

Applicazione della SA8000 in Toscana. Indagine sui primi casi aziendali



Quaderni di Fabbrica Ethica n. 2

Quaderni di Fabrica Ethica

2. Applicazione della SA8000 in Toscana. Indagine sui primi casi aziendali

La realizzazione di questo volume

*– nel quadro del protocollo d'intesa siglato tra Regione Toscana e Ucodep – è stata curata da
Anna Rita De Bellis*

con la collaborazione di

Roberto Barbieri, Fiammetta Friani, Kandy Lari e Pietro Nibbi

Ucodep – Via Madonna del Prato, 42 – 52100 Arezzo – Italia

Tel. +39 0575 401780, Fax +39 0575 401772

economiasociale@ucodep.org – www.ucodep.org

*Pubblicazione realizzata nell'ambito del progetto "Made In The World" (ONG-ED/2002/012-361)
finanziato dalla Commissione Europea – Ufficio Cooperazione.*

*La presente pubblicazione non riflette in alcun modo le opinioni ufficiali della Commissione
Europea-Europaid. La responsabilità per il contenuto della presente pubblicazione è da attribuirsi
unicamente a Ucodep come partner del progetto "Made In The World".*

Fabrica Ethica

*è un progetto della Regione Toscana - Assessorato alle Attività Produttive
coordinato da*

Ambrogio Brenna (Assessore)

Fabrizia Paloscia (Responsabile Segreteria Assessorato)

*Marie Louise Michel (Dirigente dell'Area di Coordinamento Politiche Industriali, Innovazione e
ricerca, Artigianato, Responsabilità sociale delle imprese)*

Giuseppina De Lorenzo e Bruna Cantaluppi (funzionarie dell'Area)

Ha collaborato Claudia Chiarugi



Catalogazione nella pubblicazione (CIP) a cura
della Biblioteca della Giunta regionale toscana:
Applicazione della SA8000 in Toscana. Indagine sui primi casi aziendali
(Quaderni di Fabrica Ethica; 2)

I. Toscana. Assessorato alle attività produttive

II. Ucodep

1. Aziende – Gestione – Aspetti etici – Toscana

174.409455



Edizioni Regione Toscana

Stampa p.o. Produzioni editoriali, grafiche e multimediali

Del Centro Stampa Giunta Regionale

Tiratura copie 2000

Distribuzione gratuita

Settembre 2006

INDICE

| | |
|-----|--|
| | Presentazione |
| 4 | La Regione Toscana e la responsabilità sociale d'impresa: Fabbrica Ethica – Assessore Ambrogio Brenna |
| 6 | Premessa |
| | 1. La norma SA8000 e le politiche regionali di sostegno |
| 7 | 1.1 La responsabilità sociale d'impresa e lo standard SA8000 |
| 12 | 1.2 Le politiche regionali a sostegno della RSI |
| 14 | 1.2.1 Le misure del DOCUP |
| 15 | 1.2.2 Altre politiche di promozione della RSI in Toscana |
| | 2. Il disegno generale della ricerca |
| 16 | 2.1 La ricerca e gli strumenti d'indagine |
| 17 | 2.2 Il questionario |
| 18 | 2.3 Gli studi di caso |
| | 3. Il questionario: l'analisi dei dati |
| 22 | 3.1 I settori di appartenenza |
| 23 | 3.2 Le dimensioni aziendali |
| 26 | 3.3 Le forme contrattuali |
| 29 | 3.4 I collegamenti con l'estero |
| 30 | 3.5 La certificazione SA8000: motivazioni, finalità, difficoltà |
| 36 | 3.6 Comunicazione e informazione relativa alla SA8000: gli strumenti utilizzati e le relazioni con il territorio |
| | 4. Gli studi di caso |
| 42 | 4.1 Chimica Edile |
| 51 | 4.2 Consorzio Centopercento Italiano |
| 60 | 4.3 Koinè |
| 72 | 4.4 Metamarketing |
| 80 | 4.5 Monnalisa |
| 92 | 4.6 Tra.in |
| 103 | Rendere noto l'impegno etico: la voce di un testimone privilegiato |
| 105 | 5. Considerazioni conclusive |
| 112 | Allegati |
| 138 | I contatti di Fabbrica Ethica |
| 139 | I contatti di Ucodep |

Presentazione

Questa pubblicazione rappresenta la prima ricerca realizzata per la Regione Toscana sulle imprese che hanno ottenuto la certificazione SA8000, dall'avvio dell'iniziativa regionale Fabrica Ethica per la promozione, conoscenza e lo sviluppo della responsabilità sociale delle imprese in Toscana.

La volontà di dare avvio a questa indagine nasce dopo cinque anni di lavoro, in cui le attività di Fabrica Ethica si sono molto rafforzate, insieme alla diffusione della certificazione SA8000.

Rispetto all'avvio dell'indagine (primavera 2004) oggi abbiamo un panorama molto più vasto di imprese, di settori e territori, che hanno acquisito questo riconoscimento internazionale, e parallelamente una società civile sempre più consapevole di quello che significa responsabilità sociale.

L'indagine rappresenta una fotografia interessante delle nostre imprese e risulta molto illuminante la lettura dei casi aziendali e le interviste ai relativi stakeholder. Dalle interviste condotte si evincono svariati elementi di similitudine e al tempo stesso di diversità nel significato dato alla SA8000, dalle motivazioni che hanno portato alla sua acquisizione, all'uso che se ne fa rispetto alla comunità esterna o nel rapporto con dipendenti e fornitori.

Proprio rispetto ad alcune sollecitazioni mosse da questa ricerca nella lettura dei aziendali, mi preme ricordare in queste righe le numerose iniziative attivate per valorizzare le nostre imprese certificate che non si sono limitate all'aiuto economico, che pure c'è stato come si vedrà dai numerosi bandi pubblici attivati e richiamati nell'indagine che ha messo a disposizione stanziamenti per circa 30 milioni di euro sul sistema delle certificazioni (comprensivi non solo della responsabilità social ma anche di ambiente qualità, sicurezza).

Pensiamo a tutte le iniziative pubbliche di comunicazione (convegni, seminari, pubblicazioni, dibattiti televisivi e radiofonici) che la Regione Toscana ha utilizzato per offrire visibilità alle imprese. In questi anni anche la stampa nazionale e i giornali di settore hanno rivolto grande attenzione a questo tema e la Toscana, forte delle sue politiche pubbliche di incentivazione, è stata un palcoscenico importante a cui molte testate hanno attinto, come ad esempio "Il Venerdì" di Repubblica¹. Mi preme molto quindi sottolineare come, in assenza dell'iniziativa Fabrica Ethica, probabilmente una piccola impresa difficilmente sarebbe stata avvicinata dal Sole24ore, quotidiano che nel corso degli anni si è rivolto spesso agli uffici regionali per acquisire la segnalazione di imprese meritevoli ed interessanti da intervistare sul tema.

Se mi è consentito vorrei in questa sede invitare le imprese a interrogarsi maggiormente sull'utilità dell'azione regionale e a chiedersi se la certificazione SA8000 avrebbe lo stesso peso e lo stesso valore in un territorio dove essa non è oggetto di politiche pubbliche, di comunicazione pubblica, dove un Ente non ha

¹ "Quelli che fanno affari con l'etica" di P. Zanuttini in "Il venerdì di Repubblica" n. 816 del 7/11/2006

creato, con un lavoro quotidiano e costante, un fitto reticolato di relazioni che hanno la doppia funzione di stimolo e di sostegno.

Per quanto ci riguarda sono molte le indicazioni che abbiamo tratto da questa indagine, a cominciare dalla necessità di comunicare meglio la nostra piena disponibilità e la nostra reperibilità rispetto alle imprese per avere informazioni e indicazioni nel percorso da intraprendere. Il servizio di informazione via e-mail, da noi denominato "servizio tutoraggio" non è solo un bollettino di notizie da leggere, ma anche un indirizzo a cui scrivere per condividere le scelte sulla RSI, per avere delucidazioni, consigli, e, quando necessario, anche da utilizzare per l'invio di segnalazioni di comportamenti scorretti o poco chiari da parte di imprese certificate.

Allo stesso tempo il sito www.fabricaethica.it costituisce un contenitore sempre aggiornato di notizie, iniziative, pubblicazioni, corsi di formazione, e di opportunità di finanziamento.

La Regione Toscana non è stata sola nel percorso che ha costruito, perché in questi anni ha potuto contare sulla collaborazione e sul lavoro comune della Commissione Etica Regionale, in cui ogni componente ha contribuito, relativamente al mondo rappresentato – e tanti sono i mondi rappresentati in questo organismo - a divulgare e diffondere la responsabilità sociale nel tessuto produttivo e sociale della nostra regione.

I risultati raggiunti, e non ci riferiamo solo al numero di imprese ma alla catalizzazione di attenzione, alla visibilità conquistata, alla diffusione della conoscenza, sono perciò risultati di grande valore, perché condivisi. Non li avremmo raggiunti senza la collaborazione e lo stimolo di tutti.

La recente Legge Regionale n. 17 del 2006 "Disposizioni in materia di responsabilità sociale delle imprese", ha segnato un importante passo in avanti dal punto di vista istituzionale. Essa ribadisce la volontarietà ed il ruolo trasversale che si intende dare alla responsabilità sociale d'impresa in tutte le politiche regionali e, forte dell'esperienza maturata, si apre ad agevolazioni d'impresa che prevedranno anche i bilanci di sostenibilità, con modalità da definire in linee guida ad hoc, da legare agli schemi internazionali.

Siamo in un momento molto importante in cui questo tema è divenuto oggetto di discussioni a livello europeo ed internazionale, e la Toscana è interlocutore attivo di questo dibattito, ponendo sempre come elementi fondamentali la trasparenza, la verificabilità e la terzietà delle iniziative messe in campo, accanto al concetto di tracciabilità sociale delle filiere. Nella convinzione che solo diffondendo la tutela dei diritti la responsabilità sociale potrà contribuire ad un sistema economico che ponga al suo centro anche il rispetto dell'uomo.

Ambrogio Brenna
Assessore Regionale alle Attività Produttive

Premessa

L'oggetto di questa ricerca è indagare come le imprese toscane vivono e interpretano la loro responsabilità sociale. In linea con gli obiettivi e la strategia di azione del progetto Made in the World di cui questa indagine è parte, sulle imprese è stato rivolto uno sguardo che andasse al di là degli stretti confini aziendali. All'impresa si è guardato come ad un'organizzazione al centro di un complesso sistema di relazioni. Un primo livello più immediato si riferisce a relazioni che si esplicano nella comunità interna all'impresa e che riguardano i lavoratori, i fornitori, i clienti. Un altro livello, non meno importante, si riferisce alle relazioni e all'impatto che l'impresa ha sulla sua comunità esterna. Di essa fanno parte tutti i soggetti del territorio in cui l'impresa opera, le scuole, l'università, le associazioni, gli enti locali, i cittadini, i consumatori.

Una particolare attenzione è stata prestata ai comportamenti di quelle imprese che hanno sperimentato la delocalizzazione o internazionalizzazione della produzione nei paesi del sud del mondo o che da questi ricevono forniture. Spesso in questi paesi la comunità sia interna che esterna all'impresa può rivelarsi particolarmente fragile dal punto di vista del rispetto dei diritti umani e in ragione di ciò tanto più determinanti risultano le scelte di comportamento di un'impresa.

Questo lavoro ha costituito l'occasione di una preziosa collaborazione con l'assessorato di Ambrogio Brenna e con la Commissione Etica Regionale. Ha inoltre rappresentato l'opportunità di entrare in contatto diretto con le imprese del nostro territorio, le quali si sono dimostrate genuinamente disponibili a raccogliere ogni nostra sollecitazione. A loro va il nostro ringraziamento.

Ci piace ricordare come in tutti i testi di riferimento sulla RSI le ONG siano individuate come attori particolarmente significativi del territorio in collaborazione con le quali, e in ragione della cui conoscenza e radicamento su territori vicini e lontani, è possibile pianificare interventi di sviluppo locale che assicurino la piena partecipazione delle comunità coinvolte.

Ucodep stessa, ONG ma anche impresa sociale che opera in Europa e in molti paesi del Sud, riconosce che l'attenzione verso comportamenti responsabili e la tensione a dar conto del proprio operato è un'esigenza primaria da vivere e incarnare prima di tutto all'interno della sua stessa struttura, del suo agire e della sua mission.

Un sentito ringraziamento a tutti coloro che, a vario titolo, hanno collaborato a questo lungo lavoro. Buona lettura.

1. La norma SA8000 e le politiche regionali di sostegno

1.1 La responsabilità sociale d'impresa e lo standard SA8000

Il tema della responsabilità sociale di impresa (RSI) è oggi molto diffuso e trattato e, come spesso accade quando un argomento viene largamente dibattuto, si presenta il rischio di equivocarne il senso. Meglio allora iniziare questo nostro lavoro riportando ed analizzando la definizione di RSI che segue, una definizione scelta tra le molte altrettanto valide perché presenta molti elementi d'interesse che, se esplicitati, possono fornire a nostro avviso una visione abbastanza esaustiva di quello che è il concetto di responsabilità sociale nel suo complesso.

Con il termine RSI si intende la "tensione dell'impresa – in primis, quindi, dei vertici aziendali – a soddisfare in misura sempre crescente, andando al di là degli obblighi di legge, le legittime attese sociali ed ambientali, oltre che economiche, dei vari portatori di interesse (stakeholder) interni ed esterni, mediante lo svolgimento delle attività aziendali"².

Una prima riflessione meritano i termini relativi alle attese che si vogliono soddisfare mediante una politica di responsabilità sociale ossia attese sociali, ambientali ed economiche.

Il primo termine, sociale, è tanto ampio quanto più è ampio il concetto di forze sociali influenzate dall'operato di un'impresa. La teoria oggi maggiormente diffusa, mira a considerare nella sua più ampia accezione il termine sociale, il che comporta includere nelle forze sociali il maggior numero di soggetti possibili: i componenti interni della realtà aziendale (gli azionisti e i lavoratori), i soggetti posti immediatamente a monte e a valle dell'impresa (i fornitori e i clienti), la società civile nel suo complesso (associazioni, istituzioni pubbliche, comunità locale, organizzazioni non governative) nonché le generazioni future, un interlocutore spesso dimenticato in quanto privo di voce ma importante e che inevitabilmente ci porta a parlare della seconda tipologia di attese che una politica di RSI vuole soddisfare, quelle ambientali. E' oggi infatti fondamentale, sia per chi in questo mondo vive, sia per coloro che vi vivranno in futuro, il contributo di tutti, imprese comprese, affinché sia rispettato l'equilibrio ecologico del pianeta nelle sue varie dimensioni.

Terza ed ultima tipologia di attese cui fa riferimento la definizione è quella economica; non va infatti dimenticato che la prima responsabilità del management è proprio quella di creare ricchezza, e, del resto, "un'impresa sensibile al sociale, rispettosa dell'equilibrio ambientale ma incapace di conseguire un utile, è infatti

² Molteni M. (2004), Responsabilità sociale e performance d'impresa, Milano, Vita e Pensiero, p. 4. Il testo in questione è stato uno spunto prezioso per tutto il paragrafo.

destinata a veder vanificata anche la propria valenza sociale”³. In ragione di quanto detto appare evidente la necessità di non apprezzare i singoli ordini di risultati ottenuti, ma di valutarli in maniera congiunta, visto che ciascun risultato è funzionale al perseguimento degli altri.

Tornando alla definizione, un altro aspetto che caratterizza alcune visioni della RSI è la sua natura volontaria e il fatto che mira a soddisfare le attese degli stakeholder al di là degli obblighi di legge.

Gli stakeholder non sono altro che le forze sociali cui prima si faceva riferimento, l'insieme di soggetti, cioè, che hanno un interesse all'attività dell'azienda. La teoria sociologica individua numerose differenziazioni che non approfondiremo in questa sede. Ci limitiamo solo a dire che tutte le imprese, da quelle di piccolissime dimensioni alle multinazionali, sono inserite all'interno di un complicato intreccio di relazioni più o meno forti con i vari portatori di interesse e che è dovere di qualsiasi organizzazione moderna prendere coscienza del fatto che sta operando in un contesto sociale che viene influenzato dal suo agire e viceversa.

Una riflessione ulteriore merita il fatto che le attese che una politica di RSI soddisfa vanno al di là degli obblighi di legge. Se, ad esempio, in un paese dove la legge non riconosce la libertà di associazione, un'impresa la garantisce ai propri collaboratori siamo di fronte ad una manifesta politica di responsabilità sociale, cosa che non si può invece dire se a comportarsi nello stesso modo è un'impresa che opera in un paese dove per legge la libertà di associazione è garantita. Da ciò deriva che quando si parla di RSI occorre tener conto di alcune variabili fondamentali come la localizzazione dell'impresa e delle sue unità produttive, il momento storico, il settore di appartenenza e le caratteristiche di base dell'impresa.

L'ultimo concetto richiamato nella definizione e che merita di essere esplicitato è il fatto che le differenti attese dei portatori di interesse vengono soddisfatte durante lo svolgimento dell'attività imprenditoriale, ciò a voler sottolineare che l'esercizio autentico di una politica di responsabilità sociale si verifica quando un'impresa si fa carico di soddisfare gli interessi degli stakeholder non come puro slancio filantropico, ma attraverso un comportamento da cui traggono beneficio tutte le parti coinvolte.

Queste, in sintesi, alcune delle caratteristiche che contraddistinguono la responsabilità sociale d'impresa. Appare ora utile tracciarne sinteticamente la storia per poi illustrare quelli che sono oggi gli standard di riferimento, con un focus particolare sulla standard SA8000 utilizzato dalle aziende oggetto della nostra ricerca.

³ Coda V. (1998), Per una nuova cultura di impresa, in *Aggiornamenti sociali*, n. 5, pp. 405-412.

Il tema della responsabilità sociale di impresa, già trattato in letteratura dagli anni '70, ha attirato fortemente l'attenzione dell'opinione pubblica a partire dalla metà degli anni '90, in ragione soprattutto del fatto che i cambiamenti storici, sociali ed economici degli ultimi decenni hanno fatto sì che le aziende si facessero sempre più cariche di problemi e di aspettative prima di competenza esclusiva dello stato o della società civile.

La globalizzazione è il primo dei macro fenomeni sociali ed economici che hanno generato l'attenzione della comunità verso i comportamenti etici delle imprese. Essa, infatti, se da una parte ha creato grandi opportunità di generare nuova ricchezza, dall'altra ha certamente contribuito ad allargare il divario già esistente tra aree ricche e povere del mondo. Un comportamento responsabile delle grandi imprese che operano nei paesi in via di sviluppo, è in ragione di ciò, ritenuto oggi indispensabile ed improcrastinabile per il raggiungimento di una crescita mondiale equilibrata.

Altro fattore determinante della crescente attenzione rispetto alla RSI, è il diffondersi tra i cittadini di una cultura ecologica. Ciò è stato determinato probabilmente dall'ampiezza delle conseguenze di alcuni disastri ambientali connessi ai settori del petrolio e dell'energia nucleare, ma anche dall'effetto serra e dal diffuso allarme circa i cambiamenti climatici. La conseguenza è che molte aziende sono state indotte a comportamenti più attenti alla salvaguardia dell'ambiente e mirati alla realizzazione di uno sviluppo sostenibile.

