

Responsabilità sociale delle organizzazioni - Indirizzi applicativi alla UNI ISO 26000

Social responsibility in organizations - Guidance to the application of UNI ISO 26000

La prassi di riferimento fornisce una serie di elementi a supporto dell'applicazione della UNI ISO 26000, con particolare attenzione agli aspetti della materialità (materiality), della responsabilità di rendere conto (accountability) e del coinvolgimento dei portatori di interesse (stakeholder engagement).

In essa sono delineate delle soluzioni operative applicabili a diverse tipologie di organizzazioni e sono forniti alcuni esempi pratici relativi alle fasi di applicazione di una governance della responsabilità sociale.

Pubblicata il 29 aprile 2016

ICS 03.100.01



© UNI
Via Sannio 2 – 20137 Milano
Telefono 02 700241
www.uni.com – uni@uni.com

Tutti i diritti sono riservati.

I contenuti possono essere riprodotti o diffusi (anche integralmente) a condizione che ne venga data comunicazione all'editore e sia citata la fonte.

Documento distribuito gratuitamente da UNI.

PREMESSA

La presente prassi di riferimento UNI/PdR 18:2016 non è una norma nazionale, ma è un documento pubblicato da UNI, come previsto dal Regolamento UE n.1025/2012, che raccoglie prescrizioni relative a prassi condivise all'interno del seguente soggetto firmatario di un accordo di collaborazione con UNI:

Fondazione Sodalitas

*Via Pantano, 2
20122 Milano*

La presente prassi di riferimento è stata elaborata dal Tavolo "Indirizzi metodologici alla UNI ISO 26000", condotto da UNI, costituito dai seguenti esperti:

Claudia Strasserra – Project Leader (Bureau Veritas Italia)

Francesca Bergamaschi (SGS Italia)

Massimo Ceriotti (Fondazione Sodalitas)

Ornella Cilona (Commissione Tecnica UNI "Responsabilità sociale delle organizzazioni")

Valeria Fazio (DNV GL Business Assurance Italia)

Lucina Mercadante (INAIL)

Armando Romaniello (Certiquality)

Si ringrazia *Carlo Prandini (Certiquality)* e *Alessandro Zennaro Follini* per il contributo nell'elaborazione del documento.

La presente prassi di riferimento è stata ratificata dal Presidente dell'UNI il 28 aprile 2016.

Le prassi di riferimento, adottate esclusivamente in ambito nazionale, rientrano fra i "prodotti della normazione europea", come previsti dal Regolamento UE n.1025/2012, e sono documenti che introducono prescrizioni tecniche, elaborati sulla base di un rapido processo ristretto ai soli autori, sotto la conduzione operativa di UNI.

Le prassi di riferimento sono disponibili per un periodo non superiore a 5 anni, tempo massimo dalla loro pubblicazione entro il quale possono essere trasformate in un documento normativo (UNI, UNI/TS, UNI/TR) oppure devono essere ritirate.

Chiunque ritenesse, a seguito dell'applicazione della presente prassi di riferimento, di poter fornire suggerimenti per un suo miglioramento è pregato di inviare i propri contributi all'UNI, Ente Nazionale Italiano di Unificazione, che li terrà in considerazione.

SOMMARIO

INTRODUZIONE	4
0.1 ORIGINE DEL PROGETTO	4
0.2 TEMI FONDAMENTALI DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE ORGANIZZAZIONI	5
1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE	7
2 RIFERIMENTI NORMATIVI E LEGISLATIVI.....	7
3 TERMINI E DEFINIZIONI	7
4 PRINCIPIO	8
5 COINVOLGIMENTO ALTA DIREZIONE	11
5.1 GENERALITÀ COINVOLGIMENTO ALTA DIREZIONE.....	11
5.2 MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO DELL'ALTA DIREZIONE	12
5.3 SWOT ANALYSIS.....	16
6 ADOZIONE DI UN APPROCCIO SISTEMATICO E INTEGRATO.....	19
6.1 GENERALITÀ APPROCCIO SISTEMATICO E INTEGRATO	19
6.2 COINVOLGIMENTO FUNZIONI AZIENDALI	21
6.3 ANALISI DEL RISCHIO	22
6.4 SENSIBILIZZAZIONE	25
6.5 FORMAZIONE.....	25
6.6 RIFLESSIONE SU AREA DI INFLUENZA/RICADUTE/RESPONSABILITÀ DIRETTE E INDIRETTE.....	28
7 MATERIALITÀ	30
8 COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER	38
8.1 GENERALITÀ COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER	38
8.2 IDENTIFICAZIONE DEGLI ASPETTI SPECIFICI OGGETTO DEL CONFRONTO CON GLI STAKEHOLDER - FASE 1	42
8.3 PROGRAMMAZIONE E REALIZZAZIONE DEL COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER – FASE 2	44
8.4 MISURAZIONE DEL PROCESSO DI COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER – FASE 3.....	46

9	AUTOVALUTAZIONE, ANALISI DELLO SCOSTAMENTO, PIANO D'AZIONE E FASE DI ATTUAZIONE.....	47
9.1	AUTOVALUTAZIONE.....	47
9.2	ANALISI DELLO SCOSTAMENTO (GAP-ANALYSIS).....	50
9.3	PIANO D'AZIONE E FASE DI ATTUAZIONE.....	51
10	MONITORAGGIO E MISURAZIONE.....	52
11	RESPONSABILITÀ DI RENDERE CONTO E COMUNICAZIONE.....	55
	APPENDICE A – TEMI FONDAMENTALI E ASPETTI SPECIFICI DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE.....	60
	APPENDICE B – CHECKLIST DI VALUTAZIONE PER LA GOVERNANCE AI SENSI DELLA UNI ISO 26000.....	61
	APPENDICE C – ESEMPIO DI QUESTIONARIO PER L'ANALISI DI MATERIALITÀ.....	65
	APPENDICE D – PIATTAFORMA DI AREE, AZIONI E INDICATORI DI “RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA, INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ”.....	79
	BIBLIOGRAFIA.....	80

INTRODUZIONE

0.1 ORIGINE DEL PROGETTO

La prassi di riferimento dedicata alla norma UNI ISO 26000 è il punto di arrivo di un percorso iniziato nel 2013 con una serie di attività di verifica e di riflessione su quanto fatto e sulle aspettative ed esigenze per il futuro.

Lo stimolo è arrivato dalla convinzione, fatta propria fin dall'inizio dalle organizzazioni che hanno preso parte al Tavolo di lavoro per l'elaborazione del presente documento, dell'opportunità di promuovere non solo la conoscenza, ma anche l'efficace implementazione dei principali strumenti a disposizione delle organizzazioni per integrare la responsabilità sociale nelle proprie strategie e attività.

Nella consapevolezza che "fare responsabilità sociale", andando oltre la pur fondamentale condivisione del tema su un piano valoriale, richiede un approccio sistematico che si esplicita nel saper definire gli obiettivi chiave, nel mettere in atto le conseguenti attività ed azioni, nel misurare nel tempo il livello e l'efficacia di realizzazione degli obiettivi assunti, intraprendendo così un percorso di miglioramento continuo.

A poco più di tre anni dalla sua pubblicazione, la norma UNI ISO 26000 si è posta come uno degli strumenti da cui partire e in quest'ottica è stato deciso di chiedere al mercato un riscontro sull'utilizzo della norma, sui vantaggi riscontrati dalla sua adozione, sulle criticità ancora da superare.

Nel 2013 dunque, UNI e Fondazione Sodalitas hanno progettato e realizzato la ricerca "UNI ISO 26000: la responsabilità sociale in concreto", condotta su un campione di aziende ed organizzazioni che hanno a vario titolo adottato la norma. I risultati della ricerca sono stati presentati il 30 gennaio 2014 nel corso dell'evento "Misurare per migliorare. UNI ISO 26000: approcci ed esperienze a confronto", sotto il coordinamento degli Organismi di Certificazione aderenti ad UNI ed a Fondazione Sodalitas - Bureau Veritas Italia, Certiquality e DNV-GL Business Assurance Italia, ed ha visto la testimonianza di tre realtà imprenditoriali nazionali di settori diversi (meccanica, energetica, finanza) che hanno implementato la UNI ISO 26000.

Nei mesi successivi alla presentazione un numero rilevante di aziende e organizzazioni – tra cui realtà di grandi dimensioni – ha chiesto di approfondire i risultati della ricerca. Fondazione Sodalitas e UNI hanno quindi ritenuto opportuno invitare le aziende ed organizzazioni coinvolte nella ricerca, le imprese aderenti a Fondazione Sodalitas e un gruppo selezionato di stakeholder a 3 focus group che si sono svolti a inizio 2015, organizzati con la collaborazione di Bureau Veritas Italia, Certiquality e DNV-GL Business Assurance Italia e SGS Italia.

Vi hanno partecipato una quarantina di esperti provenienti da oltre 60 aziende e organizzazioni, che si sono confrontati in modo aperto su come le tematiche emerse dalla ricerca impattano sulle rispettive realtà di appartenenza.

In particolare, dai 3 focus group è emerso un interesse condiviso verso la possibilità di disporre di linee guida e indicazioni metodologiche riferite a tre aspetti sentiti particolarmente critici, ma fondamentali per procedere con un percorso di integrazione della responsabilità sociale nelle strategie e nelle operatività delle organizzazioni:

- la materialità (*materiality*): mettere a fuoco, nell'ambito dei temi fondamentali della UNI ISO 26000 gli aspetti specifici significativi per l'organizzazione ed i propri stakeholder e su questi aspetti implementare piani d'azione e obiettivi di miglioramento;
- la responsabilità di rendere conto (*accountability*): rendere conto ai diversi stakeholder delle proprie attività e performance di responsabilità sociale, in modo completo e trasparente;
- coinvolgimento dei portatori di interesse (*stakeholder engagement*): includere gli stakeholder, sia interni che esterni all'organizzazione, nel processo di definizione delle strategie e degli obiettivi in materia di responsabilità sociale.

I riscontri e contributi raccolti grazie ai focus group hanno portato alla determinazione di elaborare il presente documento pensato quale punto di riferimento per aziende e organizzazioni che non hanno ancora sviluppato la dimensione della responsabilità sociale in modo strutturato e che si sentono motivate a farlo ma mancano delle competenze metodologiche necessarie.

Il documento, inoltre, può essere un valido strumento anche per organizzazioni più mature nell'affrontare e sviluppare la dimensione della responsabilità sociale. Le organizzazioni troveranno in questa prassi di riferimento indicazioni utili per affrontare efficacemente aspetti specifici e superare criticità presenti anche nelle realtà più complesse.

0.2 TEMI FONDAMENTALI DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE ORGANIZZAZIONI

La norma UNI ISO 26000 si fonda su sette temi fondamentali che devono necessariamente essere trattati in modo olistico. Devono cioè essere considerati tutti, perché tra loro correlati, complementari e interdipendenti. La prassi di riferimento illustra come approcciare i temi fondamentali in relazione agli aspetti considerati particolarmente critici della materialità (*materiality*), del rendere conto (*accountability*) e del coinvolgimento dei portatori di interesse (*stakeholder engagement*). Grande attenzione è dedicata alla "*governance*" che più di tutti gli altri è di primaria importanza in quanto strumento che permette di intraprendere tutte le azioni necessarie utili ad affrontare gli altri temi e i relativi aspetti specifici, essendo al contempo essa stessa un tema fondamentale.

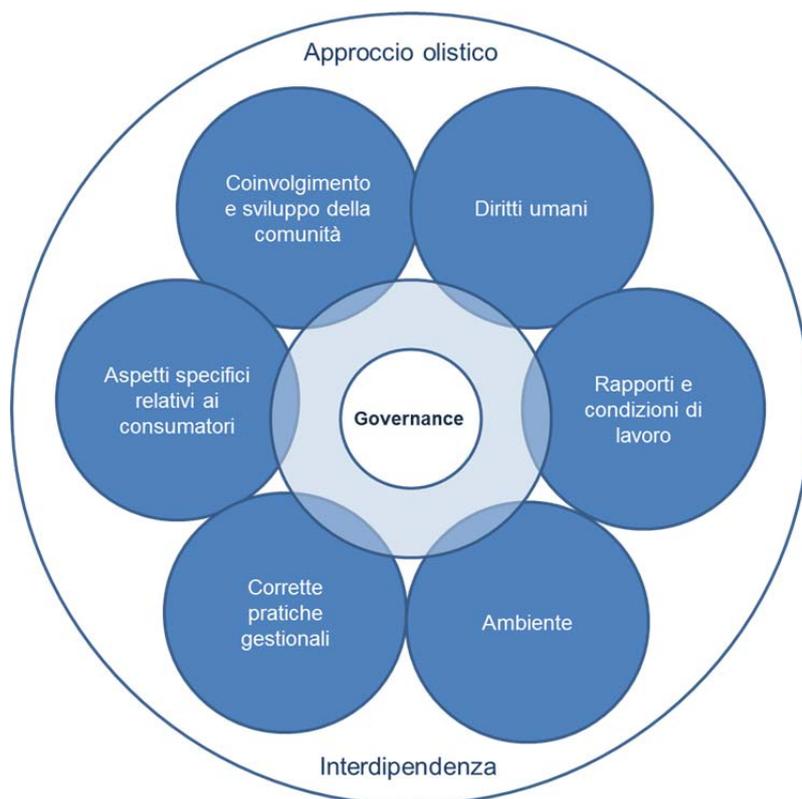


Figura 1 – I sette temi fondamentali della responsabilità sociale

1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

La presente prassi di riferimento fornisce una serie di elementi a supporto dell'applicazione della UNI ISO 26000, con particolare attenzione agli aspetti della materialità (*materiality*), della responsabilità di rendere conto (*accountability*) e del coinvolgimento dei portatori di interesse (*stakeholder engagement*).

In essa sono delineate delle soluzioni operative applicabili a diverse tipologie di organizzazioni e sono forniti alcuni esempi pratici relativi alle fasi di applicazione di una *governance* della responsabilità sociale.

2 RIFERIMENTI NORMATIVI E LEGISLATIVI

La presente prassi di riferimento rimanda, mediante riferimenti datati e non, a disposizioni contenute in altre pubblicazioni. Tali riferimenti normativi e legislativi sono citati nei punti appropriati del testo e sono di seguito elencati. Per quanto riguarda i riferimenti datati, successive modifiche o revisioni apportate a dette pubblicazioni valgono unicamente se introdotte nel presente documento come aggiornamento o revisione. Per i riferimenti non datati vale l'ultima edizione della pubblicazione alla quale si fa riferimento.

UNI ISO 26000 Guida alla responsabilità sociale

UNI ISO 31000 Gestione del rischio - Principi e linee guida

3 TERMINI E DEFINIZIONI

Ai fini del presente documento valgono i termini e le definizioni della UNI ISO 26000 ed inoltre i seguenti:

3.1 gap-analysis: Insieme delle attività che permettono il confronto tra il posizionamento effettivo di un'organizzazione rispetto a quello auspicato o desiderato. La gap-analysis evidenzia gli scostamenti rispetto alle attese e quindi le aree di miglioramento possibili per raggiungere quanto desiderato.

3.2 materialità (*materiality*): Identificazione e comprensione delle priorità rispetto al contesto di responsabilità sociale in cui opera un'organizzazione. Le priorità così individuate riflettono gli impatti economici, sociali e ambientali che meritano di essere considerati.

3.3 SWOT analysis (analisi SWOT): Strumento di pianificazione strategica utile ad evidenziare le caratteristiche di un progetto, di un programma, o di un'organizzazione e le conseguenti relazioni con l'ambiente di riferimento. Essa si costruisce tramite una matrice suddivisa in quattro quadranti in cui sono individuati i punti di forza (Strengths), i punti di debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats).

4 PRINCIPIO

La prassi di riferimento si prefigge di fornire una serie di indicazioni operative destinate a quelle organizzazioni che intendono trattare il tema della responsabilità sociale applicando i principi ed affrontando i temi fondamentali descritti nella UNI ISO 26000.

Il documento è stato pensato con l'idea di tracciare una sorta di percorso, una mappa ideale, che conduca in modo modulare e progressivo ad un approccio maturo e consapevole alla responsabilità sociale. Si parte dal coinvolgimento dell'alta direzione - passaggio imprescindibile senza il quale non si può nemmeno pensare di avviare un percorso di responsabilità sociale - per passare successivamente ad un processo di analisi del contesto che, per poter essere davvero efficace, deve tenere conto della necessità di un approccio olistico, sistematico ed integrato alla responsabilità sociale.

In questo senso, il documento si focalizza in modo particolare sul ruolo cruciale della *governance*, che si presenta al tempo stesso quale strumento guida, di indirizzo, e quale tema fondamentale della responsabilità sociale, così come evidenziato nella UNI ISO 26000. Inoltre, va sottolineato che gli aspetti relativi alla salute e sicurezza, quelli economici e quelli relativi alla catena del valore sono da affrontare in modo sistematico all'interno dei temi fondamentali, ove appropriato, tenendo conto che ciascun tema fondamentale, seppure non necessariamente in tutti i suoi aspetti specifici, ha pertinenza per qualsiasi organizzazione. Lo schema riassuntivo degli aspetti specifici correlati con i rispettivi temi fondamentali è riportato per informazione nella Appendice A.

Da tutto ciò deriva l'idea di una serie di passaggi obbligati che passano attraverso il coinvolgimento delle diverse funzioni presenti nell'organizzazione, l'analisi del rischio, la sensibilizzazione e formazione del personale, senza tralasciare l'importante passaggio relativo ad una puntuale riflessione sull'area di influenza e sulle ricadute dirette ed indirette delle attività svolte dall'organizzazione.

Da questa riflessione iniziale, si giunge quindi ad una più ponderata e approfondita analisi della cosiddetta materialità, che consente di determinare gli aspetti specifici che potrebbero influenzare la realizzazione di un percorso di responsabilità sociale nel medio-lungo termine, considerando il punto di vista dei portatori di interesse.

Un ulteriore passo verso la responsabilità sociale di un'organizzazione deve essere fatto attraverso il coinvolgimento degli stakeholder – interni ed esterni – che implica da un lato l'identificazione stessa dei portatori di interesse, dall'altro l'individuazione, la programmazione e realizzazione delle attività di coinvolgimento, l'individuazione degli aspetti specifici pertinenti ed infine la misurazione dell'intero processo a convalida di quanto intrapreso e di quanto da realizzare in un momento successivo.

Gli ultimi passaggi ritenuti cruciali nell'adozione di pratiche di responsabilità sociale sono l'autovalutazione e l'analisi dello scostamento, che dovrebbero sfociare nella fase di attuazione. A quest'ultima fase fa quindi seguito l'individuazione dei relativi indicatori che permettano il monitoraggio e la misurazione di quanto messo in atto, anche al fine della rendicontazione e delle relative attività di comunicazione.

La responsabilità sociale delle organizzazioni deve essere pienamente integrata nei diversi processi e nelle attività svolte dalle organizzazioni sia al proprio interno che all'esterno. Con quest'ottica si

sono voluti mettere in risalto due ambiti particolarmente delicati. Uno è rivolto alla dimensione interna ed uno è rivolto alla dimensione esterna dell'organizzazione che intraprende un percorso di responsabilità sociale: il primo riguarda la tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro ed il secondo riguarda la filiera, proprio a sottolineare l'importanza di una visione della responsabilità sociale il più ampia e omnicomprensiva possibile.

Nel documento sono stati introdotti tramite diversi elementi grafici alcuni Box di carattere informativo che evidenziano quanto segue:

-  Box riferito alla filiera;
-  Box – o toolbox – con esempi pratici;
-  Box che propongono dei focus su informazioni puntuali e/o elementi ritenuti particolarmente significativi.

Sono state infine elaborate le seguenti appendici per favorire l'approfondimento di alcune tematiche specifiche e fornire spunti utili all'autovalutazione/valutazione:

- Appendice A – Temi fondamentali e aspetti specifici della responsabilità sociale;
- Appendice B – Checklist di valutazione per la *governance* ai sensi della UNI ISO 26000;
- Appendice C – Esempio di questionario per l'analisi di materialità;
- Appendice D – Piattaforma di aree, azioni e indicatori di “Responsabilità sociale di impresa, innovazione e competitività”.

Lo schema riportato qui di seguito illustra – secondo un ordine cronologico - le fasi attraverso cui si articola un percorso di *governance* della responsabilità sociale, in linea con i principi e i suggerimenti della UNI ISO 26000.

I termini riportati in grassetto nella sezione di destra, corrispondono ai Principi della UNI ISO 26000.

Le fasi trovano corrispondenza nella checklist di cui all'Appendice B, in base alla quale ogni organizzazione può valutare il proprio grado di maturità nella *governance* della responsabilità sociale.

Obiettivo dello schema è offrire una visione sintetica e d'insieme degli indirizzi applicativi della UNI ISO 26000 in un'organizzazione.



5 COINVOLGIMENTO ALTA DIREZIONE

5.1 GENERALITÀ COINVOLGIMENTO ALTA DIREZIONE

Il pieno e convinto impegno da parte dell'alta direzione è un requisito imprescindibile per l'avvio e l'implementazione di una strategia di responsabilità sociale.

A supporto di questo obiettivo fondamentale, si propongono qui di seguito alcune considerazioni utili ad evidenziare e supportare l'importanza di implementare strategie di responsabilità sociale nella propria organizzazione:

- i leader delle organizzazioni più avanzate considerano la responsabilità sociale una dimensione costitutiva dell'identità dell'organizzazione stessa, un orientamento strategico irreversibile;
- le organizzazioni più avanzate sono consapevoli che realizzare un modello di sviluppo in grado di generare crescita economica, sostenibilità ambientale e inclusione sociale, è una condizione fondamentale per il loro stesso sviluppo e la loro "durabilità" nel tempo;
- la responsabilità sociale legittima il ruolo delle organizzazioni e delle istituzioni, e ricostruisce fiducia e visione positiva del futuro: affermando in modo positivo il ruolo sociale e culturale, non solo economico, dell'impresa;
- le organizzazioni responsabili socialmente sono anche le più innovative. La responsabilità sociale dà senso e valore all'innovazione ("innovation with a purpose");
- i prodotti più avanzati sono prodotti sostenibili. La responsabilità sociale è componente costitutiva e distintiva di una migliore qualità di prodotti e servizi;
- la crisi ha inciso in modo irreversibile sui comportamenti di cittadini e consumatori, che premiano sempre di più l'impegno autentico e coerente per la responsabilità sociale;
- le organizzazioni più competitive sono quelle che ascoltano e comprendono i consumatori non solo per soddisfarne i bisogni, ma anche per orientarli a comportamenti e stili di vita più responsabili e sostenibili;
- la responsabilità sociale non è un costo, ma un fattore che accresce la fiducia dei portatori di interesse (*stakeholder*), interni ed esterni, e dunque favorisce la competitività delle organizzazioni.



Diritti umani

Un tema fondamentale sul quale è imprescindibile ottenere il pieno coinvolgimento dell'alta direzione riguarda la tutela dei diritti umani da parte di un'organizzazione. Le otto convenzioni fondamentali ILO e i Principi Guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani ("Guiding Principles on Business and Human Rights"), approvati nel 2011 dal Consiglio delle Nazioni Unite per i diritti umani, forniscono per la prima volta un quadro di regole globali per la prevenzione e la gestione dei rischi derivanti dagli impatti negativi che l'attività di un'organizzazione può avere sul rispetto dei diritti umani. I Principi Guida si basano su tre concetti fondamentali ("proteggere, rispettare e risarcire"): il dovere di rispettare e proteggere i diritti umani e le libertà fondamentali; la responsabilità delle organizzazioni di rispettare i diritti umani; la necessità di assicurare alle vittime degli abusi l'accesso a efficaci misure di rimedio.

La norma UNI ISO 26000 tiene conto dei Principi Guida dell'Onu, anche se la sua pubblicazione è precedente alla stesura definitiva del documento delle Nazioni Unite che richiede alle organizzazioni di integrare il rispetto dei diritti umani nelle politiche e nei processi, coinvolgendo in particolare le tre funzioni per le quali il tema è più critico: acquisti, risorse umane e prevenzione dei rischi.

La consapevolezza della centralità di questo tema è ancora tuttavia bassa e alle dichiarazioni di impegno delle organizzazioni spesso ancora non seguono azioni efficaci.

5.2 MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO DELL'ALTA DIREZIONE

Il coinvolgimento dell'alta direzione è indispensabile per il percorso di responsabilità sociale. In molti casi è proprio l'alta direzione che dà l'avvio al percorso; in altri casi possono essere altri soggetti, interni o esterni all'organizzazione, a portare all'attenzione dell'alta direzione la proposta per avviare il percorso di responsabilità sociale.

Nel primo caso, l'avvio è agevolato dal convincimento già maturato in seno all'alta direzione: le motivazioni sul perché sono note, anche se potrebbe essere utile un momento di ulteriore rafforzamento e condivisione delle diverse fasi da affrontare e dei risultati attesi, mettendo quindi meglio a fuoco il "come" ed il "cosa".

Nel secondo caso, spetta al soggetto proponente far maturare quelle riflessioni che potranno portare l'alta direzione al convincimento di intraprendere il percorso di responsabilità sociale. In quest'ultimo caso risulta necessario lavorare per evidenziare le motivazioni, il "perché", e successivamente affrontare il "come" ed il "cosa".

Qui di seguito si propongono alcune modalità di coinvolgimento dell'alta direzione, articolate in modo da rispondere alle domande: **perché, cosa, come**.

