

Quale Responsabilità Sociale ? Il progetto “*Impresa & Valore*”

ANALISI DEL VALORE, RISORSE E PROCESSI: UN POSSIBILE APPROCCIO CONSAPEVOLE AL LAVORO

[1] – **PREMESSA: PROBLEMATICHE E STATO DELL'ARTE**

Le Organizzazioni odierne si trovano ad affrontare differenti problematiche:

- ✓ *un mercato che, in alcuni settori, vede Clienti sempre più attenti ed esigenti;*
- ✓ *concorrenti più o meno agguerriti e più o meno onesti;*
- ✓ *la mancanza (soprattutto in questi ultimi tempi) di risorse da investire, anche a causa di una contrazione del mercato per quasi tutti i settori merceologici;*
- ✓ *la gestione delle risorse umane in termini di:*
 - *corretta identificazione di ruoli e responsabilità;*
 - *gestione dei carichi di lavoro;*
 - *clima di lavoro;*
 - *gestione dello stress;*
- ✓ *Norme e Leggi a volte piuttosto stringenti;*
- ✓ *il “dover” far quadrare i bilanci.*

Parlando di mercato e di lavoro gli imprenditori si trovano ad affrontare temi tanto più articolati quanto più complessa è l'Organizzazione: in tal senso sempre più frequenti sono coloro che si rivolgono all'esterno alla ricerca di consulenze professionali in vari ambiti. Tra i temi ad oggi più ricercati (o a volte più di moda) vi sono:

- ✓ *interventi di consulenza Organizzativa;*
- ✓ *interventi di analisi Amministrativo/Finanziaria;*
- ✓ *interventi di consulenza per la Certificazione rispetto a Norme Internazionali;*
- ✓ *servizi legati alla gestione delle Risorse Umane;*
- ✓ *servizi legati alle cogenze Normative/Legislative, siano esse in campo Europeo (es: Marcatura CE) che Nazionale (es: D.Lgs. 626/94, D.Lgs. 155/97).*

Gli stessi rapporti finanziari analizzati dagli imprenditori spesso non mostrano il legame con le strategie pianificate, non avendo nemmeno una visione completa di clienti, processi e risorse. Ahimè un'ampia fetta di imprenditori rimangono poi delusi dagli approcci utilizzati dai professionisti esterni perché:

- ✓ *gli interventi di consulenza sono spesso non tarati per la loro realtà;*
- ✓ *tali interventi spesso appesantiscono i metodi lavorativi interni con un approccio molto più formale che sostanziale;*
- ✓ *solitamente ogni professionista agisce puntualmente su singoli ambiti, senza un approccio “integrato” ed una visione “generale” dell'Organizzazione, ovvero quasi mai si preoccupano di analizzare il rapporto fra tematiche fra loro correlate.*

Altra stortura è legata ai progetti di Certificazioni in ambito Qualità (ISO 9001), Ambiente (ISO 14001) e Responsabilità Sociale (SA8000) spesso concluse senza dare valore aggiunto alle Organizzazioni interessate, così come alcuni interventi di impostazione di bilanci ambientali e/o sociali, oggi spesso perseguiti con finalità di sola visibilità commerciale. Tali interventi molto raramente permettono di aumentare l'efficacia/efficienza dei processi, vero obiettivo per aumentarne il “valore” intrinseco.

[2] – LE INIZIATIVE SULLA RESPONSABILITÀ SOCIALE

Premesso che punto di partenza rimangono le Norme Internazionali, Europee e Nazionali relative alla tematiche direttamente o indirettamente legate alla Responsabilità Sociale (politiche del lavoro, rispetto dell'Ambiente, ecc..) e del valore (legislazione finanziaria) varie sono le iniziative a riguardo di tali temi:

- ✓ alcune legate ad argomenti più di impostazione generali quali ad esempio:
 - *Linee Guida basate su elementi dei sistemi di gestione ISO;*
 - *Guidelines Standard in fase di presentazione;*
 - *altre singole iniziative portate avanti da varie Associazioni (ad esempio la statunitense Ethics Officer Association), Organizzazioni di Consumatori, Fondazioni, Università e altre ancora;*
 - *la presentazione nel 2001 del "Libro Verde" da parte della Commissione delle Comunità Europee sul tema "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese";*
 - *vari documenti della Commissione delle Comunità Europee per la promozione delle norme fondamentali del lavoro e miglioramento della governance sociale nel quadro della globalizzazione;*
 - *la presentazione del "Libro Bianco" sul Welfare nel Febbraio 2003 da parte del Ministero del Lavoro Italiano;*
 - *vari Forum Nazionali ed Europei sui temi della Responsabilità Sociale;*

- ✓ , altre relative a singoli ambiti come ad esempio:
 - *lo standard ambientale EMAS (promosso dalla Commissione Europea);*
 - *la Norma SA8000 per la certificazione sulla responsabilità sociale (elaborato in prima stesura nel 1997 dall'ente americano SAI) e basata sulle convenzioni dell'International Labour Organization, sulla dichiarazione universale dei diritti umani nonché sulla convenzione delle Nazioni Unite sui diritti del bambino;*
 - *altre iniziative sulla Responsabilità Sociale quali, ad esempio, l'AA1000;*
 - *la nascita di fondi etici ed iniziative finanziarie collegate;*
 - *la Linee-guida ABI per la redazione del bilancio sociale;*
 - *varie linee guida/documenti sullo sviluppo sostenibile.*

In questo quadro un significativo contributo proviene dal Ministero del Lavoro Italiano. Dopo un lungo progetto di ricerca (basata anche sul benchmarking degli standard nazionali e internazionali e dal confronto condotto con interlocutori di varia natura) il Ministero del Welfare ha elaborato uno standard che mira a stimolare il mondo delle imprese su tali tematiche e che verrà presentato in occasione della Presidenza Italiana dell'Unione Europea. Il set di indicatori individuato focalizza l'attenzione sulle diverse parti interessate quali ad esempio le Risorse Umane, le Risorse Finanziarie, i Clienti, i Fornitori, gli Enti locali in senso lato nonché l'Ambiente.

La logica è quella di favorire nelle imprese il sorgere di politiche sociali attive che consentano di liberare risorse per altri obiettivi.

[3] –OBIETTIVI E VANTAGGI DEL PROGETTO “IMPRESA & VALORE”

Con il progetto del Ministero del Welfare il Governo intende istituire un sistema premiale (finanziamenti, fondi per le politiche sociali, incentivi fiscali, fondi pensione orientati alla Responsabilità Sociale, semplificazioni amministrative, premi e forme di promozione) per le imprese che intendono dimostrare un forte e concreto orientamento ai temi della Responsabilità Sociale. Le imprese che parteciperanno all'iniziativa del Governo potranno utilizzare un “Marchio Sociale” a fini di promozione della propria immagine.

In questo quadro qual'è il ruolo di AstrAmbiente e del suo Progetto ?

AstrAmbiente ha inteso adottare proprio lo standard del Ministero del Lavoro per proporre il suo Progetto: l'obiettivo è che il Progetto “Impresa & Valore” possa essere uno degli strumenti operativi per tradurre il modello del Ministero del Welfare in azioni concrete mirate a valorizzare gli aspetti di “Responsabilità Sociale” degli imprenditori che vogliono rendere evidente all'esterno (in particolare alle parti interessate) il proprio approccio responsabile al lavoro.