Va altresì evidenziato che nel corso di questi ultimi anni si sta definendo sempre più un nuovo profilo di consumatore, più "responsabile", un consumatore che orienta le proprie scelte di acquisto verso le imprese che si dimostrano più attente all'impegno sociale ed ambientale. Per far questo però, il "nuovo consumatore" necessita di informazioni precise, e fino a pochi anni fa inusuali, relative alla provenienza dei prodotti e ai comportamenti dell'impresa produttrice. E' per soddisfare tale esigenza che, negli ultimi anni, molte imprese si sono adoperate in iniziative volte a diffondere dati sull'impatto sociale del loro operato e a studiare i parametri solitamente presi in considerazione dai consumatori responsabili nell'orientare i propri acquisti. Tra i parametri maggiormente osservati troviamo il rispetto dei diritti dei lavoratori, l'impatto ambientale, la trasparenza, il comportamento in aree del sud del mondo, il comportamento fiscale, i collegamenti con la produzione di armi, la pubblicità ingannevole e il maltrattamento degli animali; i criteri per la valutazione di un prodotto sono invece connessi al grado di utilità dello stesso, al suo impatto ambientale e ai retroscena sociali che si celano dietro il processo produttivo.

Cambiamenti economici e sociali a livello mondiale come quelli sopra accennati, ma anche cambiamenti culturali circa la domanda di beni che gli stessi fenomeni mondiali hanno in parte generato, hanno influenzato inevitabilmente le scelte strategiche dei produttori. Le esigenze del consumatore critico ed informato, infatti, vanno al di là della mera funzionalità del bene, si estendono all'intero iter del prodotto e analizzano l'intera filiera produttiva ricercando la

rispondenza a valori etici e sociali. Questa nuova enfasi verso aspetti immateriali del prodotto obbliga le imprese a presentarsi in maniera nuova sul mercato, ad assumere un ruolo sociale, a porre delle garanzie sul proprio operato. Compaiono per questi motivi, ma anche per porre rimedio ai gravi scandali che colpirono molte multinazionali nel corso degli anni '90, sistemi volontari di certificazione etica. E' in questo contesto e in questi anni che nasce SA8000 (Social Accountability 8000). E' il primo e ad oggi unico standard diffuso a livello internazionale sulla responsabilità sociale di impresa. Esso è stato elaborato e pubblicato ufficialmente il 15 ottobre 1997 dal CEPAA, ente di accreditamento del Consiglio per le Priorità Economiche, ed è stato poi aggiornato nel 2001 dal SAI (Social Accountability International) organismo in cui nel 2000 il suddetto CEPAA si è trasformato.

La norma SA8000 si caratterizza per la sua flessibilità, in quanto può essere applicata ad organizzazioni di qualsiasi settore merceologico operativi sia in paesi industrializzati sia in quelli in via di sviluppo, sia ad aziende piccole che di grandi dimensioni, al settore pubblico come a quello privato e per il fatto che si basa sul consenso, trattandosi di una norma cui le organizzazioni aziendali si sottopongono in forma volontaria. La SA8000 fa riferimento al rispetto da parte dell'azienda di diversi livelli normativi partendo in primo luogo dalla legislazione nazionale del proprio paese. Ad essa seguono altre leggi internazionali e requisiti adottati dall'azienda stessa ai quali seguono le prescrizioni stabilite dalla norma SA8000, garantendo in caso di sovrapposizione l'applicazione della disposizione più restrittiva.

Nello specifico la norma SA8000 riguarda nove aree, il cui contenuto è qui proposto in maniera sintetica:

- 1) Divieto di usufruire, o favorire l'utilizzo di lavoro infantile: in alcune zone di forte povertà dove il lavoro minorile può essere un'importante risorsa per il sostentamento familiare, il divieto può essere rimosso ma l'azienda è tenuta allora a dimostrare che le mansioni affidate ai bambini non ostacolano il loro equilibrio psico-fisico e non ne compromettono la frequenza scolastica.
- 2) L'azienda non deve usufruire o favorire l'utilizzo di lavoro forzato, né deve essere richiesto al personale di depositare somme o documenti di identità all'inizio del proprio impiego presso l'azienda.
- 3) Salute e sicurezza: l'azienda deve garantire un luogo di lavoro sicuro e salubre, deve adottare le misure idonee a prevenire incidenti e danni alla salute, rendendo minime le cause di pericolo.
- 4) Libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva: l'azienda deve rispettare il diritto del personale di aderire al sindacato, di iscriversi ad esso e deve altresì garantire che i rappresentanti sindacali non siano soggetti a discriminazione. Nei paesi in cui il diritto sindacale è limitato per legge, l'azienda deve favorire lo sviluppo di strumenti paralleli.
- 5) Divieto di ogni forma di discriminazione attuata nelle politiche del personale in relazione a età, sesso, razza, ceti, origine nazionale, religione,

invalidità, orientamento sessuale, appartenenza sindacale o affiliazione politica.

- 6) Pratiche disciplinari: sono bandite le punizioni corporali, ogni forma di coercizione mentale o fisica, nonché gli abusi verbali.
- 7) Orario di lavoro: l'azienda deve conformarsi ai limiti imposti per legge, deve concedere almeno un giorno di riposo e riconoscere al lavoro straordinario, che deve essere volontario, richiesto in circostanze particolari e non eccedere mai le 12 ore settimanali, una tariffa oraria superiore a quella normale.
- 8) Remunerazione: l'azienda deve corrispondere ai propri dipendenti un salario regolare e conforme ai minimi retribuiti legali, garantendo che le trattenute sul salario non siano conseguenza di sanzioni disciplinari.
- 9) Sistema di gestione: Oltre alle otto aree, e ai relativi contenuti sopra riportati, la certificazione SA8000 impone l'introduzione di un sistema di gestione che, tra le altre cose, deve: definire i responsabili aventi il compito di tutelare il rispetto dei requisiti dalla norma SA8000; verificare periodicamente le conformità; organizzare programmi di formazione e comunicazione sul tema; introdurre procedure per la valutazione e la selezione dei fornitori, sub-appaltatori e sub-fornitori sulla base della loro capacità di rispondere ai requisiti della norma stessa; definire procedure per dimostrare la conformità agli standard richiesti; realizzare sistemi di segnalazione di eventuali non conformità e definire azioni correttive.

La prima fase che un'impresa deve affrontare, volendosi certificare secondo i parametri della SA8000, è legata proprio a questo nono punto. L'azienda comunica ad un Organismo Terzo Indipendente ed accreditato la propria volontà di certificarsi e quindi di implementare un Sistema di Gestione Sociale. Per ottenere lo status di applicant è necessario dichiarare di rispettare le leggi vigenti e impegnarsi a ricevere entro un anno una visita ispettiva. Il passo immediatamente successivo comporta la graduale riorganizzazione della propria struttura gestionale affinché questa risulti conforme non solo alle leggi ma anche agli standard SA8000. Il coordinamento di questo processo di riorganizzazione è affidato ad un referente interno che diventa il responsabile di gestione della SA8000. Nel corso della visita ispettiva l'auditor, che può essere accompagnato da sindacati, ONG o associazioni del territorio, può accedere alla documentazione e ha la facoltà di intervistare i dipendenti. Nel caso in cui dalla visita emergessero delle non conformità allo standard è possibile prendere dei provvedimenti correttivi ed essere successivamente sottoposti ad una nuova visita. Se invece la visita ha un esito positivo, l'Organismo Terzo attesterà che l'azienda risponde ai requisiti previsti dalla norma SA8000, rilascerà in seguito un certificato e l'impresa verrà inserita nel registro gestito dalla SAI delle aziende certificate. Nei successivi tre anni le visite ispettive continueranno ad aver luogo per verificare il mantenimento dei requisiti minimi e stimolare l'impresa a far sempre meglio sul fronte della responsabilità sociale.

Un elemento particolarmente interessante di questa norma è l'impatto che essa produce sulla filiera produttiva a monte dell'impresa certificata. Il nuovo sistema di gestione che l'azienda certificata deve implementare prevede, infatti, la tenuta di un registro dei fornitori e sub-fornitori i quali si devono impegnare a rispettare i requisiti dello standard. L'impresa può anche chiedere all'ente di certificazione di compiere visite ispettive presso i propri fornitori per verificare eventuali situazioni di non conformità.

1.2 Le politiche regionali a sostegno della RSI

La Regione Toscana negli ultimi anni è diventata un vero e proprio caso studio sulla RSI in Europa. E' stata, infatti, la prima regione a livello europeo a porre una particolare attenzione al tema della responsabilità sociale delle imprese, prevedendo dei finanziamenti a fondo perduto destinati alle piccole e medie imprese del proprio territorio interessate ad acquisire la certificazione SA8000 e inserendo il percorso di certificazione nel Piano Regionale di Sviluppo. L'importanza attribuita alla RSI da parte della Regione è testimoniata però anche da altre specifiche iniziative, non strettamente connesse con stanziamenti finanziari, racchiuse nel progetto Fabrica Ethica. Un esempio è la predisposizione di un'unità organizzativa ad hoc, all'interno dell'Area di Coordinamento Politiche Industriali, Innovazione e ricerca, Artigianato, Responsabilità sociale delle imprese insieme alla nascita della Commissione Etica Regionale (CER). Presieduta dall'Assessore alle attività produttive, la CER è composta dai rappresentanti di tutti gli stakeholder territoriali: sistema camerale, enti locali, associazioni non profit e ONG, associazioni dei consumatori, sindacati, associazioni datoriali, università toscane, banche. Ha tra i suoi obiettivi quello di Studiare la RSI, osservare e promuovere la sua applicazione in Toscana attraverso la proposta e la condivisione di progetti ad hoc.

Sul fronte della certificazione SA8000 l'iniziativa della Regione ha dato in pochissimo tempo i propri frutti, tanto che oggi la Toscana rappresenta un caso rimarcabile a livello italiano ed europeo. I dati riportati nei grafici che seguono ne sono una dimostrazione. Non solo la Toscana è la regione che ha il maggior numero di imprese certificate SA8000 in Italia (grafico n. 1), ma essa rappresenta anche un importante caso a livello mondiale se si considera che più del 13% delle imprese certificate nel mondo si trovano proprio in questo territorio. Interessante è anche l'evoluzione che, nel corso di questo ultimo periodo, il fenomeno della RSI ha avuto; come viene riportato dal grafico n. 2, in poco più di tre anni e mezzo le imprese certificate SA8000 nel mondo sono aumentate del 446,3%, passando dalle 190 di dicembre 2002, alle 1038 di giugno 2006. I dati sono ancor più interessanti se analizzati in maggior dettaglio: le imprese certificate in tutto il mondo esclusa l'Italia, nello stesso arco temporale, sono aumentate del 292% mentre quelle nella sola Italia sono passate da 26 a 395 unità con un aumento del

1419%. Ancora più significativo il dato relativo alla sola Toscana: tra dicembre 2002 e giugno 2006, le imprese certificate SA8000 sono infatti passate da 3 a 139. In pratica, il 35% di tutte le imprese certificate SA8000 in Italia hanno la propria sede nel territorio toscano. Questi importanti risultati sono certamente stati influenzati dai supporti finanziari e informativi che la Regione Toscana ha messo a disposizione delle proprie aziende a partire dal 2000 e che riportiamo in maniera sintetica nel prossimo paragrafo.

Grafico n. 1: Certificazione SA8000 in Italia

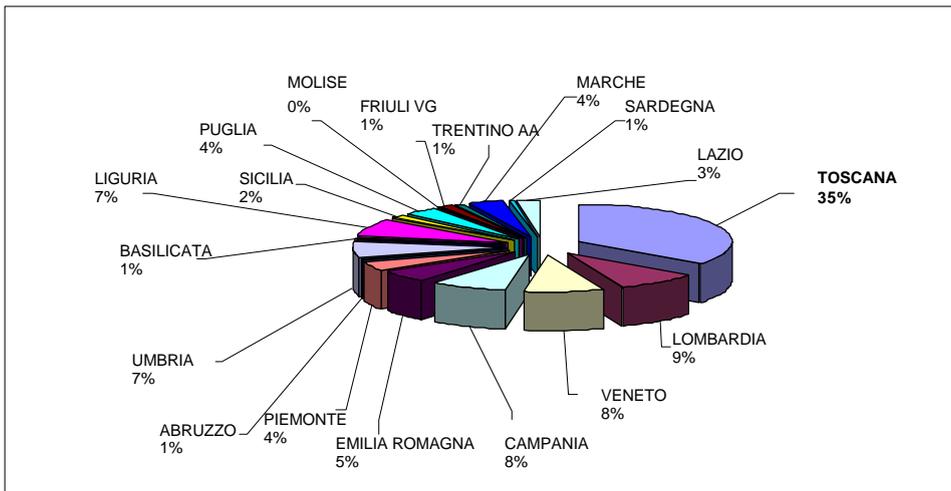
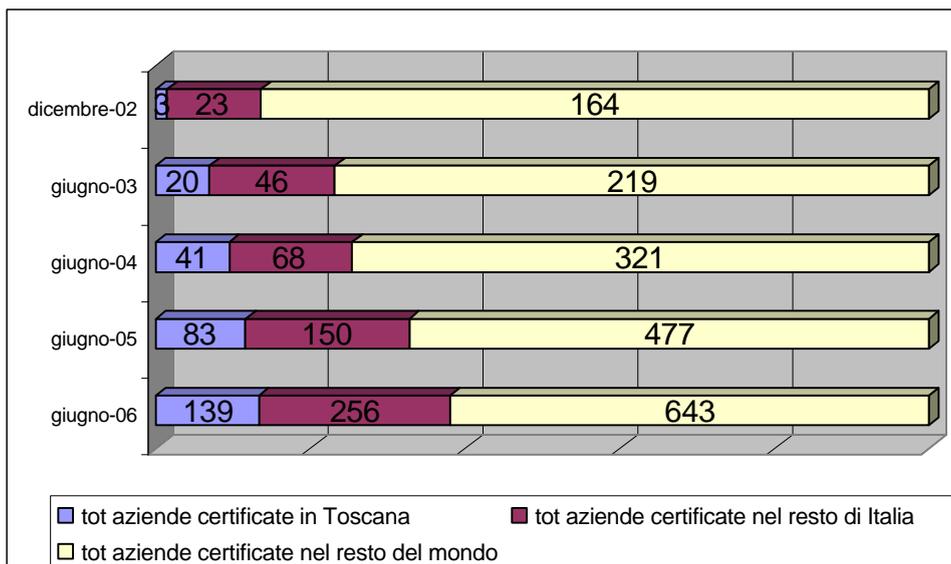


Grafico n. 2: Evoluzione del numero delle aziende certificate SA8000



1.2.1 Le misure del DOCUP

Nel Documento Unico di Programmazione Economica della Toscana (DOCUP) per gli anni 2000-2006, le misure destinate alle medie e piccole imprese ammontano a circa 32 milioni di Euro, 25 dei quali provenienti dall'Unione Europea. Tali fondi sono riservati alle PMI che hanno la propria sede operativa nei comuni Obiettivo 2 oppure nell'area "Phasing out", a sostegno transitorio; per tutte le altre imprese sono previsti dei finanziamenti all'interno del Fondo Unico Regionale per l'Industria, come vedremo meglio nel paragrafo successivo.

Nel DOCUP sono presenti differenti misure, ovvero azioni tecniche d'intervento riferite ad interlocutori diversi. Tra le misure di aiuto più significative troviamo⁴:

Misura 1.1. "Agevolazioni nella forma di aiuti rimborsabili"

Agevolazioni per PMI industriali localizzate in aree Obiettivo 2 nella forma di un aiuto rimborsabile a tasso zero fino al 70% dei costi riconosciuti ammissibili, elevabile al 75% per spese di certificazioni.

Misura 1.2 – Aiuti agli investimenti di piccole imprese artigiane e cooperative di produzione e lavoro. Misura riservata alle imprese artigiane di produzione, anche in forma associativa, e alle cooperative di produzione relativamente alle spese per la consulenza e la certificazione SA8000. Contributi rimborsabili a tasso zero del 60% (40% per le zone a sostegno transitorio) a fronte di investimenti non inferiori a 50.000 euro né superiore a 100.000 euro.

Misura 1.4 – azione 1.4.1a – Acquisizione di servizi qualificati. Contributi a fondo perduto pari al 50% delle spese sostenute dall'impresa per l'acquisizione di consulenze e di certificazione (SA8000, ISO 9001, ISO14001, EMAS, Ecolabel)

Misura 1.4 – azione 1.4.2 (a e b) – Aiuti per la qualificazione dei servizi turistici. Contributi a fondo perduto del 50% per le imprese del settore turistico che acquisiscono servizi qualificati e quindi anche la certificazione SA8000.

Misura 1.6 – azione 1.6.1 – Aiuti alle piccole e medie imprese di servizi a sostegno della famiglia. Contributi a fondo perduto del 35% per investimenti di varia natura (materiali e immateriali). Misura riservata alle piccole e medie imprese, comprese le Onlus, che offrono servizi alla persona.

La Regione Toscana ha inoltre previsto, sempre per le PMI operanti nelle aree Obiettivo 2 o in quelle a sostegno transitorio, Gulliver II, un Fondo di Garanzia per favorire gli investimenti fissi delle piccole e medie imprese, alimentato dai contributi della Regione e che opera in maniera rotativa: le risorse liberate per l'estinzione delle operazioni garantite sono riutilizzate per garantirne altre.

Un'altra iniziativa è Tandem II, un prestito partecipativo con il quale si anticipano alle PMI a tasso agevolato e sulla base di un programma di

⁴ Aggiornamenti e maggiori dettagli sono disponibili sul sito internet www.fabricaethica.it, sezione "sviluppo operativo", voce "bandi".

investimento, le risorse di un futuro aumento del capitale sociale da effettuare nell'arco dei cinque anni successivi con l'accantonamento e il versamento da parte di soci attuali o futuri. Tra i programmi di investimento sulla base dei quali viene concessa questa misura ci sono anche quelli mirati alle certificazioni di qualità, ambientale e sociale SA8000. Quest'iniziativa è riservata alle sole imprese in zona Obiettivo 2.

1.2.2 Altre politiche di promozione della RSI in Toscana

Come già accennato all'inizio del precedente paragrafo, oltre alle misure previste nel Documento Unico di programmazione economica, la Regione Toscana ha stanziato dei fondi per la certificazione della responsabilità sociale anche per le imprese che operano fuori dalla zona Obiettivo 2 o da quelle a sostegno transitorio. Si tratta di contributi elargiti tramite il Fondo Unico Regionale per l'Industria con i quali possono essere coperte il 50% delle spese di consulenza e di certificazione. Ai contributi a fondo perduto va poi aggiunta la previsione di un abbattimento IRAP dello 0,50% che si applica a tutte le imprese di piccole dimensioni (con valore di produzione nette inferiore a 10 milioni di euro), con certificazione SA8000, ISO14001 e EMAS.

