

Stefano Farné

Qualità sostenibile

Strategie e strumenti per creare
valore, competere responsabilmente
e ottenere successo duraturo

Le norme ISO 26000, SA 8000,
ISO 9004, ISO 14000

Prefazione di Giampio Bracchi



FrancoAngeli



MANAGEMENT

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Stefano Farné

Qualità sostenibile

**Strategie e strumenti per creare
valore, competere responsabilmente
e ottenere successo duraturo**

**Le norme ISO 26000, SA 8000,
ISO 9004, ISO 14000**

Prefazione di Giampio Bracchi

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione , di <i>Giampio Bracchi</i>	pag.	11
Introduzione	»	17
1. Responsabilità sociale d'impresa	»	23
1. Generalità	»	23
1.1. Origine e vantaggi	»	23
1.2. Dibattito, azioni e strumenti	»	25
1.3. Teorie sulla RSI	»	28
2. Stakeholder	»	31
2.1. Definizioni	»	31
2.2. Individuazione e coinvolgimento degli stakeholder	»	33
3. L'etica "classica" del mercato e la Shareholder Theory	»	35
4. L'etica "socialmente responsabile" delle imprese e la Stakeholder Theory	»	37
5. Triple Bottom-Line Approach, Business Ethics e Contratto Sociale	»	42
6. Presupposti ed essenza della RSI	»	44
7. Diffusione del tema RS	»	45
8. Standard e modelli di riferimento della RS	»	46
8.1. Generalità	»	46
8.2. Global Compact	»	49
8.3. Linee Guida OCSE per imprese multinazionali	»	51
8.4. Q-RES	»	53
9. Ambiti in cui si manifesta la RSI	»	54
10. Strumenti per presentare i risultati sociali	»	56
10.1. Strumenti di comunicazione con gli stakeholder	»	56
10.2. Bilancio sociale	»	57
10.2.1. Generalità	»	57

10.2.2. GBS – Gruppo Bilancio Sociale	pag.	59
10.2.3. GRI – Global Reporting Initiative	»	59
10.2.4. Standard AA 1000	»	60
10.3. Codice Etico	»	63
10.4. Altri strumenti	»	65
11. Motivazioni alla base di politiche socialmente responsabili	»	66
11.1. Evoluzione dei consumatori-cittadini	»	66
11.2. Strumento di marketing diretto	»	66
11.3. CRM – cause related marketing	»	68
11.4. Corporate governance e social responsibility	»	69
12. Responsabilità sociale nell’Unione europea	»	70
12.1. Strategia europea per la CSR	»	70
12.2. Competitività dell’Europa e RSI	»	76
12.3. Promozione della RSI	»	77
2. Sostenibilità	»	79
1. Generalità	»	79
2. Misurazione della sostenibilità	»	84
3. Tipi di sostenibilità e loro caratteristiche	»	88
4. Sviluppo, crescita e sostenibilità	»	92
5. RSI: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile	»	97
6. Il contesto socio-ambientale della responsabilità d’impresa	»	99
6.1. I fattori di pressione	»	99
6.2. Altri contributi in materia di ambiente e di sviluppo sostenibile	»	104
3. Standard SA 8000 – Social Accountability 8000	»	107
1. Generalità	»	107
2. Modelli di “social accountability” a livello internazionale	»	109
3. Struttura dello standard SA 8000	»	113
4. Certificazione SA 8000	»	119
5. Obiettivi e vantaggi	»	126
4. Norma UNI ISO 26000 – Guida alla Responsabilità Sociale	»	130
1. Responsabilità sociale delle organizzazioni	»	130
2. Struttura e contenuti	»	140
2.1. Scopo e campo di applicazione	»	145
2.2. Termini e definizioni	»	146
2.3. Comprendere la responsabilità sociale	»	147

