi a lungo termine espressi in positivo. È opportuno includere le questioni attinenti alla salute mentale e il loro stretto rapporto con una moderna gestione delle risorse umane, con la soddisfazione dei lavoratori dipendenti. È opportuno stabilire dei rapporti con gli altri obiettivi sociali strategici dell'impresa, nonché con obiettivi ambientali o di sviluppo sostenibile.

Individuare e coinvolgere le parti interessate

Vanno individuate le parti interessate esterne, che siano interessate agli aspetti esterni della sicurezza e della salute sul lavoro. Occorre accertare che esse siano coinvolte nel dialogo con l'impresa. È opportuno cercare di costruire forme di partenariato con dette parti interessate, ciò può aprire nuove prospettive di avanzamento per la sicurezza e la salute, sul lavoro e su un piano più generale.

Trovare un equilibrio tra persone, pianeta e profitti

La sicurezza e la salute sul lavoro fanno parte naturalmente dell'aspetto «persone» della RSI. Esse riguardano il benessere dei lavoratori, le parti interessate più importanti e delle loro famiglie. Quando si lavora con sostanze pericolose, le questioni inerenti alla sicurezza possono essere avvertite come molto vicine anche dalle parti interessate esterne. La loro percezione della sicurezza è cruciale per l'impresa in cui si lavora: è importante conoscerli e ascoltarli. Oggi la percezione della sicurezza è considerata come la «vera sicurezza», a fronte dei dati statistici di carattere tecnico.

Occorre accertarsi che la sicurezza e la salute non siano soppiantate da nuove voci che possono comparire in agenda per effetto della RSI, come lo sviluppo sostenibile e il lavoro minorile. È opportuno individuare i valori sottostanti comuni, creando collegamenti strategici e sottolineando gli aspetti comuni.

Trovare un equilibrio tra gli aspetti esterni e interni della RSI

Per tradizione, la sicurezza e la salute sul lavoro sono considerate soltanto come una questione interna. Tuttavia, esse comprendono anche svariati aspetti esterni. Buone condizioni di lavoro hanno un grande impatto sul mercato del lavoro. Le autorità locali sono interessate alla salute dell'ambiente e alla sicurezza esterna. Le voci cosiddette «correlate al lavoro» sono anche correlate alla «vita privata» e/o alla «società». La rendicontazione sociale, che è focalizzata sull'impatto delle attività dei partner commerciali lungo la filiera delle forniture, comprende le componenti della sicurezza e della salute sul lavoro all'interno di altre organizzazioni.

Dimostrare e sviluppare la leadership

Occorre sviluppare iniziative indirizzate alla RSI in maniera tale che la sicurezza e la salute facciano parte della strategia dell'impresa. Occorre cercare di ispirare i dirigenti e le altre persone che patrocinano la RSI, fornendo loro una migliore comprensione dei vantaggi che l'impresa può trarre dall'eccellenza nel campo della sicurezza e della salute, nonché generando attività che rendano le persone (dirigenti e lavoratori) orgogliose di lavorare nell'impresa.

Realizzazione: unire alle parole l'azione

La sicurezza e la salute sono valori forti, ma spesso sono considerati come aspetti che necessitano soltanto di una gestione razionale. È importante che i professionisti della sicurezza e della salute affrontino questi due aspetti come valori, anziché come elementi controllabili. Occorre accertare inoltre che questi valori diventino parte integrante della cultura d'impresa. Occorre essere coinvolti sin dall'inizio nel dibattito sulla RSI, poiché la RSI è un aspetto di valenza più strategica per le imprese di quanto non sia la SSL. È molto importante dunque che vi sia un'attenzione strategica anche per la SSL. Occorre accertare di aver definito le priorità giuste affinché essa sia un argomento strategico per la

propria impresa. È opportuno essere d'esempio nell'agire strategicamente e nel vivere in conformità dei valori che si vogliono patrocinare.

Far propria la responsabilità sociale

In quanto professionisti della sicurezza e della salute, si può fare molto per la propria impresa, ma i dirigenti e i lavoratori della struttura organizzativa sono i reali soggetti «titolari» degli obiettivi di sicurezza e salute, dei problemi e delle possibili soluzioni. I dirigenti principali vanno considerati come parti interessate interne. Il dialogo con questi ultimi può aiutare a comprenderne meglio le esigenze, in modo tale che si possa supportarli meglio. È opportuno non togliere loro tale «titolarità», anche se probabilmente essi se ne spoglierebbero molto volentieri. Si può mostrare loro come si fa il lavoro giusto nel modo giusto e come ciò espliciti i propri effetti sulla società nel suo insieme. Si può avviare, coordinare, comunicare ecc., ma non essere responsabili del rendimento dell'impresa sul piano della sicurezza e della salute. Se ciò avvenisse, ciò sarebbe nel lungo periodo controproducente.