Altre politiche di promozione della RSI sono quelle proposte dall'Ebret, Ente Bilaterale Regione Toscana per l'Artigianato, che ha previsto interventi anche per la certificazione etica, stanziando un contributo a fondo perduto pari al 10% dei costi sostenuti, per un importo massimo di 5.164,57 euro, e da numerose Camere di Commercio toscane.

Merita infine ricordare che il 3 Maggio 2006 il Consiglio Regionale ha approvato la legge regionale n.17/06 "Disposizioni in materia di responsabilità sociale delle imprese"⁵. Tale normativa disciplina le iniziative regionali in materia di responsabilità sociale con particolare attenzione alle azioni di informazione e comunicazione, gli interventi diretti alle imprese e la composizione e funzioni della CER. Nella parte relativa ai principi, in particolare, viene sottolineato il significato e l'importanza del concetto di tracciabilità sociale, accanto a quello di volontarietà come elemento fondamentale della responsabilità sociale.

⁵ Pubblicata sul BURT n. 13 del 12 maggio 2006.

2. Il disegno generale della ricerca

2.1 La ricerca e gli strumenti d'indagine

La responsabilità sociale è una pratica che l'impresa dovrebbe vivere nel quotidiano e far divenire parte della propria cultura d'impresa. Diverse sono però le strade che un'impresa può scegliere per intraprendere un tale percorso e comunicare al suo interno e all'esterno tale sensibilità.

Per condurre la ricerca, abbiamo scelto di concentrarci su uno di questi strumenti, la certificazione SA8000, e sulle imprese che avevano scelto di utilizzarlo. Come già accennato nel precedente capitolo, lo standard SA8000, pur concentrandosi su un'unica dimensione della RSI, quella che riguarda il rispetto dei diritti dei lavoratori, ha il pregio di puntare l'attenzione non solo sull'impresa oggetto di certificazione, ma anche sui suoi fornitori, coinvolgendoli nell'impegno. Questo strumento permetterebbe, dunque, l'innescarsi di meccanismi virtuosi che risalgono a monte lungo la filiera produttiva e superano il rispetto delle leggi vigenti. Questa caratteristica dello standard era di particolare interesse per la nostra ricerca.

Gli obiettivi che ci siamo posti con questo studio sono molteplici. Principalmente, raccogliere informazioni sulle imprese che hanno intrapreso il percorso di certificazione: nello specifico, capire se la scelta della certificazione sia caratteristica di un particolare settore o di una particolare dimensione aziendale; identificare eventuali caratteristiche comuni o dominanti nel profilo delle imprese; capire come e perché sono arrivate al processo di certificazione e con quali aspettative; quali sono state le maggiori difficoltà durante il percorso; quali sono i cambiamenti realmente osservati durante e dopo la certificazione.

Un'altra classe di informazioni a cui abbiamo rivolto la nostra attenzione si riferisce ai meccanismi di decisione e di condivisione riguardo a questa scelta. A partire da questi dati, si è voluto investigare l'esistenza o meno di settori o processi virtuosi, la capacità del "sistema SA8000" di innescare reali cambiamenti ed una effettiva tensione al continuo miglioramento delle politiche di RSI.

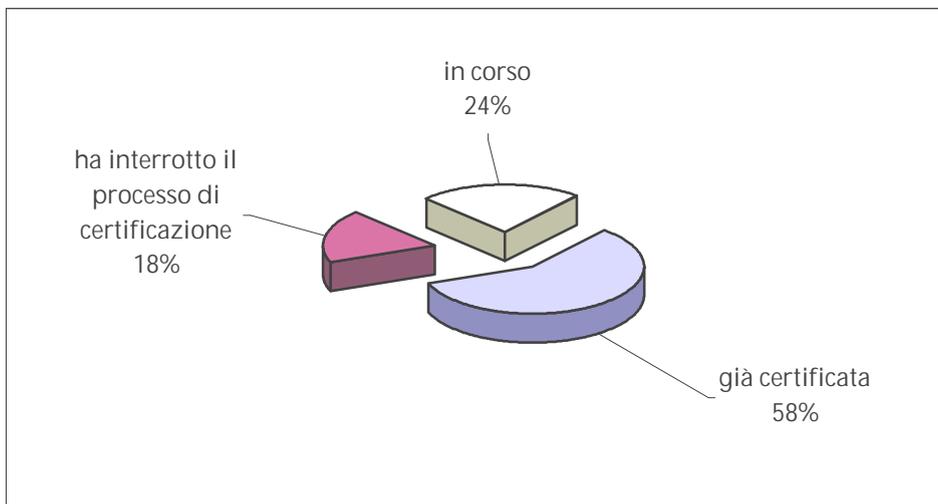
Per riuscire a raggiungere tali obiettivi la ricerca si è dotata di tre diversi strumenti di analisi: un questionario sottoposto a 78 imprese toscane certificate SA8000 o in corso di certificazione; un'intervista semi-strutturata realizzata a sei aziende selezionate; un'intervista semi-strutturata condotta con alcuni stakeholder esterni delle sei imprese oggetto degli studi di caso.

La prima operazione svolta nella fase iniziale della ricerca è stata la selezione ed identificazione del campione di imprese su cui investigare, operazione realizzata in accordo con la Regione Toscana facendo riferimento alle imprese con sede operativa o legale sul territorio toscano, già certificate SA8000 alla data del

31 Marzo 2004 o in corso di certificazione. Le 33 imprese certificate sono state identificate attingendo alla banca dati del CEPAA e corrispondono all'universo delle certificate toscane a quella data. Per individuare le imprese che hanno intrapreso, ma non ancora concluso, il percorso di certificazione, si è fatto ricorso ai dati fornitici dalla Regione Toscana. I 45 casi relativi ad imprese in corso di certificazione inseriti nel nostro campione corrispondono infatti alle aziende che, alla data del 31 Marzo 2004, avevano intrapreso il percorso di certificazione richiedendo alla Regione la possibilità di usufruire delle specifiche misure di accompagnamento informativo ed economico da questa previste, le stesse che abbiamo riportato in maniera sintetica nel paragrafo 1.2.1.

Complessivamente, quindi, le aziende oggetto del nostro campione corrispondono a 78 unità. Una parte di queste è stata informata personalmente degli scopi ed obiettivi di questa ricerca in occasione del secondo Convegno Internazionale di Fabbrica Ethica "La responsabilità sociale delle imprese per un'Europa dei diritti", che si è tenuto a Firenze dal 28 al 30 Aprile 2004. Tutte le imprese, comunque, sono state contattate ed informate del progetto tramite una lettera inviata nel mese di Maggio 2004.

Grafico n. 3: Le aziende analizzate e la certificazione SA8000



2.2 Il questionario

Congiuntamente alla lettera di presentazione della ricerca, a Maggio 2004 è stato inviato ai responsabili di gestione della SA8000 delle imprese prescelte il nostro primo strumento di indagine, un questionario costruito appositamente per questa ricerca.

A fine Agosto 2004 si sono chiuse le rilevazioni e si è iniziato ad elaborare ed analizzare i dati raccolti. A quella data, 45 sono stati i questionari compilati e riconsegnati, il 58% dei 78 complessivamente inviati. Di questi, 32 sono quelli restituiti dalle aziende già certificate; in questo sottogruppo solo un'impresa non ha accolto la nostra richiesta. Tredici sono invece i questionari riconsegnati dalle imprese in corso di certificazione, il 28% del totale dei questionari spediti a questa categoria. Per questo secondo sottogruppo va comunque tenuto conto del fatto che dieci aziende, pur avendo fatto richiesta alla Regione Toscana di un supporto informativo e finanziario per intraprendere il percorso di certificazione, lo hanno poi interrotto a causa di problemi organizzativi interni o per il fatto di dover affrontare, in quello stesso momento, altre tipologie di certificazione.

Tenendo conto di ciò, i questionari raccolti rappresentano complessivamente il 66% delle aziende toscane che, al 31 Marzo 2004, erano certificate SA8000 o avevano intrapreso il percorso usufruendo del sostegno offerto dalla Regione.

Prima di analizzare i dati raccolti appare necessario riportare sinteticamente la struttura del questionario utilizzato. Si tratta di uno strumento suddiviso in varie sezioni. La prima mira a raccogliere informazioni di tipo anagrafico ma anche l'anno di inizio dell'attività, il settore di appartenenza e la fase di certificazione in cui si trovano le imprese.

Le sezioni successive, più specifiche, sono invece mirate a focalizzare i seguenti aspetti:

- il profilo aziendale: fatturato, numero degli addetti, tipologia di contratti adoperati per il personale, presenza di altre sedi in Italia o all'estero;
- il processo di certificazione: motivazioni, finalità, difficoltà incontrate;
- la comunicazione e informazione relative alla SA8000 e alla politica di RSI in generale: strumenti utilizzati, stakeholder coinvolti;
- le relazioni con il territorio;
- il processo di certificazione SA8000 e la politica aziendale di responsabilità sociale.

Nel questionario si sono utilizzate per lo più domande chiuse dando però agli intervistati la possibilità di scegliere tra molteplici opzioni o lasciando la possibilità di inserirne una ulteriore. In certe sezioni, dove si richiedeva di esprimere un grado di accordo su determinate questioni, si è richiesto invece di segnalare le tre risposte ritenute maggiormente significative, indicando anche l'ordine di priorità. In altri casi ancora si è invece ritenuto opportuno lasciare del tutto aperta la risposta. L'elaborazione dei dati raccolti con il questionario ha comportato la creazione di un database e una successiva operazione di aggregazione delle informazioni.

2.3 Gli studi di caso

Le risposte al questionario hanno fornito un'abbondante serie di dati, per lo più quantitativi, che ci hanno permesso di tracciare un profilo generale delle imprese impegnate sul fronte della responsabilità sociale e di identificare eventuali elementi comuni.

All'interno di questo quadro, la fase successiva della ricerca è stata rappresentata da un approfondimento sul tema, attraverso la realizzazione di interviste semi-strutturate a sei delle imprese precedentemente analizzate. Questa fase ha risposto all'esigenza di disporre di uno strumento meno strutturato del questionario che permettesse di raccogliere dati di tipo qualitativo e di approfondire, in particolare, l'esperienza di alcune imprese.

La scelta delle sei imprese a cui rivolgere le interviste si è innanzitutto basata su un criterio di rappresentanza dei settori maggiormente presenti nel nostro campione. Con questo criterio sono state identificate le seguenti quattro imprese: Consorzio Centopercento Italiano, Koiné, Metamarketing e Tra.in in rappresentanza, rispettivamente, del settore pelletteria, impresa sociale, servizi alle imprese e trasporti.

Altre due aziende sono state scelte per soddisfare un'esigenza di approfondimento che la ricerca aveva riguardo al suo focus principale, cioè quello di analizzare alcuni aspetti della responsabilità sociale d'impresa rispetto all'esperienza della delocalizzazione – internazionalizzazione o alla presenza di fornitori dei paesi del sud del mondo. Sono così entrate a far parte della seconda fase di indagine anche Chimica Edile e Monnalisa. La prima di queste ha infatti una seconda fabbrica in Egitto, un'unità in partecipazione indipendente da quella italiana, e produttori autorizzati in Argentina, Brasile e Sudafrica, mentre la seconda ha deciso di esternalizzare tutta la sua produzione in Cina e India.

Per tutti i sei casi la scelta è ricaduta di preferenza su imprese già certificate, immaginando che l'esperienza di chi avesse già concluso il percorso di certificazione potesse essere più completa e matura.

Le interviste sono state rivolte a due diversi profili di figura: il responsabile di gestione della SA8000 e il responsabile dei lavoratori per la SA. Ha fatto eccezione solo Centopercento Italiano per il quale, non avendo il consorzio dipendenti, è stata realizzata la sola intervista al responsabile di gestione SA8000.

Per il caso Chimica Edile, invece, abbiamo potuto beneficiare anche della testimonianza del direttore della fabbrica egiziana e di una dipendente, a cui sono state sottoposte alcune domande specifiche sulla realtà della Chimica Edile Middle East. Questa utile integrazione del caso Chimica Edile è stata possibile grazie alla collaborazione degli operatori della ONG Cospe presenti in Egitto e, in particolare, Clara Volpi, che ha collaborato alla realizzazione dell'intervista.

Attraverso le interviste si è voluto prima di tutto indagare sui passaggi della storia delle imprese e sulle motivazioni che hanno portato alla volontà di accostarsi alla RSI attraverso un percorso di certificazione, le sue difficoltà, le aspettative, i risultati effettivamente conseguiti.

Specifiche domande sono poi state rivolte al fine di chiarire i seguenti aspetti

specifici:

- l'eventuale esistenza di un'attenzione integrata ai temi dell'ambiente e della qualità;
- il rapporto con i lavoratori, il loro coinvolgimento e informazione sulla RSI;
- salute e sicurezza, le eventuali misure intraprese al di là di ciò che prescrive la legge;
- la composizione e localizzazione dei fornitori, il tipo di accertamenti condotti su di essi;
- la tipologia di clienti, il loro eventuale ruolo nella decisione dell'azienda di accostarsi ad un percorso di responsabilità sociale;
- le relazioni col territorio in cui l'impresa è localizzata, l'attenzione al sociale, l'impegno futuro.

Al rappresentante dei lavoratori per la SA8000 sono state rivolte, in particolare, domande volte ad accertare la percezione rispetto alla decisione dell'impresa di certificarsi, il grado di coinvolgimento e informazione dei lavoratori, gli eventuali miglioramenti registrati.

Una volta ricevuta la disponibilità delle imprese ad incontrare il nostro ricercatore, le interviste si sono svolte nel periodo tra Febbraio e Giugno 2005. L'intervista con il direttore e la dipendente della Chimica Edile Middle East, invece, è stata realizzata nel mese di Maggio 2006, nel corso cioè della terza fase della ricerca.

Giunti, infatti, quasi al termine della nostra indagine, da un confronto con la Regione Toscana è emersa l'esigenza di accogliere nella ricerca delle voci terze, che potessero fornire una lettura non autoreferenziale sulle sei imprese oggetto dei nostri approfondimenti. Si è aperta così la terza fase dell'indagine che ci ha visto impegnati nella realizzazione di interviste semi-strutturate ad alcuni stakeholder esterni delle sei imprese. Questa fase ha risposto all'esigenza di fornire una visione quanto più completa possibile delle scelte in materia di RSI intraprese dalle sei imprese al centro della nostra attenzione. L'intervista con gli stakeholder ha costituito, inoltre, un significativo momento di verifica di quanto dichiarato dalla dirigenza e dal rappresentante dei lavoratori per la SA8000.

Insieme con l'area di coordinamento della RSI della Regione Toscana, Ucodep ha individuato uno stakeholder per ogni impresa, privilegiando tra i criteri di selezione la diversa categoria di provenienza e il diverso grado di relazione con l'azienda, nonché la disponibilità a partecipare all'indagine. Per il caso Chimica Edile, in particolare, abbiamo ritenuto opportuno intervistare uno stakeholder esterno della fabbrica egiziana con l'obiettivo di approfondire quanto più possibile il tema della delocalizzazione – internazionalizzazione responsabile.

Ucodep ha elaborato, in collaborazione con la Regione Toscana, una griglia di domande comuni per tutti gli stakeholder volta a sondare i seguenti aspetti specifici:

- il tipo di relazione che intercorre tra lo stakeholder e l'azienda;

- l'immagine che l'azienda trasmette al proprio stakeholder;
- la percezione della performance sociale dell'impresa;
- il giudizio sulla politica di responsabilità sociale dell'impresa e sulla sua capacità di comunicarla;
- un suggerimento dello stakeholder all'impresa.

Nell'ambito dell'intervista, gli stakeholder sono stati invitati a porre l'accento su quelle che sembravano essere le questioni specifiche attinenti la realtà aziendale.

Sebbene gli stakeholder contattati abbiamo delineato un quadro sostanzialmente positivo delle sei imprese oggetto degli approfondimenti, dalla loro testimonianza è tuttavia emersa la criticità relativa alle difficoltà che le imprese certificate SA8000 incontrano nel comunicare, diffondere e rendere visibile ad un pubblico più vasto l'impegno etico intrapreso. Ritenendo quest'ultimo un punto su cui soffermare l'attenzione, abbiamo intervistato un soggetto autorevole del mondo della comunicazione televisiva regionale – il redattore capo dell'area economica del TG regionale, Franco De Felice – perchè ci fornisse un parere sulla capacità di comunicazione delle imprese toscane certificate SA e sulle opportunità che queste ultime hanno di essere visibili, raggiungendo e sensibilizzando un pubblico ampio.

3. Il questionario: l'analisi dei dati

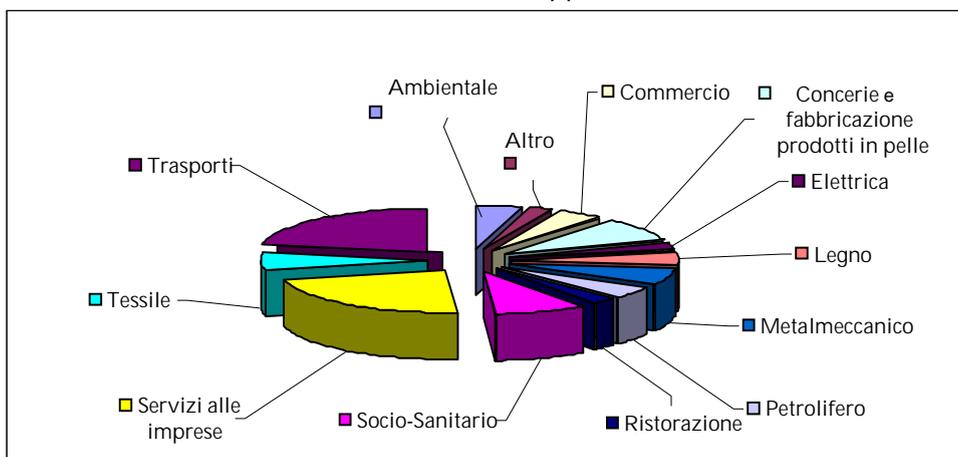
3.1 I settori di appartenenza

In queste prime sezioni riportiamo i profili delle 45 aziende che hanno compilato i questionari, cercando di descriverne le caratteristiche principali, ossia il settore di appartenenza e le dimensioni valutate tenendo conto del fatturato annuo e del numero degli addetti.

Dall'analisi del grafico n. 4 si nota innanzi tutto che il nostro campione è abbastanza diversificato. Non ci sono settori che prevalgono nettamente, segno che l'area di appartenenza non condiziona la decisione di intraprendere un percorso di certificazione SA8000; così come non sembra incidere la dimensione aziendale, come vedremo dai dati riportati nel prossimo paragrafo.

Analizzando nello specifico le aree di appartenenza, appare comunque evidente una certa incidenza del settore trasporti pubblici e di quello, per sua natura più eterogeneo, dei servizi alle imprese: dieci aziende in entrambi i casi. Da sottolineare, inoltre, la presenza di quattro imprese operanti nel settore delle concerie e della lavorazione dei prodotti in pelle.