Il Progetto è impostato in modo da analizzare nel dettaglio le dinamiche fra i vari processi nonché il rapporto e le correlazioni fra di loro, così da valutare anche quali effetti si provochino al variare di una di esse. A tutt'oggi non esistono Progetti, studi o documenti con tale carattere di “integrazione” bensì tanti singoli studi per singoli ambiti o comunque mono-specialistici. In tal senso il gruppo di lavoro è composto da soggetti altamente qualificati e rappresentativi con competenze:

- ✓ *professionali differenti (Ingegneri, Psicologi, Medici del Lavoro, professionisti con una vasta esperienza nel campo dell'analisi del valore e altri ancora);*
- ✓ *docenti di Università quantomeno di livello Nazionale;*
- ✓ *di Dirigenti di aziende (che hanno dovuto affrontare le tematiche di analisi di bilancio, di certificazione, di problematiche nella gestione delle risorse umane);*
- ✓ *di Enti di Certificazione internazionalmente riconosciuti.*

In questo modo il progetto favorirà l'integrazione sia fra professionalità e competenze differenti e complementari fra loro sia fra consulenti e Dirigenti di aziende, così che questi ultimi possano portare la loro esperienza lavorativa. È prevista una pubblicazione presentata e diffusa su tutto il territorio Nazionale : tale pubblicazione, inoltre, dovrà trasmettere agli imprenditori interessati quali strade possono essere percorse in modo da evitare appesantimenti e formalismi e impostare invece interventi tarati per la propria realtà e realmente migliorativi.

Fra i vantaggi del Progetto “Impresa & Valore” di AstrAmbiente vi è sicuramente:

- ✓ *l'essere partiti adottando quale riferimento lo strumento del Ministero del Lavoro senza proporre altri standard o rivolgersi a modelli meno riconosciuti e visibili;*
- ✓ *l'aver impostato un lavoro frutto di un approccio multidisciplinare ed integrato fra le tematiche del valore (strutturazione di bilanci ambientali, ecc.), l'analisi dei processi certificabili (in ambito Qualità, Ambiente, Sicurezza, ecc.), la gestione delle cogenze di legge nonché la gestione delle Risorse Umane (in relazione ai temi di gestione dello stress, del mobbing e del burn-out), così da analizzare l'Organizzazione in tutte le sue parti ed in tutti i suoi ambiti;*

- ✓ *l'essere partiti analizzando i problemi "dal basso" (dai problemi concreti ed operativi, senza trattare i grandi sistemi o solo le medio-grandi imprese);*
- ✓ *l'aver adottato un'impostazione basata sulle logiche delle Norme ISO;*
- ✓ *l'aver analizzato le problematiche delle organizzazioni partendo dall'approccio per processi per terminare con la logica degli Indicatori Ministeriali;*
- ✓ *l'aver focalizzato il risultato finali su un unico documento da redigere qual è la Carta dei Valori.*

L'obiettivo del progetto è dunque accrescere la sensibilità delle Organizzazioni ad un approccio responsabile e consapevole al lavoro.

AstrAmbiente promuove che il sistema sia basato sulla valutazione da parte degli "stakeholders" per dare ancor più confidenza di quanto riportato nella "Carta dei Valori".

Operativamente è stato individuato un Comitato Tecnico (responsabile dello sviluppo del lavoro) ed un Comitato Scientifico (responsabile di definire le linee guida e gli obiettivi strategici del Progetto, nonché della supervisione ed approvazione degli elaborati). I partecipanti del Comitato Tecnico hanno sviluppato (con una serie di incontri sia diretti che on-line) un modello a Matrice che riassume i diversi contributi e le azioni che un imprenditore può mettere in atto per dimostrare il proprio impegno in termini di "Responsabilità Sociale". Tali azioni sono classificate per macro-aree (ad es.: Processi delle Risorse, Processi di Business, ecc..) e messe in relazione agli Stakeholders interessati. Una colonna della Matrice evidenzia anche la relazione fra le azioni e gli Indicatori individuati dal Ministero del Welfare.