2.3.1.	Origini storiche	pag.	147
2.3.2.	Tendenze recenti della responsabilità sociale	»	147
2.3.3.	Caratteristiche della responsabilità sociale	»	148
2.3.3.1.	Generalità	»	148
2.3.3.2.	Le aspettative della società	»	148
2.3.3.3.	Il ruolo degli stakeholder nella responsabilità sociale	»	148
2.3.3.4.	Integrare la responsabilità sociale	»	148
2.3.3.5.	Relazione tra responsabilità sociale e sviluppo sostenibile	»	148
2.3.3.6.	Lo Stato e la responsabilità sociale	»	149
2.4.	Principi della responsabilità sociale	»	149
2.4.1.	Generalità	»	149
2.4.2.	Accountability – Responsabilità di rendere conto	»	149
2.4.3.	Transparency – Trasparenza	»	150
2.4.4.	Ethical Behaviour – Comportamento Etico	»	150
2.4.5.	Respect for stakeholder interests – Rispetto degli interessi degli stakeholder	»	150
2.4.6.	Respect for the rule of law – Rispetto del principio di legalità	»	150
2.4.7.	Respect for International norms of behaviour – Rispetto delle norme internazionali di comportamento	»	151
2.4.8.	Respect for human rights – Rispetto dei diritti umani	»	151
2.5.	Riconoscere la responsabilità sociale e coinvolgere gli stakeholder	»	151
2.5.1.	Generalità	»	151
2.5.2.	Riconoscere la responsabilità sociale	»	152
2.5.2.1.	Impatti, interessi e aspettative	»	152
2.5.2.2.	Riconoscere i temi fondamentali e gli aspetti specifici pertinenti della responsabilità sociale	»	152
2.5.2.3.	RS e sfera di influenza delle organizzazioni	»	153
2.5.3.	Identificazione e coinvolgimento degli stakeholder	»	154
2.5.3.1.	Generalità	»	154
2.5.3.2.	Identificazione degli stakeholder	»	154
2.5.3.3.	Coinvolgimento degli stakeholder	»	154

2.6.	Guida ai temi fondamentali della responsabilità sociale	pag.	155
2.6.1.	Generalità	»	155
2.6.2.	Governance – Governo dell’organizzazione	»	157
2.6.3.	Diritti umani	»	162
2.6.4.	Rapporti e condizioni di lavoro	»	166
2.6.5.	Ambiente	»	170
2.6.6.	Corrette prassi gestionali	»	174
2.6.7.	Aspetti specifici relativi ai consumatori	»	177
2.6.8.	Coinvolgimento e sviluppo della comunità	»	179
2.7.	Guida all’integrazione della responsabilità sociale in tutta l’organizzazione	»	181
2.7.1.	Generalità	»	181
2.7.2.	Relazione tra le caratteristiche di un’organizzazione e la responsabilità sociale	»	182
2.7.3.	Comprendere la responsabilità sociale di un’organizzazione	»	182
2.7.3.1.	Due diligence – Necessaria diligenza	»	182
2.7.3.2.	Determinare la pertinenza e la significatività dei temi fondamentali e degli aspetti specifici per un’organizzazione	»	183
2.7.3.2.1.	Determinare la pertinenza	»	183
2.7.3.2.2.	Determinare la significatività	»	183
2.7.3.3.	Sfera d’influenza	»	183
2.7.3.3.1.	Valutare la sfera d’influenza di un’organizzazione	»	183
2.7.3.3.2.	Esercitare l’influenza	»	184
2.7.3.4.	Stabilire le priorità nell’affrontare gli aspetti specifici	»	184
2.7.4.	Pratiche per integrare la responsabilità sociale all’interno di un’organizzazione	»	184
2.7.4.1.	Accrescere la consapevolezza e costruire competenza	»	184
2.7.4.2.	Definire l’orientamento di un’organizzazione verso la responsabilità sociale	»	185
2.7.4.3.	Costruire la responsabilità sociale nella governance, nei sistemi e nelle procedure di un’organizzazione	»	185