Per alta direzione si intende la direzione generale e i suoi primi riporti, ossia i direttori/responsabili delle diverse funzioni aziendali, nessuna esclusa. Ogni funzione deve imparare ad individuare le ricadute e gli impatti delle proprie scelte, anche sulla società e sull'ambiente, sentendosi protagonista del percorso di responsabilità sociale e cercando di identificare e misurare i benefici, ove possibile anche con indicatori quantitativi ed economici.

Qualora nell'organizzazione sia già stata individuata una figura che svolga il compito di referente per la responsabilità sociale, cui spetti il ruolo di regista promotore delle varie attività di coinvolgimento dell'alta direzione e, in maniera più estesa, di tutte le funzioni impattate, è auspicabile che questo soggetto risponda direttamente ai vertici dell'organizzazione.

Nell'azione di convincimento sul **perché**, il modo più efficace per motivare l'alta direzione in relazione al tema della responsabilità sociale è evidenziare in primo luogo come questa sia innanzitutto un approccio per gestire in modo responsabile l'intera organizzazione, per prevenire i rischi e garantire solidità e crescita duratura all'organizzazione, in un contesto collaborativo con tutti gli stakeholder.

Tale approccio deve basarsi sui principi propri della UNI ISO 26000, che ogni organizzazione deve tenere in considerazione nell'interpretare il proprio operato e le proprie attività con una visione aperta non solo agli obiettivi di breve termine, ma anche agli obiettivi di medio-lungo termine. La responsabilità sociale chiede di operare tenendo in considerazione un orizzonte più ampio, sia in termini temporali (medio-lungo periodo), sia in termini di stakeholder da soddisfare.

Gli elementi per gestire il **come** passano da un indispensabile momento di confronto di persona fra i componenti dell'alta direzione, finalizzato a discutere e a far comprendere i contenuti, i processi chiave e, soprattutto, i vantaggi della responsabilità sociale. Centrale è discutere anche delle responsabilità che derivano dall'adozione di un percorso di responsabilità sociale entro l'organizzazione, esplicitando chiaramente il fatto che si tratta di una sfida molto impegnativa, perché irreversibile.

Il confronto con l'alta direzione deve essere preceduto da un'analisi di scenario (*benchmark*) specifica sul settore di riferimento in cui l'organizzazione opera, finalizzata a far emergere come una strategia di sviluppo e presenza sul mercato basata sui temi fondamentali e gli aspetti specifici della responsabilità sociale possa creare valore. Il *benchmark* si rivela uno strumento molto efficace per comprendere o far comprendere il posizionamento nel settore in cui si opera, e avviare riflessioni più approfondite sull'identificazione delle priorità strategiche su cui concentrarsi in una fase successiva. Su questo aspetto, un approfondimento è fornito al seguente punto 7 relativo alla materialità.

Il modo più efficace per coinvolgere l'alta direzione è proporre un percorso maieutico, scandito da momenti ed occasioni di confronto per mettere a fuoco il significato del percorso di responsabilità sociale di un'organizzazione, in termini di valori distintivi e obiettivi per operare in modo sostenibile e durevole. L'alta direzione ha già probabilmente a propria disposizione tutti gli elementi, occorre solo creare un percorso per far emergere e formalizzare tale consapevolezza.

Un metodo maieutico è rappresentato dallo *story telling*, così come riportato nell'esempio descritto nel seguente BOX.

 **Esempio di esercitazione di *story telling***

È possibile, ad esempio, organizzare un workshop animato da un moderatore (meglio se esterno all'organizzazione), durante il quale i partecipanti dell'alta direzione saranno invitati ad esprimersi in modo libero e immediato attorno ad una "traccia narrativa".

- ▶ Divisi in gruppi di 3-4 persone, i partecipanti vengono invitati a descrivere i valori delle origini, le sfide del presente, i traguardi del futuro. In questa lettura cronologica dell'organizzazione occorrerà anche identificare alleati e avversari (intendendo non solo soggetti, ma anche circostanze).
- ▶ Nessun tipo di limitazione: il dibattito serve ad agevolare la riflessione.
- ▶ Tutte le idee possono essere riportate su biglietti riposizionabili e raccolte su un cartellone.

Tempo indicativo: 2 ore per la discussione di gruppo e la predisposizione sui biglietti, 1 ora per la condivisione del lavoro di gruppo in plenaria. I cartelloni vengono esposti.

È importante che l'alta direzione sposi l'adozione di un approccio sistematico alla responsabilità sociale, in modo tale che sia conseguentemente possibile avviare il percorso che prevedrà il coinvolgimento e la sensibilizzazione delle "prime linee" (i Direttori e i Responsabili di Funzione) dell'organizzazione e, a cascata, di tutti i dipendenti.

Il percorso di coinvolgimento dell'alta direzione si snoda attraverso una fase motivazionale, supportato dal metodo dello *story telling*, e una fase di *SWOT analysis*, che aiuta a razionalizzare in un'analisi di contesto quelle parole chiave e quelle "emozioni" registrate nel corso dello *story telling*.

Approfondimenti relativi alla *SWOT analysis* sono forniti al seguente punto 5.3.

Dall'utilizzo dei risultati derivati dall'esercizio di *story telling* e di *SWOT analysis*, può derivare un piano d'azione basato su un approccio socialmente responsabile, ossia orientato alla responsabilità sociale nel medio-lungo periodo, in grado di tenere conto delle esigenze dei diversi portatori di interesse.

Il tema della misurazione è centrale e si suggerisce di dedicargli un momento formativo specifico proprio allo scopo di sviluppare un cruscotto di indicatori di medio-lungo periodo, in grado di rendere conto degli impatti generati dalla strategia di sviluppo dell'organizzazione, in termini economici, sociali e ambientali. Gli obiettivi devono essere misurabili tramite indicatori (kpi); il loro raggiungimento deve comunque avvenire nel rispetto dei principi della UNI ISO 26000 e dei valori e principi contenuti nei documenti fondamentali di riferimento per l'organizzazione quali, ad esempio, il Codice di Condotta, il Codice Etico o le politiche dell'organizzazione.

Codice di condotta e codice etico

La distinzione tra i codici “di condotta” ed “etici” è un prerequisito importante per lo sviluppo della cultura dell’integrità che deve distinguere ed integrare un approccio “basato sulle regole” (rules based) e “basato sui valori” (values based), così come raccomandato dall’OCSE.

Una necessaria distinzione va fatta tra *Codice di Condotta* e *Codice Etico*: il primo, detto anche rules-based, è rivolto alla soluzione di ogni possibile situazione e serve a delineare le strategie di risposta, ovvero i comportamenti da attuare in relazione all’insorgere di specifici problemi; il secondo, detto value-based, fornisce l’insieme di principi etici e valori dell’organizzazione. Quindi il Codice di Condotta è strettamente legato al Codice Etico poiché i comportamenti da assumere in determinate situazioni dipenderanno direttamente dai principi che l’organizzazione ha posto a fondamento della propria missione strategica; il codice di condotta può addirittura ricomprendere il Codice Etico nella sua struttura.

Il Codice di Condotta è uno strumento esplicito, sistematico e costrittivo, che riporta l’insieme dei principi e delle regole da osservare in situazioni definite, che vanno semplicemente applicati al fine di perseguire i fini “giusti” con “giusti mezzi” nei diversi livelli di responsabilità nei quali si opera.

Il Codice Etico è uno strumento articolato in un insieme di principi collegati a “dilemmi etici” che possono insorgere in situazioni di incertezza nelle quali occorre operare delle scelte e, oltre a stabilire cosa è giusto fare, è importante individuare le motivazioni alla base della decisione. A differenza del Codice di Condotta, il Codice Etico rappresenta una “meta-regola”, ossia una regola generale valida per situazioni diverse, che guida l’interpretazione di tutte le altre regole e principi.

NOTA Nella maggioranza dei casi, i codici aziendali si situano a metà strada tra questi due estremi, contenendo una parte iniziale con la dichiarazione dei principi etici e dei valori condivisi e una successiva con l’indicazione delle regole di condotta da utilizzare a fronte di particolari situazioni.

Un ultimo esercizio è finalizzato al **cosa**.

Partendo dai documenti strategici, dal Codice Etico e/o dalle politiche dell’organizzazione, l’alta direzione è chiamata, per ognuno dei sette temi fondamentali della UNI ISO 26000, ad individuare:

- obiettivi specifici da perseguire;
- azioni implementate e ancora da implementare (piano d’azione);
- indicatori (KPI) per misurare il progresso del piano d’azione e il raggiungimento degli obiettivi.

È fondamentale identificare indicatori, non solo economici, anche per misurare le prestazioni sociali ed ambientali: è importante considerare la responsabilità sociale come un fattore in grado di contribuire alla sostenibilità economica dell’organizzazione nel tempo.

Il BOX seguente propone un esempio di approccio per obiettivi, azioni e indicatori applicato alle risorse umane.



Esempio approccio per obiettivi, azioni e indicatori

Obiettivo: Fidelizzazione del personale

Azioni: formazione, team-building, flessibilità dell'orario di lavoro.

Indicatori - KPI:

- diminuzione del tasso di turnover al di sotto di un valore prefissato (es. 1,5%)
- riduzione dei costi di selezione e affiancamento per nuovi assunti in sostituzione di persone che hanno lasciato l'organizzazione
- riduzione dell'assenteismo
- aumento della produttività
- sviluppo delle competenze
- aumento del senso di appartenenza all'organizzazione

5.3 SWOT ANALYSIS

L'analisi dei punti di forza (*Strengths*) e debolezza (*Weaknesses*), nonché delle opportunità (*Opportunities*) e delle minacce (*Threats*), offre un metodo intuitivo ed efficace per focalizzare lo scenario presente e futuro nel quale un'organizzazione è chiamata ad operare. Aiuta anche ad identificare i rischi, nella misura in cui a determinati punti di debolezza interni corrispondano minacce esterne.

Ai fini di una *SWOT analysis* efficace, è importante essere in grado di sintetizzare in parole e/o concetti chiave quelli che sono considerati i punti di forza e di debolezza interni all'organizzazione e allo stesso tempo ciò che si profila come possibile minaccia ed opportunità, derivanti dal contesto esterno all'organizzazione.

L'identificazione di questi elementi può avvenire attraverso una riunione o comunque un momento dedicato a tale analisi in cui siano presenti tutti i Responsabili di Funzione dell'organizzazione, ed eventualmente altri soggetti da essi incaricati.

La metodologia di *SWOT analysis* prevede che le parole chiave vengano scritte dai partecipanti all'incontro e un moderatore raccolga ed ordini i concetti in un quadrante, come illustrato nel prospetto riportato nel BOX seguente, nel quale si propone un esempio di esercitazione di *SWOT analysis*.

Esempio di esercitazione di *SWOT analysis*

Con l'aiuto di un moderatore, l'alta direzione è chiamata a razionalizzare gli elementi emersi nel momento di *story telling* in una analisi dei punti di forza, di debolezza, delle minacce e delle opportunità: la cosiddetta *SWOT analysis*.

- Utilizzando i biglietti riposizionabili dell'esercitazione di *story telling*, occorre razionalizzare in un quadrante le voci individuate, suddividendo in:
 - **Punti di forza** (quello che abbiamo e che costituisce un reale vantaggio competitivo per l'organizzazione, il processo, il prodotto o il territorio studiato, tutto ciò che funziona)
 - **Punti di debolezza** (quello che abbiamo e che costituisce un vincolo, un freno al conseguimento di un determinato risultato, i problemi)
 - **Minacce** (i rischi generati da particolari condizioni del contesto in cui si opera, sempre in riferimento ad ambiente, concorrenza, clienti e fornitori)
 - **Opportunità** (tutti quei fattori esterni che vanno a vantaggio dell'oggetto di analisi)

Una volta riordinati i biglietti nel quadrante, si avvia un confronto tra i partecipanti alla riunione. Il quadrante permette diverse chiavi di lettura.

Si riporta qui di seguito un esempio di *SWOT analysis*.

Strenghts (punti di forza) Radicamento nella comunità Forti valori e identità dell'organizzazione Fidelizzazione dei dipendenti Know-how specialistico Attenzione alla salute e sicurezza dei lavoratori	Weaknesses (punti di debolezza) Gestione basata sulle capacità dei singoli Carenza di procedure e sistemi Mancanza di comunicazione verso l'esterno Mancanza di rendicontazione
Opportunities (opportunità) Attenzione da parte dei consumatori alle garanzie di qualità/sicurezza del prodotto Attenzione del mercato alle garanzie in tema di salute e alla sicurezza Collaborazioni con altri partner della filiera per valorizzare il «made in Italy»	Threats (minacce) Ingresso di nuovi competitor dai mercati dell'Est Europeo e/o Estremo Oriente Chiusura di alcuni fornitori chiave locali Forte concorrenza sul prezzo dei prodotti

L'uso della *SWOT analysis* consente di cogliere immediatamente le zone critiche e le zone di forza consentendo all'organizzazione di focalizzare, nella dimensione interna, i fattori endogeni che possono giocare un ruolo negativo (cioè i punti di debolezza, quali una gestione eccessivamente basata sulle capacità dei singoli) o positivo (cioè i punti di forza, quali fidelizzazione dei dipendenti in possesso di know-how specialistico).

Analogamente, conducendo un'analisi rispetto ad elementi del contesto, si possono evidenziare elementi critici (cioè le minacce, quali la concorrenza di nuovi soggetti capaci di offrire prezzi molto più bassi) o favorevoli (cioè le opportunità, quali la sensibilità dei consumatori rispetto alle garanzie di qualità/sicurezza): tali elementi derivano dall'esterno, dal conteso per l'appunto, e l'organizzazione può solo prepararsi per saperli gestire o cogliere, ma non ha diretta responsabilità su di essi.



segue Esempio di esercitazione di *SWOT analysis*

Un'altra interessante chiave di lettura che deriva dalla *SWOT analysis* è data dalla prospettiva cronologica: i punti di forza e di debolezza fotografano lo stato attuale dell'organizzazione mentre le minacce e le opportunità sono una chiave di lettura dei possibili scenari futuri. Da qui deriva la possibilità di definire nel tempo azioni ed attività, prevedendone e/o mitigandone il rischio.

La *SWOT analysis* infatti non è solo un metodo per fotografare una determinata situazione in modo da accrescere la consapevolezza, ma da questa analisi possono scaturire anche strategie operative. In questo senso sono possibili diverse combinazioni, ad esempio è possibile far leva sui punti di forza per cogliere le opportunità; pertanto, considerando tutte le combinazioni possibili, diventa facile avere evidenti tutte le possibili opportunità fornite dai punti di forza individuati e si mettono a punto gli interventi che ne possano amplificare l'impatto positivo. Parimenti, diventa facile avere evidenza dei possibili punti di debolezza, rispetto a i quali trovare soluzioni per fronteggiare le minacce che potrebbero derivarne.

Nel nostro esempio, un'organizzazione con un forte know-how dovrebbe imparare a valorizzare al meglio questa sua particolare competenza agli occhi di un consumatore attento agli aspetti di qualità e sicurezza.

Un'altra possibilità consiste nell'utilizzare i punti di forza per contrastare le minacce: in tal caso, si fa leva sullo sfruttamento dei punti di forza al fine di ridurre gli impatti negativi conseguenti ad un eventuale concretizzarsi degli eventi minacciosi. Sempre prendendo a riferimento l'esempio, la capacità di valorizzarsi come organizzazione competente e con know-how specialistico permetterà anche di distinguersi rispetto alla minaccia della concorrenza basata esclusivamente sul prezzo.

Oppure ancora, un ulteriore approccio prevede di stemperare i fattori di debolezza - mitigando gli impatti negativi - e di ricercare il modo di tramutarli in opportunità. La mancanza di comunicazione verso l'esterno, che rappresenta il punto di debolezza, deve essere superata, se si vuole arrivare a distinguersi e per arrivare a distinguersi sul mercato come organizzazione radicata nel territorio, tecnicamente all'avanguardia e con una forte base valoriale, rispetto ad una concorrenza di operatori stranieri che puntano solo sul prezzo.

Infine, superare i punti di debolezza diventa l'obiettivo da perseguire, definendo le azioni da mettere in atto allo scopo di evitare che le minacce abbiano il sopravvento sui punti di debolezza insiti nel contesto.



SWOT ANALYSIS ESTESA ALLA FILIERA

L'integrazione della filiera nello "scenario" si traduce non solo nella valutazione del rischio estesa alla filiera, ma anche nell'inserimento della filiera nella *SWOT analysis*; quest'ultima viene spesso utilizzata come cornice di riferimento per impostare e/o rivedere la propria strategia di responsabilità sociale.

È necessario saper collocare nel quadrante opportuno (punti di forza, punti di debolezza, minacce, opportunità) gli elementi della propria filiera: la consapevolezza è il pre-requisito dell'azione.

Ecco dunque che la scarsa propensione dei fornitori diretti a dichiarare i successivi livelli di fornitura va inserita come minaccia; parimenti, l'elevato potere contrattuale nei confronti dei fornitori va evidenziato come punto di forza. Proseguendo nell'esempio, l'assenza di procedure per l'approvvigionamento responsabile va indicata come punto di debolezza, mentre l'ingresso sul mercato di nuovi potenziali fornitori può essere letto come un'opportunità.

La *SWOT analysis* aiuterà a identificare le azioni per la mitigazione del rischio, ivi comprese quelle sulla gestione della filiera.

6 ADOZIONE DI UN APPROCCIO SISTEMATICO E INTEGRATO

6.1 GENERALITÀ APPROCCIO SISTEMATICO E INTEGRATO

Un punto centrale voluto dalla UNI ISO 26000 è il passaggio da un approccio estemporaneo e non organico ad un approccio sistematico e integrato alla responsabilità sociale, realizzato tramite la creazione di un sistema di governo (*governance*) della responsabilità sociale.

Non si tratta di creare sovrastrutture supplementari, in quanto ogni organizzazione ha una *governance* interna, ovvero un sistema mediante il quale prende ed attua decisioni per il raggiungimento dei propri obiettivi. Il governo dell'organizzazione può comprendere sia meccanismi decisionali formali, basati su strutture e processi ben definiti, sia meccanismi informali, che emergono in relazione alla cultura e ai valori dell'organizzazione, spesso influenzati dalle persone che sono alla guida dell'organizzazione stessa.

Un sistema di governo efficace della responsabilità sociale prevede che il processo decisionale dell'organizzazione venga reinterpretato alla luce dell'adozione della responsabilità sociale quale orientamento strategico di fondo.

Per esempio, per quanto riguarda il tema fondamentale dei rapporti e delle condizioni di lavoro, la UNI ISO 26000 considera il dialogo sociale la cornice entro la quale si inserisce il rapporto fra l'organizzazione socialmente responsabile e i lavoratori, siano essi dipendenti, collaboratori o fornitori. Accordi siglati con le organizzazioni sindacali su tematiche come la promozione delle pari opportunità, l'invecchiamento attivo o il welfare aziendale costituiscono esempi di come sia possibile prendere decisioni in materia di risorse umane in un'ottica socialmente responsabile. Parimenti, promuovere e mantenere il livello più elevato possibile di benessere psicofisico dei lavoratori rappresenta un aspetto specifico da prendere in considerazione nell'ambito della salute e sicurezza sul lavoro.

Di fatto non si tratta di scrivere una nuova strategia o di assegnare nuovi compiti e responsabilità, quanto piuttosto di rileggere la propria catena del valore cercando di rispondere - a titolo esemplificativo - alle seguenti domande: cosa significa per me, che opero nella funzione di Responsabile Acquisti, porsi un obiettivo di responsabilità sociale? Selezionare solo i fornitori capaci di dimostrare il proprio impegno verso una gestione sostenibile delle materie prime? Supportarli nell'adozione di un approccio di Ciclo di Vita (Life Cycle) anche nella fase della progettazione del prodotto/servizio?

Quali conseguenze derivano per me, Direttore Risorse Umane, a livello di politica dall'adozione della responsabilità sociale quale orientamento strategico di fondo? Come posso offrire condizioni di lavoro che possano conciliare al meglio esigenze di vita privata e lavoro? Come posso garantire ambienti di lavoro sicuri e confortevoli? Come cambieranno i miei processi di selezione e gestione del personale da questo momento in poi?

Come posso modificare o differenziare, come Direttore Logistica, i miei processi logistici per minimizzare l'impatto dei trasporti, ad esempio su strada, e contribuire, oltre che all'abbattimento delle emissioni di CO₂ in atmosfera anche alla riduzione del rischio di incidente su strada? Come cambia la mia attitudine all'innovazione se introduco una prospettiva di responsabilità sociale? Come cambia la progettazione del mio prodotto (inteso come bene/servizio) in un'ottica di economia circolare (circular economy)?

E così via per tutte le funzioni, fino ad arrivare alla domanda che, più di tutte, può supportare l'organizzazione nella realizzazione di quella che si può definire come la svolta decisiva: come introdurre un sistema d'incentivazione (economica e non) entro l'organizzazione che riconosca e remunerati il raggiungimento di obiettivi extra-finanziari da parte delle funzioni direttive?

Questo aspetto è particolarmente importante ai fini di un'efficace interiorizzazione dei principi e delle logiche di responsabilità sociale entro l'organizzazione. Significa far emergere e premiare i comportamenti virtuosi, generando un effetto a cascata, assegnando ai Direttori - ma più in generale a coloro che hanno la responsabilità della gestione di persone e di strategie nell'organizzazione – obiettivi concreti, legati ad aspetti di natura sociale ed ambientale.

La figura 2 riportata qui di seguito fornisce una schematizzazione dell'approccio sistematico alla responsabilità sociale.

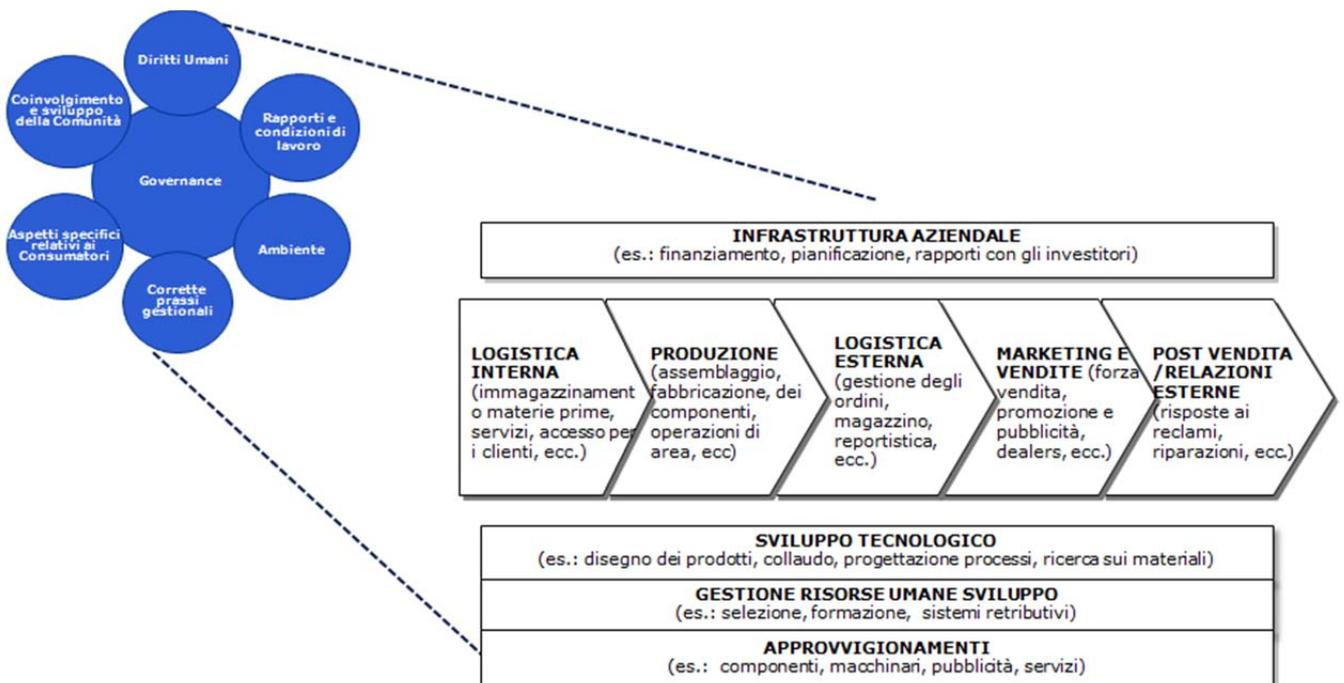


Figura 2 – Approccio sistematico alla responsabilità sociale

Ciò che appare chiaro è che la leadership e l'impegno dell'alta direzione sono fattori critici di successo per un efficace governo della responsabilità sociale nell'organizzazione. Non solo per quanto riguarda i processi decisionali, ma anche per la capacità di motivare i dipendenti (partendo dalle "prime linee" e passando per il Middle Management) nel praticare la responsabilità sociale ed integrarla nella cultura dell'organizzazione.

Quando le organizzazioni intraprendono un percorso di responsabilità sociale, la tentazione più frequente è di volere risultati immediati, avviando iniziative estemporanee che non sono correlate alla visione strategica e non sono inserite in un approccio sistematico. Ciò perché, tranne che in pochi casi, specialmente nelle realtà medio grandi, non viene dedicato il tempo necessario al coinvolgimento dell'alta direzione. Non vengono create le condizioni per una cultura di responsabilità sociale radicata e radicale, che sia in grado di permeare i meccanismi decisionali dell'organizzazione e cambiare il modo di fare.