Grafico n.4: Settori di appartenenza



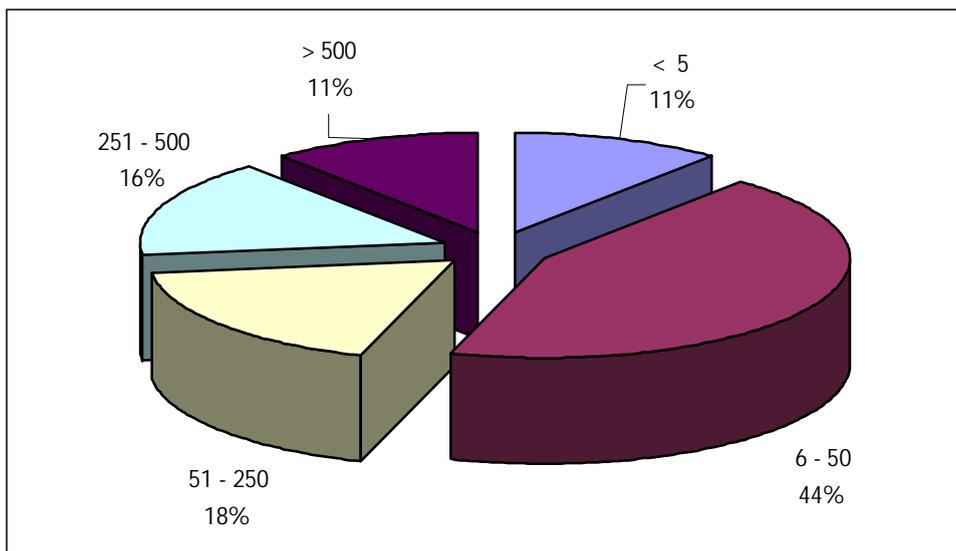
3.2 Le dimensioni aziendali

Per avere un quadro circa le dimensioni aziendali del nostro campione abbiamo elaborato i dati relativi al numero degli addetti e al fatturato annuo realizzato. Il grafico che segue è stato costruito raggruppando le aziende in base al numero dei dipendenti, suddivisi in scaglioni.

Come si nota dal grafico n. 5, tra le imprese del nostro campione prevalgono, anche se di poco, quelle di piccole dimensioni. Il 55% ha infatti dichiarato di avere un numero complessivo di addetti inferiore alle 50 unità. Tra queste, in cinque hanno indicato un numero di dipendenti minore di cinque, rientrando quindi nella categoria delle microimprese.

Tra le imprese medio-grandi, il restante 45%, spiccano cinque aziende con un numero di addetti superiore alle 500 unità: si tratta di quattro imprese che operano nel settore dei trasporti e di una impegnata in quello della ristorazione.

Grafico n. 5: Aziende per numero di addetti

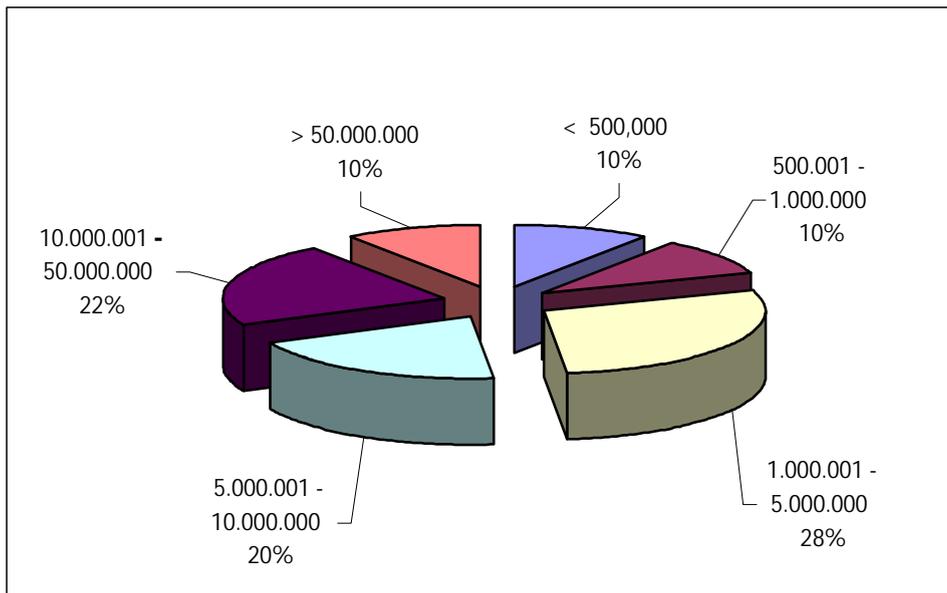


Anche nell'elaborare i dati relativi al fatturato, si è provveduto a una ripartizione delle imprese censite in scaglioni. Il grafico che segue mostra i risultati.

Il numero più rilevante di aziende rientra nello scaglione che va da 1.000.001 a 5.000.000 euro annui di fatturato, segue quello che va da 10.000.001 a 50.000.000. Sintetizzando, si può rilevare che il 48% delle aziende investigate ha dichiarato un fatturato annuo inferiore ai 5.000.000 euro mentre il 52% ha indicato un fatturato

superiore a tale cifra. Quattro le grandi aziende che hanno dichiarato un reddito, per il 2003, superiore a 50.000.000 di euro: si tratta di due imprese di trasporti pubblici, un'impresa operante nel settore petrolifero e un'azienda che presta servizi alle imprese.

Grafico n. 6: Aziende per scaglioni di fatturato



Per avere un quadro ancora più completo circa le dimensioni delle imprese del nostro campione, abbiamo incrociato i dati concernenti il fatturato con il numero degli addetti. Emerge quanto segue: le aziende che prevalgono sono quelle con un numero di addetti inferiore a 50 unità e con un fatturato inferiore a 5.000.000 euro annui; seguono quelle con un numero di addetti compreso tra 200 e 500, le cui vendite sono comprese tra 10.000.000 e 50.000.000 euro.

Sempre in merito al fatturato realizzato nel corso dell'anno 2003, va rilevato che 18 delle complessive 45 aziende, ossia il 40%, ne realizza una parte vendendo i propri servizi o beni all'estero. Di queste, ben sette conseguono più del 50% del complessivo fatturato tramite i canali internazionali.

Tab. 1: Aziende per fatturato e numero di addetti

| Fatturato (€) | Numero di addetti | | | | | Totale |
|----------------------------|-------------------|-----------|-------------|--------------|-------|-----------------|
| | • 5 | da 6 a 50 | da 51 a 250 | da 250 a 500 | > 500 | |
| < 500,000 | 4 | | | | | 4 |
| da 500.001 a 1.000.000 | | 4 | | | | 4 |
| da 1.000.001 a 5.000.000 | | 11 | 1 | | | 12 |
| da 5.000.001 a 10.000.000 | | 4 | 2 | 1 | 1 | 8 |
| da 10.000.001 a 50.000.000 | | 1 | 2 | 5 | 1 | 9 |
| > 50.000.000 | | | 1 | 1 | 2 | 4 |
| Totale | 4 | 20 | 6 | 7 | 4 | 41 ⁶ |

Nel questionario si chiedevano informazioni sia sull'andamento della forza lavoro nei tre anni precedenti, sia una previsione dello stesso per l'anno in corso. Ebbene, se consideriamo questi dati come parametri per valutare lo stato di salute di un'impresa, possiamo considerare, almeno dal nostro campione, che le aziende che intraprendono un percorso di certificazione sono aziende sane e in espansione. Delle complessive 45 aziende, solo tre infatti hanno risposto di aver subito negli ultimi tre anni una leggera flessione della forza lavoro assunta. Diciannove hanno invece riscontrato un sostanziale mantenimento del proprio organico e le restanti 22 hanno dichiarato di aver avuto un ampliamento dello stesso. Anche le risposte circa la previsione per l'anno 2004 sono ottimiste, visto che l'89% delle aziende stima di non subire una diminuzione del proprio organico nel corso dell'anno.

⁶ Il numero complessivo in questo caso è 41, perché quattro imprese non hanno risposto alle domande concernenti il fatturato realizzato e/o il numero complessivo degli addetti.

Grafico n. 7: Tendenza forza lavoro negli ultimi 3 anni

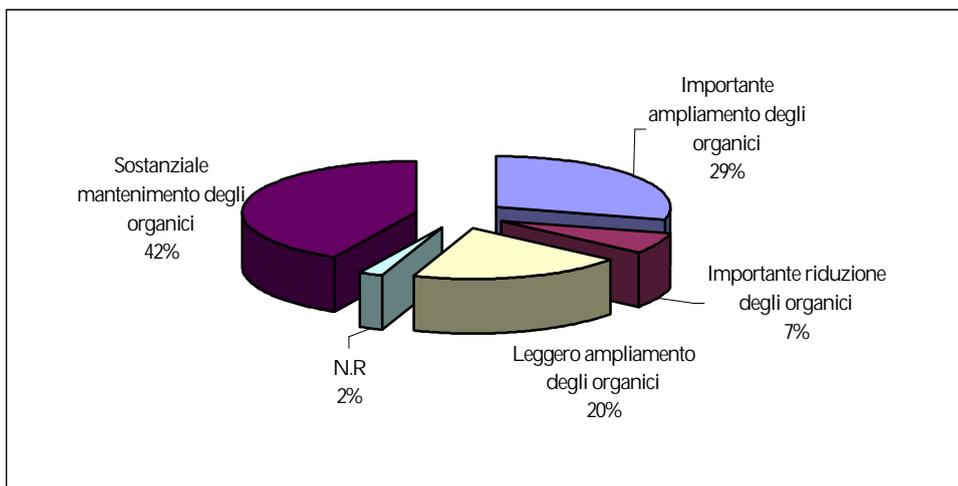
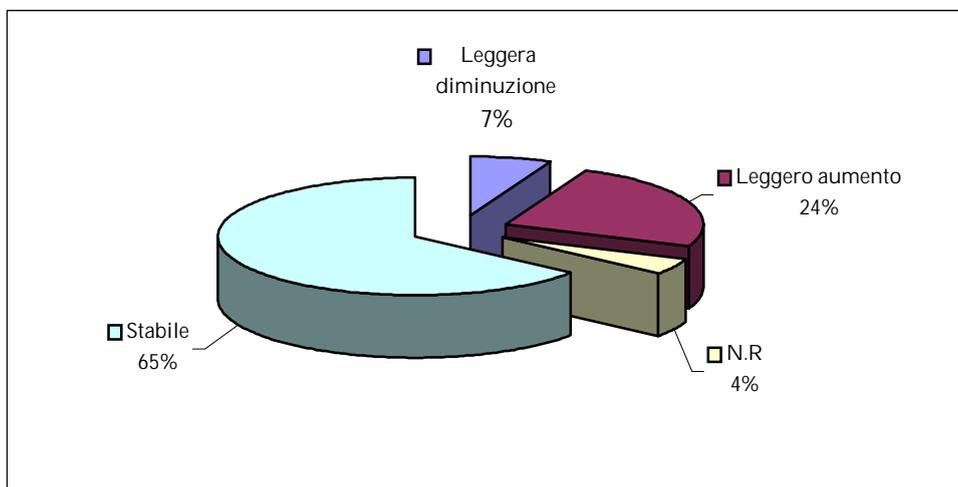


Grafico n. 8: Previsione tendenza forza lavoro nel 2004



3.3 Le forme contrattuali

Tornando ad analizzare più nel dettaglio i rapporti tra azienda e personale, nel questionario sono state formulate una serie di domande circa le diverse forme contrattuali cui hanno fatto ricorso le aziende investigate nell'assumere i propri collaboratori. I dati hanno fornito le informazioni che seguono. Innanzitutto

abbiamo raffrontato la forza lavoro complessivamente impiegata dalle 437 imprese del nostro campione con il complessivo numero di contratti altri, intendendo con questa parola i contratti di collaborazione occasionale, quello di collaborazione coordinata o a progetto, di lavoro interinale, le collaborazioni dei liberi professionisti e consulenti e anche i contratti di formazione lavoro o apprendistato. Ciò che emerge è rappresentato nel grafico n. 9. L'89% della forza lavoro risulta assunta con un contratto di lavoro dipendente mentre il restante 11% con altre forme contrattuali che il grafico n. 10 esplicita ulteriormente.

Grafico n. 9: Le forme contrattuali

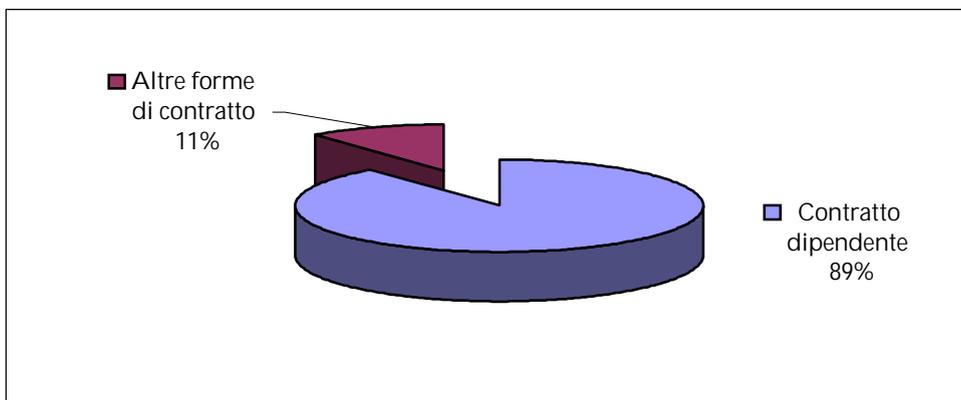
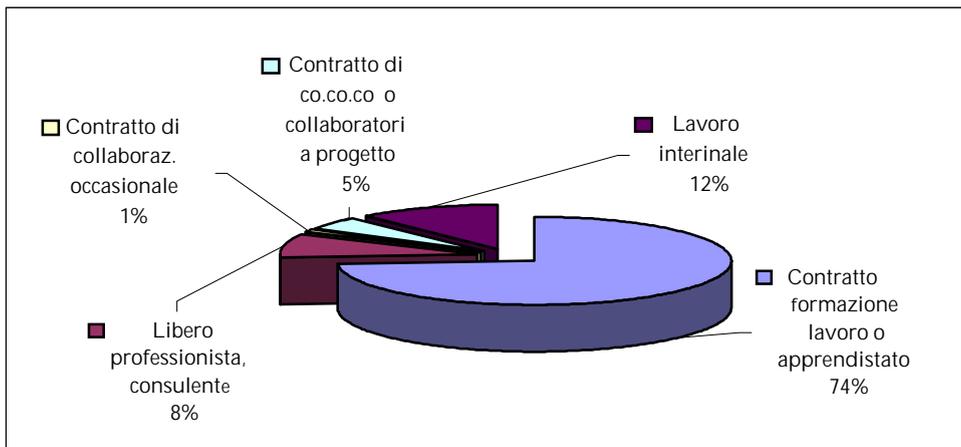


Grafico n.10: Forme di contratto particolari



⁷ Due imprese non hanno risposto alla domanda circa la forza lavoro di cui usufruiscono.

Prendendo in analisi singolarmente le forme di collaborazione cui le imprese risultano far ricorso, emerge che, al momento dell'indagine, 18 aziende hanno tra i loro dipendenti soggetti assunti con contratti di formazione lavoro o apprendistato e che in almeno due casi il numero di tali soggetti è alquanto rilevante: in un caso corrisponde al 64% del totale degli assunti e in un altro al 16%.

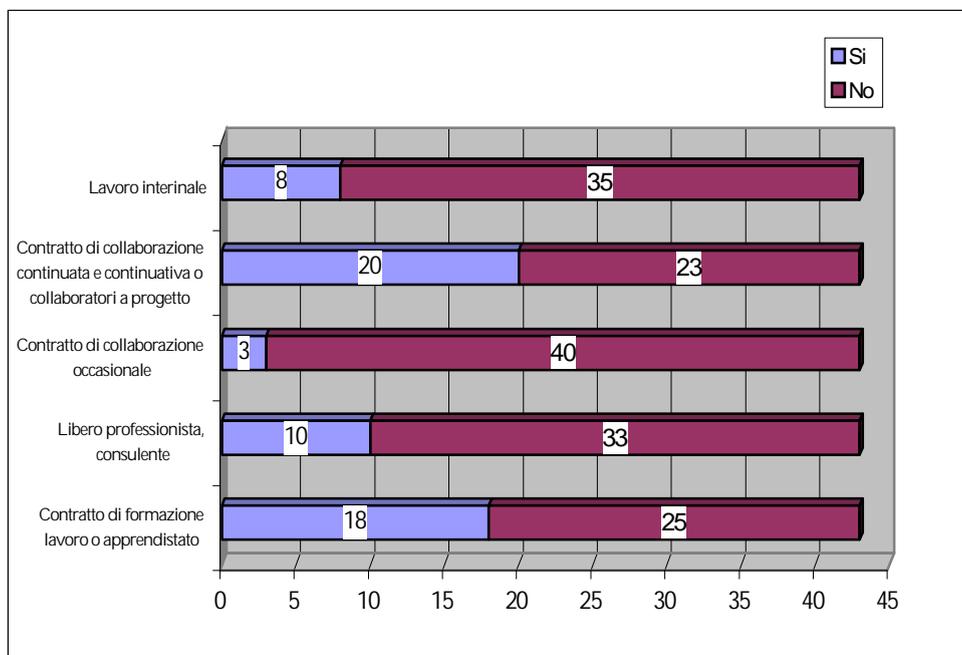
Per quanto concerne la collaborazione occasionale, solo tre aziende hanno dichiarato di avere addetti assunti con questa tipologia di contratto e in tutti e tre i casi si tratta di organismi il cui numero di dipendenti complessivo non supera le 80 unità.

Decisamente più numerose le aziende che hanno dipendenti assunti con contratto di collaborazione coordinata e continuativa, 20 aziende in tutto, nessuna delle quali però risulta averne fatto ricorso in percentuali rilevanti rispetto al numero complessivo del proprio organico.

Interessante anche il dato relativo ai collaboratori assunti con contratto di lavoro interinale: otto aziende hanno dichiarato di avere persone assunte in tal modo, alcune anche in numero abbastanza rilevante. Va comunque detto che, anche in questo caso, in nessuna delle aziende suddette la percentuale di lavoratori interinali risulta degna di nota se riferita al numero complessivo degli addetti.

L'ultima tipologia di collaboratori di cui si chiedeva di dar conto è quella dei liberi professionisti e consulenti. Dieci delle complessive 43 imprese che hanno risposto a questa domanda, hanno dichiarato di avere nel loro organico questo tipo di collaboratori. Due le realtà che ne hanno indicato una percentuale rilevante sul complessivo numero dei dipendenti: si tratta di aziende che prestano servizi alle imprese e quindi per loro natura più propense ad utilizzare questa tipologia di collaboratori.