2.7.5.	Comunicazione relativa alla RS	pag.	186
2.7.6.	Accrescere la credibilità della responsabilità sociale	»	186
2.7.7.	Riesaminare e migliorare le prassi e le azioni relative alla responsabilità sociale	»	187
2.7.7.1.	Generalità	»	187
2.7.7.2.	Monitorare le attività	»	188
2.7.7.3.	Riesaminare i progressi e le prestazioni di un'organizzazione in materia di RS	»	188
2.7.7.4.	Accrescere l'affidabilità della raccolta e della gestione di dati ed informazioni	»	189
2.7.7.5.	Migliorare le prestazioni	»	189
2.7.8.	Iniziative volontarie per la RS	»	189
3.	Relazione tra ISO 26000 e sistemi di gestione	»	189
5.	Qualità sostenibile	»	191
1.	Generalità	»	191
2.	Strumenti per la sostenibilità economica	»	193
3.	Strumenti per la sostenibilità sociale	»	202
4.	Strumenti per la sostenibilità ambientale	»	206
4.1.	Norme ISO 14000 e ISO 50001	»	206
4.2.	LCA – Life Cycle Assessment	»	209
4.3.	Regolamento EMAS	»	212
5.	Strumenti per la sostenibilità gestionale	»	214
5.1.	Norma ISO 9004 “Gestire un'organizzazione per il successo durevole: l'approccio della gestione per la qualità”	»	214
5.2.	EFQM Excellence Model	»	222
6.	Qualità sostenibile	»	224
Appendice A.	L'evoluzione organizzativa verso la responsabilità sociale d'impresa	»	229
1.	Le origini	»	229
2.	Il taylorismo	»	230
3.	La scuola delle relazioni umane	»	232
4.	Management by objectives	»	234
5.	Azienda come sistema aperto	»	236
Appendice B	Responsabilità sociale delle imprese in Europa	»	239

1. Dal Trattato di Roma (1957-1999) alla Costituzione Europea (2004)	pag. 239
2. Il Libro Bianco di Delors (1993)	» 239
3. Libro Verde “Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese” (2001)	» 241
4. Il percorso successivo di costruzione di un quadro europeo (2002-2005)	» 245
Appendice C. Origine, evoluzione e tappe fondamentali a livello internazionale del concetto di sviluppo sostenibile	» 251
1. Origine ed evoluzione del concetto di sviluppo sostenibile	» 251
2. Dalla Conferenza di Stoccolma alla Conferenza di Rio	» 252
3. Dalla Conferenza di Rio al Protocollo di Kyoto	» 253
4. Dal Protocollo di Kyoto a oggi	» 255
5. Definizione e analisi del concetto	» 257
Appendice D. Definizioni di RSI e glossario dei termini chiave in tema di responsabilità sociale delle organizzazioni	» 259
1. Definizioni di “corporate social responsibility”	» 259
2. Dimensioni della CSR	» 260
3. Glossario	» 261
Bibliografia	» 263
L'Autore	» 277

Prefazione

L'attenzione che negli ultimi anni si è sviluppata intorno al tema della corporate social responsibility (CSR) ha reso le imprese consapevoli che le decisioni legate al successo economico e finanziario debbano integrarsi con le istanze sociali e ambientali del contesto in cui operano così come con le esigenze della più vasta comunità globale.

Il dibattito sulla CSR e sulla sostenibilità è in costante evoluzione e diventa ancora più significativo alla luce dei profondi cambiamenti che stanno interessando l'attuale contesto competitivo. La crisi finanziaria ed economica ha concluso una stagione vissuta sotto il segno di una crescita che si accompagnava alla rapida espansione della geografia economica, dei mercati e della finanza. Tale espansione, che pareva senza limiti, si è bruscamente interrotta anche a causa del comportamento fortemente speculativo e sostanzialmente “non etico e sostenibile” di alcuni attori del mercato, alla continua ricerca di ritorni economici eccessivi ed immediati.

Ciò ha contribuito a ricordare a tutti che l'etica rappresenta uno dei fondamenti stessi dell'economia di mercato e, di conseguenza, l'etica e la responsabilità non possono e non devono essere percepite come esterne al funzionamento del mercato stesso e all'agire degli attori economici. I valori etici, sociali e ambientali sono importanti non soltanto perché allineati con i valori di base di un modello di società più equo e corretto, ma anche perché strategici per la società e il mondo delle imprese. Un'economia di mercato correttamente funzionante non ha bisogno di nuove regole, quanto piuttosto di un rinnovato e convinto rispetto delle norme esistenti. Un comportamento responsabile non costituisce un lusso che le imprese si concedono solo quando le performance sono positive e le condizioni competitive favorevoli, ma rappresenta invece una strategia capace di generare valore per l'impresa ed eternalità positive per il contesto sociale in cui è inserita.