Il processo d'integrazione della responsabilità sociale nell'organizzazione in genere avviene gradualmente e secondo un ordine di priorità non univocamente definito. I valori preesistenti e la cultura di un'organizzazione possono avere un effetto molto significativo sulla facilità e sulla rapidità con cui la responsabilità sociale può essere pienamente integrata in tutta l'organizzazione. Per alcune realtà, in cui i valori e la cultura sono già allineati a quelli della responsabilità sociale, ad esempio grazie alla presenza di un'alta direzione illuminata, il processo d'integrazione potrebbe risultare piuttosto semplice. In altre, alcune funzioni aziendali potrebbero non riconoscere i vantaggi della responsabilità sociale ed opporre resistenza al cambiamento.

In una fase iniziale, per incentivare l'applicazione di misure, azioni, attività socialmente responsabili, può essere utile presentare all'organizzazione i benefici, anche economici, derivanti dall'aver realizzato iniziative e progetti di responsabilità sociale.

È necessario dunque procedere con modularità e sistematicità partendo dai valori e dalle consuetudini operative, più o meno codificati, esistenti nell'organizzazione.

6.2 COINVOLGIMENTO FUNZIONI AZIENDALI

Per il coinvolgimento delle "prime linee" (i Direttori e i Responsabili di Funzione), il suggerimento è che il vertice aziendale organizzi un workshop o comunque un momento strutturato di confronto (su questo aspetto si veda anche il punto 9 relativo all'autovalutazione e all'analisi dello scostamento) della durata di circa mezza giornata, preferibilmente moderato da un facilitatore.

Utilizzando la UNI ISO 26000 come 'bussola', l'obiettivo del lavoro deve essere quello di far riflettere i partecipanti sulla coerenza tra gli obiettivi che l'organizzazione intende darsi attraverso l'adozione di un percorso strutturato di responsabilità sociale e le aspettative degli stakeholder presenti nel contesto in cui essa opera, rispetto all'adozione dei temi fondamentali della responsabilità sociale.

Gli spunti che emergono da questo workshop sono un'ottima base per individuare una serie di azioni da mettere in pratica per valorizzare quanto già si sta facendo, per comprendere eventuali criticità esistenti, infine per creare impegno, riflettendo sul posizionamento dell'organizzazione in relazione agli obiettivi di responsabilità sociale attesi.

Si suggerisce di rendere la sessione interattiva, utilizzando tecniche di conduzione di gruppi di lavoro. È importante che ogni Direttore/Responsabile di Funzione si senta coinvolto in prima persona nel percorso. La sua motivazione e adesione sostanziale al progetto sono la chiave del successo per tutte le attività di sensibilizzazione e formazione che si costruiranno nelle fasi successive.

Esempio di attività per il coinvolgimento funzioni aziendali

Un esempio di strumento utilizzato in sessioni di questo tipo è la matrice di seguito illustrata nella figura 3, in cui ai partecipanti alle attività di sensibilizzazione e/o formazione viene chiesto di posizionare dei biglietti sulla matrice, facendo emergere la propria posizione rispetto al livello di “urgenza” sui temi fondamentali della responsabilità sociale, nonché la “praticabilità” delle possibili azioni proposte, associate a ciascuna area individuata come “critica”. Le azioni più urgenti e più praticabili (area OK), devono essere identificate attraverso biglietti verdi; tutte le altre, attraverso biglietti gialli.



Figura 3 – Matrice attività di workshop di sensibilizzazione/coinvoglimento

Una valida alternativa al workshop, da attuarsi specialmente in organizzazioni meno mature dal punto di vista della responsabilità sociale, è di organizzare delle interviste strutturate con le "prime linee".

Anche in questo caso, si tratta di andare a rilevare il posizionamento dell'organizzazione, riflettere sulle azioni da implementare e tradurre le priorità d'intervento individuate in obiettivi organizzativi ed operativi, concreti, misurabili, definiti nel tempo, completi di strategie, processi, scadenze.

Un piano d'azione per raggiungere tali obiettivi che includa le responsabilità, le scadenze, i budget e l'effetto su altre attività, al fine di accompagnare l'organizzazione lungo la fase finale di attuazione, è di fatto l'esito centrale di questa attività.

6.3 ANALISI DEL RISCHIO

Le norme tecniche sui sistemi di gestione enfatizzano l'importanza della valutazione del rischio, da intendersi anche nella sua accezione di rischio d'impresa, finalizzata alla prevenzione dello stesso.

L'approccio alla valutazione del rischio, già applicato per legge in ambito di salute e sicurezza, con la nuova edizione delle norme UNI EN ISO 9001, UNI EN ISO 14001 e SA8000 si amplia per andare ad includere l'orizzonte della valutazione del rischio ad altri ambiti delle organizzazioni. Anche il legislatore ha abbracciato da tempo l'approccio della valutazione del rischio con il Decreto Legislativo 231/01 che disciplina la responsabilità amministrativa delle organizzazioni e la Legge 190/12 in ambito di anticorruzione, che richiedono un'approfondita e accurata analisi dei rischi sui

reati che potrebbero essere commessi e sui processi nell'ambito dei quali posso essere commessi atti corruttivi.

Il rischio è l'effetto dell'incertezza sugli obiettivi, come indicato dalla UNI ISO 31000, tuttavia va sottolineato che il sistema di governo (*governance*) della responsabilità sociale presuppone la capacità di identificare ed analizzare i rischi, nonché di ponderarli.

Adottare un approccio basato sulla valutazione del rischio significa attuare azioni preventive in tutte le fasi organizzative. A tal fine un'organizzazione dovrebbe:

- a) identificare e analizzare definendo un ordine di priorità in relazione a rischi e opportunità relativi agli obiettivi e risultati previsti;
- b) pianificare le azioni necessarie a gestire i rischi;
- c) attuare il piano delle azioni per gestire ciascun processo individuato ed i relativi rischi/opportunità;
- d) monitorare, misurare e valutare l'efficacia delle azioni.

Secondo la UNI ISO 31000, l'organizzazione può classificare i propri rischi in tre categorie:

- rischi interni, connessi all'ambiente interno nel quale l'organizzazione cerca di conseguire i propri obiettivi (es. proprietà intellettuale, rischi finanziari, qualità del prodotto/servizio erogato, qualità delle forniture, frode o atti dolosi da parte del personale/collaboratori, rischi collegati ad aspetti di salute e sicurezza);
- rischi esterni, connessi all'ambiente esterno nel quale l'organizzazione cerca di conseguire i propri obiettivi (es. concorrenza, bisogni dei clienti, progresso tecnologico, normative di legge nei mercati di riferimento, aggiornamenti delle normative settoriali quale privacy/ambiente/sicurezza, costi delle materie prime e delle utilities, catena di fornitura, penali dei clienti);
- rischi specifici per il settore in cui opera l'organizzazione (sia strategici che operativi e reputazionali, es. organizzazione che opera nel settore alimentare e rischio sicurezza alimentare/contaminazione batterica; es. organizzazione che opera nel settore chimico e rischi incidente/danni ambientali; es. settore trasporti e rischi legati alle flotte aziendali e relativi strumenti accessori).



ANALISI DEL RISCHIO ESTESA ALLA FILIERA

Ogni organizzazione che si definisca socialmente responsabile non può prescindere da una conoscenza approfondita della propria filiera. Vediamo perché:

- per quanto un'organizzazione generalmente non sia responsabile dei comportamenti dei propri fornitori, è quasi sempre responsabile delle proprie scelte d'acquisto;
- scelte "sbagliate" possono ritorcersi contro l'organizzazione stessa: scegliere un fornitore senza averne valutato le prestazioni sociali ed ambientali è un rischio d'impresa, reputazionale e operativo.

Per "rischio reputazionale" si intende il rischio di vedere la propria reputazione intaccata da comportamenti scorretti o contrari alla legge commessi dai propri fornitori; questo rischio è particolarmente elevato nel caso di "marchi", che – di fronte all'opinione pubblica – rispondono di tutto quello che succede nella propria filiera.

Anche nel caso in cui l'organizzazione sia di dimensioni più limitate e non abbia un'esposizione mediatica paragonabile a quella dei marchi noti, il rischio è presente: pensiamo ad una piccola organizzazione radicata nel territorio, che agli occhi della propria forza lavoro e della propria comunità locale rappresenta un punto di riferimento.

Per "rischio operativo" si intende il rischio di interruzioni o ritardi nelle forniture/consegne, dovuti a scioperi, chiusure aziendali a seguito di gravi incidenti, contestazioni da parte di ONG.

Da quanto precede, deriva che l'analisi dei rischi deve essere estesa oltre il perimetro dell'organizzazione fino ad abbracciare la propria filiera.

L'analisi del rischio estesa alla filiera può essere articolata in tre momenti:

- a. mappatura della filiera (elenco dei fornitori diretti ed indiretti) e compilazione di una scheda fornitore con informazioni di base;
- b. analisi del contesto (caratteristiche del settore di riferimento e/o di una particolare area geografica, trend economici, sociali, demografici; identificazione delle problematiche sociali ed ambientali di settore/area geografica; identificazione di eventuali organizzazioni operanti nel settore/area geografica);
- c. identificazione di criteri per l'identificazione dei fornitori più a rischio.

L'output dell'analisi del rischio sulla filiera porta alla definizione di un piano di monitoraggio sui fornitori più a rischio.

Non c'è una formula unica per identificare i fornitori più a rischio, sebbene non si possa prescindere dalle seguenti considerazioni:

- grado di importanza strategica del fornitore (volumi di acquisto presso quel particolare fornitore);
- grado di "dipendenza" del fornitore (% di fatturato del fornitore generato dall'organizzazione in questione);
- settore produttivo ad alta intensità di lavoro;
- attività localizzata in Paesi con ordinamenti giuridici con minori tutele per i lavoratori e/o l'ambiente.



Coinvolgimento delle funzioni aziendali: il ruolo della funzione acquisti

La funzione acquisti è chiamata a svolgere un ruolo cruciale nella costruzione della responsabilità sociale di un'organizzazione, potendo essa definire i criteri di selezione dei fornitori in modo da ricercare il miglior equilibrio possibile tra prestazioni economiche, sociali ed ambientali.

Il convincimento del Direttore Acquisti è condizione imprescindibile per il pieno successo della strategia di responsabilità sociale di un'organizzazione rispetto alla selezione dei fornitori; per favorire tale convincimento, è utile quantificare il rischio di impresa, quello reputazionale ed il rischio operativo che un'organizzazione corre. Ove tale quantificazione fosse difficile, si possono ricordare casi riportati dai media relativi ad organizzazioni penalizzate sul mercato a causa di comportamenti irresponsabili da parte dei propri fornitori.

6.4 SENSIBILIZZAZIONE

In ogni processo d'integrazione della responsabilità sociale in un'organizzazione, la comunicazione svolge un ruolo cruciale ai fini della sensibilizzazione e della formazione. Tramite essa si accresce la consapevolezza, sia all'interno che all'esterno, sulle strategie e sugli obiettivi che l'organizzazione si assumerà con riferimento alla responsabilità sociale. Inoltre è un valido strumento per aiutare a gettare le basi per un dialogo sistematico coi portatori di interesse, per facilitare il confronto con le organizzazioni dello stesso tipo stimolando l'emulazione ed il miglioramento reciproco delle prestazioni in materia di responsabilità sociale.

Non esiste un metodo univoco per sensibilizzare l'interno e l'esterno dell'organizzazione su cosa significhi fare responsabilità sociale e soprattutto essere socialmente responsabili. Un percorso di responsabilità sociale serio e duraturo nel tempo ha sempre a che fare con un cambiamento organizzativo, piccolo o grande che sia. L'approccio graduale è, dunque, sempre da preferirsi.

Mentre l'azione di sensibilizzazione interna deve essere iniziata da subito - ad esempio attraverso momenti di confronto organizzati da ciascun Responsabile con i propri collaboratori, suddivisi in piccoli gruppi - si suggerisce, al fine di allineare i soggetti che operano nell'organizzazione alla nuova visione e a riflettere assieme sugli impatti operativi che l'adozione di un percorso di responsabilità sociale porta con sé, di avviare un'attività di comunicazione esterna solo dopo aver consolidato quella interna.

Nei percorsi di responsabilità sociale, la coerenza agita e/o percepita e l'esempio fornito dall'alto valgono più di qualunque azione di comunicazione, anche se efficacemente strutturata.

6.5 FORMAZIONE

Diversamente dalla sensibilizzazione, la formazione assume connotati diversi a seconda del destinatario cui si rivolge.

Come illustrato nella figura 4, è possibile sviluppare un percorso formativo che, partendo dalla consapevolezza dei valori e principi etici, aiuti l'organizzazione ad applicarli concretamente.



Figura 4 - Approcci progettuali formazione etica

A titolo esemplificativo, si segnalano le *Learning Maps*, la cui metodologia si basa su discussioni intensive in piccoli gruppi di lavoro che si integrano fra di loro all'interno di un gruppo di dimensioni maggiori. Le *Learning Maps* sono lo strumento utilizzato per guidare la discussione all'interno di ogni singolo gruppo e si basano sulla rappresentazione di un percorso socio-cognitivo.

Il percorso è articolato in tappe: per ciascuna tappa l'input che consente di attivare le discussioni viene dato di volta in volta sotto varie forme (istruzioni scritte o verbali, inserti audio/video, ecc.). I vantaggi di questa tecnica risiedono:

- nell'alto livello di coinvolgimento di tutti i partecipanti, grazie al lavoro di gruppo e all'approccio bottom-up;
- nella possibilità di coinvolgimento trasversale tra livelli gerarchici;
- nella compresenza di una dinamica competitiva e cooperativa, che conduce all'arricchimento reciproco all'interno del gruppo più piccolo e tra tutti i gruppi.

La formazione può svolgersi anche in modalità on-line, utilizzando le più moderne piattaforme che consentono al personale di aggiornarsi, interagire, scambiare opinioni ed esperienze; soprattutto le organizzazioni articolate sul territorio, con collaboratori distribuiti in diversi siti o itineranti, possono beneficiare di tale modalità. Si raccomanda di privilegiare una formazione che miri al coinvolgimento del collaboratore, mettendo in gioco le idee e i comportamenti dei singoli.

Altro esempio particolarmente significativo è costituito dal modello innovativo di formazione "basato sui valori", da affiancare ai programmi di formazione sulla *compliance*, per massimizzare i risultati della conformità alla normativa ed ai principi etici. Più in particolare, il modello si pone l'obiettivo di promuovere la cultura dell'integrità degli individui attraverso lo sviluppo del loro grado di ragionamento etico.

Questo mediante l'elaborazione di un Codice Etico, da contestualizzare rispetto ai diversi ruoli e ambiti di attività degli individui, che possa consentire la realizzazione di percorsi formativi per una

migliore definizione del ruolo professionale e per lo sviluppo della consapevolezza della responsabilità sociale della attività lavorativa.

Elaborazione del Codice Etico

La realizzazione di un Codice etico e le relative attività formative possono essere esemplificate come segue:

- 1) identificare una teoria generale etica di riferimento che sia consistente sotto il profilo scientifico e che abbia evidenziato risultati empirici significativi, da condividere con il lavoratore;
- 2) individuare le modalità e gli strumenti di misurazione, collegati alla teoria, per identificare il livello di ragionamento etico degli individui nel prendere decisioni in un contesto generale e nel contesto lavorativo;
- 3) identificare le principali questioni etiche che connotano l'attività lavorativa e, di conseguenza, le tipologie di conflitto emblematiche, classificate per principi etici dell'attività lavorativa, descrivendo in termini concreti le situazioni che identificano gli stakeholder coinvolti, i principi ed i valori correlati;
- 4) per ciascuna situazione individuata, realizzare un "dilemma etico" coerente con 1) e 2) al fine di definire un set rappresentativo delle questioni individuate in 3), coinvolgendo gli stessi lavoratori quale parte integrante dei percorsi formativi di cui a 8);
- 5) strutturare uno strumento di rilevazione (questionario) che consenta di misurare in maniera completa il livello cognitivo di ragionamento etico nel contesto lavorativo nonché l'influenza dei fattori demo-sociografici e ambientali-operativi;
- 6) effettuare una ricerca estensiva su una popolazione-campione di lavoratori somministrando il questionario del punto 5), elaborare i dati ed interpretare i risultati;
- 7) in funzione degli esiti del punto 6), definire il Codice Etico quale "libreria" dei dilemmi etici elaborati;
- 8) realizzare percorsi formativi, collegati al Codice Etico, che consentano ai lavoratori di: a) riconoscere una questione etica, b) valutare e giudicare in termini etici, c) definire un intento etico; d) impegnarsi in un comportamento etico; e) riconoscere i propri meccanismi di disimpegno morale al fine di neutralizzarli;
- 9) verificare i risultati del grado di incremento del ragionamento etico, in seguito agli interventi descritti al punto 8, sviluppare ed aggiornare la "libreria" dei dilemmi etici e degli interventi formativi, verificare i risultati e monitorarli nel tempo;
- 10) realizzare un repertorio ragionato del codice etico, consultabile al fine di fruire di indicazioni su come gestire specifiche situazioni nell'operatività quotidiana.

Come diverse esperienze e ricerche internazionali hanno dimostrato, lo sviluppo di un elevato livello di ragionamento etico negli individui può consentire agli stessi di acquisire una migliore sensibilità ed identità professionale, rispondere al meglio agli obblighi professionali (verso i colleghi, i clienti, i fornitori, e la società nel suo complesso), migliorare le relazioni con tutti gli stakeholder, incrementare la qualità della prestazione, non solo economica, per affermare il valore sociale dell'attività lavorativa.

Qualunque sia la tecnica formativa scelta, è importante che la formazione etica si ponga l'obiettivo, a partire dall'alta direzione e a cascata per tutti i dipendenti, di far comprendere le ricadute dei valori etici sui comportamenti agiti nel quotidiano, allenando ciascun soggetto interno all'organizzazione, nella diversità di ruoli e responsabilità, a riconoscere ed affrontare i dilemmi etici organizzativi, ovvero le scelte che si devono assumere tra situazioni che presentano un diverso livello di equità.

6.6 RIFLESSIONE SU AREA DI INFLUENZA/RICADUTE/RESPONSABILITÀ DIRETTE E INDIRETTE

Nell'identificare le aree di azione potenziali, un'organizzazione dovrebbe adoperarsi per meglio comprendere le aspettative dei diversi portatori di interesse. Quello che spesso capita in attività di valutazione basate sulla UNI ISO 26000, è che un'organizzazione scopra che in taluni casi sia possibile ed opportuno cercare di influenzare il comportamento di altri attori verso un miglioramento delle proprie prestazioni in materia di responsabilità sociale, in particolare coloro con cui ha legami stretti o nei casi in cui l'organizzazione consideri gli aspetti specifici particolarmente urgenti e/o rilevanti per la propria situazione.

Via via che un'organizzazione guadagna esperienza nel miglioramento delle prestazioni in materia di responsabilità sociale, può crescere nella capacità e nella volontà di intervenire insieme ad altri stakeholder per promuovere questo obiettivo.

Un buon esempio di cosa voglia dire per un'organizzazione riflettere sulla propria area d'influenza ci viene dall'economista Michael Porter, quando afferma che la dipendenza reciproca che intercorre tra aziende e società implica che le decisioni di business e le politiche sociali debbano seguire entrambe il principio del valore condiviso.

Come specificato all'inizio del presente punto 6, l'organizzazione che voglia intraprendere un percorso di responsabilità sociale è chiamata a rileggere la propria catena del valore (*logica inside-out*, di seguito rappresentata nella figura 5) alla luce degli impatti che l'adozione di strumenti e strategie di responsabilità sociale porta con sé, modificando processi, ripensando il proprio modo di fare, introducendo la variabile ambientale e sociale accanto a quella economica-finanziaria nei propri processi decisionali.

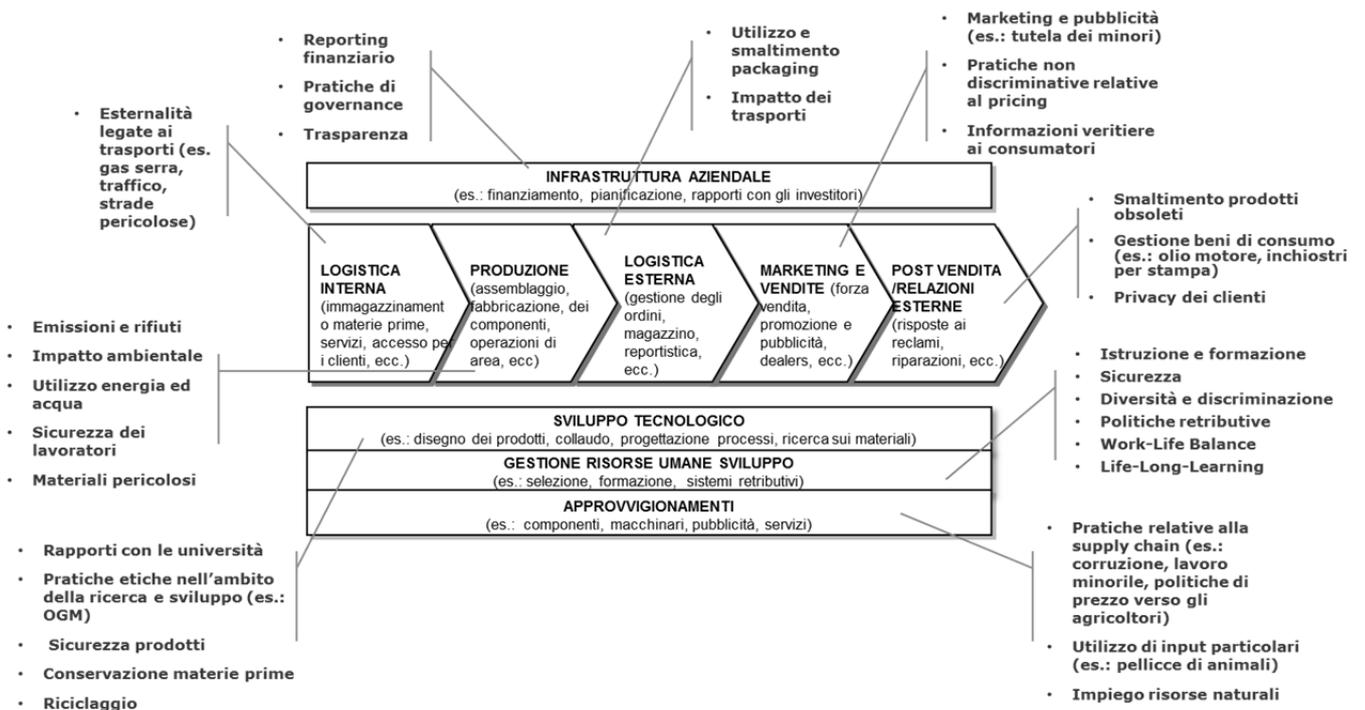


Figura 5 – Catena del valore in logica inside-out [17]

D'altra parte è lo stesso contesto che chiama le organizzazioni al ruolo di partner attivi nella costruzione di nuove logiche di responsabilità e di reciproca corresponsabilizzazione. In questo senso, nella conduzione di percorsi di questo tipo, è importante che le organizzazioni non si fermano ad una prospettiva microeconomica della responsabilità sociale, ma si aprano ad un approccio allargato alle relazioni, fondato su una riflessione macroeconomica del proprio ruolo nella società, quali stakeholder tra gli altri stakeholder (*logica outside-in*, di seguito rappresentata nella figura 6). Questo è tanto più vero per le organizzazioni di piccole e medie dimensioni che per loro natura vivono maggiormente la realtà territoriale e locale, influenzandola a loro volta.

Le domande da porsi in questo caso sono: come posso io, *qui ed ora*, considerata la mia attività caratteristica, intercettare le sfide che emergono dal contesto di riferimento? Cosa si aspettano i miei stakeholder? Come gli stakeholder impattano sulla mia attività e come la mia stessa attività impatta su di loro? Su quali priorità devo concentrarmi? Come posso contribuire allo sviluppo economico, sociale ed ambientale della "comunità" in cui vivo ed opero, generando un cambiamento che vada a beneficio dell'intero sistema?

Un dialogo sistematico e continuo coi propri stakeholder e un percorso di analisi di materialità sono un supporto fondamentale per rispondere a tali quesiti.