Grafico n. 11: Presenza di altre forme di lavoro



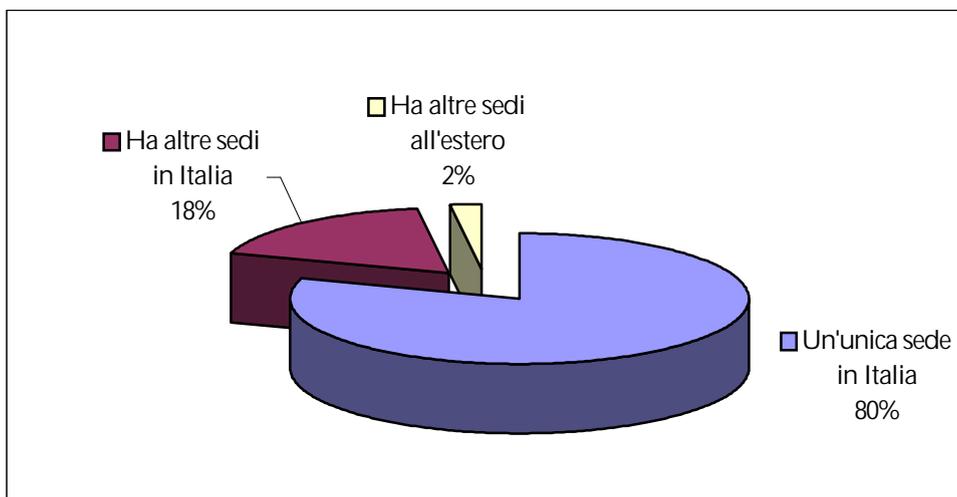
3.4 I collegamenti con l'estero

Volendo analizzare con maggiore attenzione le correlazioni tra le realtà prese in analisi e l'estero, una parte delle domande del questionario indagava circa la presenza di altre sedi in un paese straniero, l'esistenza di un eventuale processo di delocalizzazione e la presenza di imprese straniere nella catena dei fornitori.

In merito alle sedi è emerso quanto riportato nel grafico n.12: otto delle 45 imprese hanno altre sedi in Italia. Solo una, invece, ha una sede all'estero, in Nord Africa. Del complessivo numero di aziende che ha risposto al questionario, solo una delocalizza la propria produzione di beni finiti all'estero, in Cina e India.

Relativamente alla presenza di imprese straniere nella catena di fornitori, 17 delle complessive 45 aziende dichiarano di avere fornitori all'estero: nove sono imprese già certificate, otto in corso di certificazione. La maggior parte delle suddette ha indicato che si tratta prevalentemente di forniture di beni e servizi che sono alla base del processo produttivo e che vengono trasformati durante lo stesso. Sette imprese hanno invece specificato che tra i loro fornitori all'estero ci sono anche aziende dalle quali acquistano beni o/e servizi che non hanno una relazione diretta con il core produttivo. Molto più rare, solo tre casi, sono le realtà in cui dall'estero ci si rifornisce di semi-finiti poi assemblati/perfezionati in Italia.

Grafico n. 12: Presenza di altre sedi



3.5 La certificazione SA8000: motivazioni, finalità, difficoltà.

Una delle sezioni più cospicue del questionario prendeva in esame, in maniera specifica, il percorso di certificazione intrapreso dalle aziende. La finalità era quella di identificare le motivazioni che hanno spinto l'azienda ad intraprendere questo percorso, le finalità che prevedono di raggiungere, le maggiori difficoltà incontrate.

Nella prima parte di questa specifica sezione si chiedeva alle aziende di indicare se prima dell'avvio del processo di certificazione SA8000 fosse stata svolta un'auto-valutazione sulla propria politica di responsabilità sociale e se fosse stata effettuata una verifica sui propri fornitori in merito alla conformità degli stessi ai principi standard della SA; 40 delle 45 imprese hanno risposto in maniera affermativa al primo quesito, mentre solo 22 imprese hanno dichiarato di aver avviato autonomamente una verifica sui propri fornitori⁸.

E' stato successivamente chiesto alle imprese se nel certificarsi avessero usufruito del percorso di accompagnamento offerto dalla Regione Toscana, percorso che prevedeva sia un incentivo economico, sia un supporto informativo e di tutoraggio, e se si fossero o meno avvalse dell'aiuto di un consulente. In merito a quest'ultima questione 42 imprese hanno risposto in maniera affermativa. Per quanto riguarda invece il percorso di accompagnamento, come si

⁸ A tal proposito, va però specificato che non siamo in grado di sapere se chi ha effettuato una verifica sui propri fornitori lo abbia fatto sull'intera catena o solo su alcuni di essi.

evince dalla tabella n. 2, 21 imprese hanno dichiarato di averne usufruito: nello specifico, nove tra le 32 già certificate e 12 tra quelle in corso di certificazione⁹.

Alle 21 aziende che hanno risposto in maniera affermativa alla precedente questione è stato poi chiesto quanto la possibilità di usufruire di tali misure di accompagnamento avesse influito sulla decisione di intraprendere il percorso di certificazione. Una consistente maggioranza, il 71%, ha indicato di essere stata condizionata in maniera abbastanza rilevante dall'incentivo economico. Per quanto concerne quello informativo e di tutoraggio molte aziende hanno preferito non rispondere; un buon numero invece ha segnalato di non averne usufruito.

Tab. 2: Le aziende e il percorso di accompagnamento della Regione Toscana

| L'impresa ha usufruito di percorso di accompagnamento alla SA8000 offerto dalla Regione Toscana? | Aziende | | |
|--|-----------------|----------------------------|--------------------|
| | Già certificata | In corso di certificazione | Totale complessivo |
| No | 23 | | 23 |
| Si, del percorso di informazione/tutoraggio | 1 | | 1 |
| Si, ha usufruito del percorso di informazione e dell'incentivo finanziario | 1 | 4 | 5 |
| Si, ha usufruito dell'incentivo finanziario | 7 | 8 | 15 |
| Totale complessivo | 32 | 12 | 44 |

La tabella che segue mostra le differenti misure di accompagnamento previste dalla Regione Toscana. Prevalgono le aziende che hanno optato per il Docup - misura 1.4.1 – linea di intervento A. Ben undici hanno infatti dichiarato di aver usufruito di tale incentivo, due imprese già certificate alla data della nostra indagine e nove ancora in corso di certificazione.

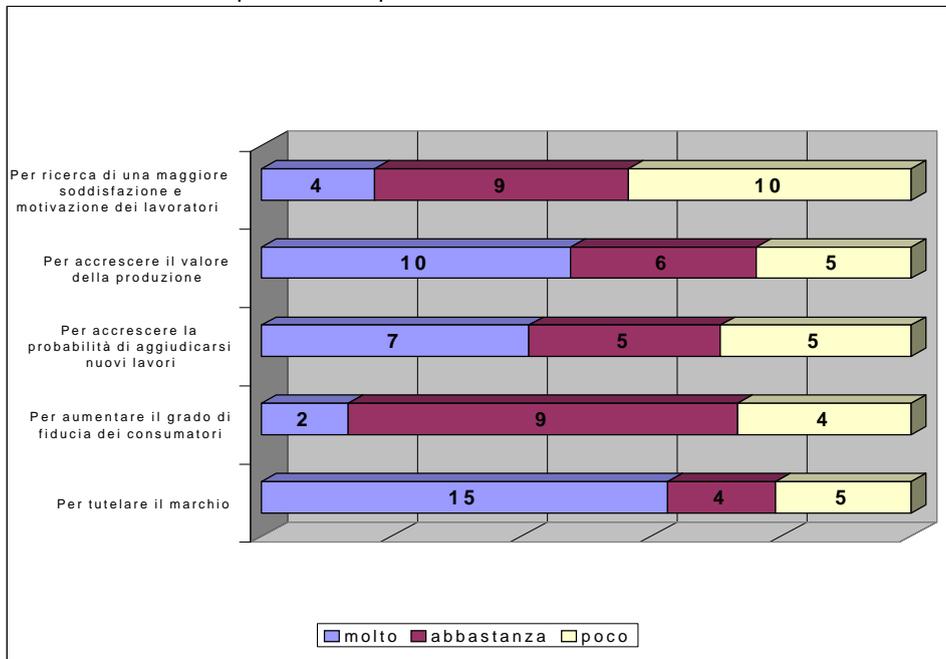
⁹ Un'azienda, fra le 13 in corso di certificazione che ci hanno risposto i questionari compilati, non ha risposto a questa domanda.

Tab. 3: Tipologia di incentivi

| Tipologia di Incentivi | Aziende | | |
|--|-----------------|----------------------------|--------------------|
| | Già certificata | In corso di certificazione | Totale complessivo |
| Docup - misura 1.4.1- linea di intervento A | 2 | 9 | 11 |
| Docup - misura 1.6.1 | 2 | 2 | 4 |
| Bando riguardante zone escluse dal Docup | 1 | 1 | 2 |
| Docup – misura 1.2 | 1 | | 1 |
| Altri incentivi | 3 | | 3 |
| Nessun incentivo | 20 | | 20 |
| N.R | 3 | | 3 |
| Totale complessivo | 32 | 12 | 44 |

Al di là dello stimolo fornito dai vari incentivi, si è cercato di capire da chi fosse partito l'impulso alla certificazione, per quali motivi e con quali aspettative. Quarantadue delle aziende censite hanno dichiarato che la decisione era partita dalla proprietà aziendale. Negli altri tre casi è stato il fatto di avere clienti certificati o in corso di certificazione che ha influito sulla decisione. Riguardo alle motivazioni, le finalità e le difficoltà incontrate, le domande poste davano la possibilità agli intervistati di selezionare fino a tre delle opzioni disponibili indicando anche l'ordine di priorità. I grafici sottostanti mostrano, per le cinque opzioni che hanno ottenuto il maggior numero di preferenze, il numero di aziende che le hanno scelte e con quale grado di preferenza.

Grafico n. 13: Motivazioni rilevanti che hanno inciso sulla decisione di intraprendere il percorso di certificazione SA8000



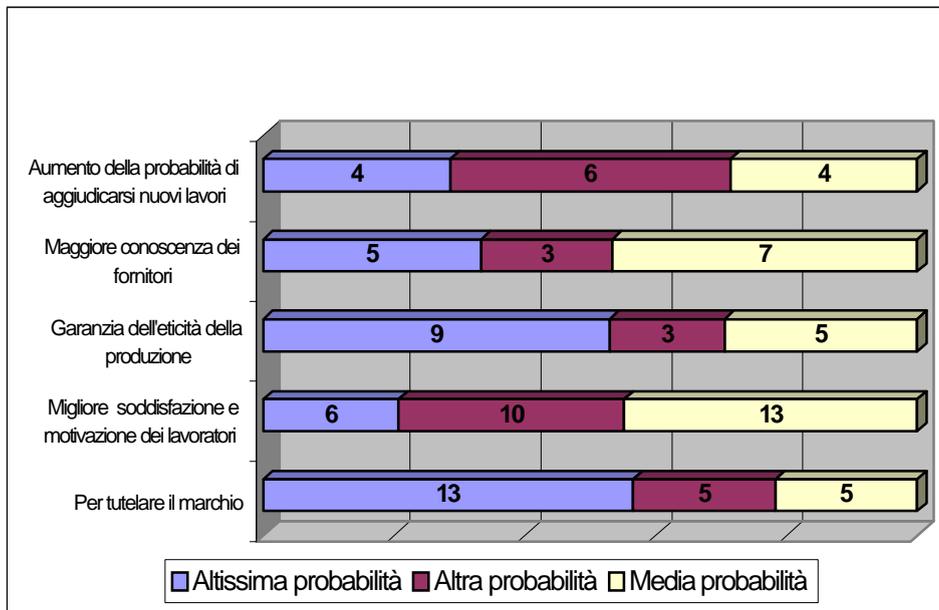
Si può notare che la motivazione maggiormente condivisa, sia come numero di aziende che l'hanno selezionata (24 risposte), sia come numero di quelle che lo hanno fatto indicandola come prima scelta (15 risposte), è "per tutelare il marchio e la reputazione aziendale". Segue la risposta "per ricerca di una maggiore soddisfazione e motivazione dei lavoratori", scelta da ben 23 aziende, anche se poi solo quattro di esse l'hanno indicata come una motivazione molto significativa. Rilevante anche il numero delle risposte ottenute dall'opzione "perché si riteneva che il poter garantire l'eticità della produzione ne accrescesse realmente il suo valore", condivisa da 21 aziende, dieci delle quali l'hanno segnalata come una motivazione molto rilevante.

Tra le motivazioni che hanno invece riscosso meno successo segnaliamo quella mirata a "migliorare i rapporti con le istituzioni", segnalata solo da due aziende e non come prima scelta.

Per quanto concerne le finalità che la certificazione aiuterà presumibilmente a perseguire, quelle che hanno ottenuto maggiore condivisione, come si vede dal grafico n. 14, sono state le seguenti: "una maggiore soddisfazione e motivazione dei lavoratori", segnalata da 29 aziende, sei delle quali l'hanno indicata come prima scelta e "la tutela del marchio e della reputazione aziendale", una finalità questa che

ben 23 aziende prevedono di conseguire, 13 delle quali anche con un'altissima probabilità.

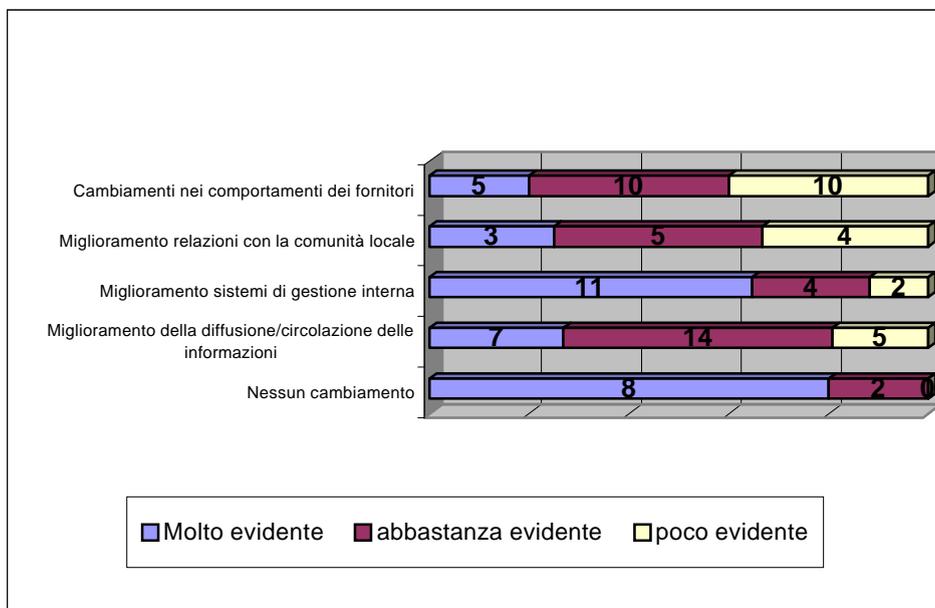
Grafico n. 14: Finalità attese dal percorso di certificazione SA8000



Fin ora si è analizzato ciò che le aziende prevedono di ottenere. Un'altra serie di domande ha invece cercato di investigare quali siano i cambiamenti o gli elementi di ricaduta che si sono già registrati nell'ambiente interno ed esterno all'impresa, posteriormente all'avvio del processo di certificazione. Anche in questo caso venivano fornite varie opzioni tra cui scegliere, dando al tempo stesso la possibilità di esprimere anche una propria opinione.

Le risposte che hanno avuto maggiori preferenze sono quelle riportate nel grafico 15. Come si può facilmente osservare, non ci sono risposte che spiccano. Un numero considerevole di aziende ha segnalato come cambiamento evidente il "miglioramento dei sistemi di gestione interna" e il "miglioramento della diffusione e circolazione delle informazioni". Il 22% delle aziende intervistate ha dichiarato di non aver riscontrato cambiamenti di nessun genere, anche se va considerata la recente acquisizione della certificazione.

Grafico n. 15: Cambiamenti che si sono già verificati a seguito della certificazione SA8000



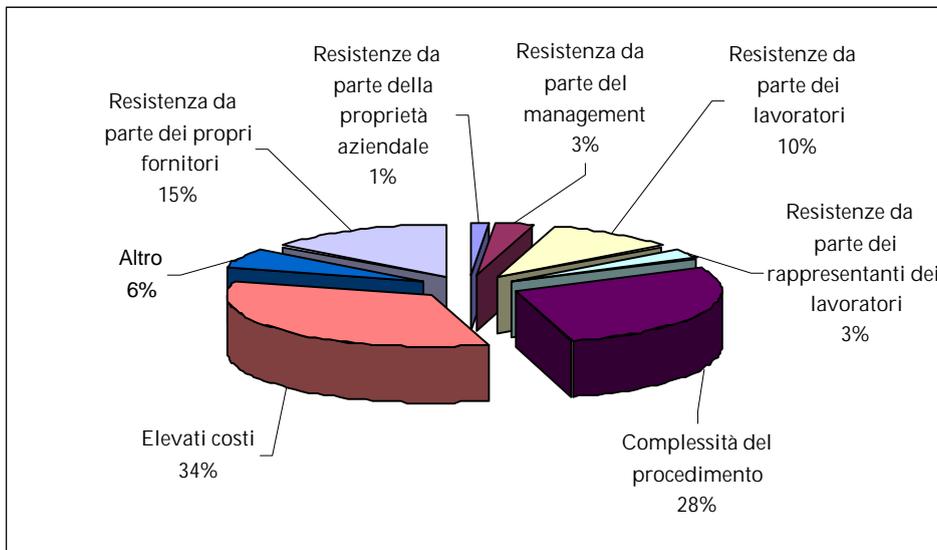
La domanda finale di questa sezione riguardava, invece, le difficoltà incontrate nel percorso di certificazione intrapreso. Venivano fornite sei opzioni, lasciando al tempo stesso la libertà di segnalarne altre.

Come si vince dal grafico n. 16, tra le difficoltà maggiormente segnalate risultano: “i costi elevati” indicata da 23 aziende su 45, e “la complessità del procedimento”, sottoscritta da 19 imprese. Tra le risposte indicate invece liberamente dagli intervistati, segnaliamo che ben dieci aziende hanno indicato come una delle maggiori difficoltà incontrate “la resistenza e reticenza da parte dei propri fornitori” a sottoporsi ai controlli che l’azienda è tenuta a fare sulla propria catena di fornitori.

In merito a questa questione, abbiamo sottoposto alle 45 aziende una domanda specifica proprio sul tipo di verifica che le stesse hanno attuato sulla catena dei fornitori e sub-fornitori e sugli strumenti utilizzati. Alla domanda hanno risposto 43 imprese indicando, come strumenti utilizzati, “la verifica in prima persona” (28 risposte) e “la richiesta di autocertificazioni accompagnate o meno da documentazione interna” (26 risposte). Raramente, invece, risulta che i fornitori siano stati sottoposti a verifiche esterne da parte di terzi, mai a quelle attuate in collaborazione con ONG. Le risposte non permettono di stabilire se le forme di

controllo indicate siano state attuate sull'intera catena di fornitori o perlomeno sui fornitori maggiormente rilevanti.

Grafico n. 16: Difficoltà incontrate nel percorso di certificazione SA8000



3.6 Comunicazione e informazione relativa alla SA8000: gli strumenti utilizzati e le relazioni con il territorio.

E' emerso che un elevato numero di imprese (36 su 45) ha reso pubblica la propria politica in merito alla responsabilità sociale. Gli strumenti maggiormente utilizzati per comunicare e condividere al proprio interno le scelte e gli sviluppi in merito alla certificazione sono stati la diffusione di materiale informativo tramite l'affissione in bacheche e il sito internet e la convocazione di riunioni e incontri appositi.