Partendo da queste premesse, il libro di Stefano Farné richiama dapprima l'attenzione sul ruolo attivo svolto da istituzioni internazionali (ONU,

World Bank, ISO, ILO ecc.) e da governi nazionali nella promozione e diffusione della CSR e dello sviluppo sostenibile, e sottolinea una crescita parallela all'interesse dimostrato da parte delle imprese, che integrano sempre più la CSR e l'attenzione alla sostenibilità nelle diverse aree di gestione¹. Di fronte all'aggravarsi degli squilibri ecologici, alle persistenti sperequazioni sociali e ai processi economici dalle caratteristiche e dagli effetti controversi, si sta assistendo a un rinnovamento dei modelli di produzione e consumo prevalenti nel contesto globale, finalizzato alla creazione di un sistema di mercato virtuoso. Fino a qualche tempo fa, come rappresentato dall'Autore nel libro, si riteneva che la creazione di profitti per gli azionisti fosse l'obiettivo più razionale per l'impresa, mentre attualmente vi è un largo consenso nel ritenere insufficiente tale impostazione. L'esperienza delle aziende leader dimostra che, nel lungo periodo, gli interessi degli azionisti tendono ad allinearsi a quelli degli altri portatori di interesse o stakeholder, ma questo non sempre è un processo spontaneo, in quanto necessita di un'attenzione costante e di uno sforzo consapevole da parte del management.

Come confermato da molti esempi, la sola dimensione del valore per l'azionista non è più sufficiente per fornire un quadro veritiero e corretto della qualità della gestione aziendale, in grado di rispondere nel lungo termine alle esigenze dei differenti stakeholder: la capacità di gestire le loro attese svolge un ruolo rilevante nell'assicurare l'economicità aziendale e l'assenza di azioni di rivalsa. In tale contesto, adottare volontariamente standard sociali e ambientali più elevati di quanto prescritto dalla legge, aprirsi al dialogo con gli stakeholder, nella convinzione che le soluzioni vadano ricercate nella cooperazione, significa anche, per le imprese, guadagnare consenso e legittimazione. È opportuno sottolineare che la CSR non intende sostituirsi alla legge, in quanto si caratterizza per la volontarietà delle scelte, in termini di iniziative, attività e strategie di gestione delle relazioni con gli stakeholder. Allo stesso modo, l'attenzione allo sviluppo sostenibile non prescinde dalle prescrizioni legislative, ma deve caratterizzare il modo di essere di un'impresa, non limitandosi ad aspetti di immagine e "di facciata". La responsabilità sociale e la sostenibilità devono cioè permeare, con la convinzione del top management, le strategie e le politiche aziendali, interagendo con tutti gli ambiti della gestione d'impresa: dal marketing alla progettazione, dalla produzione all'assistenza post-vendita, dalla gestione delle risorse umane agli aspetti finanziari. Ad esempio, anche in un settore

1. Nel 1977, meno della metà delle aziende inserite nella classifica Fortune 500 menzionavano la CSR nei propri bilanci; tale percentuale ha attualmente superato il 90%

fortemente orientato ai ritorni di mercato come è il Private Equity, è in atto una profonda riflessione sul nesso tra l'attività di investimento istituzionale nel capitale di rischio e la corporate social responsibility, con particolare riferimento all'introduzione della rendicontazione sociale, processo che, in un contesto critico quale quello attuale, costituisce un valido strumento per raccogliere il consenso e la fiducia degli stakeholder e consente di rappresentare gli asset attraverso i quali un'organizzazione contribuisce al miglioramento delle condizioni economiche, sociali e ambientali del contesto in cui opera.

In effetti, oltre a garantire alle imprese benefici connessi al miglioramento delle relazioni con i propri stakeholder, l'adozione di strumenti e comportamenti responsabili è, in modo crescente, riconosciuta dai mercati, non solo dei consumatori, ma anche degli investitori finanziari. Infatti, considerare valori etici ed ambientali nella formulazione delle strategie e nella definizione delle scelte di gestione, rende tali imprese dei potenziali investimenti da parte della cosiddetta "finanza etica", che gestisce prodotti del "risparmio socialmente responsabile" (Socially Responsible Investing – SRI). A livello europeo, le dimensioni degli asset degli investitori istituzionali gestiti secondo criteri etici sono nell'ordine dei mille miliardi di euro. Nei fondi pensione, la quota d'investimento SRI aveva raggiunto, già nel 2006, circa il 15% del totale e, in alcuni Paesi come UK, Olanda e Svezia, dove la comunità finanziaria è più attenta al concetto di SRI, il rapporto superava il 20%; le considerazioni etiche sono state integrate secondo differenti metodologie nel processo d'investimento dei fondi pensione, passando dalla semplice esclusione di titoli al company engagement. In altri termini, CSR e attenzione allo sviluppo sostenibile possono diventare fattori premianti, in termini competitivi, riconosciuti da tutti gli stakeholder, mercati finanziari inclusi.