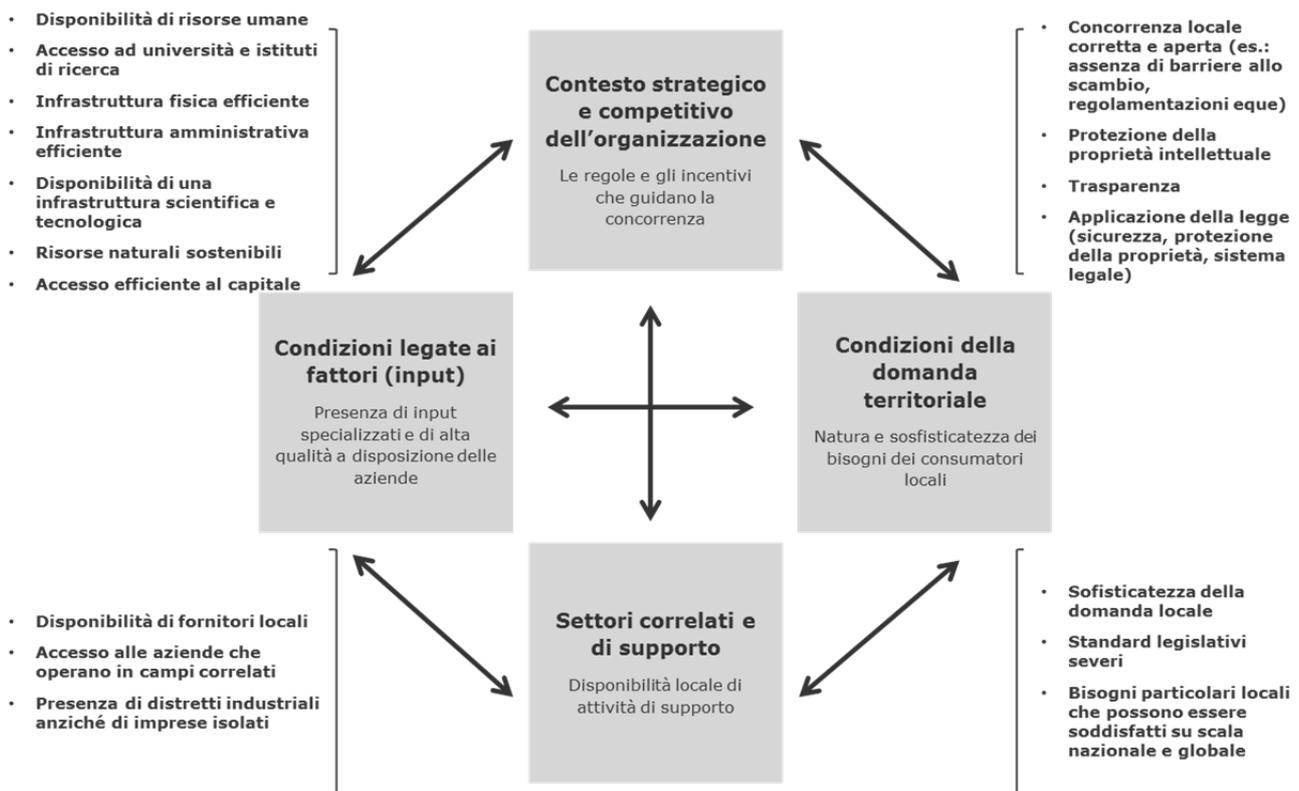


Figura 6 – Catena del valore in logica outside-in [17]



DIALOGO FUNZIONI ACQUISTI ESTESO ALLA FILIERA

Con l'esercizio riportato qui di seguito si propone una metodologia per far dialogare diverse funzioni insieme alla Funzione Acquisti, allo scopo di mettere a fuoco la propria area di influenza sulla propria catena di fornitura e le conseguenti opportunità di incentivare comportamenti virtuosi tra i fornitori.

L'esercizio può essere articolato in tre distinti lavori di gruppo e in un momento di condivisione finale.

Gruppo 1) La funzione Acquisti dell'organizzazione "X" identifica le principali tipologie di approvvigionamento, selezionandole per volumi di acquisto; di concerto con le altre funzioni, procede quindi all'identificazione dei fornitori sui quali l'organizzazione è in grado di esercitare una certa influenza, tenendo conto dei seguenti fattori:

- PROPRIETÀ (se l'organizzazione X possiede delle quote azionarie, può certamente esercitare un'influenza sul fornitore Y);
- DIMENSIONE relativa dell'organizzazione X e del fornitore Y (è difficile influenzare organizzazioni più grandi);
- IMPORTANZA relativa del cliente organizzazione X, in termini di fatturato e volumi acquistati presso il fornitore Y;
- SENSIBILITÀ e MATURITÀ del fornitore Y (società che hanno già una politica di responsabilità sociale sono decisamente più aperte);
- VICINANZA nella catena di fornitura (i fornitori diretti sono più facilmente influenzabili);
- DURATA DEL CONTRATTO (rapporti di breve durata limitano il potere di influenza);
- ESISTENZA DI ALTERNATIVE al fornitore Y (concorrenti).

Va da sé che tanto più forte è il potere contrattuale, tanto maggiore è il potere di orientare il fornitore anche sulle tematiche della responsabilità sociale, riscontrando attenzione e collaborazione rispetto al nostro progetto.

Gruppo 2) La funzione Responsabilità Sociale, laddove esista, e/o Risorse Umane, Ambiente e Sicurezza identificano i principali rischi del settore merceologico che emergono da ricerche disponibili sui media, dagli stakeholder e/o dalla conoscenza diretta. Vengono identificate eventuali responsabilità dirette e indirette dell'organizzazione ricollegabili a comportamenti scorretti o illeciti dei fornitori.

Gruppo 3) La funzione Ricerca e Sviluppo (R&D), Innovazione, Comunicazione ed eventualmente altre funzioni identificano opportunità offerte da nuove tecnologie, nuovi processi produttivi, nuove sinergie/relazioni che potrebbero contribuire a ridurre i rischi e migliorare le prestazioni sociali e ambientali nella filiera. .

Momento finale di condivisione

I risultati dei tre lavori di gruppo vengono condivisi e commentati in una riunione plenaria. Il verbale della riunione può essere utilizzato per la messa a punto della Strategia di Approvvigionamento Responsabile.

7 MATERIALITÀ

In un contesto competitivo come quello attuale che si evolve continuamente, dove il successo di un'organizzazione dipende dalla sua capacità di comprendere e rispondere anche alle sfide che provengono dall'esterno, diventa di cruciale importanza riuscire a capire quali siano gli aspetti che

più direttamente impattano sulle attività dell'organizzazione: individuare tali aspetti permette ad un'organizzazione di affrontare, gestire, monitorare e rispondere prontamente a rischi e/o opportunità che si possono manifestare.

Il tema della materialità - termine impropriamente tradotto dall'inglese *materiality* come "materialità" che significa allo stesso tempo pertinenza e significatività - è uno degli aspetti centrali per le organizzazioni che vogliono affrontare i temi fondamentali propri della responsabilità sociale.

Materialità significa comprendere in profondità l'impatto che i temi fondamentali della responsabilità sociale esercitano per l'organizzazione e i portatori di interesse.

Il termine materialità chiama in causa due concetti:

- la comprensione di cosa (i contenuti), nell'ambito di tutti i temi fondamentali più volte richiamati, è pertinente in termini di responsabilità sociale rispetto al contesto in cui l'organizzazione si trova e opera;
- la comprensione di quanto quel contenuto, ritenuto pertinente, è significativo (fino a che punto e per chi).

L'identificazione degli aspetti materiali non è un esercizio semplice: mentre i metodi sviluppati nella prospettiva della materialità economico-finanziaria catturano esclusivamente le aree rilevanti che impattano sulle prestazioni o sui rischi di breve periodo, nella prospettiva UNI ISO 26000 l'orizzonte temporale deve considerare tanto gli impatti ed effetti di breve termine, quanto quelli di medio - lungo termine.

Posto che secondo la UNI ISO 26000 ogni tema fondamentale è pertinente, diventa essenziale, per poter identificare in maniera corretta quali siano gli ambiti "materiali" per un'organizzazione in termini di responsabilità sociale, rivolgere l'attenzione a livelli di maggior dettaglio cercando, quindi, di:

- determinare quali siano gli aspetti specifici che potrebbero influenzare la realizzazione di un percorso di responsabilità sociale nel medio-lungo termine (al fine di identificare e classificare gli aspetti specifici in base alla pertinenza e da qui in relazione al livello di significatività);
- considerare il punto di vista dei portatori di interesse, le cui azioni e decisioni possono influenzare l'organizzazione e su cui le attività dell'organizzazione possono avere un effetto e/o un impatto (positivo e/o negativo).

Appare altresì chiaro quanto un approccio alla determinazione della materialità dovrebbe basarsi su:

- a) un coinvolgimento ampio e inclusivo dei portatori di interesse (per la cui trattazione si rinvia al successivo punto 8);
- b) un forte collegamento con la *governance* e con i fattori determinanti della catena del valore e nella creazione del valore economico (value drivers);
- c) una serie di criteri chiari e trasparenti che supportino l'organizzazione nel decidere cos'è "materiale";

d) un'integrazione con la *governance* stessa, ancor più visto che la *governance* è il primo dei temi fondamentali da considerare nella definizione di un percorso di responsabilità sociale.

Come determinare la "Materialità" di un tema fondamentale?

Come si è detto, occorre distinguere tra pertinenza e significatività. Secondo la UNI ISO 26000, un'organizzazione dovrebbe in primo luogo esaminare in profondità tutti e sette i temi fondamentali (*Governance*, Diritti umani, Rapporti e condizioni di lavoro, Ambiente, Corrette prassi gestionali, Aspetti specifici relativi ai consumatori, Coinvolgimento e sviluppo della comunità) contemplati dalla linea guida per identificare quali aspetti specifici, afferenti a ciascun tema, siano per essa pertinenti.

Uno strumento molto efficace per realizzare tale identificazione è la disamina delle attività dell'organizzazione, da condursi in modalità *brainstorming*, coinvolgendo tutte le prime linee aziendali. La comprensione del contesto e della sfera di influenza dell'organizzazione è fondamentale in questo esercizio, in quanto implica la capacità di riflettere ad ampio spettro sull'impatto che le azioni e decisioni dell'organizzazione hanno o potrebbero avere all'interno dell'organizzazione stessa, ma anche sugli stakeholder e sullo sviluppo sostenibile (e viceversa). Un esempio è il mancato rispetto dei diritti umani nella catena di fornitura dell'organizzazione: se si verificasse anche in uno solo dei fornitori dell'organizzazione, genererebbe un danno reputazionale che inevitabilmente avrebbe delle ripercussioni sul business complessivo dell'organizzazione anche se quest'ultima non dovesse averne diretta responsabilità.

Una volta che l'organizzazione ha identificato quali aspetti specifici presenti in uno o più dei temi fondamentali siano pertinenti per le proprie decisioni ed attività, è necessario sviluppare una serie di criteri per decidere quali di essi abbiano maggiore significatività, ovvero quali sono più importanti, nel senso di prioritari, per l'organizzazione in termini, ad esempio, di portata dell'impatto di quell'aspetto specifico sugli stakeholder o sullo sviluppo sostenibile; di potenziale effetto che potrebbe derivare da una non gestione di quell'aspetto stesso; di percezione ed aspettative degli stakeholder, in termini di ripercussioni sul core business e/o sulla catena del valore, ecc.



PERTINENZA E SIGNIFICATIVITÀ

Secondo la UNI ISO 26000 un'organizzazione dovrebbe esaminare tutti i temi fondamentali per poter essere poi in grado di identificare quali siano gli aspetti specifici pertinenti. A tal fine è necessario il coinvolgimento di tutti i portatori di interesse, interni ed esterni. Una volta individuati gli aspetti specifici pertinenti, è necessario che l'organizzazione sviluppi dei criteri in base ai quali poter decidere quali aspetti hanno maggior significatività e sono importanti. Gli aspetti specifici che in genere sono ritenuti significativi sono: il mancato rispetto della legge, le discrepanze rispetto alle norme internazionali di comportamento, le potenziali violazioni dei diritti umani, le attività che mettano a repentaglio la vita o la salute, le attività che potrebbero influire gravemente sull'ambiente.

L'organizzazione deve far riferimento anche alle migliori prassi, ad esempio diffuse nel settore o tra i competitor, per identificare gli aspetti a maggiore significatività. In alcuni casi un'organizzazione potrebbe infatti credere che, poiché opera in un'area in cui sono presenti leggi o regolamenti che affrontano i temi fondamentali della responsabilità sociale, il rispetto della legge sia sufficiente per garantire che tutti gli aspetti specifici di tali temi siano tenuti sotto controllo; peraltro proprio un simile operato potrebbe indurre un equivoco importante, dato che il rispetto della legge è un dovere fondamentale di ogni organizzazione ed è una parte essenziale della propria responsabilità sociale.

Un riesame attento dei temi fondamentali della UNI ISO 26000 potrebbe invece rivelare che alcuni aspetti specifici pertinenti non sono regolamentati o sono coperti da regolamenti che non vengono fatti rispettare adeguatamente o che non sono esplicitamente o sufficientemente dettagliati.

Appare chiaro quanto il coinvolgimento sistematico e strutturato dei propri portatori di interesse sia un altro tassello fondamentale nella determinazione della significatività, sia per ampliare la prospettiva sui temi fondamentali e sugli aspetti specifici, sia per catturare input su prospettive e bisogni emergenti che in un dato momento non sembrano magari essere particolarmente critici ma che in un futuro potrebbero viceversa emergere come tali.

Come indicato più dettagliatamente al punto 8, il punto di vista degli stakeholder deve essere sempre considerato ed opportunamente integrato con le riflessioni interne all'organizzazione, al fine di ottenere un'analisi efficace, che generalmente ha come esito finale la definizione di una matrice di materialità (vedere esempio nella figura 7), come quella rappresentata qui di seguito:

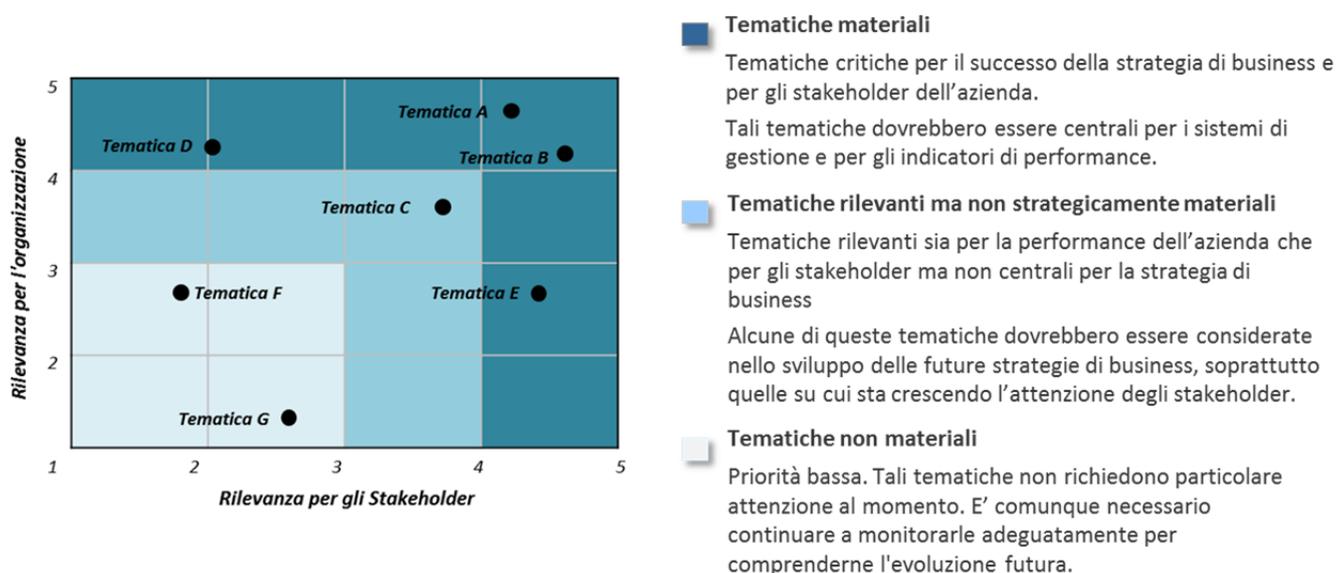


Figura 7 – Esempio di matrice di materialità [18]

Si tratta di uno strumento che, in modo semplice ed intuitivo, consente di mettere in relazione gli aspetti specifici rilevanti (ovvero pertinenti e significativi) individuati dall'organizzazione nell'ambito dei temi fondamentali, con il punto di vista dei portatori di interesse.

Come il grafico evidenzia, la matrice di materialità viene solitamente divisa in aree che identificano rispettivamente:

- le *tematiche materiali (rilevanti)*, ovvero ambiti di interesse ed intervento considerati critici sia per l'organizzazione che per i suoi portatori di interesse, che necessariamente e prioritariamente devono essere presi in considerazione da parte della Direzione;
- *tematiche rilevanti, ma non materiali dal punto di vista strategico*, ovvero ambiti di interesse ed intervento che, pur avendo un loro grado di significatività, non sono in un dato momento prioritari per la strategia dell'organizzazione. Tali ambiti devono essere comunque monitorati, in quanto potrebbero rivelarsi o emergere come critici nel futuro, specialmente se l'interesse degli stakeholder dovesse crescere;

- *tematiche non materiali*, ovvero quelle emerse come poco prioritarie tanto per l'organizzazione che per i propri portatori di interesse, ma che devono essere comunque continuamente monitorate.

Se il punto di vista dei portatori di interesse è fondamentale in un'analisi di materialità, è importante riconoscere che ci sono aspetti specifici che potrebbero essere significativi per l'organizzazione anche se gli stakeholder non li identificassero come tali.

In generale, più "matura" cioè "rilevante" è una tematica, più è essenziale per un'organizzazione gestirla; allo stesso modo, l'organizzazione trarrà un vantaggio competitivo nel momento in cui comincerà a presidiare un tema che, anche se non completamente maturo, ha potenzialmente un alto impatto sulla propria strategia e/o sulla propria *governance*. Viceversa, se si accorgesse in un dato momento di dedicare tempo e risorse al presidio di temi che il contesto esterno non considera rilevanti, avrebbe l'opportunità di rivedere i propri obiettivi, riferiti al contesto esterno stesso.

La materialità non è infatti un fattore statico, ma muta nel tempo.

I vantaggi e svantaggi dell'utilizzo di una matrice di materialità sono riportati nel prospetto seguente:

VANTAGGI	SVANTAGGI
Offre un quadro visivo di semplice interpretazione	Per alcuni aspetti risulta difficile quantificarne il valore rispetto alle variabili considerate dagli assi
Risulta di facile comprensione stabilire quali sono gli aspetti materiali rilevanti e quali non lo sono	Necessario stabilire delle soglie per identificare quali aspetti saranno materiali rilevanti e quali non lo sono
Si considerano solo due variabili per stabilire la materialità dei vari aspetti	Bisogna dare un peso differente ai diversi assi per stabilire in maniera corretta quali aspetti sono materiali rilevanti e quali non lo sono

Provando a sintetizzare: l'analisi di materialità considera da un lato gli aspetti specifici pertinenti e gli impatti di maggiore interesse per i portatori di interesse, sui quali l'organizzazione è chiamata a rispondere per essere 'affidabile' (*accountable*); dall'altro, gli aspetti che sono più rilevanti per l'organizzazione stessa, cioè che riflettono gli aspetti specifici significativi, scelti all'interno di uno o più temi fondamentali, su cui essa sta focalizzando i propri sforzi strategici e gestionali al fine di prevenire e/o mitigare il rischio e cogliere opportunità.

Portare a sintesi queste due prospettive sulla matrice di materialità - ciò che costituisce il risultato ultimo dell'analisi - è la possibilità di verificare se l'importanza che l'organizzazione attribuisce ad un determinato tema, e a ciascun tema nell'individuazione dei relativi aspetti specifici su cui operare secondo i principi della responsabilità sociale come definiti nella UNI ISO 26000, è maggiore, uguale o minore di quella attribuita dai portatori di interesse e, quindi, di valutare l'allineamento tra il proprio posizionamento strategico e le aspettative del proprio contesto di riferimento.

Si passa, così, da un'ottica di minimizzazione degli impatti a un'ottica d'integrazione delle variabili sociali e ambientali nelle valutazioni di ordine strategico.

Da questa riflessione iniziale, si giunge quindi ad una più ponderata e approfondita analisi della cosiddetta materialità, che dovrebbe portare a:

- identificare gli aspetti specifici rilevanti;
- tra questi, identificarne la significatività, dunque definirne la priorità.

Un esempio di questionario per l'analisi di materialità è riportato nell' Appendice C.



DALL'ANALISI DI MATERIALITÀ AL PIANO D'AZIONE

Con l'esercizio riportato qui di seguito si propone l'applicazione dell'analisi di materialità per giungere ad avviare un piano d'azione definito a partire dai temi fondamentali.

Il primo passo consiste nella scelta, fra i sette differenti temi fondamentali, del tema fondamentale su cui l'organizzazione decide di avviare il proprio percorso di responsabilità sociale.

Si supponga di aver scelto, come primo tema, quello relativo a **RAPPORTI E CONDIZIONI DI LAVORO**.

Il secondo passo consiste nell'identificazione, fra i diversi aspetti specifici descritti all'interno del tema **RAPPORTI E CONDIZIONI DI LAVORO**, di quello/quelli ritenuti dall'organizzazione più pertinenti.

Gli aspetti specifici possono essere individuati fra quelli previsti dalla UNI ISO 26000 all'interno del tema **RAPPORTI E CONDIZIONI DI LAVORO** o possono essere diversi ed ulteriori, purché presentino pertinenza con il tema **RAPPORTI E CONDIZIONI DI LAVORO**. Almeno in prima istanza, è bene individuare gli aspetti specifici pertinenti fra quelli previsti dalla UNI ISO 26000 e definiti all'interno del tema scelto.

Per capire bene cosa si intende per pertinenza, si rimanda al box "Pertinenza e significatività" presente al punto 7.

In ogni caso, può essere utile consultare l'Appendice A.

Il terzo passo consiste nell'individuazione degli aspetti specifici pertinenti che pertanto, per il tema **RAPPORTI E CONDIZIONI DI LAVORO**, saranno da scegliere fra:

- 1) Occupazione e rapporti di lavoro;
- 2) Condizioni di lavoro e protezione sociale;
- 3) Dialogo sociale;
- 4) Salute e sicurezza sul lavoro;
- 5) Sviluppo delle risorse umane e formazione sul luogo di lavoro.

Poiché per operare la scelta l'organizzazione deve tenere conto anche dell'impatto delle proprie decisioni ed attività sui portatori di interesse, è opportuno prevedere il coinvolgimento dei portatori di interesse nel processo di identificazione. Per questo specifico punto si rimanda alla parte dedicata al "coinvolgimento degli stakeholder" trattata al punto 8 qui, per semplicità, si applica il ragionamento, dando per acquisito l'assenso dei portatori di interesse nell'identificazione. È importante riconoscere tuttavia che gli aspetti specifici potrebbero essere pertinenti anche se i portatori di interesse non li identificassero come tali.

È implicito che la scelta dei due aspetti potrà essere diversa a fronte di due organizzazioni diverse.



segue DALL'ANALISI DI MATERIALITÀ AL PIANO D'AZIONE

Ad esempio, un'organizzazione che si occupi di tutela delle condizioni di salute e sicurezza sul lavoro potrà verosimilmente identificare come pertinenti:

- salute e sicurezza sul lavoro;
- sviluppo delle risorse umane e formazione sul luogo di lavoro;

mentre un'organizzazione che si occupi di relazioni sindacali potrà verosimilmente identificare come pertinenti:

- condizioni di lavoro e protezione sociale;
- dialogo sociale.

Quindi, il quarto passo consiste nell'aver identificato i due aspetti pertinenti che, avendo qui preso a riferimento per l'esempio l'organizzazione che si occupa di tutela delle condizioni di salute e sicurezza sul lavoro, si è detto saranno:

- salute e sicurezza sul lavoro;
- sviluppo delle risorse umane e formazione sul luogo di lavoro.

Il quinto passo consiste nel decidere quale, fra i due aspetti scelti, è più significativo, cioè ha maggior importanza, per l'organizzazione.

La significatività, che equivale ad importanza, può essere determinata ricorrendo alla matrice di materialità proposta nella figura 7, desumendo le attività da realizzare dall'area "tematiche materiali rilevanti".

Per l'organizzazione scelta sarà più significativo agire in merito all'aspetto "salute e sicurezza sul lavoro".

Il sesto passo consiste nello stabilire le priorità riguardo le azioni da realizzare per quel determinato aspetto specifico scelto come maggiormente significativo; le priorità derivano dunque dalla maggiore significatività che quel determinato aspetto specifico ha, in quel determinato tempo, contesto, per gli impatti che genera, per le aspettative correlate, per quella data organizzazione.

Le azioni da realizzare potranno essere desunte, almeno in prima istanza, fra quelle previste dalla UNI ISO 26000 nell'ambito dell'aspetto specifico "salute e sicurezza sul lavoro".

Ad esempio l'organizzazione presa ad esempio potrà decidere di:

- registrare e investigare tutti gli incidenti e i problemi relative alla salute e sicurezza per ridurli al minimo o eliminarli;
- trattare i modi specifici in cui i rischi per la salute e sicurezza sul lavoro influiscono sulle donne,

Nel merito specifico, poiché le azioni previste dalla UNI ISO 26000 sono utilizzabili da tutte le tipologie di organizzazioni, indipendentemente dalle dimensioni e localizzazioni geografiche, e poiché è del tutto evidente che alcune azioni rientrano, per il nostro Paese, nel rispetto delle leggi, si invitano le organizzazioni a definire azioni che, prendendo a riferimento quelle previste dalla UNI ISO 26000 vadano, al di là del mero rispetto delle leggi applicabili.

Di fatto la conclusione dell'iter proposto conduce ad avviare un piano d'azione, definito a partire dai temi fondamentali, passando per l'identificazione degli aspetti specifici pertinenti e fra questi identificando quelli maggiormente significativi.



segue DALL'ANALISI DI MATERIALITÀ AL PIANO D'AZIONE

Come ulteriore contributo esemplificativo si riportano alcune azioni realizzabili nell'ambito dell'aspetto specifico "salute e sicurezza sul lavoro".

- 1) L'organizzazione ha adottato e mantiene misure per ridurre i livelli di rischio delle lavorazioni e/o attività svolte e/o presenti nell'organizzazione seguendo forme di prevenzione in ottica di genere, attraverso almeno le seguenti attività:
 - segnalazioni di quasi infortuni e/o mancati incidenti distinti per causa, età, provenienza e genere;
 - anamnesi lavorativa e screening medico-sanitari differenziati.
- 2) L'organizzazione ha adottato e mantiene politiche, procedure e/o piani operativi per il supporto alla gestione delle differenze e delle diversità, oltre quanto stabilito dalla legislazione di riferimento, che prevedano almeno tre interventi fra i seguenti:
 - sostegno e/o assistenza in casi di disabilità di parenti e/o affini;
 - assunzione di persone con disabilità;
 - agevolazione nell'inserimento di: disabili o minoranze in genere (linguistiche, etniche, religiose, ecc.);
 - sostegno al reinserimento lavorativo di disabili.
- 3) L'organizzazione ha adottato e mantiene politiche, procedure e/o piani operativi di sostegno alle risorse umane, anche per la conciliazione dei tempi vita/lavoro, che prevedano almeno quattro degli interventi proposti, fra i seguenti:
 - agevolazioni per i dipendenti, quali ad esempio mutui a tasso agevolato; buoni pasto; mensa interna o esterna in convenzione; asili nido interni o esterni in convenzione;
 - tipologie di orario flessibile (rientrano flessibilità di orario in ingresso e in uscita; part time verticale e orizzontale) e telelavoro;
 - programmi di reinserimento lavorativo;
 - formazione continua per lo sviluppo delle professionalità individuali;
 - iniziative di rilevazione e monitoraggio del benessere organizzativo e individuale e sportello di ascolto.