Il percorso di certificazione è un percorso partecipativo, richiede cioè il coinvolgimento di molte delle parti operative di un sistema aziendale, dai collaboratori ai dipendenti, dai clienti ai fornitori, dalla pubblica amministrazione alla comunità locale. A tal proposito, alla domanda su quali sono gli stakeholder ritenuti rilevanti per l'impresa, dalle risposte sintetizzate nella tabella n. 4, si evince chiaramente che i soggetti ritenuti maggiormente rilevanti sono i lavoratori; seguono i fornitori e partner commerciali e, al terzo posto, i clienti.

Quelli invece che sembra ricevano minori attenzioni sono gli investitori, citati solo in tre casi¹⁰.

Tab. 4: Stakeholder rilevanti per le imprese.

| Stakeholder | Preferenze | Percentuali |
|-----------------------------------|-----------------|-------------|
| I lavoratori | 37 | 82% |
| I fornitori e partner commerciali | 30 | 67% |
| I clienti | 28 | 62% |
| La Pubblica Amministrazione | 25 | 56% |
| Le istituzioni | 23 | 51% |
| I soci | 20 | 44% |
| I consumatori /utenti | 20 | 44% |
| La comunità locale | 18 | 40% |
| L'ambiente | 15 | 33% |
| Le organizzazioni non governative | 11 | 24% |
| Le generazioni future | 9 | 20% |
| Gli investitori | 3 | 7% |
| Altro | 1 ¹¹ | 2% |

Un altro aspetto che abbiamo cercato di investigare riguardava le relazioni tra le aziende e il territorio dove le stesse operano. Abbiamo chiesto alle imprese se avessero portato avanti attività in campo sociale in collaborazione con le istituzioni pubbliche e se avessero intrapreso collaborazioni attive o partenariati con associazioni, organizzazioni non profit, realtà del volontariato locale, comitati cittadini. In merito al primo quesito, circa un terzo delle imprese intervistate ha dichiarato di aver intrapreso iniziative in campo sociale in collaborazione con le istituzioni pubbliche, di cui la tabella n.5 sintetizza le tipologie. Invece, in merito alle possibili collaborazioni con soggetti del terzo settore, 23 imprese si sono dichiarate attive in questo campo, specificando come aree di maggiore intervento quelle della solidarietà, segnalata da 16 imprese, e quelle della cultura, dell'arte e dello sport.

¹⁰ Trattandosi nella gran parte dei casi di piccole imprese, il ruolo degli investitori, intesi come azionisti o partner finanziari è necessariamente più limitato.

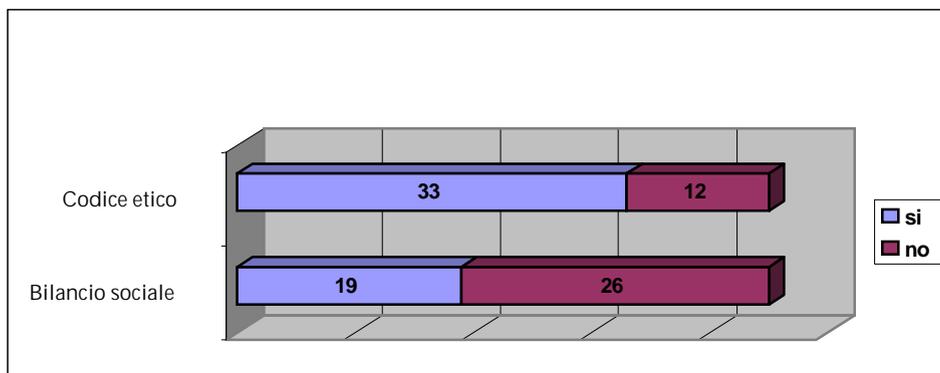
¹¹ Organizzazioni sindacali

Tab. 5: Collaborazioni con le istituzioni pubbliche locali su attività sociali

| Tipologie di collaborazioni attive tra le imprese e le istituzioni pubbliche locali | N. aziende impegnate |
|--|----------------------|
| Collaborazione con scuole ed istituti di formazione del territorio (es. borse di studio, stage, corsi) | 21 |
| Collaborazioni all'interno di progetti di sviluppo e/o di formazione | 16 |
| Collaborazione nell'organizzazione di eventi | 14 |
| Partecipazione nell'organizzazione di convegni | 14 |
| Partecipazione a Forum/consulte territoriali/gruppi di lavoro | 13 |
| Attività di orientamento al lavoro | 5 |
| Altro | 4 |

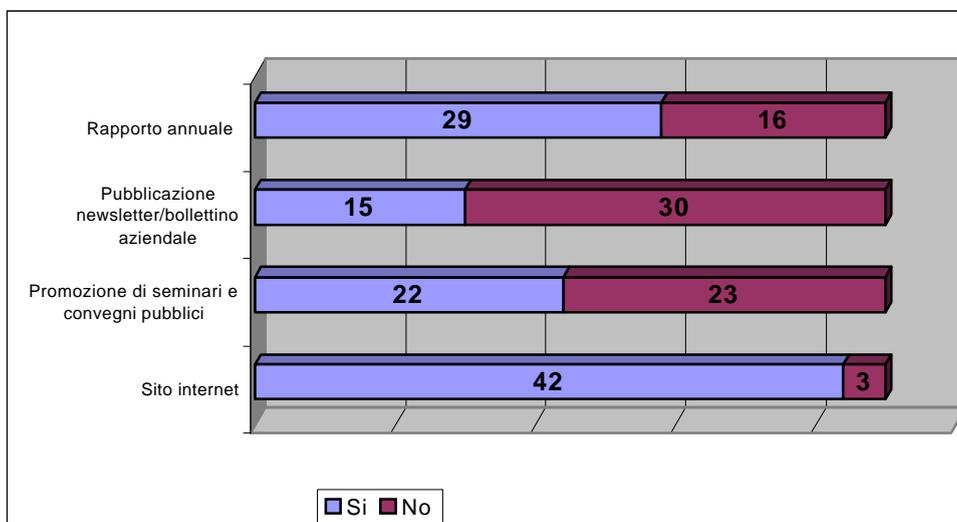
Tornando agli strumenti di comunicazione utilizzati dalle aziende per far conoscere le proprie politiche di responsabilità sociale, si è chiesto se le stesse si sono dotate di documenti come il Codice Etico e il Bilancio Sociale. In merito al Codice Etico, 33 imprese hanno risposto di disporne già (15 risposte) o di averlo in preparazione (18 risposte). Per quanto riguarda il Bilancio Sociale, invece, le risposte sono state leggermente diverse: solo 19 aziende, infatti, hanno dichiarato di averlo già o di essere in procinto di realizzarlo. Inoltre, undici di queste hanno dichiarato di aver coinvolto gli stakeholder nella formulazione o nella impostazione del documento, con una particolare attenzione ai propri lavoratori. Scarso risulta invece il coinvolgimento degli utenti e dei fornitori.

Grafico 17: Utilizzo del Codice Etico e del Bilancio Sociale



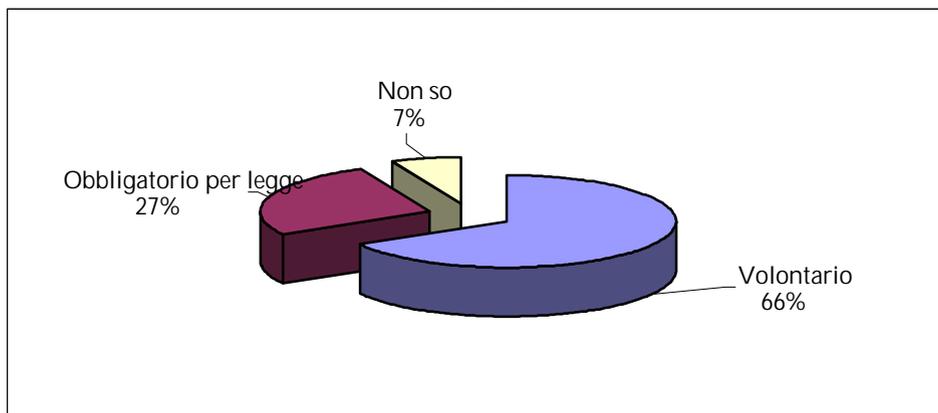
Le domande successive cercavano di individuare gli strumenti maggiormente utilizzati dalle imprese per far conoscere all'interno ed all'esterno delle stesse, i documenti sopra citati e le altre politiche aziendali. Dato un elenco e la possibilità di indicare più strumenti, dal grafico n. 18 si comprende che quelli maggiormente utilizzati sono il sito internet, posseduto praticamente da tutti i soggetti intervistati; la promozione di seminari e convegni aperti al pubblico, in cui sono state coinvolte più o meno sporadicamente 22 imprese; la pubblicazione di una newsletter o di un bollettino aziendale, di cui dispongono 15 aziende con una diffusione per lo più solo interna; infine, la produzione di un rapporto annuale, attività a cui si dedica più della metà dei soggetti intervistati.

Grafico n. 18: Strumenti di comunicazione utilizzati



Negli ultimi tre quesiti del nostro questionario veniva richiesto alle imprese di esprimere un giudizio in merito al sistema di certificazione. La prima chiedeva se fosse giusto che il processo di certificazione fosse volontario o se invece sarebbe stato auspicabile fosse obbligatorio per legge. Le risposte in merito a questa domanda sono rappresentate nel grafico n. 19, che mostra chiaramente come la netta maggioranza delle imprese (66%) sia favorevole alla natura volontaria del processo di certificazione SA8000.

Grafico n. 19: Natura volontaria o obbligatoria del processo di certificazione SA8000



La domanda successiva chiedeva, invece, di esprimere un parere in merito al fatto che la responsabilità sociale debba o meno essere sostenuta da iniziative istituzionali e in che modo. La tabella 6 illustra le risposte inerenti.

Tab. 6: RSI e sostegno pubblico

| Giudizio espresso | Aziende |
|---|---------|
| Sì, prevedendo azioni formative e di sensibilizzazione | 15 |
| Sì, prevedendo un sostegno finanziario alle imprese | 14 |
| Sì, prevedendola come criterio necessario/preferenziale per l'accreditamento, appalti, fondi ecc... | 14 |
| No, non è fondamentale | 1 |
| Non so | 1 |
| Totale | 45 |

L'ultimo quesito chiedeva, infine, di esprimere un proprio parere riguardo alla seguente affermazione: "lo standard SA8000 è capace di indurre un miglioramento continuo e sostanziale nella politica di responsabilità sociale delle imprese". Come mostra la tabella 7, 20 imprese hanno espresso un giudizio positivo in merito; 18 imprese, invece, hanno risposto che un miglioramento continuo dipende essenzialmente dalla volontà del management.

Tab. 7: Potenzialità della SA8000 di migliorare in modo sostanziale la politica di RSI.

| Giudizio espresso | Aziende |
|---|---------|
| Sì, in maniera rilevante | 20 |
| Non sufficientemente | 4 |
| Un miglioramento continuo dipende essenzialmente dalla volontà del management | 18 |
| N.R | 3 |
| Totale | 45 |

4. Gli studi di caso

4.1 Chimica Edile¹²

Chimica Edile nasce nel 1981 a Castiglione della Pescaia, in provincia di Grosseto. L'azienda di proprietà della famiglia Vannetti, opera nel settore dei materiali edili con l'intento di realizzare, con un occhio particolarmente attento a quelle che sono le esigenze dell'uomo e dell'ambiente, prodotti speciali che risolvano i problemi relativi all'umidità e alla coibenza termica ed acustica. Proprio per soddisfare questa esigenza e perfezionare i propri materiali, l'azienda ha ritenuto opportuno allestire all'interno dello stabilimento un piccolo laboratorio chimico. Da questa attività, nel corso degli anni, sono usciti prodotti molto interessanti tra cui una malta demolitrice non esplosiva ed altamente ecologica che al momento rappresenta il prodotto di punta dell'azienda.

Fino a pochi anni fa Chimica Edile vendeva direttamente i propri prodotti in tutta Italia e in molti paesi del mondo; da qualche anno, invece, la scelta è ricaduta sulla decisione di selezionare alcuni produttori e di autorizzarli a produrre con il loro marchio la malta demolitrice, il prodotto ad oggi maggiormente richiesto dal mercato. I produttori autorizzati si trovano al momento in Argentina, Brasile, Sudafrica. Sono poi stati selezionati alcuni rivenditori autorizzati in molte altre parti del mondo. Nel 2001 è stata anche aperta una fabbrica in Egitto, un'unità in partecipazione indipendente da quella italiana che però, essendo sia produttore che rivenditore autorizzato, si impegna a seguire tutti gli standard e i requisiti di qualità dello stabilimento di Castiglione della Pescaia.

Da sempre l'interesse di Chimica Edile è stato quello di dare maggior valore alla qualità piuttosto che alla quantità e di guardare il mercato con un occhio più rivolto all'uomo che alla speculazione economica. Per questo i prodotti sono tutti ecologici e realizzati utilizzando materie prime di primissima qualità prodotte prevalentemente da aziende italiane. "Questo magari incide sul prezzo, un po' più alto di quello dei prodotti concorrenti, ma ripaga gli acquirenti quanto ad affidabilità e sicurezza", ci tiene a sottolineare la nostra intervistata, Lucia Pasquini, responsabile SA8000 per la dirigenza.

Al momento di questa indagine presso lo stabilimento toscano lavorano otto dipendenti, oltre ad alcuni membri della famiglia Vannetti. L'organizzazione è molto semplice: c'è un responsabile del laboratorio, uno delle vendite, un responsabile amministrativo, un responsabile per i fornitori e clienti italiani e un

¹² Fonte: contributo di Lucia Pasquini, responsabile SA per la dirigenza e di Fausto Brandi, responsabile SA per i lavoratori, sito internet www.chimicaedile.it.

responsabile per i fornitori e i clienti esteri. Quest'ultima è anche responsabile SA8000 per la dirigenza. Nella fabbrica egiziana, al momento diretta dal figlio del signor Vannetti, l'organizzazione è simile; i dipendenti sono però più numerosi, circa 40.

La voce della dirigenza

Nel 1995 Chimica Edile decide di intraprendere il percorso di certificazione ISO 9000. Cinque anni dopo, come passaggio quasi spontaneo, iniziano le procedure per ottenere la certificazione sulla responsabilità sociale. La certificazione SA8000 è arrivata nel 2000, in meno di un anno dall'inizio dell'iter, senza ricorrere ad alcun incentivo economico esterno. In quegli anni si sentiva ancora poco parlare di certificazione etica ed ancora oggi, almeno nel settore dell'edilizia, Chimica Edile resta un caso abbastanza raro e particolare.

L'azienda ha vissuto la decisione di certificarsi quasi come un iter naturale vista la sensibilità dei proprietari verso le tematiche della responsabilità sociale e le limitate dimensioni dell'organico, otto dipendenti tutti ben qualificati e da sempre coinvolti in maniera attiva nelle decisioni aziendali. Lo scopo principale era quello di soddisfare ancor di più i propri collaboratori, quello di formalizzare le garanzie già esistenti e motivarli ulteriormente. Sulla decisione di certificarsi SA8000 ha inciso inoltre la volontà di migliorare il rapporto con il proprio territorio di riferimento e il voler conoscere i comportamenti dei propri fornitori. Non ha influito in alcun modo, invece, la richiesta di garanzie etiche da parte dei propri clienti. "I nostri clienti – commenta Pasquini - non hanno manifestato l'esigenza di ottenere garanzie etiche né in passato, né purtroppo oggi, anche se ci troviamo in un momento in cui si comincia a parlare sempre di più di certificazione etica".

L'importanza che l'azienda riconosce alle certificazioni è testimoniata da fatti concreti: dalla volontà di seguire, nel limite del possibile, viste le differenti realtà tra i due paesi, sia le procedure dell'ISO 9000 sia quelle della SA8000 nella fabbrica del Cairo, nonché dal fatto che l'azienda scelta come produttore autorizzato in Sud Africa è certificata ISO 9000. Al momento di questa indagine, inoltre, Chimica Edile sta completando le procedure per ottenere anche la certificazione ambientale.

L'azienda, fino ad oggi, non ha mai pensato all'eventualità di redigere un Bilancio Sociale; si limita, viste anche le proprie dimensioni, a redigere un rapporto annuale sulle attività. Sta invece valutando la possibilità di predisporre un proprio Codice Etico.

Ad oggi il principale strumento utilizzato da Chimica Edile per pubblicizzare il proprio impegno nell'ambito della responsabilità etica è il sito internet in cui, si fa riferimento proprio al rispetto della normativa SA8000: "La direzione della Chimica Edile credendo nei valori etici indirizza la sua politica nel rispetto dei diritti dei

lavoratori e la valorizzazione delle risorse umane, determinando condizioni di lavoro eque”.

Chimica Edile è un'impresa dove i dipendenti sono legati tra di loro e con la dirigenza da rapporti familiari o di profonda amicizia. Nell'attività produttiva sono impegnati esclusivamente uomini di età mediamente giovane, tutti accuratamente formati e specializzati nel ruolo che rivestono; non sono presenti né soggetti disabili né immigrati e le uniche due donne sono impegnate nell'ambito commerciale ed amministrativo. Gli otto dipendenti dello stabilimento di Castiglione della Pescaia sono tutti assunti a tempo indeterminato con contratto del commercio, il che assicura loro maggiori introiti rispetto a quello dell'industria utilizzato dalla maggior parte delle aziende analoghe; percepiscono una tredicesima e una quattordicesima e hanno, inoltre, a disposizione un medico del lavoro che, visto il numero ridotto degli impiegati, non spetterebbe loro per legge. Questo per quanto concerne la realtà toscana, la sede principale.

La fabbrica del Cairo, invece, è attualmente diretta dal nostro intervistato, Riccardo Vannetti. La decisione di aprire uno stabilimento in Egitto è stata determinata principalmente dal fatto che a partire dagli anni '90 il mercato arabo è diventato uno dei mercati più interessanti per i prodotti edili e, in particolare, proprio per la malta demolitrice. Il problema per Chimica Edile era a questo punto legato alla competitività dei propri prezzi sul mercato, prezzi eccessivamente elevati se i prodotti venivano realizzati in Italia. Da qui la decisione di creare la Chimica Edile Middle East. La conseguenza è che oggi la malta demolitrice, il principale prodotto realizzato nella fabbrica egiziana, viene realizzata ad un prezzo competitivo ed esportata con successo in tutti i paesi arabi dell'area.

Nel processo che ha portato alla nascita della nuova realtà aziendale egiziana non sono mancate difficoltà, soprattutto legate ad un sistema burocratico “pesante”, e alla mancanza di un adeguato supporto in termini formativi, informativi e finanziari da parte delle istituzioni italiane in loco, non molto interessate – a detta del direttore - ad accompagnare l'attività delle piccole e medie imprese.