La ricerca di legittimità e consenso per poter operare nell'attuale contesto non è prerogativa esclusiva delle imprese, ma è condivisa in modo crescente dalla pubblica amministrazione e dal terzo settore; l'esperienza dei bilanci partecipati, le nuove forme di accountability e di coinvolgimento dei cittadini (dai Forum ai bilanci sociali, ambientali e di sostenibilità applicati agli enti pubblici, ai tavoli per la pianificazione strategica territoriale, ai differenti modelli concertativi) costituiscono indicazioni chiare della centralità della rendicontazione sociale come nuovo asset strategico, in cui la CSR rappresenta lo stimolo per la costruzione di interazioni collaborative e di partnership tra soggetti pubblici e privati. Ad esempio, anche nel settore universitario il Politecnico di Milano ha recentemente avviato un diversificato programma di "Academic Social Responsibility".

Si tratta di una condizione definita, da alcuni autori², come “stato relazionale”: le tradizionali e contrapposte forme di *welfare* e *neo-liberal state* sono progressivamente superate da un modello in cui, attraverso varie combinazioni, gli stessi attori sociali assumono maggiori impegni nel tentativo di governare le complesse dinamiche innescate dalla globalizzazione, secondo i principi di co-responsabilità e sussidiarietà. In tale contesto, la rendicontazione sociale, ambientale e di sostenibilità rappresenta l’insieme di strumenti e approcci attraverso cui l’impresa responsabile persegue, monitora e comunica il proprio impegno a spingersi oltre gli standard minimi richiesti.

L’integrazione di CSR e sostenibilità nella gestione dell’intera catena del valore porta Stefano Farné a indicare come necessaria un’evoluzione anche del concetto di qualità, che non si limiti alla sola conformità del prodotto/servizio, ma che, allargandosi ad altri ambiti, consenta di creare un valore diffuso e costituisca la base per un successo durevole dell’organizzazione. La qualità è – o dovrebbe essere – responsabile, nel senso che deve garantire al cliente prestazioni, affidabilità e sicurezza adeguate. Ma la qualità deve diventare anche sostenibile, comprendendo, in questo concetto innovativo, un insieme di caratteristiche tali da soddisfare non solo il consumatore, ma anche il “cliente sociale”, rappresentato dal contesto sociale, dall’ambiente e da altri stakeholder e garantendo, così, un “successo durevole” all’organizzazione. Il libro propone quindi un nuovo sistema di gestione che sappia integrare CSR e sostenibilità nella soddisfazione delle esigenze e aspettative dei clienti, nella cooperazione e scambio di conoscenze con i fornitori, nella valorizzazione e motivazione delle risorse umane. Allargando l’orizzonte, questa strategia si estende alla collaborazione nei processi di crescita in ambito locale e nazionale, all’attenzione e valorizzazione del contesto – ambientale, sociale, culturale – in cui l’impresa opera e all’assunzione di un ruolo propulsivo e innovativo nella comunità di cui l’impresa è parte integrante.

Un modello di gestione improntato alla *qualità sostenibile* è caratterizzato dal rapporto con gli stakeholder, dai principi del miglioramento continuo e dall’innovazione. L’applicazione della qualità sostenibile va oltre semplici dichiarazioni d’intenti o comunicazioni di facciata, e si qualifica come strategia di governance, in quanto integra le dimensioni economiche, sociali e ambientali all’interno del disegno strategico complessivo dell’impresa, che potrà così beneficiare della legittimazione, appoggio e consenso presso ciascuna categoria di stakeholder e incrementare le proprie risorse

2. Si veda Midttun A. (2005), “Realigning business, government and civil society: Emerging embedded relational governance beyond the (neo) liberal and welfare state models”, *Corporate Governance*, vol. 5. n. 3, pp. 159-174.

immateriale, fondate sulla fiducia e sulle relazioni. La *qualità sostenibile*, proposta da Stefano Farné, rappresenta, quindi, un importante vantaggio competitivo e consente di gettare le basi sia per il successo e la sopravvivenza duratura delle organizzazioni, sia per la creazione di valore diffuso per la società allargata.