Alle azioni proposte, che hanno significatività differenti per l'impatto che ne deriva sui lavoratori, si daranno priorità di azione differenti, che l'organizzazione definirà nell'ambito della propria governance, avendo tenuto conto delle relazioni con la società ed i portatori di interesse.

In sintesi, l'analisi di materialità aiuta ad identificare – all'interno dei temi fondamentali – quali sono gli aspetti specifici su cui concentrare l'azione, in quanto è in relazione a questi aspetti che l'organizzazione esercita un impatto sui propri portatori di interesse ed è "osservata" dagli stessi.

L'analisi di materialità ha due impieghi fondamentali:

- a) come input per la *governance* della responsabilità sociale;
- b) come guida per l'identificazione degli argomenti su cui rendicontare.

Questo secondo aspetto sarà ripreso nel punto 11.

8 COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

8.1 GENERALITÀ COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

La UNI ISO 26000 definisce i portatori di interesse come “individui o gruppi che hanno un interesse in qualunque delle decisioni o attività di un'organizzazione”. Il coinvolgimento degli stakeholder è, secondo la UNI ISO 26000, l'insieme delle attività intraprese da un'organizzazione per creare un dialogo con i propri portatori d'interesse, allo scopo di fornire una base informata per le decisioni da prendere. Poiché gli stakeholder possono avere aspettative differenti l'uno dall'altro e nella maggior parte dei casi diverse da quelle dell'organizzazione, quest'ultima deve trovare un punto di equilibrio fra aspettative diverse e valori, seguendo un approccio il più possibile collaborativo.

Il coinvolgimento degli stakeholder permette a un'organizzazione di creare valore sostenibile in un'ottica di lungo periodo. Si tratta, dunque, di un impegno strategico a tutto campo sui temi fondamentali della responsabilità sociale, che – come illustrato schematicamente nella figura 8 - non può essere ridotto a iniziative formali o dettate da mere esigenze di marketing.

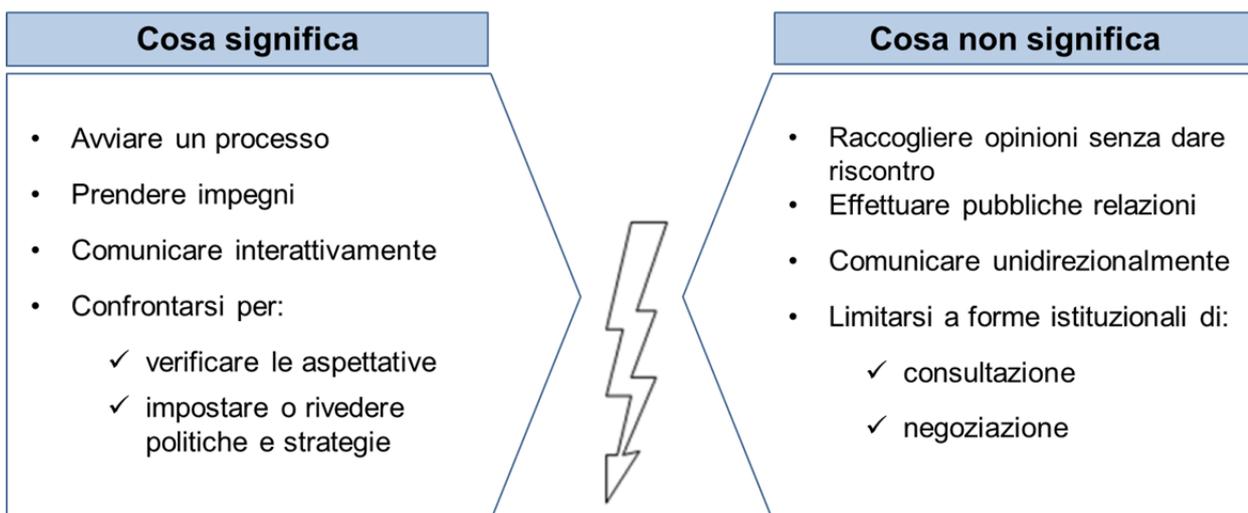


Figura 8 – Impegno strategico

Materialità, completezza e reattività sono le tre parole chiave da utilizzare per un corretto coinvolgimento degli stakeholder. Come indicato al punto 7, per materialità si intendono gli aspetti specifici di natura sociale e ambientale maggiormente significativi per un'organizzazione e per gli stakeholder. Il coinvolgimento dei portatori di interesse dev'essere completo, in modo che un'organizzazione conosca non solo qual è l'impatto delle sue azioni e decisioni sugli stakeholder, ma anche che cosa pensano questi ultimi di tale impatto. Il termine reattività si riferisce al fatto che le organizzazioni devono fornire una risposta adeguata e in tempi brevi alle aspettative ed alle esigenze sollevate dagli stakeholder.

Le organizzazioni, nel processo di coinvolgimento degli stakeholder, dovrebbero considerare anche quei portatori d'interesse che non hanno voce per esprimere le proprie opinioni, come le generazioni future o l'ecosistema.

Sono numerosi i benefici che un'organizzazione riceve quando coinvolge i stakeholder, in particolare si evidenziano i seguenti.

In primo luogo, un'organizzazione che vanti relazioni positive con gli stakeholder migliora la propria capacità di gestione del rischio. Se per qualche motivo gli stakeholder non sono soddisfatti delle decisioni e delle azioni intraprese da un'organizzazione, questa può modificare il proprio operato prevenendo impatti negativi sulla società e sull'ambiente che derivassero da azioni e decisioni non orientate alla creazione di valore. Ciò consente di ridurre i costi derivanti da un'eventuale gestione e risoluzione dei conflitti. In pratica l'organizzazione che coinvolge gli stakeholder applica un approccio che identifica e valuta la natura dei rischi (*risk based approach*), per poi gestirli secondo i criteri della responsabilità sociale.

Un secondo beneficio di cui gode un'organizzazione che coinvolga in modo corretto gli stakeholder è la capacità di centrare prima e con maggiore accuratezza i propri obiettivi di prestazione di sostenibilità, come ad esempio la riduzione dell'inquinamento, il miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza dei dipendenti o l'aumento della produttività.

Infine, un'attività sistematica di dialogo con gli stakeholder consente una maggiore capitalizzazione di risorse (know-how, tecnologia, capitale umano e relazionale) per la soluzione di problemi e per il raggiungimento di obiettivi che difficilmente potrebbero essere perseguiti singolarmente.

Il coinvolgimento degli stakeholder può essere suddiviso in tre fasi:

1. identificazione degli stakeholder e degli argomenti (dei temi e/o degli aspetti specifici) oggetto del confronto;
2. programmazione e realizzazione del coinvolgimento;
3. misurazione del processo di coinvolgimento.

Volendo focalizzarsi sulla dimensione interna dell'organizzazione, si possono identificare i lavoratori quali portatori di interesse cui l'organizzazione intende rivolgere l'attenzione e verso cui indirizzare azioni di responsabilità sociale.

Insieme ai lavoratori è possibile avviare un confronto per consentire loro di individuare uno o più aspetti specifici, nell'ambito di un dato tema fondamentale, su cui portare l'organizzazione ad impegnarsi. Questo momento di confronto può realizzarsi attraverso interviste semi-strutturate, questionari orientati, richieste di suggerimenti utili a individuare uno o più argomenti (temi fondamentali e/o aspetti specifici) su cui avviare il confronto.

Scelti i temi, si possono convocare delle riunioni o dei focus-group in cui i lavoratori sono invitati ad esprimere le proprie esigenze ed aspettative. Occorre verbalizzare gli spunti emersi in modo da poterne tenere conto sia ai fini dell'eventuale definizione di strategie o politiche, sia ai fini di una revisione degli argomenti trattati nel Report di Sostenibilità.

La successiva fase può prevedere la definizione delle azioni da realizzare nell'ambito degli aspetti specifici, i tempi entro cui realizzarle, le risorse da impegnare, gli indicatori idonei a misurare il grado di realizzazione dell'azione stessa.

Il grado di soddisfacimento delle aspettative dei lavoratori, l'esito degli impatti che le azioni realizzate avranno indotto sul grado di benessere dei lavoratori sono misura del corretto processo condotto nelle fasi 1 e 2 oltre che del livello di coinvolgimento raggiunto.

Un ulteriore esempio di attività di coinvolgimento degli stakeholder, in questo caso esterni, può essere il seguente.

Immaginiamo di essere un'organizzazione del settore alimentare e di voler lanciare un progetto legato all'implementazione di azioni di responsabilità sociale lungo la filiera produttiva (a valle e a monte) in maniera tale da caratterizzare i prodotti in modo socialmente responsabile per comunicare poi ai consumatori finali tale impegno. L'obiettivo è quello di verificare con tutti gli attori della filiera la fattibilità dell'iniziativa, ma anche di verificare la loro percezione rispetto all'idea di lavorare insieme per connotare socialmente ed ecologicamente i prodotti. È evidente che il successo dell'iniziativa dipende molto dalla partecipazione di tutti gli stakeholder della filiera.

Il primo passo, in questo caso, è di realizzare un'attività di *benchmark* sul mercato nazionale ed internazionale per capire se e come il settore di riferimento si sta muovendo. Il *benchmark* consente di capire quali siano i temi fondamentali di responsabilità sociale maggiormente presidiati dai concorrenti con riferimento ai prodotti che si vogliono caratterizzare dal punto di vista sostenibile e di individuare i temi fondamentali che eventualmente non sono al momento presidiati, ma che potrebbero emergere come strategici/rilevanti in un prossimo futuro. Il risultato di questa attività porta alla predisposizione della matrice di materialità (vedere punto 7).

Con i risultati del *benchmark*, è necessario quindi coinvolgere le funzioni interne all'organizzazione in una riflessione che aiuti a comprendere se e quanto i temi fondamentali emersi come rilevanti siano presidiati. Questa fase è cruciale in quanto occorre capire bene, a livello di alta direzione, quanto l'organizzazione sia disposta ad investire nell'iniziativa, se ne ha le risorse (economiche, ma non solo), se è pronta a gestire gli esiti dell'attività di coinvolgimento degli stakeholder, che potrebbero aprire scenari nuovi ed inattesi indipendentemente dagli impatti. Il confronto con le funzioni aziendali permette anche di ricostruire lo stato delle relazioni esistenti (in termini di criticità/opportunità) con le categorie di stakeholder individuate (quali canali di dialogo sono già aperti, chi li gestisce, quali conseguenze deriverebbero dal fatto di coinvolgere quel tipo di interlocutore, ecc.), nonché di selezionare concretamente gli interlocutori da coinvolgere nel successivo confronto.

Si tratta di un momento nel quale le diverse funzioni dell'organizzazione sono portate a lavorare insieme, a dare un nome e a classificare in modo sistematico quanto, anche in modo non consapevole e strutturato, viene già fatto nell'organizzazione.

È soltanto al termine di questa attività che l'organizzazione si potrà aprire al confronto esterno.

L'organizzazione a questo punto deve convocare un momento strutturato di confronto con gli attori della propria filiera produttiva, a valle (retailer) e a monte (fornitori), per capire la fattibilità dell'iniziativa. Questi interlocutori avranno identità ben precise, storie "personali" alle spalle, culture e preparazioni diverse. L'idea potrebbe essere quella di organizzare uno o due focus group (uno per ogni categoria di portatori di interesse individuata) o un unico momento di confronto per portare i due gruppi di interlocutori a lavorare assieme. La scelta dipende da tanti fattori che le fasi precedenti solitamente aiutano a rendere più chiara, non da ultimo il "livello" di preparazione e consapevolezza con cui i portatori di interesse arrivano al confronto. È evidente che i canali di dialogo già aperti sul fronte responsabilità sociale con i propri fornitori o retailer sono di grande aiuto per la gestione del confronto.

Tale confronto ha l'obiettivo di selezionare e focalizzare ulteriormente gli aspetti specifici pertinenti e significativi per l'organizzazione, così come individuati attraverso il *benchmark* e la riflessione interna, arricchendoli del punto di vista esterno e qualificato di coloro che sono gli interlocutori privilegiati e strategici per l'organizzazione e i catalizzatori delle esigenze dei consumatori. Una rappresentazione di una possibile organizzazione del confronto (vedere figura 9) con riferimento all'esempio è riportata qui di seguito:



Figura 9 – Esempio di rappresentazione di organizzazione del confronto

Affinché i portatori di interesse possano partecipare al tavolo di lavoro in maniera attiva e dare un contributo alla discussione, di solito vengono predisposte delle schede, preventivamente inviate ai partecipanti.

La prima parte della scheda riporta in sintesi gli elementi chiave della strategia e gli interventi futuri programmati dall'organizzazione in ambito di responsabilità sociale con riferimento ai prodotti oggetto di "indagine".

La seconda parte della scheda riporta alcune domande che facilitino la discussione del gruppo: potranno essere questioni riferite alla definizione condivisa di macro-obiettivi oppure riferite a singole azioni di responsabilità sociale, ecc.

La raccolta delle opinioni e dei feedback dei portatori di interesse, realizzata attraverso il confronto, va poi integrata nella matrice di materialità, contribuendo così – con riferimento al nostro esempio - alla definizione dei messaggi chiave di responsabilità sociale da veicolare sui prodotti verso i consumatori.

Più in generale, un'attività di coinvolgimento degli stakeholder deve sempre concludersi con la fase di attuazione a seguito della definizione di un piano d'azione, che va condiviso con l'alta direzione preventivamente coinvolta nella scelta dei temi fondamentali oggetto del confronto e dei portatori di interesse. Il piano d'azione, come di seguito rappresentato, contempla una serie di iniziative di

breve/medio/lungo periodo da attuare, previa associazione delle relative responsabilità interne all'organizzazione, quale risultato del confronto interno e del confronto con gli stakeholder esterni.

È l'organizzazione a decidere su quali interventi concentrarsi prioritariamente, dando vita, ove opportuno, ad una serie di "cantieri" per attuare strategie, politiche ed iniziative emerse dai suggerimenti dall'attività di confronto svolta.

In ogni caso, il resoconto dei risultati del confronto deve essere trasmesso a tutti gli stakeholder esterni coinvolti nel progetto. La figura 10 seguente illustra schematicamente le fasi per il coinvolgimento dei portatori di interesse.

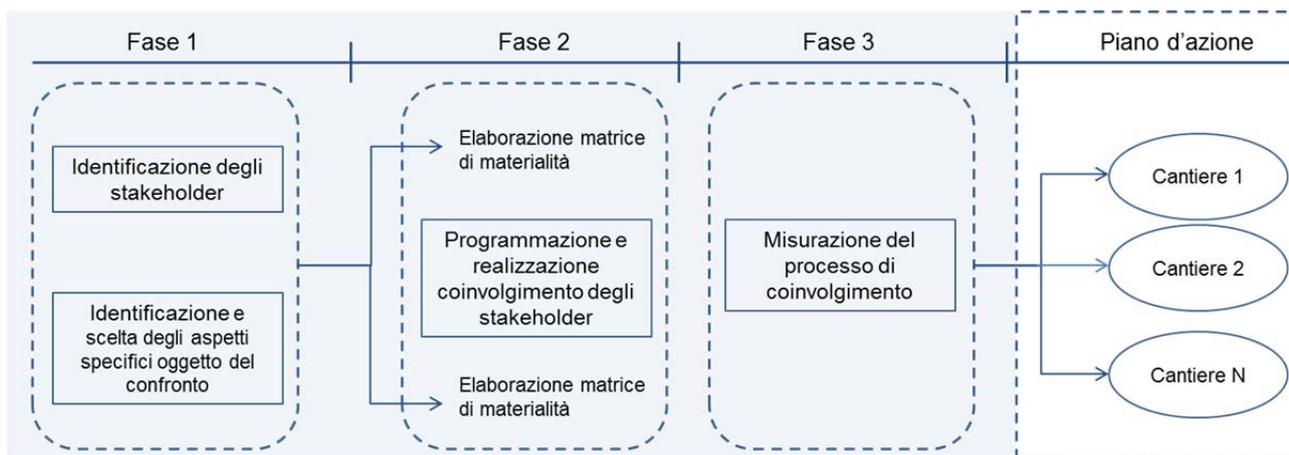


Figura 10 – Schema fasi per coinvolgimento dei portatori di interesse

È chiaro che aver realizzato ex ante un momento di dialogo strutturato coi partner strategici contribuisce sensibilmente al successo dell'iniziativa, gettando le basi per alleanze future, a beneficio di tutti gli attori coinvolti, con minor costi e maggiore efficacia ed efficienza.

Inoltre, come mette in evidenza la UNI ISO 26000, il dialogo corretto con gli stakeholder presuppone indipendenza delle parti e trasparenza nel sostegno finanziario ai portatori di interesse da parte delle organizzazioni.

8.2 IDENTIFICAZIONE DEGLI ASPETTI SPECIFICI OGGETTO DEL CONFRONTO CON GLI STAKEHOLDER - FASE 1

L'identificazione e mappatura degli stakeholder rappresenta una prima fase cruciale, che deve essere fatta a partire dagli obiettivi strategici di un'organizzazione, declinati in vari aspetti specifici.

Nel caso di un'organizzazione che abbia l'obiettivo strategico di migliorare le condizioni dei propri lavoratori, siano essi dipendenti, collaboratori o fornitori, gli aspetti specifici nei quali si declina tale obiettivo possono essere il miglioramento delle condizioni di lavoro nella subfornitura, il rafforzamento delle iniziative in materia di salute e sicurezza, la promozione delle pari opportunità, ecc. A partire da questi aspetti specifici legati all'obiettivo strategico, l'organizzazione può identificare gli stakeholder rilevanti, come i sindacati e i fornitori.

Nell'identificazione degli stakeholder, l'organizzazione dovrebbe tenere conto del fatto che alcuni di essi saranno interni, come i lavoratori e gli azionisti, e altri esterni, come le comunità locali, le

autorità pubbliche e le organizzazioni non governative. È importante che gli stakeholder identificati siano sufficientemente rappresentativi e credibili.

Proprio perché l'identificazione e mappatura degli stakeholder devono derivare dagli obiettivi strategici dell'organizzazione, tale fase dovrebbe essere declinata in due macro attività operative.

1. **Analisi documentale.** Si tratta di un'analisi su documenti istituzionali (Piano Strategico, Bilancio di Sostenibilità, ecc.) e materiali interni quali per esempio indagini di clima, istruttorie di processi partecipativi, reportistica sui reclami, ecc., volta a:
 - identificare gli aspetti relativi alle attività organizzative e capire come questi si relazionano con le aspettative o le preoccupazioni dei propri stakeholder;
 - rilevare la percezione di eventuali scostamenti tra quello che l'organizzazione sta facendo (o percepisce che deve fare) e cosa gli stakeholder si aspettano che faccia;
 - individuare coloro che sono "titolari" della relazione con i diversi stakeholder, al fine di evidenziare le principali tematiche su cui possono esserci elementi di criticità e opportunità.
2. **Coinvolgimento interno.** Avendo come base di discussione le evidenze emerse ed elaborate con l'analisi documentale, è fondamentale la conduzione di interviste strutturate con l'alta direzione e/o con tutte le funzioni aziendali interessate alla relazione con le diverse categorie di stakeholder da coinvolgere. Tali interviste hanno l'obiettivo di:
 - condividere gli obiettivi strategici del coinvolgimento;
 - validare le valutazioni sull'importanza e valore degli stakeholder per cominciare a definire chi coinvolgere nel processo;
 - identificare gli aspetti specifici che saranno oggetto di discussione nella fase di coinvolgimento (validando quelle emerse dall'analisi e individuandone eventuali altre);
 - mettere in relazione gli aspetti specifici così come individuati, con gli obiettivi della strategia dell'organizzazione e con gli obiettivi di responsabilità sociale contenuti nei documenti istituzionali.

La UNI ISO 26000, con i suoi sette temi fondamentali, si rivela essere uno strumento molto utile, specialmente nelle prime esperienze di coinvolgimento per la conduzione delle attività di cui sopra, unitamente ad un'analisi di scenario (*benchmark* esterno), volta ad individuare se e quali temi fondamentali rilevanti vengono presidiati dalle altre organizzazioni di riferimento nel settore.



IDENTIFICAZIONE STAKEHOLDER: I FORNITORI E LE ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA

I fornitori meritano un'attenzione particolare in quanto possono influenzare e sono influenzati dall'organizzazione e per definizione ciò li rende stakeholder. I fornitori più interessanti per un'organizzazione sono quelli che generano con essa percentuali importanti del proprio fatturato: tali fornitori, infatti, dipendono in maniera significativa dall'organizzazione stessa. Con le proprie clausole di responsabilità sociale l'organizzazione può orientare il fornitore ad adottare comportamenti virtuosi oltre il minimo stabilito per legge.

Altri fornitori critici sono quelli da cui l'organizzazione dipende in termini di esclusività del bene approvvigionato oppure per importanza dei volumi acquistati. In questi casi l'organizzazione può non avere un potere contrattuale tale da orientare il fornitore; la strategia di responsabilità sociale più sensata è quella di cercare valide alternative sul mercato, in modo da non dipendere in maniera eccessiva da un partner non controllabile.

Tra gli stakeholder, vanno ricordate anche le associazioni di categoria rappresentative dei fornitori, laddove un determinato comparto sia in grado di esercitare un'influenza rilevante sull'organizzazione, o viceversa ne sia influenzato in maniera significativa.

8.3 PROGRAMMAZIONE E REALIZZAZIONE DEL COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER – FASE 2

Sono molti i modi e i mezzi a disposizione per coinvolgere gli stakeholder. Per quanto riguarda il modo, il dialogo con gli stakeholder può essere promosso direttamente dall'organizzazione o avvenire dopo una precisa richiesta da parte degli stakeholder stessi.

Per quanto concerne invece i mezzi, gli approcci adottati possono variare, da interazioni passive dove gli stakeholder acquisiscono solo informazioni (dal monitoraggio della relazione con gli stakeholder all'informazione sui risultati di prestazioni da parte dell'organizzazione; dall'interazione mirata ad obiettivi specifici con alcuni interlocutori, alla consultazione sui temi fondamentali che l'organizzazione ritiene per se stessa strategici), a situazioni in cui gli stakeholder stessi danno avvio e disegnano il processo: in questo caso si parla di inclusione, coinvolgimento, partecipazione.

Le tecniche utilizzabili sono molteplici: seminari tematici, interviste e/o incontri pubblici, consultazioni on-line, indagini di mercato, focus-group o forum multistakeholder.

Come mostrato dallo schema riportato nella figura 11, più è grande il cambiamento che si vuole generare, più è "alto" il tipo di coinvolgimento da attivare.

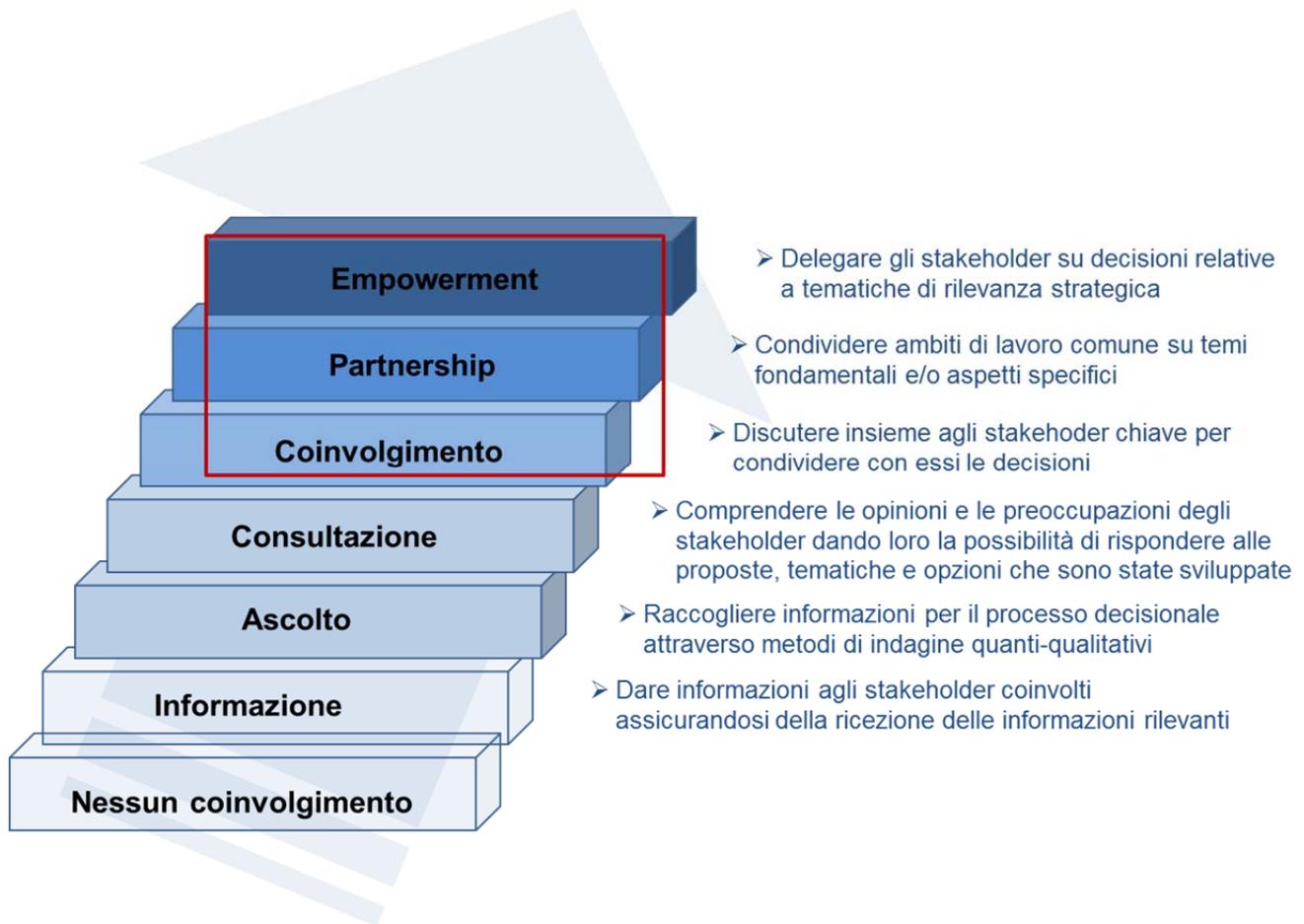


Figura 11 – Attività di coinvolgimento dei portatori di interesse

È fondamentale, in tutti i casi, che tale coinvolgimento non sia né sporadico, né limitato ad attività di rendicontazione socio-ambientale. Qualunque sia la modalità scelta, ma tanto più nel caso di workshop multistakeholder, è auspicabile assicurare il pieno coinvolgimento dell'alta direzione per:

- la definizione degli obiettivi della giornata;
- la scelta degli aspetti specifici da affrontare;
- dare un riscontro "a caldo" alla fine del confronto.