Sulla decisione di aprire una fabbrica, autonoma a tutti gli effetti, proprio in quest'area africana ha necessariamente influito anche il costo della manodopera, sensibilmente più basso rispetto a quello italiano. Ciò detto, il direttore della Chimica Edile Middle East ci tiene a precisare che ai 40 dipendenti, attualmente impiegati nello stabilimento egiziano, vengono riservati dei trattamenti che vanno ben al di là di quanto previsto dalle leggi locali sul lavoro: “lo stipendio è sostanzialmente maggiore – circa il doppio - rispetto a quello mediamente percepito, i lavoratori hanno un contratto di lavoro, un'assicurazione per le malattie e una per gli infortuni e sono garantiti tutti i dispositivi di protezione individuale, tutte cose che non sono previste dalla legislazione locale e che non è affatto scontato che lo siano all'interno delle aziende straniere che delocalizzano in Egitto”.

Nell'azienda egiziana non ci sono discriminazioni di sorta. Sono presenti due venditori, uno egiziano e uno giordano, e due lavoratrici egiziane che si occupano dell'amministrazione. Nessun lavoratore ha meno della maggiore età.

Chimica Edile Middle East, cosciente della profonda differenza anche culturale della realtà araba, si è inoltre preoccupata di soddisfare le differenti esigenze degli addetti egiziani, esigenze dovute sia a fattori locali che religiosi. E' stata, ad esempio, realizzata una sala da tè in cui i collaboratori possono ritirarsi per pregare in orari prestabiliti; è stata acquistata un'auto aziendale per il trasporto dei dipendenti dallo stabilimento alle loro abitazioni; durante il periodo del ramadan è stata stabilita una riduzione dell'orario di lavoro. Tutte scelte che testimoniano l'impegno con cui il direttore promuove pratiche di responsabilità sociale d'impresa, nonostante queste ultime non vengano ancora pienamente percepite dai dipendenti.

Occorre infatti ricordare che, anche se l'azienda egiziana non è certificata SA8000 ed ISO 9000, al suo interno sono state praticamente esportate tutte le procedure esistenti nello stabilimento italiano. Il direttore della fabbrica egiziana si sente tuttavia pronto ad acquisire la certificazione etica, perché avendo promosso e seguito in prima persona il processo di certificazione nello stabilimento italiano ne conosce le molteplici opportunità. "Uno dei miei obiettivi come imprenditore italiano in Egitto – afferma Riccardo Vannetti - è quello di lasciare un nuovo modo di fare impresa, ma credo che oggi l'Egitto non sia ancora una realtà pronta a recepire un discorso di responsabilità sociale".

Tornando alla realtà italiana e ai rapporti tra la dirigenza e i dipendenti, va detto che da sempre gli otto lavoratori sono stati coinvolti e resi partecipi delle problematiche e delle decisioni prese dalla proprietà aziendale, già prima quindi della certificazione SA e delle procedure che la stessa impone. La stessa decisione di certificarsi ISO e SA è stata condivisa con i lavoratori. Il raffronto e lo scambio avviene settimanalmente, in incontri non formalizzati, mentre la riunione ufficiale e verbalizzata avviene ogni sei mesi.

E' stato proprio nell'ambito di queste periodiche riunioni che i lavoratori hanno ricevuto tutte le informazioni attinenti alla normativa SA8000 e che sono stati concordati degli incontri formativi su tematiche specifiche sulle quali i lavoratori hanno mostrato particolare l'interesse, come ad esempio sui contratti di lavoro. Per testare il grado di conoscenza della normativa SA nonché per avere una percezione chiara sul grado di soddisfazione dei dipendenti, periodicamente la responsabile per la SA della dirigenza, stila dei questionari da sottoporre ai propri dipendenti. Al momento, ciò che è emerso grazie a questo strumento è una sufficiente conoscenza della normativa da parte dei lavoratori e la loro assoluta soddisfazione in merito all'ambiente di lavoro e ai rapporti con la dirigenza.

Il coinvolgimento dei lavoratori rispetto alla gestione d'impresa non è una peculiarità della realtà italiana, ma attiene anche alla gestione del personale di Chimica Edile Middle East, al cui interno si svolgono riunioni periodiche nel

corso delle quali la dirigenza espone le modalità con cui intende risolvere eventuali problemi, cercando di conciliare il più possibile le diverse esigenze dei lavoratori. Il rapporto tra i dipendenti e la dirigenza, dunque, sembra essere improntato al dialogo ed appare facilitato dalla presenza di Umberto Giovanetti che, presente al momento di questa intervista, ci chiarisce che oltre ad essere responsabile di tutto quanto concerne gli adempimenti burocratici riguardanti i lavoratori, svolge la funzione di filtro tra la dirigenza e i lavoratori, facilitando questi ultimi nel sollevare eventuali problemi e criticità.

Da sempre Chimica Edile si è mostrata particolarmente attenta alle problematiche legate alla sicurezza sul luogo di lavoro e alla salute dei propri lavoratori, anche in ragione del tipo di macchinari utilizzati in azienda e alle sostanze prodotte. Gli otto dipendenti hanno un medico del lavoro e annualmente vengono sottoposti a visite e controlli. Nell'azienda non ci sono mai stati gravi incidenti e, vista la delicatezza di alcuni processi produttivi, è sempre stata cura della dirigenza formare adeguatamente i nuovi assunti.

Questo è ciò che la dirigenza si preoccupa di verificare che avvenga anche all'interno degli stabilimenti dei propri produttori autorizzati. Nella fabbrica del Cairo, ad esempio, un impiegato egiziano si occupa esclusivamente di curare i rapporti con le autorità locali per quanto concerne il tema della sicurezza sul lavoro.

Va infine precisato che già da diversi anni l'azienda toscana ricicla per quanto possibile le polveri nelle proprie produzioni ed è impegnata nella raccolta differenziata dei rifiuti: la carta e la plastica alimentare vengono raccolte dal Comune mentre i recipienti di plastica che contengono le materie prime vengono raccolti da una ditta locale di smaltimento.

I fornitori di Chimica Edile, almeno per quanto concerne la sede toscana, sono tutte grandi aziende italiane che producono articoli di prima qualità e che sono per lo più certificate ISO 9000. In rapporto a questa tipologia di fornitori, in sede di certificazione SA8000, l'azienda non ha riscontrato nessuna particolare problematica.

Qualche problema in più lo hanno invece registrato in rapporto ai fornitori extracomunitari. Fino a poco meno di un anno fa Chimica Edile si riforniva, tra gli altri, da un'azienda statale tunisina, oggi questi rapporti si sono interrotti prevalentemente per problemi connessi alla qualità dei prodotti e al momento il principale fornitore estero risulta un'azienda argentina. Questa è già stata visitata in un'occasione dalla dirigenza ma, tuttavia, non ci sono stati elementi utili per poter dare un giudizio in merito ai parametri richiesti dalla SA8000.

Per quanto concerne invece i fornitori della fabbrica egiziana si tratta per lo più di aziende locali in cui è risultato fino ad oggi abbastanza complesso, se non impossibile, effettuare verifiche approfondite, questo in ragione del fatto che si tratta prevalentemente di aziende di stato nelle quali ci sono regole che non si

possono infrangere e in cui è molto complicato effettuare ogni sorta di controllo. Non occorre spendere molte parole per capire quanto afferma il direttore della Chimica Edile Middle East: “decidono le aziende il quando, il come e il quantitativo che intendono fornirmi; basti pensare che per entrare all’interno dell’impresa che mi fornisce circa l’80% della materia prima ho bisogno di un permesso dei militari. Sui piccoli fornitori, invece, ho la grande difficoltà di mantenere un prezzo stabile, tanto che subisco aumenti di prezzo del 70% da una settimana all’altra”.

In merito alle aziende fornitrici della sede italiana, il primo passo fatto dalla dirigenza in sede di pre-certificazione è stato quello di elaborare dei questionari da sottoporre a tutti i fornitori. Con questi si voleva, da una parte, informare circa le motivazioni che avevano spinto Chimica Edile verso questo genere di percorso, dall’altra, dare conoscenza della normativa SA8000 e dell’impegno che questa avrebbe comportato per l’impresa stessa e, marginalmente, anche per loro.

Con fatica e dopo numerosi solleciti, tutti i fornitori hanno compilato il questionario e da una prima analisi tutti sono risultati dentro ai parametri previsti dalla norma. Il passaggio successivo è stato quello delle verifiche e dei controlli, inizialmente concentrati sulle poche realtà estere e poi allargati all’intera catena di fornitura. Tali verifiche avvengono tutt’oggi a cadenza annuale, utilizzando ancora lo strumento dei questionari con i quali si cerca principalmente di controllare che le questioni legate alle politiche del lavoro, alla sicurezza e all’ambiente siano nei parametri stabiliti dalla SA8000. L’ultimo controllo di questo genere non ha riscontrato particolari criticità.

L’attenzione nella scelta dei propri fornitori da parte della dirigenza aziendale emerge anche dalle scelte fatte in merito agli istituti di credito con i quali hanno stretto rapporti: si tratta di realtà, a giudizio dell’intervistata, “socialmente impegnate”.

A proposito della propria catena di fornitori, Pasquini tende infine a precisare che Chimica Edile non si trova nella condizione per poter scegliere dove indirizzare i propri acquisti, soprattutto in Italia: “il mercato di questo settore non lo consente, possiamo farlo con i piccoli fornitori i quali però incidono in maniera limitata nel complessivo nucleo dei nostri fornitori che sono per lo più aziende di grandissime dimensioni i cui prodotti non sono per noi sostituibili”.

Il fatturato di Chimica Edile del 2003 ammonta a 1.417.102 € ed è così ripartito: il 10% realizzato sul mercato regionale, il 30% su quello nazionale e il restante 60% su quello estero. Mentre sul mercato regionale e nazionale l’azienda di Castiglione della Pescaia vende una vasta gamma di articoli, su quello estero il prodotto principalmente venduto è la malta demolitrice.

La fabbrica egiziana riesce a coprire l’intera richiesta del mercato arabo mentre per gli altri mercati internazionali l’azienda toscana ha selezionato una serie di produttori autorizzati che producono e vendono la malta con il marchio della Chimica Edile e una serie di rivenditori autorizzati, ossia aziende che vendono il prodotto ma non lo producono; i primi si trovano in Sud Africa, Brasile ed Argentina i secondi soddisfano i mercati degli Stati Uniti, dell’Asia

(rivenditore con sede in Malaysia), della Grecia, del Messico, dell'Arabia Saudita e della Spagna.

Chimica Edile è un'azienda molto conosciuta nel proprio territorio e che gode di un'ottima reputazione, questa almeno l'opinione condivisa della dirigenza e dei dipendenti. L'azienda raramente partecipa ad eventi pubblici. Lo scorso anno, ha presenziato a "Terra Futura", un appuntamento annuale in cui per tre giorni presso la Fortezza da Basso di Firenze, si succedono convegni ed incontri che hanno come oggetto pratiche di vita, di governo e d'impresa per un futuro più equo e sostenibile.

Annualmente invece, già da diversi anni, Chimica Edile si impegna a contribuire a raccolte fondi come quelle organizzate da Telethon, dal Telefono Rosa e Telefono Azzurro o dall'Unicef, oltre alle consuete donazioni che nel periodo natalizio vengono indirizzate all'associazione Admo locale.

La voce dei lavoratori

Il rappresentante dei lavoratori per la SA8000, nonché responsabile della sicurezza e del reparto di produzione, è Fausto Brandi, operaio di Chimica Edile fin dalla sua costituzione.

Alla domanda su cosa è cambiato a seguito della certificazione etica per gli operai, Brandi risponde che la certificazione non ha fatto altro che migliorare una situazione che già era ottima. Le ragioni di ciò sono rintracciabili nel fatto che tra gli otto dipendenti ci sono dei rapporti quasi familiari, c'è un'omogeneità di età, la condivisione di molti interessi e il convivere in una realtà molto piccola come Castiglione della Pescaia. Le certificazioni ISO 9000 e SA8000 non hanno comportato per i dipendenti alcun peso o incombenza visto che "ogni decisione presa dalla dirigenza non ha fatto altro che inquadrare con delle procedure un meccanismo produttivo che non è mai stato avventato", ci dice Fausto Brandi.

E' parere comune dei lavoratori che le procedure per la SA abbiano semmai migliorato la qualità della vita nella fabbrica. Ad esempio, non viene più percepito il problema delle polveri che in fabbriche impegnate nella produzione di articoli per l'edilizia, calce, malta e quant'altro, è solitamente il principale elemento di disturbo sia all'interno dello stabilimento che per l'impatto con l'ambiente esterno. Gli impianti di aspirazione utilizzati sono talmente efficaci che nessuna azienda o abitazione vicina si è mai lamentata e sugli indumenti degli stessi operai, che periodicamente sono sottoposti alla verifica delle polveri, non è mai stato riscontrato alcun problema rilevante. Afferma Brandi: "l'ambiente lavorativo, che pur era già buono, è oggi ad un livello ottimale e questo soprattutto grazie alla disponibilità della dirigenza e alla sua volontà di soddisfare le esigenze espresse da chi lavora nelle fasi produttive".

Alto è anche il livello di soddisfazione circa le politiche del lavoro adottate dalla dirigenza. Come afferma Brandi: "percepriamo uno stipendio piuttosto buono

essendo assunti con il contratto del commercio piuttosto che con quello dell'industria. Tutti i dipendenti, inoltre, hanno avuto nel corso degli ultimi anni degli scatti salariali, mai si è verificato un ritardo nei pagamenti degli stipendi e mai è stata richiesta dalla proprietà aziendale una sola ora di straordinario. Quando lo straordinario è stato fatto la decisione è partita dagli stessi lavoratori e naturalmente in questi casi ne è stato tenuto debitamente conto nelle buste paga”.

I lavoratori si sentono completamente integrati nella realtà aziendale, sentono di contribuire al buon esito della stessa e sono da sempre tenuti al corrente delle iniziative intraprese.

Positivo è anche il giudizio di Safaa Mahmoud, un'impiegata che dal Febbraio 2001 lavora presso l'ufficio amministrativo della Chimica Edile Middle East e che ci ha fornito una breve testimonianza in merito al rapporto tra lavoratori e dirigenza all'interno della fabbrica egiziana.

La nostra intervistata, in particolare, non ha dubbi nell'affermare che Riccardo Vannetti si impegna per instaurare un rapporto personale con i tutti dipendenti. A ciò si aggiungono i margini di autonomia d'azione che il direttore si impegna ad offrire ai propri dipendenti. Afferma Safaa: “Riccardo Vannetti mi dà l'opportunità di essere creativa, tanto che ho l'impressione di crescere e imparare ogni giorno qualcosa dal mio lavoro”.

La voce dello stakeholder

In qualità di rappresentante al Cairo del gruppo Monte dei Paschi di Siena, raccogliamo la testimonianza di Riccardo Mattioli in merito all'operato di Chimica Edile Middle East.

Per quanto concerne la relazione che intercorre tra lo stakeholder da noi intervistato e l'azienda egiziana, occorre precisare che quest'ultima non è un cliente della banca Monte dei Paschi di Siena che, invece, intrattiene rapporti finanziari con la “casa madre” di Castiglione della Pescaia. Tuttavia, l'ufficio del Cairo del gruppo bancario in questione ha frequenti contatti con la Chimica Edile Middle East al fine di identificare eventuali problematiche risolvibili con iniezioni di liquidità da effettuare direttamente sull'azienda italiana.

L'immagine che l'azienda egiziana trasmette allo stakeholder è senza dubbio positiva. La Chimica Edile Middle East appare agli occhi del nostro intervistato non solo come una realtà estremamente rispettabile nel paese in cui opera, ma anche come un leader assoluto del settore. L'azienda, infatti, – a detta di Mattioli – gode di una reputazione molto buona in quanto tratta un prodotto che risulta essere particolarmente importante nel quadro dei problemi di sicurezza presenti in questo momento nel medio oriente.

Il successo della CEM è dunque legato alla capacità d'innovazione e alla produzione di qualità. A ciò si aggiunge un approccio responsabile nei confronti della comunità che si palesa nelle scelte gestionali applicate dalla dirigenza.

A conferma di questa immagine positiva, le tre parole scelte dal nostro intervistato per riassumere l'azienda egiziana: tenacia, serietà, innovazione.

Sul versante della performance sociale dell'impresa, al rappresentante del gruppo Monte dei Paschi preme sottolineare che la CEM ha notevolmente contribuito all'incremento dell'occupazione nell'area in cui opera. Un'occupazione di qualità, grazie al pieno rispetto della legislazione sul lavoro egiziana e a pratiche responsabili di gestione d'impresa.

La politica di responsabilità sociale d'impresa adottata da Chimica Edile Middle East è particolarmente apprezzata dal gruppo Monte dei Paschi anche se – ci ricorda Riccardo Mattioli – non è compito degli istituti di credito intervenire sul fronte della gestione aziendale, giudicando le scelte delle imprese in merito all'adozione o meno di pratiche di responsabilità sociale. L'informazione che ricaviamo a tal riguardo dal nostro stakeholder è infatti quella che non esistono strumenti o servizi appositamente pensati per sostenere gli imprenditori che vogliono fare delocalizzazione o internazionalizzazione responsabile. Afferma Riccardo Mattioli: "gli strumenti che noi mettiamo a disposizione delle aziende non sono dipendenti dalle scelte di gestione responsabile dell'impresa, anche se il gruppo Monte dei Paschi ha una precisa politica di responsabilità etica".

4.2 Consorzio Centopercento Italiano¹³

Il consorzio Centopercento Italiano è una realtà nata a Firenze nel 1997 dalla volontà di un gruppo di produttori toscani del settore manufatti in pelle di portare avanti una produzione italiana di qualità, una qualità che deriva da anni di esperienza, cultura e tradizioni artigianali.

Il consorzio, sin dalle proprie origini, si è posto come priorità quella di affrontare il mercato facendo della trasparenza dei propri comportamenti una bandiera. Tra i suoi principali obiettivi quello di fare e dare chiarezza alla propria clientela e ai consumatori in genere sull'origine dei prodotti realizzati dalle aziende manifatturiere aderenti.

A tale scopo è stato ideato il marchio Centopercento Italiano, un marchio che va al di là di quanto garantito dal marchio Made in Italy perché concesso solo là dove c'è la garanzia che il processo produttivo sia stato realizzato interamente nel nostro paese.

Una volta trovato lo strumento, il consorzio si è però interrogato sul fatto che il meccanismo con il quale il marchio Centopercento Italiano veniva attribuito era essenzialmente basato sull'autoreferenzialità, con il rischio di limitarne il valore. Questa considerazione aggiunta al fatto che era interesse del consorzio andare oltre la garanzia del "cosa" viene prodotto delle aziende associate (in termini di qualità e prezzo) considerando anche il "come" avviene il processo di realizzazione (in termini di fattori sociali, etici, ambientali, di salute e sicurezza) ha portato alla volontà di certificarsi SA8000.

Al momento di questa intervista il consorzio è costituito da 40 unità aziendali operative prevalentemente nell'area fiorentina o comunque sul territorio toscano. Tra queste si registrano realtà molto diverse tra loro, alcune con soli sette dipendenti, altre, quelle più grandi, con un numero di addetti che si aggira intorno alle 80 unità. Complessivamente, le aziende contano circa 800 addetti (2000 se si considerano anche quelli delle imprese cui vengono appaltate alcune fasi di lavorazione). Il consorzio invece, di per sé, ha solo un collaboratore fisso a contratto ossia la Direttrice dello stesso, Laura Chini, da noi intervistata; per il resto, qualora se ne presenti la necessità, esso ricorre a collaboratori esterni.