Non aver timore di considerazioni etiche e aspetti legati ai valori

La sicurezza e la salute sono importanti valori umani che devono essere integrati nei valori dell'impresa. Si tratta ben di più di un aspetto decisionale razionale. Non bisogna aver timore di fare delle dichiarazioni etiche, perché esse possono avere un maggior impatto sul comportamento delle persone di qualsiasi argomentazione razionale.

Prendere in considerazione metodi e strumenti non convenzionali

In molte imprese, la sicurezza e la salute rappresentano un'attività regolare. Si tratta di un risultato importante, ma non è facile che le attività regolari attirino un'attenzione strategica. I mi-

glioramenti radicali richiedono spesso un «pensiero fuori dal coro» e approcci non convenzionali. È opportuno valutare gli approcci innovativi utilizzati dall'impresa in altre aree collegate alla RSI (sostenibilità, gestione della qualità totale ecc.) e valutare la loro utilità, forse leggermente modificata per la SSL. Per esempio, è opportuno cominciare ad apprendere dalle reti e cercare nuove, inattese forme di partenariato, per aprir loro gli occhi rispetto ad altre prospettive.

Cercare le opportunità

La RSI offre una cornice più ampia per ripensare alla sicurezza e alla salute sul lavoro. Sono esse veramente di importanza strategica (non soltanto a parole)? I valori della sicurezza e della salute sono veramente tangibili nella prassi quotidiana? La sicurezza e la salute possono trarre vantaggio dal coinvolgimento di parti interessate (esterne)? I vantaggi economici della SSL sono sufficientemente chiari per l'alta dirigenza? L'impatto di buone condizioni di lavoro sul mercato del lavoro e, più in generale, sull'immagine dell'impresa, è stato valutato con chiarezza e utilizzato come forza trainante per la sicurezza e la salute?

Apprendere e sviluppare in nome dell'organizzazione

All'interno dell'impresa, si ammette apertamente che, nell'era della società della conoscenza, l'organizzazione del lavoro dovrebbe offrire alle persone esperienze di apprendimento per permettere loro una crescita personale e rendere così l'impresa più innovativa? Per rispondere proattivamente ai cambiamenti che avvengono continuamente nel mondo esterno, la strategia seguita in materia di sicurezza e di salute può considerarsi adeguata? Le nuove problematiche e i nuovi rischi sono previsti tempestivamente? Qual è il ruolo della sicurezza e della salute nello sviluppo organizzativo e tecnologico?

8.



RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, *Corporate Social Responsibility and Work Health*, sintesi di un seminario organizzato a Bruxelles (19 ottobre 2001) dalla Commissione europea e dall'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, *Forum* n. 3, 12 pagg.
- Commissione europea, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, libro verde, COM(2001) 366 def., Bruxelles.
- Commissione europea, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, libro verde, direzione generale Occupazione e affari sociali, 2001.
- Commissione europea, *Comunicazione della Commissione relativa alla responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, COM(2002) 347 def., Bruxelles.
- Cramer, J., Bergmans, F., Loeber, A., Dam, E. van, Kim, R. *Learning about CSR; the Dutch experience*, 2003.
- Cramer, J.M., *Ondernemen met hoofd and hart; duurzaam ondernemen, praktijkervaringen*, Van Gorcum, Assen, 2002.
- Fisscher, O., «Het organiseren van morele competentie — Bedrijfsethiek is "in"», *Gids voor Personeelsmanagement*, vol. 82, n. 3, 2003, pagg. 12-18.
- Jones, A.M., «Managing the gap: evolutionary science, work/life integration, and corporate responsibility», in: *Organisational Dynamics*, vol. 32, n. 1, 2003, pagg. 17-31.
- Jonker, J., *Verantwoord ondernemen: Organisatiekunde met het oog op de toekomst*, Org. Nijmegen School of Management, Nijmegen, 2003.
- Kok, P., Wielde, T. van der, McKenna, R., Brown, A., «A CSR audit within a quality management framework», *Journal of Business Ethics*, n. 31, 2001, pagg. 285-297.
- Mansley, M., *Health and safety indicator for institutional investors; a report to the health and safety executive*, Claros Consulting, 2002 (<http://www.hse.gov.uk/revitalising/csr.pdf>).
- Sanders, K., Roefs, M.A.J., «De invloed van maatschappelijk verantwoord ondernemen», *Gids voor personeelsmanagement*, vol. 80, n. 5, 2001, pagg. 30-33.
- Segal, J.P., Sobczak, A., Triomphe, C.E., *CSR and working conditions*, Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, 2003.

- *Survey and analysis of tools in connection with CSR and sustainability*, indagine condotta da Oxford Research per la Confederazione danese dei sindacati, Copenaghen, 2003.
- Zwetsloot, G.I.J.M., «From management systems to CSR», *Journal of Business Ethics*, n. 44, numero speciale sulla RSI, 2003, pagg. 201-207.
- Zwetsloot, G.I.J.M., Starren, A., «Maatschappelijk verantwoord ondernemen: "people aspect" komt er nog bekaaid van af», *Arbo* 1, n. 3 speciale, 2003, pagg. 9-11.