Inoltre, concentrarsi sulla scelta dei partecipanti al fine di:

- garantire un giusto equilibrio tra le diverse categorie di stakeholder, facendo in modo che siano tutte rappresentate con riferimento agli aspetti specifici individuati e agli obiettivi che si vogliono raggiungere;
- assicurarsi che siano invitati esperti degli aspetti specifici individuati, sia per condividere *best practice*, sia per dare valutazioni tecniche ed esplorare ambiti possibili di collaborazione.

La riflessione interna condotta a priori sulla capacità dell'organizzazione di rispondere alle eventuali aspettative che emergessero dalle attività di coinvolgimento degli stakeholder integra e completa questa fase di identificazione delle priorità e pianificazione del coinvolgimento.



PIANIFICAZIONE DEL COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER FORNITORI

Vi sono diversi canali a disposizione delle organizzazioni che desiderano coinvolgere i propri fornitori in un processo di monitoraggio alla luce dei principi della responsabilità sociale.

Un processo ideale potrebbe articolarsi nelle seguenti due fasi:

1. attraverso una lettera, illustrare il significato del progetto, ricordando come i valori espressi nella Politica siano una garanzia per tutta la catena di fornitura;
2. attraverso incontri o seminari, confrontarsi con i fornitori sull'applicazione pratica dei valori illustrati nella Politica, chiarendo altresì le modalità del monitoraggio, in modo da evitare incomprensioni o inutili preoccupazioni.

È molto importante che l'attività di sensibilizzazione nei confronti dei fornitori sia condotta con il coinvolgimento delle funzioni che normalmente mantengono i rapporti con i fornitori, in modo da assicurare continuità e coerenza nella comunicazione; la squadra ideale per quest'importante attività può essere composta da rappresentanti della funzione acquisti e della funzione Responsabilità Sociale, laddove presente.

Può essere utile coinvolgere a titolo informativo le stesse associazioni di categoria, rappresentative delle filiere oggetto di monitoraggio. La presenza delle associazioni può aiutare a rafforzare il messaggio che il percorso ha finalità positive, di trasparenza, crescita del sistema e valorizzazione degli operatori in grado di fornire garanzie e impegno per il miglioramento.

In taluni settori, le complessità e le criticità sono tali da richiedere una strategia condivisa con un'ampia rete di soggetti: oltre alle imprese (anche concorrenti), le associazioni di categoria, i sindacati, eventuali organizzazioni non governative attive nel territorio/settore, ecc. Più soggetti portatori degli stessi interessi possono riunire gli sforzi in azioni di "lobbying responsabile", finalizzate ad un dialogo trasparente e costruttivo con le istituzioni.

8.4 MISURAZIONE DEL PROCESSO DI COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER – FASE 3

Dopo aver identificato e proceduto a una mappatura degli stakeholder e aver quindi programmato il loro coinvolgimento, il passo successivo è quello di misurare l'efficacia di tale coinvolgimento, non necessariamente per conformarsi alle richieste dei portatori di interesse, ma per rispondere in modo concreto e reale alle loro aspettative. Operativamente ciò implica la verifica della coerenza tra le aspettative degli stakeholder e i risultati conseguiti attraverso il coinvolgimento, nonché la capacità di tradurre quanto appreso in obiettivi ed azioni.

Il valore del coinvolgimento effettuato può essere rafforzato dall'utilizzo di una varietà d'indicatori e da un loro costante monitoraggio durante e dopo la realizzazione del processo, al fine di verificarne la coerenza rispetto agli obiettivi iniziali. Da questo punto di vista, l'attività di responsabilità di rendere conto può apportare un contributo determinante: un capitolo del Report di Sostenibilità, per esempio, può contenere un elenco dei portatori di interesse coinvolti e delle occasioni di dialogo con loro che si sono susseguite nel tempo.

Anche la percezione dei portatori di interesse coinvolti è un importante indicatore dell'efficacia del dialogo. Se ciò è più difficile in una fase iniziale, una volta raggiunta la maturità del processo (in particolare, quando quest'ultimo si sarà istituzionalizzato), l'organizzazione può chiamare gli stessi portatori di interesse a condividere il disegno e la realizzazione della sua strategia di coinvolgimento, così come gli obiettivi e le finalità ad essa connessi.

In ogni caso, ai portatori di interesse coinvolti deve essere data rassicurazione del fatto che la loro voce sarà ascoltata e che i loro contributi influiranno sui processi decisionali.

Dopo aver misurato l'efficacia del coinvolgimento dei portatori di interesse, l'organizzazione può procedere alla redazione di un piano d'azione, indicando le azioni necessarie per eliminare, o quantomeno mitigare, le eventuali criticità emerse dall'interazione con i diversi portatori di interesse ed individuando le opportune responsabilità entro l'organizzazione.

Si tratta di seguire lo schema logico riportato nella figura 12 seguente.



Figura 12 – Schema logico per piano d'azione

9 AUTOVALUTAZIONE, ANALISI DELLO SCOSTAMENTO, PIANO D'AZIONE E FASE DI ATTUAZIONE

9.1 AUTOVALUTAZIONE

Uno dei passaggi fondamentali introdotti dalla UNI ISO 26000 consiste nel riconoscere la responsabilità sociale: questo significa che ogni organizzazione deve identificare gli aspetti specifici correlati agli impatti delle proprie decisioni e attività, e capire quali leve ha a disposizione per massimizzare le opportunità e gli impatti positivi, contribuendo in questo modo allo sviluppo sostenibile.

Occorre dunque fermarsi a riflettere focalizzandosi sugli aspetti specifici ritenuti pertinenti. Uno dei modi per organizzare questa riflessione può essere quello di un'autovalutazione che permetta di:

- a) fare la fotografia dello stato dell'arte dell'organizzazione rispetto alla *governance* della sostenibilità;
- b) identificare gli stakeholder che risultano influenzati dalle suddette decisioni e attività;
- c) valutare, ove presenti, l'esistenza e la maturità dei sistemi di *governance* (quali sistema di gestione, modello organizzativo) in essere;
- d) valutare quali elementi introdurre per rafforzare la *governance* e contribuire allo sviluppo sostenibile.

L'autovalutazione può essere avviata da un facilitatore interno – per esempio, il responsabile della Responsabilità Sociale - e attivata capillarmente con il supporto di un referente per ciascuna funzione aziendale.

L'autovalutazione può concretizzarsi in un lavoro di gruppo – per esempio un workshop - della durata di 4/6 ore, nel quale il facilitatore interno e il referente di funzione animano una riflessione guidata da una checklist di riferimento, registrandone i principali risultati.

A questa attività dovrebbero partecipare tutti i Responsabili di Funzione, e possibilmente altre figure identificate come rilevanti, per la strategicità della mansione svolta, per l'esperienza, per altre caratteristiche personali. La partecipazione può essere anche aperta a chiunque sia interessato.

I due momenti del workshop sono:

- 1) *brainstorming*;
- 2) raccolta informazioni e documentazione.

Nella prima sessione del workshop occorre dare spazio alle riflessioni aperte, sul modello di un *brainstorming*. Bisogna incoraggiare i commenti spontanei, evitando che sia la gerarchia a prevalere; spesso molte idee interessanti provengono da figure non apicali o da neo-assunti. Ma anche la suddivisione funzionale non deve prevalere: tutti i partecipanti sono invitati a intervenire su ogni tema, indipendentemente dalla propria area di appartenenza.

Nella prima sessione, di *brainstorming*, il facilitatore interno e il referente di funzione animano la riflessione su:

- a) quali siano gli impatti sulla dimensione interna ed esterna all'organizzazione, incluso l'ambiente;
- b) quali leve siano già presenti e cosa si possa fare per migliorare tali impatti.

Nella seconda sessione di raccolta informazioni e documentazione, il facilitatore interno e il referente di funzione interpellano i referenti delle varie funzioni sulle procedure e i comportamenti eventualmente già in essere per gestire gli impatti, soprattutto negativi. In questa seconda sessione, è più naturale che le risposte siano fornite dai Responsabili di Funzione; tuttavia, ogni commento o arricchimento alla discussione è prezioso.

Si riporta qui di seguito a titolo esemplificativo uno schema per condurre l'autovalutazione, in cui per ogni tema fondamentale l'organizzazione ha precedentemente identificato gli aspetti specifici, come esito dell'analisi di materialità di cui al punto 7. Si noti che l'autovalutazione sul tema fondamentale *governance* scaturisce come risultato delle risposte fornite sugli altri temi fondamentali.


Schema per condurre l'autovalutazione in relazione ai temi fondamentali

		Coinvolgimento degli stakeholder (punto 8)	Piano d'azione e fase di attuazione (punto 9.3)	Monitoraggio e misurazione (punto 10)	Reporting	Mitigazione del rischio
Tema Governance	Tema Diritti Umani: per ogni aspetto pertinente	- Come vengono coinvolte le parti interessate su questi aspetti?	- Quali sono le politiche e/o procedure (di Gruppo e a livello locale) che regolano questi aspetti?	- Come viene monitorata l'attuazione di questi aspetti? (con audit interni o con altre modalità)	- Quali forme di responsabilità di rendere conto sono in essere?	- Che cosa si potrebbe fare in più per contribuire allo sviluppo sostenibile attraverso le azioni associate agli aspetti specifici considerati?
	Tema Rapporti e condizioni di lavoro: per ogni aspetto pertinente	- Come sono incorporate le aspettative, le esigenze ed i bisogni dei portatori di interesse all'interno del processo decisionale?	- Quali sono i piani che definiscono le attività, azioni, iniziative per ogni aspetto specifico considerato?	- Sono stati elaborati dei KPI utili a monitorare ogni singolo aspetto specifico considerato?	- Quali modelli di reporting vengono usati?	
	Tema Ambiente: per ogni aspetto pertinente				- Quali KPI?	
	Tema Corrette Prassi Gestionali: per ogni aspetto pertinente				- Il reporting è limitato all'interno o è accessibile ai portatori di interesse?	
	Tema Consumatori: per ogni aspetto pertinente		- Politiche, procedure, piani sono revisionati periodicamente, alla luce delle aspettative dei portatori di interesse?	- Vengono usati i KPI definiti?		
	Tema Comunità: per ogni aspetto pertinente			- Vengono rivisti alla luce delle revisioni delle politiche, delle procedure e dei piani di azione?		

La griglia di autovalutazione in merito ai temi fondamentali richiede – per ognuno dei temi previsti e possibilmente aspetti specifici – la risposta ad una serie di domande riferite a:

1. Coinvolgimento degli stakeholder
2. Piano d'azione e fase di attuazione
3. Monitoraggio e misurazione
4. Reporting
5. Mitigazione del rischio

È possibile e utile attribuire dei punteggi, in modo da misurare – per quanto empiricamente – il grado di maturità raggiunto. Si suggerisce di attribuire un punteggio quali-quantitativo sulla base del riscontro positivo alle domande riferite a: coinvolgimento dei portatori di interesse; attuazione; monitoraggio e misurazione; reporting.

Il tema della mitigazione del rischio non contribuisce invece direttamente all'attribuzione di un punteggio, ma rimane come elemento per l'identificazione di possibili miglioramenti.

A titolo puramente esemplificativo, si propone il seguente punteggio:

0 = riflessione in corso, ma nessuna attività/procedura in essere che permetta di dare riscontro positivo alle domande;

1 = presa in carico, con alcune parziali iniziative/procedure che permettono di dare riscontro positivo ad almeno una domanda;

2 = presa in carico in modo più strutturato, con iniziative/procedure che permettono di dare riscontro positivo a tutte le domande, anche se ad alcune in modo parziale;

3 = presa in carico in modo sistematico e completo, con iniziative e procedure che permettono di dare riscontro positivo ed esaustivo a tutte le domande.

Analogamente, si può fare riferimento ad un altro strumento utile a misurare il livello di integrazione della responsabilità sociale raggiunto da ciascuna organizzazione. Per lo scopo si rimanda all'uso di una lista di indicatori, mutuati dalla "Piattaforma di aree, azioni e indicatori di "Responsabilità sociale di impresa, innovazione e competitività"¹ che le organizzazioni possono liberamente adottare al fine di misurare il proprio livello di responsabilità sociale, cui in Appendice D si riportano i principali richiami.

9.2 ANALISI DELLO SCOSTAMENTO (GAP-ANALYSIS)

Il risultato dell'autovalutazione descritta al punto 9.1 dovrebbe fornire una comprensione degli elementi indicati qui di seguito:

- a) valori fondanti dell'organizzazione, l'impianto documentale a supporto della traduzione dei principi in comportamenti, il livello di trasparenza nella conduzione del proprio business, le iniziative di responsabilità sociale già esistenti e il relativo livello di comunicazione interna ed esterna;
- b) identificazione di tutte le azioni implementate per la salute e la sicurezza sul lavoro, l'ambiente, la qualità, ecc., nonché i programmi di formazione per i dipendenti e le iniziative di sensibilizzazione per la comunità;
- c) meccanismi e procedure di controllo e monitoraggio;
- d) driver interni ed esterni che spingono l'organizzazione a intraprendere un approccio sistematico alla responsabilità sociale;
- e) identificazione degli impatti derivanti dalle attività dell'organizzazione e da quelle ad essa connesse nell'ambito della sua filiera;

¹ Piano di lavoro sviluppato dal Ministero dello Sviluppo Economico, dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, dal Ministero dell'Agricoltura ex-INEA, dal Punto di Contatto Nazionale - PNC, da INAIL e dalle Regioni.

- f) esigenze espresse dai portatori di interesse (interni ed esterni), nonché il livello di coinvolgimento effettivo e ideale;
- g) livello di maturità, espresso tramite un punteggio, con l'immediata identificazione delle aree di maggior/minor presidio.

In particolare, l'attribuzione di un punteggio agevola il successivo momento di analisi dello scostamento (gap-analysis).

Il termine gap-analysis racchiude la serie di azioni che permettono l'identificazione del posizionamento effettivo di un'organizzazione su determinati ambiti, rispetto al posizionamento a cui ambisce.

La gap-analysis evidenzia quindi la distanza tra lo status quo delle prestazioni prese in esame e il livello di prestazioni desiderato, e suggerisce le attività da intraprendere nel successivo piano d'azione per colmare tali lacune, favorendo l'identificazione dei possibili interventi/attività/azioni di responsabilità sociale da implementare e le priorità d'azione.

La gap-analysis può seguire all'autovalutazione, laddove la Direzione abbia identificato un livello desiderato di comportamenti e performance di sostenibilità e sia intenzionata a verificare l'eventuale scostamento della situazione effettiva rispetto a quella desiderata.

9.3 PIANO D'AZIONE E FASE DI ATTUAZIONE

Una volta identificato l'eventuale scostamento, bisogna definire gli interventi necessari per permettere all'organizzazione di raggiungere gli obiettivi desiderati. Si tratta dunque di stabilire un piano d'azione che accompagnerà l'organizzazione lungo la fase di attuazione dei singoli interventi.

Il piano d'azione funge in essenza da "vademecum" interno all'organizzazione, facilitando il percorso d'attuazione e le azioni che ne scaturiscono secondo criteri di tempo, di risorse coinvolte e di fattibilità.

Il piano d'azione deve riguardare almeno le azioni di mitigazione dei rischi individuati ed estendersi a tutte azioni ritenute essenziali per migliorare il percorso dell'organizzazione verso la piena adozione della responsabilità sociale.

Pur essendo direttamente conseguente all'analisi dello scostamento, il piano d'azione deve concretamente individuare azioni realizzabili, tenendo conto di:

- Impatti delle azioni: in termini di rilevanza, valore strategico, benefici per l'organizzazione e gli stakeholder con un approccio dinamico, ossia con valutazione relativa al breve, medio, e lungo periodo. A volte piccole azioni possono avere un impatto significativo, mentre grandi progetti incompleti possono danneggiare la credibilità dell'organizzazione.
- Risorse: per assicurarsi che le azioni individuate saranno portate a termine nei modi e tempi previsti, è indispensabile essere consapevoli delle risorse che devono essere allocate per l'attuazione. Ciò significa individuare all'interno dell'organizzazione i responsabili per ciascuna azione, e all'esterno gli stakeholder che saranno chiamati a collaborare (esponenti della comunità, del settore pubblico o privato, partner commerciali, ecc.).

- Tempistiche: le azioni possono essere suddivise in fasi, ognuna con una propria tempistica e le proprie scadenze da rispettare.
- Verifiche in itinere: si dovrebbero prevedere una serie di momenti intermedi in cui l'organizzazione farà il punto della situazione e verificherà che le attività stiano seguendo il percorso desiderato.

Per fase di attuazione si intende l'implementazione vera e propria delle azioni scaturite dall'analisi dello scostamento e formalizzate nel piano d'azione.

Alla fase di attuazione ne deve sempre seguire una di monitoraggio e misurazione, che fornisca un'evidenza di tutte le attività sostenute dall'organizzazione.

Lo schema riportato nella figura 13 illustra le diverse fasi che caratterizzano il processo di applicazione della UNI ISO 26000.



Figura 13 – Schema processo di applicazione UNI ISO 26000

10 MONITORAGGIO E MISURAZIONE

I sistemi di monitoraggio e la misurazione sono strumenti coerenti e sinergici per una miglior comprensione delle prestazioni di responsabilità sociale di un'organizzazione, anche ai fini della gestione del rischio.

È molto probabile che nell'organizzazione sia già presente ed attivo un sistema di monitoraggio interno. Ad esempio, qualora l'organizzazione abbia un sistema di gestione (per la sicurezza, l'ambiente, ecc.) saranno in essere audit periodici condotti al fine di verificare la conformità rispetto alle norme prese a riferimento e alle procedure interne. Ancora, in presenza di un modello organizzativo ai sensi del Decreto Legislativo 231/01, vengono effettuati audit ai fini di verificare l'applicazione delle procedure del modello.

Indipendentemente da tali situazioni, è possibile che una funzione interna all'organizzazione svolga attività di controllo periodico per verificare l'applicazione della UNI ISO 26000 oltre che delle norme cogenti e delle procedure interne.

Occorre inoltre tenere conto dei sistemi di raccolta dati e reportistica, finalizzati sia a scopi interni (monitoraggio degli indicatori ai fini di una corretta gestione dei processi propri di responsabilità sociale), sia esterni (Report di Sostenibilità). Anche la raccolta dei dati a fini di rendicontazione è un asse portante del sistema di monitoraggio e misurazione.

Applicare i criteri definiti nella UNI ISO 26000 non significa necessariamente aggiungere nuove modalità o canali di monitoraggio e misurazione: semmai questo richiede una lettura d'insieme degli

strumenti esistenti e delle funzioni responsabili, al fine di una razionalizzazione e di una maggior sinergia.

Nel punto 9.1 dedicato all'autovalutazione è stato proposto uno schema di autovalutazione per mappare gli strumenti di monitoraggio e controllo in essere a copertura dei vari temi fondamentali della UNI ISO 26000. L'autovalutazione aiuta a fotografare lo stato esistente dei monitoraggi; la successiva fase di analisi dello scostamento aiuta a evidenziare eventuali carenze da sanare con nuove azioni, attività, interventi, misurati e controllati da idonei indicatori.

Nel presente punto, parlando di monitoraggio si fa riferimento a quelle attività (ad esempio, audit) finalizzate alla raccolta di evidenze che un determinato processo è:

- conforme al principio di legalità;
- conforme alle connesse procedure/istruzioni interne;
- conforme al piano d'azione.

Si ricorda che un prerequisito all'applicazione della UNI ISO 26000 è il rispetto delle leggi; "è infatti scopo della UNI ISO 26000 incoraggiare le organizzazioni ad andare oltre il mero rispetto delle leggi, il cui rispetto è dovere fondamentale di ogni organizzazione e parte essenziale della loro responsabilità sociale".

Le misurazioni fanno riferimento a quei processi strutturati di raccolta di dati significativi, condotti tramite i relativi indicatori, interpretati sulla base degli esiti ed utili a misurare e dare evidenza delle prestazioni di responsabilità sociale di un'organizzazione.

Un'attività deve essere legata a controllare nel tempo il grado di avanzamento delle azioni definite nel piano, al fine di verificarne la realizzazione secondo il cronoprogramma definito; ciò consente peraltro di intervenire con azioni a supporto, per esempio aumentando le risorse, qualora si avesse evidenza che il cronoprogramma non fosse rispettato.



Valore della misurazione

Può essere utile soffermarsi sulle ragioni di un efficace sistema di misurazione e monitoraggio. Robert Kaplan ha affermato "Non potete gestire quello che non potete misurare e questo non vi permette di migliorare il vostro successo aziendale". Proviamo a scomporre questa affermazione nelle sue due componenti principali:

1. Non posso gestire ciò che non riesco a misurare
2. Non posso migliorare ciò che non riesco a misurare

Infine si deve considerare che i principi di trasparenza e accountability su cui si fonda la UNI ISO 26000 presuppongono una capacità dell'organizzazione di fornire agli stakeholder informazioni e dati sui temi fondamentali, per i quali si richiede un sistema di misurazione con procedure di raccolta dati e individuazione di indicatori idonei.

Il sistema di monitoraggio e misurazione deve essere in grado di:

- identificare carenze nell'applicazione di requisiti di legge e altri requisiti definiti dall'organizzazione;
- disporre di un cruscotto di indicatori idonei ed appropriati, definiti rispetto agli aspetti specifici trattati nell'ambito dei temi fondamentali e capace di restituire agli stakeholder interni ed esterni una fotografia accurata, completa e comprensibile del contributo che l'organizzazione ha fornito a favore dello sviluppo sostenibile e delle ricadute che ne sono derivate sui diversi portatori di interesse e sull'ambiente;
- governare il processo di attuazione, controllo interno e il processo di raccolta dati anche ai fini della responsabilità di rendere conto, in modo da valorizzare la sinergia tra funzioni, la razionalizzazione dell'impegno e la condivisione dei risultati;
- verificare l'implementazione delle azioni previste nel piano d'azione, garantendo il rispetto dei tempi;
- identificare e misurare il rischio d'impresa, ivi compreso quello reputazionale.

Si riportano qui di seguito alcune problematiche ricorrenti:

<p>Individuazione degli indicatori chiave</p>	<p>Non si identificano indicatori ma elementi qualitativi non misurabili e quantificabili</p> <p>Non sono chiari e semplici per i portatori d'interesse</p> <p>È necessaria un'attenzione progressiva, costante e sistematica</p>	<p>Impossibilità di rendere conto con la "dittatura delle cifre"</p> <p>Anche se gli indicatori sono rilevati i portatori d'interesse non li comprendono</p> <p>La lista è troppo limitata</p>
<p>Monitoraggio delle performance</p>	<p>Non si assegna una persona al monitoraggio</p> <p>Le frequenze non sono idonee</p>	<p>Di fatto nessuno svolge monitoraggio</p> <p>Farlo in ritardo spesso significa sostenere i costi senza avere i risultati</p>
<p>Mancanza di interrelazioni</p>	<p>Non c'è sinergia tra il percorso di raccolta dati ai fini della responsabilità di contribuire allo sviluppo sostenibile e di rendere conto del proprio contributo ai portatori di interesse</p>	<p>Si lavora su binari paralleli: gli stessi dati e informazioni sono chiesti più volte da soggetti diversi</p>

Nella presente prassi di riferimento non vengono suggeriti precisi indicatori, essendo già disponibili in letteratura documenti specialistici, dedicati alle attività di reporting (per esempio, le linee guida GRI G4, che si coniugano agevolmente con la stessa UNI ISO 26000 grazie ad un documento di lettura sinottica) o gli indicatori presenti nella "Piattaforma di aree, azioni e indicatori di Responsabilità sociale di impresa, innovazione e competitività", già richiamati e consultabili al link www.businessethics.it.