Giampio Bracchi

Presidente della Fondazione Politecnico di Milano

Introduzione

“In futuro il compito del top management sarà quello di equilibrare le tre dimensioni dell’azienda: quella economica, quella di organizzazione delle risorse umane e, sempre più, quella di importante organizzazione sociale”.

Peter Drucker, economista studioso
di marketing

Nella congiuntura economica attuale, i temi della sostenibilità e della responsabilità sociale hanno assunto una rilevanza primaria. La crisi – prima finanziaria e poi economica – sembra avere origine anche da regole inadeguate e da controlli insufficienti o mancanti e, soprattutto, da comportamenti che, oltre a far trasparire una smisurata avidità, possono sconfinare in reati anche gravi. Questa crisi, non solo ha acuito le emergenze di varia natura che colpiscono il mondo, ma sta anche portando un ripensamento dei modelli di sviluppo, rendendo sempre più necessario orientare la crescita verso la sostenibilità.

Il tema della responsabilità sociale d’impresa, negli ultimi anni, ha acquisito grandissima importanza a causa dei crack finanziari e dei disastri ambientali provocati da aziende e multinazionali che non hanno gestito con trasparenza le loro attività, ma si sono basate su calcoli di convenienza a breve. I comportamenti non propriamente etici da parte di alcuni imprenditori ed esponenti dell’alta finanza hanno, infatti, causato diversi problemi di carattere sociale, ambientale ed economico. La pressione competitiva e l’eccessiva attenzione all’andamento dei corsi azionari ha orientato i comportamenti di molte imprese verso un’ottica di breve termine, nel quale, molto spesso, vengono valutate le performance manageriali e i conseguenti compensi. Guardare solo al futuro prossimo, mirando alla minimizzazione dei costi, perseguendo in ogni modo la massimizzazione del valore delle azioni e speculando con strumenti finanziari sempre più rischiosi, si è rivelata una strategia miope che, con un gigantesco effetto domino, ha compromesso l’economia mondiale. La mancanza di una visione a lungo termine comporta una successione rapida di fasi di sviluppo e di ridimensionamento ai quali l’impresa si adatta cercando flessibilità, scaricando però sulla società molti problemi (ricollocaimento di personale licenziato, bonifiche e risanamenti di siti inquinati ecc.). Le considerazioni critiche si sono poi accentuate allorché si sono dimostrati inefficaci i meccanismi di autoregola-

zione del mercato e di autocontrollo rispetto a comportamenti opportunistici: il riferimento va chiaramente ai noti casi in cui imprenditori e affaristi privi di scrupoli hanno pensato al loro interesse personale, danneggiando una moltitudine di persone. Gli scandali recenti, che hanno sensibilizzato i consumatori e incrementato l'attenzione per l'ambiente, per la salute e per la sicurezza, nonché alcuni aspetti legislativi (D.Lgs. 231/01, Rating "Basilea 2", testi unici dell'ambiente e della salute e sicurezza sul lavoro ecc.), hanno progressivamente imposto alle imprese maggiori controlli sulle conseguenze sociali e ambientali delle loro attività.

Molte imprese si trovano a un bivio cruciale: possono scegliere di continuare sulla strada della non trasparenza, con una prospettiva di sopravvivenza molto esigua, oppure possono optare per un cambio radicale, puntando sulla loro solidità e attuando strategie di lungo termine.

Il *rebuilding* delle aziende deve partire da una classe manageriale competente e responsabile, capace di accrescere il prestigio, i profitti e il valore delle azioni dell'azienda rappresentata, ma anche di creare delle solide basi per il futuro e consapevole dell'importanza di rispettare tutti coloro che, direttamente o indirettamente, entrano in contatto con l'organizzazione: i cosiddetti stakeholder. Le imprese devono riconoscere il ruolo sociale che ricoprono e capire che ciò che è positivo per la società lo è anche per la loro crescita. In momenti di crisi le imprese tendono a ridurre i costi, tra i quali possono figurare anche voci riconducibili alla responsabilità sociale. È importante mettere in evidenza, come illustrato in questo libro, che le attività connesse alla responsabilità sociale e alla sostenibilità portano valore aggiunto e favoriscono la crescita del core business aziendale.