Partner del progetto

Responsabile del progetto, per conto dell'Agazia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro: William Cockburn (cockburn@osha.eu.int)

Coordinamento

Paesi Bassi

TNO Work & Employment (TNO Arbeid)

Polarisavenue 151, PO. Box 718,
2130 Hoofddorp

Paesi Bassi

Tel. (31-23) 554 95 49

Fax (31-23) 554 93 03

Responsabili di progetto per il cento tematico Ricerca, gruppo sei:

Gerard Zwetsloot, Annick Starren.

Altri componenti del gruppo di progetto TNO: Anneke Goudswaard, Martin van de Boenkamp

E-mail: g.zwetsloot@arbeid.tno.nl oppure a.starren@arbeid.tno.nl

Partecipanti

Austria

Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA)

Adalbert-Stifterstrasse 65

A-1200 Vienna

Referente: Christian Schenk

Tel. (43-1) 33 11 14 51

Fax (43-1) 33 11 16 21

E-mail: christian.schenk@auva.sozvers.at

Belgio

Prevent

Rue Gachard, 88 BTE 4

B-1050 Bruxelles

Referente: Kathleen Heuverswyn

Tel. (32-2) 643 44 44

Fax (32-2) 643 44 40

E-mail: heuverswyn@prevent.be

Finlandia

Istituto finlandese per la salute sul lavoro

Työterveyslaitos Topeliuksenkatu 41a

FIN-00250 Helsinki

Referenti: Kaisa Kauppinen, Kari Lindström

Tel. (358-9) 47 47 27 19

Fax (358-9) 89 07 13

E-mail: kaisa.kauppinen@occuphealth.fi

Germania

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und

Arbeitsmedizin (BAuA)

Friedrich Henkel Weg 1-25

D-44149 Dortmund

Referenti: Karl Kuhn, Elen Zwink

Tel. (49-231) 9071 22 43

Fax (49-231) 9071 25 37

E-mail: Zwink.Ellen@baua.bund.de

Italia

Istituto superiore per la prevenzione e la sicurezza del lavoro (ISPESL)

Via Alessandria, 220 E

I-00198 Roma

Referenti: Fiorisa Lentisco, Donatella Vasselli

Tel. (39) 06 44 28 02 91

Fax (39) 06 44 25 09 72

E-mail: fiorisa.lentisco@ispesl.it

Spagna

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT)

c/Torrelaguna 73

E-28027 Madrid

Referenti: Louis Pujol, Manuel Bestratén,

Tel. (34) 914 03 70 70

Fax (34) 914 03 00 50

E-mail: luisp@mtas.es

Regno Unito

Health and Safety Laboratory (HSL)

Broad Lane

Sheffield S3 7HQ

Regno Unito

Referenti: Peter Shearn, Lee Kenny

Tel. (44-114) 289 27 17

Fax (44-114) 289 23 62

E-mail: Peter.Shearn@hsl.gov.uk.

Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro

Responsabilità sociale delle imprese e sicurezza e salute sul lavoro

Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee

2005 — 139 pagg. — 16,2 x 22,9 cm

ISBN 92-9191-148-8

Prezzo in Lussemburgo (IVA esclusa): 15 EUR

VENDITE E ABBONAMENTI

Le pubblicazioni a pagamento dell'Ufficio delle pubblicazioni possono essere ordinate presso i nostri uffici di vendita in tutto il mondo. L'elenco degli uffici di vendita può essere ottenuto:

- consultando il sito Internet dell'Ufficio delle pubblicazioni (<http://publications.eu.int>),
- richiedendolo per fax al numero (352) 2929-42758.



TE-69-04-120-IT-C

Al fine di migliorare l'ambiente di lavoro, in un contesto di tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori, come previsto dal trattato e successivamente dalle strategie comunitarie e dai programmi d'azione relativi alla salute ed alla sicurezza sul luogo di lavoro, l'Agenzia si propone di fornire agli organi comunitari, agli Stati membri, alle parti sociali e agli ambienti interessati le informazioni tecniche, scientifiche ed economiche utili nel campo della sicurezza e della salute sul lavoro.

A g e n z i a e u r o p e a p e r l a s i c u r e z z a e l a s a l u t e s u l l a v o r o
<http://osha.eu.int>



Agenzia europea per
la sicurezza e la salute
sul lavoro

Gran Via, 33, E-48009 Bilbao
Tel. (34) 944 79 43 60, fax. (34) 944 79 43 83
E-mail: information@osha.eu.int

Prezzo in Lussemburgo (IVA esclusa): 15 EUR



ISBN 92-9191-148-8



9 789291 911486 >