Tuttavia - poiché è utile e prioritario rispetto alle attività di reporting utilizzare indicatori per misurare la realizzazione e il livello di avanzamento delle azioni di responsabilità sociale - si suggerisce di utilizzare indicatori che abbiano le caratteristiche seguenti:

- rilevabili periodicamente (es. con cadenza annuale);
- completi, quindi riferiti a tutte le attività dell'organizzazione, con livelli di approfondimento selettivi, perché la rilevazione deve essere anche agile e facilmente fruibile e quindi non sempre può concentrarsi su aspetti di dettaglio;
- finalizzati a leggere i risultati anche dal punto di vista esterno, e quindi non limitati a indicatori di attività e elementi di output, ma estesi a indicatori di utilizzo, di qualità dei servizi e impatti delle iniziative intraprese;
- affidabili, cioè basati su dati e informazioni oggettive, attendibili e verificabili, acquisite attraverso un sistema di rilevazione metodologicamente corretto;
- che consentano di costruire un ponte tra passato e futuro, aiutando a leggere i risultati sia in termini di andamento, sia a consuntivo, in modo da definire le priorità di intervento per i periodi successivi;
- aperti e volutamente sottoposti al giudizio e al dialogo, utilizzabili in termini di comunicazione e di base per la discussione;
- specifici e dedicati, in funzione della tipologia dell'organizzazione, sia essa pubblica, privata, profit, non-profit, di dimensione differente, ecc, in modo da avere una misura la più efficace ed adeguata possibile.

11 RESPONSABILITÀ DI RENDERE CONTO E COMUNICAZIONE

Il primo tra i principi della responsabilità sociale enunciato dalla UNI ISO 26000 è il principio di *accountability*, ossia la responsabilità di un'organizzazione di rendere conto dei propri impatti sulla società, sull'economia e sull'ambiente.

La UNI ISO 26000 sottolinea l'importanza della rendicontazione.

Una rendicontazione efficace deve tener conto dei seguenti fattori:

1. Inclusività - Definisce la capacità di individuare i principali interlocutori di riferimento (mappatura dei portatori d'interesse) e di interagire con essi (coinvolgimento) per comprendere le loro aspettative. Come si è visto nella sezione dedicata al coinvolgimento dei portatori di interesse, un'attività sistematica di dialogo deve essere il punto di partenza per qualunque attuazione efficace del piano d'azione per la responsabilità sociale. In questo senso, ogni eventuale azione di comunicazione o responsabilità di rendere conto dovrebbe esserne la più naturale rappresentazione;
2. Materialità – Definisce, come si è visto nel punto 7 ad essa dedicato, la capacità di identificare i temi fondamentali o, nell'ambito dei temi fondamentali, gli aspetti specifici

pertinenti e più significativi per l'organizzazione e per ciascun gruppo di stakeholder con cui essa interagisce;

3. Rispondenza – Definisce la capacità di fornire un riscontro adeguato, attraverso azioni, decisioni e puntuali comunicazioni, sugli aspetti specifici riconosciuti come pertinenti. L'organizzazione è responsabile delle proprie scelte e decisioni strategiche: ascoltare i propri stakeholder non significa necessariamente assecondarne ogni richiesta, ma rispondere a tali richieste chiarendo la propria linea, e assumendosene la responsabilità.

La figura 14 riportata qui di seguito illustra sinteticamente questi fattori:



Figura 14 – Schema illustrativo degli elementi per una rendicontazione efficace

In base alla UNI ISO 26000 la rendicontazione deve:

- avvenire ad intervalli regolari;
- offrire informazioni comparabili nel tempo;
- indicare obiettivi e prestazioni complete e puntuali sui temi fondamentali e sugli aspetti specifici su cui si sono realizzate azioni e attività;
- descrivere come e quando gli stakeholder sono stati coinvolti nella predisposizione del reporting.

Risulta evidente che il Report di Sostenibilità rappresenta una modalità per soddisfare questa esigenza di rendicontazione.

Un'ulteriore conferma della affinità tra lo spirito della UNI ISO 26000 e i principi guida della rendicontazione si trova nel documento "GRI and ISO 26000: How to use the GRI Guidelines in conjunction with ISO 26000". Il documento ci permette di cogliere le forti sinergie di approccio tra ISO e Global Reporting Initiative.

In estrema sintesi, sia ISO che GRI partono dal presupposto che un'organizzazione deve analizzare il proprio contesto di sostenibilità (condizioni del mercato, quadro normativo, stakeholder di riferimento, rischi ed opportunità) e identificare i temi fondamentali e gli aspetti specifici di responsabilità sociale sui quali focalizzare la propria rendicontazione.

Su questi temi e aspetti occorre illustrare il proprio approccio di gestione (policy, procedure, sistemi di gestione e controllo in essere) e quindi anche rendicontare alcuni indicatori, proposti dalla griglia GRI.

La correlazione tra la UNI ISO 26000 e il documento del GRI è molto forte: un'organizzazione che abbia seguito un percorso, come definito dalla UNI ISO 26000, di identificazione dei temi fondamentali e degli aspetti specifici, e di *governance* degli stessi, ha in essere quei meccanismi (di decisione, attuazione, monitoraggio) che permetteranno di rendicontare in modo trasparente ai propri stakeholder in merito a ciò che è prioritario. Per queste organizzazioni, le Linee Guida GRI G4 possono rappresentare un utile modello di riferimento per la strutturazione di un indice del Report di Sostenibilità e per l'individuazione degli indicatori più adeguati ed efficaci; inoltre, il rimando alle Linee Guida GRI G4 permette di rapportarsi ad un modello riconosciuto a livello internazionale.

Viceversa, un'organizzazione che decidesse di rendicontare senza disporre di una *governance* di responsabilità sociale potrebbe trovarsi in difficoltà nel soddisfare i requisiti del GRI G4, mancando probabilmente delle politiche, dei sistemi di governo e di monitoraggio. Appare sempre più chiaro come *governance* della responsabilità sociale e rendicontazione siano intimamente connesse: una *governance* senza rendicontazione sarebbe incompleta; una rendicontazione senza *governance* sarebbe molto faticosa e probabilmente inefficace: si ridurrebbe ad un esercizio di raccolta di dati e fatti occorsi nell'ultimo anno, tentando a posteriori di evidenziare trend virtuosi.

Va detto comunque che per quanto le linee guida GRI si siano affermate come il modello di riferimento per la rendicontazione, non vi è nessun tipo di obbligo per le organizzazioni a preferire tale modello a scapito di altri. La UNI ISO 26000 non offre suggerimenti in merito a possibili indicatori, pertanto ogni organizzazione è libera di scegliere se appoggiarsi all'esperienza di modelli esistenti (es. GRI) oppure se identificare i suoi specifici indicatori. È altresì possibile utilizzare indicatori GRI accompagnandoli con altri specifici dell'organizzazione.

Per essere fedeli allo spirito della UNI ISO 26000, ciò che conta è riuscire a riportare obiettivi e prestazioni riferiti ai temi fondamentali e agli aspetti specifici di responsabilità sociale, identificati con l'analisi di materialità.

Un processo ideale per la predisposizione di un Report di Sostenibilità deve includere i seguenti passaggi:

- a) identificazione dei temi fondamentali e degli aspetti specifici di responsabilità sociale, anche di concerto con gli stakeholder;

- b) illustrazione delle policy e degli obiettivi per ciascun tema/aspetto specifico, ricollegati a indicatori e valori obiettivo;
- c) rendicontazione delle attività svolte, finalizzate all'implementazione delle suddette policy e al raggiungimento degli obiettivi;
- d) rendicontazione dei risultati raggiunti (sia positivi che negativi) tramite indicatori quantitativi o qualitativi.

Questo tipo di percorso è alla portata di tutte le organizzazioni, anche medio-piccole, che possono non avere interesse a confrontarsi con modelli di rendicontazione internazionale.

Occorre mettere a fuoco gli aspetti specifici considerati e dichiarare in modo trasparente i propri obiettivi e il proprio operato, ricordando che il fine ultimo di un Report di Sostenibilità è quello di essere letto.

I report devono quindi essere chiari, comprensibili e soprattutto interessare gli stakeholder, a cui devono fornire informazioni e risposte sulle attività fatte, sul loro grado di attuazione, sulla loro efficacia, sui risultati conseguiti, sugli impatti significativi, correlati alla responsabilità sociale ed allo sviluppo sostenibile.

Più operativamente è possibile tradurre il processo di reporting come illustrato nella figura 15 seguente:



Figura 15 – Fasi di un tipico percorso di definizione del Report di Sostenibilità

Fondamentale è definire un percorso graduale, capace di coinvolgere tutte le funzioni aziendali attorno alla sua definizione, chiamando ciascuno a misurarne il raggiungimento degli obiettivi in un'ottica di reciproca corresponsabilizzazione.

Talvolta, per le piccole e medie imprese la preparazione di un Bilancio di Sostenibilità può apparire come un onere eccessivo, in termini di costi, tempistiche e risorse impegnate.

Una possibile alternativa è l'utilizzo di un approccio congiunto, una responsabilità di rendere conto collettiva a livello di distretto industriale o tramite associazioni di settore, sfruttando il potenziale delle economie di scala e beneficiando della "logica sistemica" lungo tutto il cluster.

Un'altra modalità di rendere conto per le piccole e medie imprese è rappresentata dalla Carta degli Impegni che deve essere pubblica (per esempio, resa disponibile sul sito web) e deve contenere obiettivi misurabili. Non si tratta di un'astratta enunciazione di principi, ma al contrario si concretizza in una serie di promesse tangibili e verificabili che l'organizzazione fa ai propri portatori di interesse,

impegnandosi anche a rendere conto in merito alle prestazioni e ai risultati, pubblicamente e con cadenza annuale. Si tratta di una forma semplificata ma comunque molto efficace di responsabilità di rendere conto.

In base al proprio contesto e alla propria analisi di materialità, un'organizzazione comunica i propri impegni distintivi, unitamente agli indicatori con i quali li misurerà. Successivamente, tipicamente dopo dodici mesi, rende note le sue prestazioni e risultati. Giova ricordare che il valore e il successo dell'iniziativa sta nella responsabilità di assumersi pubblicamente degli impegni e nella trasparenza della comunicazione delle prestazioni, non tanto nella dimostrazione di aver centrato al 100% tutti i propri impegni.

A livello di singola PMI possono, inoltre, essere intraprese azioni di comunicazione esterna quali:

- mailing list, newsletter e regolari comunicazioni sulle ultime attività;
- organizzazione di eventi per promuovere le iniziative intraprese;
- meeting e incontri con portatori di interesse e pubblico;
- informazioni riportate sul sito/blog della PMI;
- informazioni diffuse tramite social network.



Comunicazione ai consumatori

Diverse evidenze confermano la crescente sensibilità dei consumatori italiani verso la responsabilità sociale e la sostenibilità delle organizzazioni e l'influenza che queste esercitano sui comportamenti e sulle scelte di acquisto.

Più della metà degli italiani si dichiara convinto che l'attenzione alla responsabilità sociale e alla sostenibilità da parte dei consumatori è destinata ad aumentare in futuro, mentre solo una minima parte ritiene che sia destinata a diminuire.

Peraltro il ciclo di crisi economica ha inciso in modo non congiunturale sulle attitudini dei consumatori, che avvertono la necessità di un nuovo paradigma che restituisca senso all'agire personale e collettivo e fiducia nelle istituzioni private e pubbliche.

Più della metà degli italiani ritiene che "all'uscita dalla crisi degli ultimi anni il nostro modello di consumo sarà diverso dal passato": una quota che è in costante crescita negli ultimi anni.

Sono tre, in particolare, i cambiamenti prefigurati che dovrebbero delineare il profilo del nuovo modello di consumo:

- la riduzione dei consumi inutili e costosi, l'eliminazione del superfluo, l'orientamento ad una maggiore sobrietà e parsimonia;
- la gestione più responsabile degli oggetti per farli durare più a lungo;
- l'orientamento verso prodotti e marche più sostenibili dal punto di vista sociale e ambientale.

APPENDICE A – TEMI FONDAMENTALI E ASPETTI SPECIFICI DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE

Tema fondamentale: Governo (governance) dell'organizzazione
Tema fondamentale: Diritti umani
<p>Aspetto specifico n.1: Necessaria diligenza</p> <p>Aspetto specifico n.2: Situazioni di rischio per diritti umani</p> <p>Aspetto specifico n.3: Evitare le complicità</p> <p>Aspetto specifico n.4: Risoluzione delle controversie</p> <p>Aspetto specifico n.5: Discriminazione e gruppi vulnerabili</p> <p>Aspetto specifico n.6: Diritti civili</p> <p>Aspetto specifico n.7: Diritti economici, sociali e culturali</p> <p>Aspetto specifico n.8: Principi fondamentali e diritti sul lavoro</p>
Tema fondamentale: Rapporti e condizioni di lavoro
<p>Aspetto specifico n.1: Occupazione e rapporti di lavoro</p> <p>Aspetto specifico n.2: Condizioni di lavoro e protezione sociale</p> <p>Aspetto specifico n.3: Dialogo sociale</p> <p>Aspetto specifico n.4: Salute e sicurezza sul lavoro</p> <p>Aspetto specifico n.5: Sviluppo delle risorse umane e formazione sul luogo di lavoro</p>
Tema fondamentale: Ambiente
<p>Aspetto specifico n.1: Prevenzione dell'inquinamento</p> <p>Aspetto specifico n.2: Uso sostenibile delle risorse</p> <p>Aspetto specifico n.3: Mitigazione dei cambiamenti climatici e adattamento ad essi</p> <p>Aspetto specifico n.4: Protezione dell'ambiente, biodiversità e ripristino degli habitat naturali</p>
Tema fondamentale: Corrette prassi gestionali
<p>Aspetto specifico n.1: Lotta alla corruzione</p> <p>Aspetto specifico n.2: Coinvolgimento politico responsabile</p> <p>Aspetto specifico n.3: Concorrenza leale</p> <p>Aspetto specifico n.4: Promuovere la responsabilità sociale nella catena del valore</p> <p>Aspetto specifico n.5: Rispetto dei diritti di proprietà</p>
Tema fondamentale: Aspetti specifici relativi ai consumatori
<p>Aspetto specifico n.1: Comunicazione commerciale onesta, informazioni basate su dati di fatto e non ingannevoli, e condizioni contrattuali corrette</p> <p>Aspetto specifico n.2: Protezione della salute e della sicurezza dei consumatori</p> <p>Aspetto specifico n.3: Consumo sostenibile</p> <p>Aspetto specifico n.4: Servizi e supporto ai consumatori, risoluzioni dei reclami e delle dispute</p> <p>Aspetto specifico n.5: Protezione dei dati e della riservatezza del consumatore</p> <p>Aspetto specifico n.6: Accesso ai servizi essenziali</p> <p>Aspetto specifico n.7: Educazione e consapevolezza</p>
Tema fondamentale: Coinvolgimento e sviluppo della comunità
<p>Aspetto specifico n.1: Coinvolgimento della comunità</p> <p>Aspetto specifico n.2: Istruzione e cultura</p> <p>Aspetto specifico n.3: Creazione di nuova occupazione e sviluppo delle competenze</p> <p>Aspetto specifico n.4: Sviluppo tecnologico e accesso alla tecnologia</p> <p>Aspetto specifico n.5: Creazione di ricchezza e reddito</p> <p>Aspetto specifico n.6: Salute</p> <p>Aspetto specifico n.7: Investimento sociale</p>

APPENDICE B – CHECKLIST DI VALUTAZIONE PER LA GOVERNANCE AI SENSI DELLA UNI ISO 26000

La presente checklist riporta una serie domande, riferite ai passaggi fondamentali necessari per una piena implementazione della UNI ISO 26000. Le organizzazioni possono confrontarsi con tali requisiti per identificare il proprio grado di maturità nella *governance* della responsabilità sociale, eventualmente evidenziando le lacune da colmare.

Per ciascuna domanda è previsto un requisito da soddisfare (colonna centrale) e un requisito opzionale (colonna a destra), che denota eccellenza della *governance*.

La checklist individua anche una metodica di assegnazione di un rating di valutazione e del conseguente calcolo del punteggio, sia a fini di autovalutazione che a fini di *benchmark*. La checklist può essere utilizzata anche da enti di parte terza che a, fronte di una attribuzione di punteggio, potranno rilasciare una dichiarazione.

Per il rilascio di eventuali dichiarazioni gli enti di parte terza, nel processo di riconoscimento del requisito richiesto per l'attribuzione del relativo punteggio, devono seguire i criteri e le modalità previsti dalla UNI EN ISO 19011.

È possibile che un'organizzazione presenti alcune lacune (mancanza di un requisito da soddisfare) e allo stesso tempo, su altre domande, presenti elementi di eccellenza (raggiungimento di un requisito "nice to have"). In tal caso, nell'attribuzione del punteggio, non è possibile fare la media: le organizzazioni che desiderano allinearsi alla UNI ISO 26000 devono innanzitutto rispondere positivamente a tutti i requisiti "da soddisfare". Solo quando avranno risposto positivamente a tutti i requisiti "da soddisfare", sarà possibile attribuire un punteggio e valorizzare anche le prestazioni eccellenti, rispondendo positivamente alla colonna "nice to have".

Legenda per l'assegnazione del rating di valutazione:

0= mancata soddisfazione del requisito "da soddisfare" (must have)

1= in progress/parzialmente implementato il requisito "da soddisfare" (must have)

2= presente e pienamente implementato il requisito "da soddisfare" (must have)

3= presente anche il requisito "nice to have"

Requisito	Da soddisfare	"Nice to have"
1. L'Alta Direzione ha definito e sottoscritto un documento in cui si impegna al rispetto del principio di legalità, alla salvaguardia dei diritti umani, dei diritti dei lavoratori e dell'ambiente	Codice Etico o di condotta (o documento equivalente) sottoscritto dall'Alta Direzione	Codice Etico sottoscritto anche dai fornitori

Requisito	Da soddisfare	"Nice to have"
2. I principi del Codice Etico sono declinati in politiche e procedure che ne supportano l'applicazione al fine del raggiungimento di precisi obiettivi	Politiche e procedure a supporto dell'implementazione dei principi del Codice Etico; obiettivi misurabili di responsabilità sociale	Gli obiettivi di responsabilità sociale sono corredati da indicatori quantitativi in base ai quali vengono periodicamente misurati
3. L'Alta Direzione è coinvolta in analisi di scenario aperte ai temi della responsabilità sociale	Documento con cui l'Alta Direzione effettua una analisi di scenario (<i>SWOT analysis</i>) aperta ai temi della responsabilità sociale	Documento con cui l'Alta Direzione declina i risultati della <i>SWOT analysis</i> nel piano strategico
4. Gli obiettivi di responsabilità sociale sono inseriti tra gli obiettivi aziendali	Evidenze dei momenti in cui l'Alta Direzione rivede periodicamente il raggiungimento degli obiettivi aziendali, tra cui figurano anche gli obiettivi di responsabilità sociale	Gli obiettivi di responsabilità sociale sono integrati nel piano strategico
5. Esiste un programma di sensibilizzazione e formazione dei principali stakeholder	Evidenza di momenti e strumenti di sensibilizzazione e formazione degli stakeholder interni	Il programma di sensibilizzazione e/o formazione è esteso anche ai fornitori
6. Tutte le funzioni aziendali sono coinvolte e concorrono agli obiettivi di responsabilità sociale	Le procedure aziendali sono state aggiornate integrandole, ove necessario, con elementi di responsabilità sociale. La procedura di selezione e monitoraggio fornitori include anche elementi di responsabilità sociale (tutela diritti umani, dei lavoratori e dell'ambiente come minimo)	MBO per i Manager in funzione del raggiungimento di obiettivi di responsabilità sociale
7. Viene effettuata periodicamente una valutazione dei rischi estesa almeno ai possibili rischi di violazione del principio di legalità, dei diritti umani, dei lavoratori e dell'ambiente	Documento di valutazione dei rischi aggiornato, esteso anche ai rischi nella filiera	La valutazione dei rischi è estesa a tutti i temi della UNI ISO 26000 Modello organizzativo ai sensi del D.Lgs. 231/01
8. È disponibile un'analisi dei temi rilevanti. Vi è consapevolezza dei temi rilevanti per l'organizzazione e per gli stakeholder	Analisi di materialità documentata	Evidenze di un processo di analisi di materialità con il coinvolgimento attivo della Direzione e degli stakeholder rilevanti

Requisito	Da soddisfare	"Nice to have"
9. Esiste un processo sistematico di coinvolgimento degli stakeholder principali sui temi fondamentali/aspetti specifici rilevanti	Programma di coinvolgimento degli stakeholder, evidenze documentali relative alle attività di coinvolgimento effettuate	Evidenza di processi strutturati di feedback a stakeholder e/o evidenza di modifiche introdotte a policies, processi, procedure a seguito delle richieste degli stakeholder coinvolti
10. È stata effettuata una autovalutazione sulla base dello schema di cui al punto 9 della presente Prassi di Riferimento	Rapporto di autovalutazione esteso ai temi fondamentali della UNI ISO 26000 (Diritti Umani, Rapporti e condizioni di lavoro, Ambiente, Corrette prassi gestionali, Aspetti specifici relativi ai consumatori, Coinvolgimento e sviluppo della comunità). Per ogni tema fondamentale viene verificata l'esistenza di: strategie e politiche; piani di implementazione di tali strategie e politiche; sistemi di controllo e monitoraggio; definizione di obiettivi e target; modalità di comunicazione degli impegni	Gli esiti del processo di autovalutazione annuale, condotto con il coinvolgimento attivo della Direzione e di tutte le funzioni; sono gli input del piano d'azione
11. È stata effettuata una gap-analysis	Evidenza di una gap-analysis strutturata sulla base delle indicazioni previste al punto 9.1 della presente Prassi di Riferimento	Gli esiti della gap-analysis condotta con il coinvolgimento attivo della Direzione e di tutte le funzioni; sono gli input del piano d'azione
12. Esiste un piano d'azione	Evidenza di un piano d'azione con identificati risorse, ruoli, responsabilità e tempi	Evidenza di un piano d'azione condiviso con gli stakeholder
13. Esiste un processo di monitoraggio sistematico, integrato, basato sui risultati di audit interni, sul trend degli indicatori e sullo stato di avanzamento del piano d'azione	Evidenze del monitoraggio sistematico e integrato (sistema che raccoglie in una visione di sintesi: attività di controllo interni, analisi degli indicatori, stato di avanzamento del piano d'azione)	Evidenza del monitoraggio esteso alla filiera
14. Esiste un processo sistematico di rendicontazione rivolto ai principali stakeholder interni ed esterni	Report di Sostenibilità che esplicita le prestazioni in relazione agli obiettivi prefissati	Oltre al Report di Sostenibilità, presenza di forme di rendicontazione "su misura" in funzione delle esigenze dei diversi stakeholder prioritari

Requisito	Da soddisfare	"Nice to have"
15. Le decisioni strategiche vengono prese tenendo in considerazione anche le esternalità positive e negative	Esiste un sistema di valutazione qualitativa degli impatti delle decisioni e degli investimenti sulla società e sull'ambiente	Esiste un sistema di misurazione, quali-quantitativa, degli impatti delle decisioni e degli investimenti sulla società e sull'ambiente. Ove possibile, si massimizzano le esternalità perseguendo soluzioni di valore condiviso

Legenda per l'assegnazione del punteggio finale:

Punteggio:	Significato	Esito della Valutazione
da 0 a 14:	Non si sta lavorando ad almeno 1 requisito	NESSUNA
15	Si sta lavorando su tutti i requisiti ma nessuno è pienamente raggiunto	Livello iniziale
da 16 a 24:	Si sta lavorando su tutto, si sono soddisfatti fino a 9 requisiti	In progress – livello intermedio
Da 25 a 29	Si sta lavorando su tutto, si sono soddisfatti almeno 10 requisiti	In progress – livello avanzato
30	Ha soddisfatto tutti i requisiti	Coerente
31-44	Ha soddisfatto tutti i requisiti e su alcuni hanno raggiunto il "nice to have"	Coerente e impegnato all'eccellenza
45	Ha raggiunto il "nice to have" su tutti i requisiti	Coerente ed eccellente

La regola da applicare è che non si fa media tra i punteggi 3 e 1 riferiti a requisiti diversi.

APPENDICE C – ESEMPIO DI QUESTIONARIO PER L'ANALISI DI MATERIALITÀ

INFORMAZIONI PERSONALI	
Nome (opzionale)	
Posizione	Es. HR Manager
Paese/Nazione (opzionale)	
Stakeholder	<i>es. Azionisti, dipendenti, clienti, fornitori...</i>

Lo stakeholder è un soggetto del gruppo, organizzazione, istituzione o altro che o è influenzato da, o ha un'influenza su, le azioni dell'organizzazione stessa. Vi chiediamo di completare questo questionario contrassegnando con una "x" nelle celle appropriate sotto formato elettronico su questo documento Word o compilando a mano.

Una volta compilato vi chiediamo di inviarlo a

Sulla base delle tue conoscenze ed esperienze con l'organizzazione e i suoi stakeholder, si prega di completare la vostra valutazione per quanto riguarda tutti gli argomenti sul lato sinistro del modulo in relazione a:

- L'importanza per l'organizzazione: valutare ognuno degli argomenti di seguito sulla base della rilevanza per gli aspetti economici, ambientali e sociali.
- Importanza per gli Stakeholder : valutare ognuno degli argomenti di seguito sulla base della rilevanza sul processo decisionale delle vostre parti interessate.