Il risultato è dunque la creazione di un documento pragmatico, con semplici ed utili indicazioni, con un linguaggio il più possibile vicino alle esigenze delle aziende e dei soggetti che dovranno prendere spunto da essa. Tale strumento (avente un taglio prevalentemente manageriale) sarà principalmente rivolto alle Direzioni delle Organizzazioni al fine di accrescere la loro sensibilità e le loro competenze relativamente alle tematiche indicate nella premessa. In secondo luogo lo strumento potrà essere utilizzato anche per sensibilizzare i professionisti della consulenza a riguardo di tali tematiche, dato anche l'impatto che oggi gli interventi di consulenza hanno sulle Organizzazioni.

[4] – STRUTTURAZIONE E SVILUPPO OPERATIVO DEL PROGETTO

Come sopra indicato il gruppo di lavoro è composto:

- ✓ da professionalità differenti (Ingegneri, Psicologi, Medici del Lavoro, professionisti con una vasta esperienza nel campo dell'analisi del valore);
- ✓ da docenti di Università quantomeno di livello Nazionale;
- ✓ da Dirigenti di aziende (che hanno dovuto affrontare le tematiche di analisi di bilancio, di certificazione, di problematiche nella gestione delle risorse umane);
- ✓ da Enti di Certificazione internazionalmente riconosciuti.

Oltre al gruppo di lavoro il Progetto prevede un Comitato Scientifico permanente nonché un gruppo di Enti patrocinanti le iniziative sul territorio Nazionale.

Il Progetto ha previsto le seguenti fasi:

1. una fase di **ricerca** per elencare e raccogliere in modo ordinato tutte le esperienze e le attività che è possibile attivare su tali tematiche nonché le Norme/Leggi cogenti applicabili risultanti più significative;
2. una fase di **studio** in cui, a fronte della ricerca svolta, individuare uno strumento che potesse aiutare le aziende a individuare i propri punti di forza e di debolezza a riguardo delle tematiche della Responsabilità Sociale;
3. una fase di **indagine** con un gruppo di aziende campione per validare il modello ed eventualmente ritrarlo in funzione delle indicazioni di ritorno;
4. la presentazione dello strumento operativo e dei risultati dell'indagine tramite **Convegni e Seminari** di presentazione su tutto il territorio Nazionale, anche al fine di stimolare il mercato e le aziende a tradurre lo strumento in una propria "Carta dei Valori";
5. una fase di **diffusione** tramite CD-ROM, Sito Internet ed altri mezzi di comunicazione.

A tutt'oggi sono state completate tutte le fasi sopra indicate.

L'indagine è stata condotta in modo da valutare sia il grado di sensibilità alle tematiche della Responsabilità Sociale sia le eventuali iniziative già poste in atto a riguardo. I risultati faranno emergere il posizionamento delle aziende su tali temi ma anche il grado di conoscenza ed applicazioni delle più basilari Norme nazionali e non in tema di tutela del Lavoratore, dell'Ambiente e delle altre parti interessate. Il campionamento è stato strutturato in modo da rappresentare il panorama imprenditoriale Nazionale.

Tale indagine ha permesso di validare in modo definitivo il Modello sviluppato.

Le 4 aree (o macro-famiglie) di processi e azioni individuate dal modello sono:

- A. manageriali/decisionali;**
- B. risorse;**
- C. business** (legata alle attività dell'oggetto sociale dell'Organizzazione);
- D. gestione ed analisi dati.**

[5] – **RISULTATI DELL'INDAGINE**

Le aziende oggetto di intervista sono suddivise sul territorio per settore, dimensione e localizzazione geografica.