Responsabilità sociale e sostenibilità non sono e non possono essere temi locali o nazionali, ma vanno gestite a livello internazionale. Per comprenderlo, è sufficiente pensare alle molte aziende occidentali che decidono di avviare attività produttive in Paesi in forte crescita economica, ma con situazioni molto deregolate in ambito sociale e ambientale e con ampie fasce di popolazione che vivono in condizioni sottosviluppate. Queste aziende, spesso, si trovano di fronte a questa situazione ambivalente: da un lato, la possibilità di utilizzare condizioni favorevoli alla competitività dell'azienda (basso costo della manodopera, limitate tutele del personale e dell'ambiente ecc.), venendo così meno ai principi e ai diritti applicati nei Paesi d'origine; dall'altro lato, l'azienda crea posti di lavoro, contribuendo così ad alleviare le condizioni di indigenza della popolazione locale e a elevarne il tenore di vita. Lo sforzo da compiere consiste nel trovare un punto di equilibrio, per fornire indirizzi precisi alle imprese e ai soggetti decisori (autorità nazionali e locali ecc.), affinché riescano a conciliare situazioni fortemente regolate, tipiche dei Paesi industrializzati, con realtà prive delle regole basilari, tipiche dei Paesi in via di sviluppo, in modo da porre tutti i

competitor in condizioni, se non simili, almeno confrontabili. Un notevole progresso è stato compiuto con la norma ISO 26000, che affronta il tema globalmente, cercando di dare risposte, valide in tutti i Paesi del mondo, ai principali problemi che si devono risolvere e agli ostacoli da superare. La ISO 26000 nasce nel 2010 da un percorso molto articolato e annovera, come documenti precursori e ispiratori, le linee guida OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) e i 10 principi fondamentali definiti nell'ambito dell'iniziativa Global Compact dell'ONU. La ISO 26000 è una guida il cui obiettivo principale è di rappresentare uno strumento a valenza globale per mettere ordine ai molteplici strumenti disponibili in materia di responsabilità sociale e di sostenibilità.

Come sistema di gestione della responsabilità sociale, uno dei riferimenti maggiormente riconosciuti è lo standard SA 8000 (Social Accountability 8000)¹, che indica i requisiti la cui osservanza è necessaria per la certificazione di sistema. I temi principali di SA 8000 riguardano l'assenza di lavoro forzato e minorile, le pari opportunità di carriera fra uomini e donne, la libertà di associazione e contrattazione collettiva, l'assenza di discriminazioni, le condizioni di occupazione, retribuzione, di salute e sicurezza sul luogo di lavoro. Il tutto è inquadrato in un sistema di gestione che, seguendo il ciclo di Deming PDCA (plan-do-check-act), definisce: politica aziendale in materia di responsabilità sociale e condizioni lavorative, riesame della direzione, rappresentanti dell'azienda, pianificazione, attuazione operativa, monitoraggio, azioni correttive e preventive, miglioramento continuo.

La principale funzione di un'impresa consiste nel creare valore mediante la produzione di beni e servizi che la società richiede, generando al contempo profitti per i suoi titolari e azionisti nonché ricchezza per la società, in particolare tramite il lavoro produttivo e la relativa occupazione. Le imprese "sostenibili" sono coscienti di contribuire, in modo responsabile allo sviluppo, gestendo le loro operazioni in modo tale da rafforzare la crescita economica e la competitività, senza arrecare danno all'ambiente e senza trascurare gli interessi dei consumatori. La sostenibilità contribuisce alla creazione di valore ed è in grado di generare un vantaggio competitivo per l'azienda; non comporta quindi costi aggiuntivi, ma è da considerarsi come un elemento che, se integrato nella governance aziendale, condiziona positivamente le prestazioni dell'impresa e la sua competitività, migliorandone le prospettive di sviluppo duraturo.

Il mondo attuale è caratterizzato da crescente competizione a livello globale, rapida innovazione tecnologica, continua trasformazione dei proces-

1. Emesso dal CEPAA – Council on Economic Priorities Accreditation Agency (ora SAI – Social Accountability International).