Utilizzare una scala da 1 a 5

- 1 - **Non significativo**: l'argomento non ha alcun impatto sull'organizzazione o sul processo decisionale degli Stakeholder
- 2 - **Poco significativo**: l'argomento ha un basso impatto sull'organizzazione o sul processo decisionale degli Stakeholder
- 3 - **Significativo**: l'argomento ha un impatto sull'organizzazione o sul processo decisionale degli Stakeholder
- 4 - **Molto significativo**: l'argomento ha un impatto significativo sull'organizzazione o sul processo decisionale degli Stakeholder
- 5 - **Prioritario**: l'argomento ha un forte impatto sull'organizzazione o sul processo decisionale degli Stakeholder

Qualora l'aspetto specifico non fosse pertinente non compilare il campo.

KPI	TEMI FONDAMENTALI	ASPETTI SPECIFICI	AZIONI	SIGNIFICATIVITÀ PER L'ORGANIZZAZIONE					SIGNIFICATIVITÀ PER GLI STAKEHOLDER					
				1 Non significativo	2 Poco significativo	3 Significativo	4 Molto significativo	5 Prioritario	1 Non significativo	2 Poco significativo	3 Significativo	4 Molto significativo	5 Prioritario	
1	GOVERNANCE	STRUTTURE E PROCESSI DECISIONALI	Mettere in atto processi, sistemi, strutture o altri meccanismi che rendano possibile l'applicazione dei principi e delle pratiche della responsabilità sociale.											

KPI	TEMI FONDAMENTALI	ASPETTI SPECIFICI	AZIONI	SIGNIFICATIVITÀ PER L'ORGANIZZAZIONE					SIGNIFICATIVITÀ PER GLI STAKEHOLDER					
				1 Non significativo	2 Poco significativo	3 Significativo	4 Molto significativo	5 Prioritario	1 Non significativo	2 Poco significativo	3 Significativo	4 Molto significativo	5 Prioritario	
2	DIRITTI UMANI	NECESSARIA DILIGENZA	Esercitare un processo di necessaria diligenza che includa una politica dei diritti umani, mezzi per integrarla in tutta l'organizzazione e azioni per affrontare gli impatti negativi delle proprie decisioni e attività o risultanti dalle attività di coloro con i quali ha relazioni.											
3	DIRITTI UMANI	SITUAZIONI DI RISCHIO PER I DIRITTI UMANI	Potenziare il processo di necessaria diligenza per assicurare il rispetto dei diritti umani se l'organizzazione è esposta a una o più circostanze in cui i diritti umani potrebbero essere a rischio (es. conflitto o estrema instabilità politica, siccità, disastri naturali, coinvolgimento in attività estrattive, prossimità delle operazioni a comunità di popolazioni indigene, attività che possono coinvolgere i bambini, corruzione..).											
4	DIRITTI UMANI	EVITARE LA COMPLICITÀ	Esercitare la necessaria diligenza per assicurarsi di non partecipare, agevolare o avvantaggiarsi di violazioni dei diritti umani e prevenire e affrontare i rischi di complicità mediante l'integrazione, nei propri processi di necessaria diligenza, delle caratteristiche comuni dei riferimenti legali e sociali.											

KPI	TEMI FONDAMENTALI	ASPETTI SPECIFICI	AZIONI	SIGNIFICATIVITÀ PER L'ORGANIZZAZIONE					SIGNIFICATIVITÀ PER GLI STAKEHOLDER					
				1 Non significativo	2 Poco significativo	3 Significativo	4 Molto significativo	5 Prioritario	1 Non significativo	2 Poco significativo	3 Significativo	4 Molto significativo	5 Prioritario	
5	DIRITTI UMANI	RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE	Stabilire un meccanismo che consenta a coloro che ritengono ci siano state violazioni relativamente ai propri diritti umani di sottoporli all'organizzazione. I meccanismi dovrebbero essere legittimi, accessibili, prevedibili, equi, compatibili con i diritti e basati sul dialogo e la mediazione.											
6	DIRITTI UMANI	DISCRIMINAZIONE E GRUPPI VULNERABILI	Esaminare le proprie operazioni e le operazioni delle altre parti interessate (dipendenti, partner, clienti, stakeholder, membri...) nell'ambito della sua sfera di influenza per accertare l'eventuale presenza di discriminazione diretta o indiretta.											
7	DIRITTI UMANI	DIRITTI CIVILI E POLITICI	Rispettare tutti i diritti civili e politici: - vita degli individui; - libertà di opinione ed espressione; - libertà di riunione pacifica e di libera associazione; - diritto alla proprietà.											

KPI	TEMI FONDAMENTALI	ASPETTI SPECIFICI	AZIONI	SIGNIFICATIVITÀ PER L'ORGANIZZAZIONE					SIGNIFICATIVITÀ PER GLI STAKEHOLDER					
				1 Non significativo	2 Poco significativo	3 Significativo	4 Molto significativo	5 Prioritario	1 Non significativo	2 Poco significativo	3 Significativo	4 Molto significativo	5 Prioritario	
8	DIRITTI UMANI	DIRITTI ECONOMICI, SOCIALI E CULTURALI	Esercitare la necessaria diligenza per accertarsi di non essere coinvolta in attività che violino, ostruiscano o impediscano il godimento dei diritti economici, sociali e culturali necessari alla propria dignità e allo sviluppo personale, quali: istruzione, lavoro in condizioni giuste e favorevoli, libertà di associazione, livello adeguato di salute, alimentazione, cure mediche e protezione sociale.											
9	DIRITTI UMANI	PRINCIPI FONDAMENTALI E DIRITTI SUL LAVORO	Non ostacolare la libertà di associazione e il riconoscimento effettivo del diritto alla contrattazione collettiva, non avvalersi o beneficiare dell'uso di lavoro forzato, obbligato o minorile e adottare politiche occupazionali non discriminanti per razza, colore, genere, religione, nazionalità, origine sociale, opinione politica, età o disabilità.											

KPI	TEMI FONDAMENTALI	ASPETTI SPECIFICI	AZIONI	SIGNIFICATIVITÀ PER L'ORGANIZZAZIONE					SIGNIFICATIVITÀ PER GLI STAKEHOLDER					
				1 Non significativo	2 Poco significativo	3 Significativo	4 Molto significativo	5 Prioritario	1 Non significativo	2 Poco significativo	3 Significativo	4 Molto significativo	5 Prioritario	
10	RAPPORTI E CONDIZIONI DI LAVORO	OCCUPAZIONE E RAPPORTI DI LAVORO	Riconoscere ed applicare il quadro legislativo ed istituzionale appropriato, indipendentemente che il lavoro sia svolto con un contratto di lavoro o con un contratto commerciale, e fare in modo che tutte le parti coinvolte abbiano il diritto di comprendere i propri diritti e le proprie responsabilità.											
11	RAPPORTI E CONDIZIONI DI LAVORO	CONDIZIONI DI LAVORO E PROTEZIONE SOCIALE	Assicurare che le condizioni di lavoro siano conformi alle disposizioni legali e regolamentari nazionali e che siano coerenti con le norme internazionali sul lavoro applicabili, fornire condizioni di lavoro decenti per quanto riguarda i salari, le ore di lavoro, il riposo settimanale, le ferie, la salute e la sicurezza, la protezione della maternità e la possibilità di combinare il lavoro con le responsabilità famigliari.											

KPI	TEMI FONDAMENTALI	ASPETTI SPECIFICI	AZIONI	SIGNIFICATIVITÀ PER L'ORGANIZZAZIONE					SIGNIFICATIVITÀ PER GLI STAKEHOLDER					
				1 Non significativo	2 Poco significativo	3 Significativo	4 Molto significativo	5 Prioritario	1 Non significativo	2 Poco significativo	3 Significativo	4 Molto significativo	5 Prioritario	
12	RAPPORTI E CONDIZIONI DI LAVORO	SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO	Sviluppare, attuare e mantenere una politica della salute e della sicurezza e analizzare e controllare i rischi per la salute e la sicurezza generati dalla sua attività e fornire l'attrezzatura di sicurezza necessaria, compresi i dispositivi di protezione individuale, per la prevenzione di lesioni, malattie e incidenti di lavoro per la gestione delle emergenze.											
13	AMBIENTE	PREVENZIONE DELL'INQUINAMENTO	<p>Identificare le fonti di inquinamento e di generazione di rifiuti collegate alle sue attività.</p> <p>Attuare misure per prevenire l'inquinamento e ridurre le emissioni nell'aria, gli scarichi nell'acqua, la generazione di rifiuti, l'uso e lo smaltimento di sostanze chimiche tossiche e pericolose e altre forme identificabili di inquinamento.</p> <p>Ridurre progressivamente l'inquinamento diretto e indiretto all'interno del proprio controllo di influenza.</p>											

KPI	TEMI FONDAMENTALI	ASPETTI SPECIFICI	AZIONI	SIGNIFICATIVITÀ PER L'ORGANIZZAZIONE					SIGNIFICATIVITÀ PER GLI STAKEHOLDER					
				1 Non significativo	2 Poco significativo	3 Significativo	4 Molto significativo	5 Prioritario	1 Non significativo	2 Poco significativo	3 Significativo	4 Molto significativo	5 Prioritario	
14	AMBIENTE	USO SOSTENIBILE DELLE RISORSE	<p>Attuare misure per l'uso efficiente delle risorse e ridurre il proprio uso di energia, acqua e altre risorse sostituendo risorse non rinnovabili con fonti alternative sostenibili, rinnovabili e a basso impatto.</p> <p>Utilizzare materiali riciclati e riutilizzare l'acqua nella massima misura possibile e gestire le risorse d'acqua per assicurare un accesso equo a tutti gli utilizzatori di un bacino idrico.</p>											
15	AMBIENTE	MITIGAZIONE DEI CAMBIAMENTI CLIMATICI	<p>Mitigare gli impatti dei cambiamenti climatici collegati alle sue attività identificando le fonti di emissioni, dirette e indirette, di gas ad effetto serra accumulati e attuando misure ottimizzate per ridurre progressivamente e limitare al minimo le emissioni di gas ad effetto serra.</p>											
16	AMBIENTE	PROTEZIONE DELL'AMBIENTE E BIODIVERSITÀ	<p>Identificare i potenziali impatti negativi sulla biodiversità e sui servizi degli ecosistemi e adottare misure per eliminare o ridurre al minimo questi impatti.</p>											

KPI	TEMI FONDAMENTALI	ASPETTI SPECIFICI	AZIONI	SIGNIFICATIVITÀ PER L'ORGANIZZAZIONE					SIGNIFICATIVITÀ PER GLI STAKEHOLDER					
				1 Non significativo	2 Poco significativo	3 Significativo	4 Molto significativo	5 Prioritario	1 Non significativo	2 Poco significativo	3 Significativo	4 Molto significativo	5 Prioritario	
17	CORRETTE PRASSI GESTIONALI	LOTTA ALLA CORRUZIONE	<p>Identificare i rischi di corruzione e attuare e mantenere politiche e pratiche che contrastano la corruzione e l'estorsione.</p> <p>Accrescere la consapevolezza dei propri dipendenti, rappresentanti, appaltatori e fornitori sulla corruzione e su come contrastarla.</p>											
18	CORRETTE PRASSI GESTIONALI	COINVOLGIMENTO POLITICO E RESPONSABILE	<p>Supportare la politica pubblica a vantaggio dell'intera società.</p> <p>Formare i propri dipendenti e rappresentanti e accrescere la loro consapevolezza sull'impegno politico responsabile, sul contributo responsabile e su come trattare i conflitti d'interesse.</p>											
19	CORRETTE PRASSI GESTIONALI	CONCORRENZA LEALE	<p>Condurre le proprie attività in modo coerente con le disposizioni legali e regolamentari in materia di concorrenza e cooperare con le autorità competenti.</p> <p>Definire procedure e altre misure di sicurezza atte a prevenire la partecipazione o la complicità del comportamento anticoncorrenziale.</p>											

KPI	TEMI FONDAMENTALI	ASPETTI SPECIFICI	AZIONI	SIGNIFICATIVITÀ PER L'ORGANIZZAZIONE					SIGNIFICATIVITÀ PER GLI STAKEHOLDER					
				1 Non significativo	2 Poco significativo	3 Significativo	4 Molto significativo	5 Prioritario	1 Non significativo	2 Poco significativo	3 Significativo	4 Molto significativo	5 Prioritario	
20	CORRETTE PRASSI GESTIONALI	PROMUOVERE LA RESPONSABILITÀ SOCIALE NELLA CATENA DEL VALORE	Promuovere la responsabilità sociale nella propria catena del valore integrando criteri etici, sociali, ambientali, di uguaglianza di genere, di salute e sicurezza, nelle proprie politiche e pratiche di acquisto, distribuzione e appalto per aumentare la coerenza con gli obiettivi di responsabilità sociale.											
21	CORRETTE PRASSI GESTIONALI	RISPETTO DEI DIRITTI DI PROPRIETÀ	Attuare politiche e pratiche che promuovono il rispetto per i diritti di proprietà e le conoscenze tradizionali. Astenersi da attività che violino i diritti di proprietà, compresi abuso di posizione dominante, contraffazione e pirateria.											
22	CONSUMATORI	COMUNICAZIONE COMMERCIALE ONESTA, BASATA SU DATI DI FATTO E NON INGANNEVOLI E CONDIZIONI CONTRATTUALI CORRETTE	Comunicare con i consumatori non intraprendendo alcuna pratica ingannevole, fuorviante, fraudolenta o iniqua, non chiara o ambigua, inclusa l'omissione di informazioni importanti. Condividere informazioni in maniera trasparente, in modo tale che siano facilmente accessibili e confrontabili e forniscano la base per una scelta informata da parte del consumatore.											

KPI	TEMI FONDAMENTALI	ASPETTI SPECIFICI	AZIONI	SIGNIFICATIVITÀ PER L'ORGANIZZAZIONE					SIGNIFICATIVITÀ PER GLI STAKEHOLDER					
				1 Non significativo	2 Poco significativo	3 Significativo	4 Molto significativo	5 Prioritario	1 Non significativo	2 Poco significativo	3 Significativo	4 Molto significativo	5 Prioritario	
23	CONSUMATORI	PROTEZIONE DELLA SALUTE E DELLA SICUREZZA DEI CONSUMATORI	<p>Fornire prodotti e servizi che, in condizioni di utilizzo normali e ragionevolmente prevedibili, siano sicuri per gli utilizzatori e le altre persone, la loro proprietà e l'ambiente.</p> <p>Valutare l'adeguatezza delle leggi, dei regolamenti, delle norme e di altre specifiche per la salute e la sicurezza.</p>											
24	CONSUMATORI	CONSUMO SOSTENIBILE	<p>Promuovere un'educazione efficace che consenta ai consumatori di comprendere l'impatto delle loro scelte di prodotti e servizi sul loro benessere e sull'ambiente.</p> <p>Offrire ai consumatori prodotti e servizi vantaggiosi per la società e per l'ambiente, prendendo in considerazione l'intero ciclo di vita e ridurre gli effetti negativi sulla società e sull'ambiente.</p>											
25	CONSUMATORI	SERVIZI E SUPPORTO AI CONSUMATORI, RISOLUZIONE DEI RECLAMI E DELLE DISPUTE	<p>Adottare misure per prevenire i reclami offrendo ai consumatori, inclusi coloro che ricevono i prodotti mediante vendita a distanza, l'opzione di rendere prodotti entro un periodo di tempo specificato o di ottenere altri rimedi appropriati.</p> <p>Fare uso di procedure per la risoluzione delle dispute, la risoluzione dei conflitti e il risarcimento.</p>											

KPI	TEMI FONDAMENTALI	ASPETTI SPECIFICI	AZIONI	SIGNIFICATIVITÀ PER L'ORGANIZZAZIONE					SIGNIFICATIVITÀ PER GLI STAKEHOLDER					
				1 Non significativo	2 Poco significativo	3 Significativo	4 Molto significativo	5 Prioritario	1 Non significativo	2 Poco significativo	3 Significativo	4 Molto significativo	5 Prioritario	
26	CONSUMATORI	PROTEZIONE DEI DATI E DELLA RISERVATEZZA DEL CONSUMATORE	Evitare la raccolta e l'elaborazione di dati personali che violino il diritto alla riservatezza limitando la raccolta di dati personali alle informazioni che sono essenziali per l'erogazione dei servizi e dei prodotti e che siano forniti con il consenso volontario e informato del consumatore.											
27	CONSUMATORI	ACCESSO AI SERVIZI ESSENZIALI	Contribuire al soddisfacimento dei servizi essenziali (elettricità, gas, acqua, trattamento acque reflue, sistemi di scolo e fognari, servizi di comunicazione) non interrompendoli a causa di mancato pagamento senza offrire al consumatore la possibilità di un periodo di tempo ragionevole per effettuare il pagamento. Operare in maniera trasparente e fornire informazioni relative alla definizione dei prezzi e degli addebiti.											
28	CONSUMATORI	EDUCAZIONE E CONSAPEVOLEZZA	Verificare che il consumatore sia adeguatamente informato ed educato permettendo ai consumatori di decidere sulla base di una corretta conoscenza.											

KPI	TEMI FONDAMENTALI	ASPETTI SPECIFICI	AZIONI	SIGNIFICATIVITÀ PER L'ORGANIZZAZIONE					SIGNIFICATIVITÀ PER GLI STAKEHOLDER					
				1 Non significativo	2 Poco significativo	3 Significativo	4 Molto significativo	5 Prioritario	1 Non significativo	2 Poco significativo	3 Significativo	4 Molto significativo	5 Prioritario	
29	COINVOLGIMENTO E SVILUPPO DELLA COMUNITÀ	COINVOLGIMENTO DELLA COMUNITÀ	<p>Consultare i gruppi rappresentativi della comunità per determinare le priorità per l'investimento sociale e le attività di sviluppo della comunità e partecipare alle associazioni locali con la finalità di contribuire al bene pubblico.</p> <p>Incoraggiare e sostenere le persone verso il volontariato per il servizio alla comunità e contribuire alla formulazione di politiche e alla definizione, attuazione, monitoraggio e valutazione di programmi di sviluppo.</p>											
30	COINVOLGIMENTO E SVILUPPO DELLA COMUNITÀ	ISTRUZIONE E CULTURA	<p>Promuovere e sostenere l'istruzione a tutti i livelli e intraprendere azioni per migliorare la qualità e l'accesso all'istruzione, promuovere la conoscenza locale e aiutare a sradicare l'analfabetismo.</p>											
31	COINVOLGIMENTO E SVILUPPO DELLA COMUNITÀ	CREAZIONE DI NUOVA OCCUPAZIONE	<p>Analizzare l'impatto delle proprie decisioni di investimento sulla creazione di nuova occupazione e, laddove economicamente attuabile, fare investimenti diretti che riducano la povertà mediante la creazione di nuova occupazione.</p>											

KPI	TEMI FONDAMENTALI	ASPETTI SPECIFICI	AZIONI	SIGNIFICATIVITÀ PER L'ORGANIZZAZIONE					SIGNIFICATIVITÀ PER GLI STAKEHOLDER					
				1 Non significativo	2 Poco significativo	3 Significativo	4 Molto significativo	5 Prioritario	1 Non significativo	2 Poco significativo	3 Significativo	4 Molto significativo	5 Prioritario	
32	COINVOLGIMENTO E SVILUPPO DELLA COMUNITÀ	SVILUPPO TECNOLOGICO E ACCESSO ALLA TECNOLOGIA	Contribuire allo sviluppo di tecnologie innovative che possano aiutare a risolvere problemi sociali ed ambientali nelle comunità locali.											
33	COINVOLGIMENTO E SVILUPPO DELLA COMUNITÀ	CREAZIONE DI RICCHEZZA E REDDITO	Contribuire a creare un ambiente in cui l'imprenditorialità possa prosperare, portando benefici duraturi alle comunità e la creazione di ricchezza e reddito mediante programmi di imprenditoria, sviluppo dei fornitori locali e impiego di membri della comunità.											
34	COINVOLGIMENTO E SVILUPPO DELLA COMUNITÀ	SALUTE	Eliminare gli impatti negativi sulla salute di tutti i processi di produzione, dei prodotti o dei servizi forniti dall'organizzazione e promuovere la buona salute incoraggiando stili di vita sani, l'esercizio fisico e l'alimentazione. Innalzare la consapevolezza sui rischi per la salute e sulle malattie gravi e su come prevenirle.											
35	COINVOLGIMENTO E SVILUPPO DELLA COMUNITÀ	INVESTIMENTO SOCIALE	Incoraggiare il coinvolgimento delle comunità nella progettazione e nell'attuazione di progetti realizzabili nel lungo termine e che contribuiscano allo sviluppo sostenibile.											

UNI/PdR 18:2016

KPI	TEMI FONDAMENTALI	ASPETTI SPECIFICI	AZIONI	SIGNIFICATIVITÀ PER L'ORGANIZZAZIONE					SIGNIFICATIVITÀ PER GLI STAKEHOLDER				
				1 Non significativo	2 Poco significativo	3 Significativo	4 Molto significativo	5 Prioritario	1 Non significativo	2 Poco significativo	3 Significativo	4 Molto significativo	5 Prioritario
Elencare ogni altro aspetto che a suo parere è materiale o significativo													

APPENDICE D – PIATTAFORMA DI AREE, AZIONI E INDICATORI DI “RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA, INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ”

La piattaforma, per il cui utilizzo si rimanda al link www.businessethics.it costituisce una razionalizzazione e semplificazione di standard e modelli sulla responsabilità sociale delle organizzazioni già noti ed in uso quali:

- Linee Guida OCSE in materia di condotta responsabile delle imprese
- Principi Guida delle Nazioni Unite su “Business and Human Rights”
- Standard ILO (8 Convenzioni sui diritti umani, condizioni di lavoro e dei fanciulli, ecc.)
- Norma internazionale UNI ISO 26000
- Standard di rendicontazione e di processo (GBS, GRI-G3 e GRI-4 o “G4”, AA1000SES)
- Standard SA8000
- Global Compact
- Rating di legalità dell’AGCM-Antitrust e D.Lgs. 231/01;
- UNI EN ISO 14000/Emas
- Modello OT-24 INAIL

La piattaforma si presenta come un insieme di aree di intervento; all’interno di ciascuna area sono riportate “azioni” e “indicatori” utili a realizzare un percorso di responsabilità sociale e/o a misurarlo attraverso indicatori idonei.

Nel percorso si è previsto che ogni impresa debba aver attivato iniziative responsabili dal punto di vista sociale e ambientale in ciascun degli ambiti ritenuti strategici nel concetto di responsabilità sociale; il numero di interventi è calibrato sulle dimensioni e sul settore di attività dell’organizzazione stessa.

Ciascuna organizzazione è posta nelle condizioni di effettuare un’autovalutazione della propria organizzazione con un unico “cruscotto” di indicatori, nel cui ambito deve raggiungere un numero minimo di azioni attuate per considerarsi e/o essere considerato socialmente responsabile.

Per i dettagli si rimanda comunque al sito sopra richiamato www.businessethics.it.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO): Convenzione sul lavoro forzato C 29, 1930
- [2] Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO): Convenzione sulla libertà sindacale e la protezione del diritto sindacale C 87, 1948
- [3] Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO): Convenzione sul diritto di organizzazione e di contrattazione collettiva C 98, 1949
- [4] Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO): Convenzione sulla parità di retribuzione C 100, 1951
- [5] Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO): Convenzione sull'abolizione del lavoro forzato C 105, 1957
- [6] Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO): Convenzione sulla discriminazione (impiego e professione) C 111, 1958
- [7] Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO): Convenzione sull'età minima C 138, 1973
- [8] Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO): Convenzione sulle forme peggiori di lavoro minorile C 182, 1999
- [9] Principi Guida per le imprese e i diritti umani (UN Guiding Principles for Business & Human Rights), ONU, 2011
- [10] Raccomandazione OCSE (Global Forum on Public Governance, Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation), 23 aprile 2009
- [11] Recommendation of the Council on Improving Ethical Conduct in the Public Service Including Principles for Managing Ethics in the Public Service, 23 April 1998
- [12] Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 (in Gazzetta Ufficiale, 19 giugno, n. 140). - Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300 (Responsabilità amministrativa persone giuridiche)
- [13] Legge 6 novembre 2012, n. 190 recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", pubblicata in Gazzetta Ufficiale 13 novembre 2012, n. 265.
- [14] Direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 22 ottobre 2014, recante modifica della direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni Testo rilevante ai fini del SEE

- [15] GRI G4 Guidelines and ISO 26000:2010 How to use the GRI G4 Guidelines and ISO 26000 in conjunction, January 2014
- [16] Il codice di condotta: uno strumento di Corporate Governance, Elisa Arrigo:
<http://www.unimib.it/upload/gestioneFiles/Symphonya/lastita/f20061/arrigoita12006.pdf>
- [17] Michael E. Porter & Mark R. Kramer, Strategia e società. Il punto d'incontro tra il vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility, Febbraio 2007
- [18] AccountAbility, The materiality report, 2006
- [19] "Imprese e organizzazioni per una crescita sostenibile. Il profilo di un'Italia che c'è", GfK per Fondazione Sodalitas, 2015
- [20] "Responsabilità e Regole. Insieme per la coesione sociale", Fondazione Sodalitas, 2015
- [21] "Introduzione al Marketing Sostenibile", Fondazione Sodalitas, 2013
- [22] "Per una Filiera Sostenibile. Il punto di vista di imprese e consumatori", GfK per Fondazione Sodalitas, 2011





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

Sede di Milano

Via Sannio, 2 - 20137 Milano
tel +39 02700241, Fax +39 0270024375, uni@uni.com

Sede di Roma

Via del Collegio Capranica, 4 - 00186 Roma
tel +39 0669923074, Fax +39 066991604, uni.roma@uni.com