In sostanza gli aspetti più significativi emersi sono i seguenti:

- ✓ quasi tutte le aziende, sul tema della Responsabilità Sociale, hanno focalizzato l'attenzione più su applicazioni parziali quali, ad es., la Certificazione SA8000, il Bilancio Sociale o Ambientale, ecc.;
- ✓ le azioni impostate quasi mai approfondiscono tutti i temi relativi alle varie cogenze di Legge;
- ✓ a conferma di ciò è emerso come molti requisiti cogenti rimangono disattesi ancor oggi (es: gestione della Privacy, Medicina del Lavoro, 626, legge sulle subforniture);
- ✓ quando le cogenze di Legge sono rispettate solo per la metà dei casi si tende a ricercare soluzioni migliorative mentre per il 50% circa si tende a vedere tali cogenze come un mero costo;
- ✓ i progetti attivati di Responsabilità Sociale hanno quasi sempre un approccio monodisciplinare;
- ✓ ancor oggi molti strumenti noti non sono ancora applicati nella maggior parte delle aziende (ad es.: controllo di gestione);
- ✓ molte delle azioni poste in essere in realtà non sono condivise con tutte le parti interessate;
- ✓ in rari casi è presente azioni relative al benessere in azienda ed all'analisi di clima;
- ✓ il 50% delle aziende intervistate ha dichiarato di essersi interessata ai temi della Resp. Sociale per:
 - *un convincimento personale (45%);*
 - *immagine (36%);*
 - *migliorare il rapporto con Enti e Comunità locali (14%);*
 - *poter lavorare con alcuni clienti (5%);*
- ✓ il 50% delle aziende intervistate ha dichiarato di non essersi interessata ai temi della Responsabilità Sociale per:
 - *averlo ritenuto un obiettivo non prioritario (38%);*
 - *non interesse personale (24%);*
 - *motivi di altra natura (24%);*
 - *manca di fondi (14%).*

- ✓ L'indagine fatta ha le seguenti caratteristiche:
- *54% delle aziende situate al Nord, il 23% al Centro ed il 23% situate al Sud;*

 - *il 28% delle aziende hanno più di 100 dip.,*
 - *il 21% delle aziende hanno fra 46 e 100 dip.,*
 - *il 32% delle aziende hanno fra 16 e 45 dip.,*
 - *il 19% delle aziende hanno meno di 15 dip.;*

 - *il 37% delle aziende fatturano più di 10 mln €,*
 - *il 51% delle aziende fatturano fra 1 e 10 mln €,*
 - *il 12% delle aziende fatturano meno di 1 mln €;*

 - *il 16% degli intervistati sono i Proprietari,*
 - *il 26% degli intervistati sono Dirigenti,*
 - *il 49% degli intervistati sono i Resp. Qualità,*
 - *il 9% degli intervistati hanno altro ruolo;*

 - *il 95% delle aziende intervistate possiede una certificazione rispetto a standard internazionali;*

 - *il 45% delle aziende intervistate fa parte del settore industriale mentre il 55% fa parte del settore del terziario.*

[6] – MISURA DELLE PERFORMANCE E DEL VALORE CREATO

Per la misura delle performance e del valore creato dall'Organizzazione il progetto riprende il sistema di reporting denominato "**Balanced Scorecard**" (pubblicato da Kaplan e Norton nel 1991) che permette di tenere sotto controllo le performance aziendali osservandole contemporaneamente da diverse prospettive.

Il sistema si basa sull'individuazione di una serie di obiettivi strategici e dall'analisi delle relazioni causa-effetto che mettono in relazione tali obiettivi.

La formalizzazione di tali relazioni reciproche permetterà ai Manager delle singole Organizzazioni di poter predisporre di strumenti decisionali importanti, per i quali però sarà necessario valutare l'impostazione di sistemi software più o meno complessi in funzione della complessità dell'Organizzazione sia del dettaglio che si vuole raggiungere.

Rispetto al modello standard proposto da Kaplan e Norton (costituito da quattro aree: la soddisfazione dei Clienti, la gestione dei processi, la gestione economico-finanziaria e i meccanismi di apprendimento/migliorare) Astrambiente propone alcune varianti legata alle aree individuate dal modello. In effetti le aree sui cui proponiamo l'utilizzo del modello "Balanced Scorecard" si ricollegano alle 4 aree (o alle 4 macro-famiglie di processi e azioni) indicate nel modello, ovvero:

- A. manageriali/decisionali;**
- B. risorse;**
- C. business** (legata alle attività dell'oggetto sociale dell'Organizzazione);
- D. gestione ed analisi dati.**

Ovviamente, in tutto questo, gioca un ruolo determinante l'utilizzo di Indicatori di performance per poter individuare bene gli obiettivi, pianificare le risorse necessarie, monitorare l'avanzamento delle azioni di miglioramento previste e valutarne i risultati in termine di performance e valore creato.

Dunque applicare la Balanced Scorecard a tutto il tema della Responsabilità Sociale delle Imprese proprio per ricercare ed avvicinarsi sempre più ad una "bilanciata soddisfazione di tutte le parti interessate".

[7] –METODO DI VALUTAZIONE PROPOSTO DAL PROGETTO

I criteri su cui si basa l'ipotesi di valutazione dell'applicazione del modello proposto sono i seguenti:

1. il Progetto propone di strutturare un sistema "Ministeriale" di accreditamento degli Enti terzi Indipendenti di cui al punto 3.2. I criteri di accreditamento dovrebbero:
 - 1.1. *considerare e coinvolgere gli attuali sistemi di accreditamento Nazionali;*
 - 1.2. *essere basate su Normative Internazionalmente riconosciute;*
 - 1.3. *valorizzare e privilegiare Enti che già sono attivi nel campo della CSR e che si stanno occupando di rappresentare le parti interessate meno forti (ad es.: Enti non Governativi, Associazioni Consumatori, Associazioni di Categoria, ecc.);*
 - 1.4. *tali Enti dovranno comunque:*
 - 1.4.1. *dimostrare di possedere capacità Organizzative, un Sistema di Gestione che stabilisca le modalità di governo delle valutazioni effettuate, risorse adeguate (fra cui professionisti conoscitori delle Norme Internazionali di conduzione delle Verifiche Ispettive che mantengano e migliorino le competenze in loro possesso);*
 - 1.4.2. *rispondere al Ministero quale "Garante" di tale sistema di "certificazione".*
2. l'impresa che intende attivare il progetto prenderà a riferimento la matrice dei requisiti in cui sono indicati:
 - 2.1. *alcuni requisiti ritenuti obbligatori (fra cui tutti i requisiti di Legge);*
 - 2.2. *altri requisiti ritenuti volontari;*
3. a fronte dell'analisi dei requisiti l'impresa strutturerà una propria "carta dei valori" che comunicherà in modo efficace a tutte le parti interessate (es.: dipendenti, fornitori, società civile, Enti di controllo tipo ASL, ecc..). Nella "carta dei valori" aziendale verranno evidenziate le sole iniziative volontarie che si intendono attivare;
4. la valutazione sarà a sorpresa e basata sulla verifica dei requisiti cogenti e volontari: questi ultimi saranno quelli che l'azienda ha inteso scegliere ed evidenziare nella propria "carta dei valori". Il Progetto propone una valutazione su due livelli:
 - 4.1. *un livello di verifica diretta da parte delle parti interessate che più sono in contatto con l'azienda (es.: dipendenti, fornitori, società civile, Enti di controllo tipo ASL, ecc.);*
 - 4.2. *un primo livello in cui Enti Accreditati (Ministeriali, no profit, legati al mondo delle Associazioni dei Consumatori, Associazioni di categoria, Enti di controllo già istituzionalmente previsti, ecc..) valutano sia il rispetto dei requisiti sia i risultati delle valutazioni delle altre parti interessate di cui sopra. Quest'ultima valutazione deve anche valutare la fondatezza delle verifiche di 1° livello per evitare valutazione volutamente distorte.*
5. in caso di valutazione positiva l'Organizzazione accederà ad un registro Ministeriale;
6. tutti gli Stakeholders avranno sempre la possibilità di segnalare situazioni che si discostino in modo significativo da quanto riportato dalla "Carta dei Valori", anche al di là dei momenti strutturati di verifica previsti.