A livello dirigenziale il consorzio prevede le seguenti figure ed organi giuridici: un Consiglio di Amministrazione composto da nove membri, un Presidente, un Vice Presidente e un Direttore.

La voce della dirigenza

Per il consorzio Centopercento Italiano "adottare la norma SA8000 significa affrontare il mercato globale e le nuove sfide del business nel rispetto dei valori etici

¹³ Fonte: contributo di Laura Chini, responsabile SA per la dirigenza, e sito internet www.i-place.it

fondamentali propri e del mercato, accrescendo la solidità, la trasparenza, la credibilità del proprio business e la fiducia delle parti interessate". Questo si legge sul portale internet dell'organizzazione; queste alcune delle motivazioni che, all'inizio del 2001, hanno spinto il consorzio ad intraprendere il percorso di certificazione etica. La normativa SA8000 è risultata, infatti, la più idonea a soddisfare anche le esigenze del consorzio di attribuire un riconoscimento maggiore al marchio Centopercento ed uscire dall'autoreferenzialità.

Complessivamente il percorso ha impegnato l'organo direttivo del consorzio per circa due anni concludendosi nel marzo 2003, un tempo necessario considerando che la procedura è stata adeguata ad esigenze proprie del consorzio e che ha determinato, tra l'altro, la totale revisione del suo statuto. In questo contesto uno dei punti più complessi e che maggiormente hanno impegnato i dirigenti è stata la realizzazione di un manuale delle procedure che tenesse conto del fatto che tutte le aziende, aderenti al consorzio, in quel momento, non erano certificate SA8000 e che molte non lo sarebbero state neanche successivamente. In ragione di ciò il suddetto manuale è stato redatto in maniera tale che le aziende nel momento in cui accettano di far parte del consorzio accettano lo statuto dello stesso e sottoscrivono il suo codice deontologico, un codice che tiene inevitabilmente conto proprio dei principi e dei valori previsti dalla SA8000. Non viene posta come condizione vincolante la volontà di certificarsi e quindi di intraprendere un percorso SA8000 ma il fatto che esista un codice deontologico e un manuale al quale rifarsi impone comunque qualche impegno e qualche vincolo che le imprese aderenti devono rispettare.

Dopo due anni dalla certificazione, al momento di questa intervista, sei sono le aziende aderenti al consorzio che sono andate oltre la sottoscrizione del suddetto codice, facendosi "traghettonare" dal consorzio stesso verso una propria certificazione SA8000. Altre tre hanno fatto richiesta nel corso del 2003 dei sussidi previsti dalla Regione Toscana per intraprendere il percorso ritirandosi, però, in corso d'opera per problemi economici legati principalmente alla crisi del mercato. Tutte le suddette sei imprese certificate SA8000 sono certificate anche ISO 9001, il consorzio, invece, in quanto soggetto non dedito ad attività produttiva non ha ritenuto indispensabile intraprendere la certificazione di qualità, mentre ha aderito all'iniziativa delle Nazioni Unite Global Compact ed è in programma la redazione del Bilancio Sociale.

Le attese riposte dai dirigenti del consorzio nella scelta di certificarsi sono state e sono tutt'oggi di diversa natura:

- § una crescita della reputazione nel mercato: dovuta all'accostamento del marchio del consorzio Centopercento Italiano a quello di certificazione SA8000;
- § l'acquisizione di nuovi clienti grazie anche ad una più incisiva penetrazione in alcuni mercati dove la certificazione etica e di processo sono maggiormente conosciute ed apprezzate (USA, Canada, Hong Kong, Australia, ecc.);

- § un forte indebolimento della concorrenza soprattutto nel settore di produzione medio-alto e sostanziale riduzione di falsi;
- § una positiva pubblicità che può scaturire dalle attività di verifica e/o controllo effettuate dalla parti interessate (stakeholder).

Molti dei suddetti obiettivi restano da soddisfare, è certo però che, sia il consorzio come tale, sia le aziende dello stesso che hanno intrapreso percorsi di certificazione, hanno rilevato come la reputazione percepita dai propri clienti sia sensibilmente aumentata anche se, come sottolinea Chini, "i risultati sperati restano ancora lontani visto che l'ignoranza e la disattenzione dei clienti su queste tematiche continua ad essere, purtroppo, ancora troppo elevata".

Costante è l'impegno del consorzio in attività volte alla promozione della responsabilità etica delle imprese. Il consorzio approfitta di ogni occasione per dare visibilità al percorso intrapreso sul fronte della RSI e sensibilizzare le imprese della propria filiera sul tema: partecipa a incontri pubblici, organizza mostre ed eventi in cui coinvolge i propri stakeholder oltre a riservare a questo tema un ampio spazio nel proprio sito internet.

Il consorzio di per sé non ha alcun dipendente; l'unico collaboratore stabilmente impegnato nel ruolo di direttore è Laura Chini, la nostra intervistata. Si è occupata in prima persona di curare l'intero percorso di certificazione del Consorzio ed è perfettamente a conoscenza delle realtà aziendali, socie dello stesso, che nel corso di questi ultimi due anni hanno intrapreso il percorso di certificazione etica.

Nel trattare delle eventuali problematiche incontrate nell'ambito della certificazione dalle suddette aziende con i propri dipendenti, Chini ci tiene a sottolineare che, "in diverse realtà la normativa SA8000, pur essendo una norma che incrementa le garanzie dei dipendenti, è stata proprio da questi accolta con qualche diffidenza, soprattutto a livello delle maestranze e ciò in ragione anche del fatto che in molte di queste realtà (le piccole imprese) i sindacati sono scarsamente presenti e pertanto non vi è stata la possibilità di trasmettere prontamente ai dipendenti l'importanza di una certificazione come la SA8000".

Ciò si è verificato nonostante l'impegno del consorzio stesso di organizzare dei percorsi formativi indirizzati a tutti i lavoratori delle singole aziende, percorsi che complessivamente hanno impegnato un consulente professionale per 400 ore di lezione e che hanno trattato in maniera integrata sia la normativa SA8000 che ISO 9000. Il consorzio nel corso dell'anno 2004, ha organizzato, inoltre, un ulteriore percorso di formazione sulla certificazione etica in collaborazione con il Polimoda di Firenze, un corso aperto a tutte le imprese indipendentemente dal fatto che già fossero certificate o meno. L'esito del suddetto corso è stato però non del tutto soddisfacente, in parte in ragione del fatto che molte delle imprese non certificate partecipanti non hanno poi deciso di intraprendere il percorso stesso e dall'altra per il fatto che molte di quelle già certificate e iscritte si sono poi ritirate, probabilmente con la sensazione di aver già trattato in altra sede gli stessi argomenti.

Se quindi la formazione resta un punto sul quale continuare ad investire, soddisfacente risulta invece il grado di trasparenza raggiunto sia tra il consorzio e le aziende associate, sia all'interno delle singole realtà certificate con i propri dipendenti. Tra gli strumenti a questo scopo attivati: incontri fissi, affissioni in apposite bacheche e cassette delle idee e dei suggerimenti.

Il sistema di inclusione dei dipendenti nelle singole imprese certificate ha talmente migliorato l'ambiente lavorativo, comportando una sensibile riduzione delle frizioni interne tra i collaboratori, da incidere positivamente anche sul livello produttivo e quindi apportando anche benefici di puro stampo economico.

La politica in merito ai controlli sulla catena di fornitura è stata molto simile per il consorzio e per le aziende socie dello stesso certificate. Prima di intraprendere il percorso di certificazione è stata fatta una verifica preliminare sul 15% circa dei fornitori selezionando quelli ritenuti maggiormente critici. Tra questi rientravano, per il consorzio, le ditte che si occupano dell'allestimento nell'organizzazione di eventi e per le ditte socie, le concerie. Nelle prime è infatti probabile che vengano assunti lavoratori a tempo determinato mentre nelle seconde spesso vengono impegnati lavoratori extracomunitari non sempre tutelati.

A questo primo controllo ha fatto seguito una verifica presso le sedi delle aziende fornitrici. In ambedue questi momenti, non sono mancati contrasti con alcuni fornitori, soprattutto per le sei aziende certificate; alcuni fornitori si sono rifiutati di fornire le informazioni richieste, altri hanno addirittura minacciato di interrompere il rapporto di fornitura laddove le richieste fossero continuate. Questo comportamento viene, almeno in parte, attribuito da Laura Chini, all'ignoranza generale sulla normativa SA8000 e potrà essere contrastato solo con una mirata attività di promozione e di informazione sulla responsabilità sociale.

I clienti principali del consorzio sono le stesse aziende socie mentre i clienti di queste ultime sono per lo più grandi imprese di moda e del settore pelletteria, molte delle quali operative sul mercato estero. Tra queste molte realtà del Nord America o comunque di mercati di influenza americana (Giappone, Hong Kong, Australia, ecc.) che già da diversi anni sono solite investigare sulle proprie ditte fornitrici attraverso dei questionari in cui vengono trattati argomenti di carattere prevalentemente etico che utilizzano come strumenti di selezione e qualifica dei propri fornitori.

Questo ha almeno in parte condizionato la decisione delle sei aziende di intraprendere il percorso di certificazione SA. Hanno pensato che sottoscrivere la normativa SA8000 rappresentasse per la propria clientela una garanzia meno autoreferenziale e più autorevole della sottoscrizione di questionari standardizzati. In realtà, almeno ad oggi, questo ragionamento non è stato condiviso dai clienti stranieri che continuano, infatti, a inviare questionari e a far

firmare dichiarazioni senza riconoscere una reale importanza alla normativa SA8000.

Il consorzio Centopercento Italiano, per sua natura, si propone di promuovere i prodotti realizzati e commercializzati dalle ditte consociate e questo lo rende molto presente ed attivo sul territorio. Numerosi sono gli eventi pubblici organizzati nel corso degli anni per promuovere l'attività del consorzio stesso e le sue politiche anche in merito alla responsabilità sociale. Tra questi numerose fiere, allestimento di mostre, offerta di corsi di formazione sulla pelletteria, sui tempi e i metodi di lavoro. Quest'impegno inevitabilmente comporta l'instaurarsi di numerosi contatti e accordi con partner locali pubblici e privati. Tra questi una fruttuosa collaborazione è al momento in corso con la Regione Toscana e con altri eterogenei partner. A seguito di una proposta del Centopercento Italiano alla Commissione Etica Regionale Toscana è nato il progetto FELAFIP: un progetto che si propone di riqualificare le filiere di produzione attraverso l'incentivazione dei valori dell'inclusione sociale e che ha alle spalle un'attenta attività di studio svolta da un gruppo di lavoro interno alla Commissione Etica. Il suddetto gruppo si propone di fornire percorsi sostenibili sia sul piano gestionale che finanziario per le microimprese toscane collocate in distretti e filiere ed interessate ad approcciare i temi della responsabilità sociale e della certificazione.

L'obiettivo di FELAFIP è proprio questo, certificare l'intera filiera della produzione dei pellami operativa in Toscana, operando a cascata e coinvolgendo tutti i soggetti interessati.

Al momento di questa intervista i soggetti interessati dal progetto risultano 650 imprese di pelletteria, 220 imprese conto terziarie della concia, 10 province e 50 comuni toscani, tre dipartimenti dell'Università di Firenze, 15.500 stakeholder diretti (lavoratori, subfornitori, fornitori, associazioni di categoria, organizzazioni sindacali), 1000 stakeholder indiretti (no profit, consumatori, media), 20.000 studenti degli Istituti di Istruzione Secondaria, 1.250.000 abitanti.

Il progetto prevede azioni di sensibilizzazione, informazione, comunicazione, animazione e formazione che avranno come principali finalità quelle di creare e diffondere la cultura della responsabilità sociale e dei diritti nei territori e delle aree produttive, riqualificare i territori e le imprese attraverso l'applicazione di sistemi di gestione integrata qualità, ambiente e responsabilità sociale e raggiungere la certificazione di filiera.

Oltre al suddetto progetto FELAFIP, il consorzio sarà presto impegnato in un programma sul mobbing nel mondo del lavoro in partenariato con la Asl locale. Per qualche anno l'organizzazione ha inoltre sostenuto, sia in termini di comunicazione indirizzata alla raccolta fondi che di contributi versati, un'associazione fiorentina impegnata nelle adozioni a distanza di bambini di strada brasiliani.

La voce dello stakeholder

In qualità di direttore del CNA-Toscana, abbiamo intervistato Armando Prunecchi al fine di raccogliere la testimonianza di un stakeholder appartenente al mondo delle associazioni di categoria. Nello specifico, il CNA-Toscana intrattiene con il consorzio Centopercento Italiano una relazione di tipo sindacale, configurandosi come uno stakeholder indiretto del consorzio. Sebbene il consorzio intrattenga una relazione più diretta con il CNA-Firenze, la relazione con la struttura regionale è, a detta dell'intervistato, molto buona: "il consorzio, infatti, pur essendo una struttura provinciale, ha comunque una visibilità regionale, questo fa sì che la frequenza dei contatti con il CNA-Toscana sia interessante, nell'ordine di cinque-sei contatti annui, cosa che altri consorzi provinciali non hanno".

Molto buona la relazione del CNA-Toscana con il consorzio, in quanto è una relazione "non organizzata", ma portata avanti dalle persone. Afferma Prunecchi: "il buon giudizio e il buon rapporto che abbiamo con la dirigenza del consorzio sfocia in una collaborazione che ci ha portato a fare tante cose assieme e che pertanto ritengo positiva e fruttuosa". Il consorzio appare, dunque, agli occhi del nostro intervistato come una realtà estremamente rispettabile. Per quanto concerne, invece, la posizione di leadership che le imprese socie del consorzio detengono nel loro settore, egli sottolinea che mentre alcune imprese sono senz'altro leader nel proprio settore, altre sono potenzialmente in grado di acquisire una leadership di nicchia all'interno del settore dove lavorano. Il direttore del CNA-Toscana ci tiene comunque a precisare che il consorzio svolge per tutte le imprese una funzione di volano, soprattutto per quelle imprese che potrebbero essere svantaggiate dal non farne parte.

Il consorzio ha una buona reputazione, dovuta essenzialmente al fatto che offre un servizio di buona qualità soprattutto sul versante esterno (istituzioni, fornitori). Sul versante interno (imprese associate), invece, il nostro testimone sottolinea che il servizio/prodotto di buona qualità offerto è apprezzato e riconosciuto soprattutto da chi partecipa concretamente alle scelte e non si limita ad essere socio del consorzio solo per ricevere il "bollino" del Centopercento Italiano. Ciò perché la qualità del servizio del consorzio alle imprese associate necessita di imprese fortemente coinvolte.

A conferma della positiva immagine trasmessa, il consorzio viene definito dall'intervistato come "una realtà che ha consistenza, valore, non limitandosi ad essere solo una realtà consortile virtuale, così come invece lo sono altre realtà consortili".

Per quanto concerne la performance sociale, molto positivo è il giudizio sul rapporto che le imprese socie del consorzio instaurano con i propri dipendenti. Ciò in ragione del fatto che non ci sono grandi differenze tra imprese socie certificate SA e non. Questo aspetto dice molto del ruolo del consorzio. "E' chiaro, tuttavia - prosegue Prunecchi - che quelle imprese che hanno ottenuto la certificazione

SA8000 hanno una ancora maggiore consapevolezza del rapporto dirigenza-dipendenti e del valore che questo crea in azienda”.

Il consorzio si impegna molto verso le proprie imprese socie anche sul tema della salute e sicurezza sul luogo di lavoro. All'interno delle imprese socie vi è senza dubbio una maggiore attenzione a queste tematiche, rispetto alle imprese dello stesso settore che però non vi fanno parte.

Per quanto concerne il rapporto con i fornitori, il consorzio si sta impegnando affinché sia sempre improntato al miglioramento. Prunecchi ci ricorda che questa realtà non vive il fenomeno della delocalizzazione, in quanto sarebbe in antitesi con il marchio Centopercento Italiano. Tuttavia, ci possono ugualmente essere dei fornitori critici e il consorzio lavora costantemente per il miglioramento e la trasparenza delle relazioni tra aziende e propri fornitori.

Se sul versante del rapporto con i fornitori il consorzio fa un buon lavoro, il nostro intervistato ci tiene a sottolineare che il rapporto che il consorzio cura in maniera migliore è quello con i clienti. Ci sono, infatti, due tipologie di clienti: la committenza (grandi griffe) e la clientela più diffusa dei “prodotti in proprio”. Questo doppio binario è particolarmente fruttuoso per le imprese che stanno dentro il consorzio, perché consente loro di rimanere agganciate, da un lato, alla richiesta di innovazione tecnologica e di processo che le grandi griffe richiedono e, al tempo stesso, di portare questi elementi innovativi nella piccola produzione che le stesse imprese possono fare per il privato.

Per quanto concerne i rapporti con la clientela, Prunecchi sottolinea che la bontà del prodotto e il marchio Centopercento Italiano ha molta importanza; in questa fase ancor di più della certificazione etica SA8000. La scarsa attenzione dei clienti – soprattutto privati e al di fuori dei confini nazionali - per la certificazione etica dei prodotti è legata al fatto che negli ultimi anni un sistema di cattive consulenze, sbagliate ed orientate alla burocrazia, ha distrutto la percezione dell'importanza della qualità applicata al processo e al prodotto. Con il venir meno della qualità del prodotto e del processo produttivo, tutto ciò che gira intorno alla certificazione etica sembra non essere ancora sufficientemente apprezzato.

Il direttore del CNA-Toscana è a conoscenza dell'attività sociale svolta dal consorzio, ma ritiene che il consorzio non sia particolarmente in grado di comunicarla. Non viene infatti giudicato positivamente il fatto che uno stakeholder sia a conoscenza di iniziative di carattere sociale solo in virtù dei rapporti informali che intercorrono con la dirigenza.

Per sottolineare i limiti nella capacità di comunicazione, il nostro stakeholder ammette di non sapere se il consorzio pubblichi un Bilancio Sociale, o se il consorzio faccia o meno una relazione ai propri stakeholder.

Il nostro intervistato è però a conoscenza che sia il consorzio, sia alcune imprese socie, hanno ottenuto la certificazione SA8000. I mezzi attraverso cui è

venuto a conoscenza sono state le comunicazioni dirette del consorzio, la Commissione Etica Regionale di cui è stato componente e gli organi di stampa.

Per quanto riguarda la capacità del consorzio di comunicare la propria politica di RSI, a Prunecchi interessa sottolineare come ancora troppe volte quando le imprese parlano di RSI hanno timore di parlare anche di profitti. Se da un lato egli giudica buona la capacità del consorzio di comunicare il proprio impegno sul versante della responsabilità sociale, dall'altro la giudica una capacità parziale. Il consorzio trasmette bene la propria politica all'interno di "canali uditivi preferenziali" (ad esempio, nell'ambito della Regione, in cui si parla diffusamente di responsabilità sociale), ma quando si confronta con altre imprese il tema della RSI viene messo in secondo piano. Sarebbe necessario, invece, contaminare il discorso sulla produttività e sul contributo al miglioramento con il discorso sull'etica. Del resto, è proprio grazie alla lungimiranza di alcuni proprietari, imprenditori e manager, che hanno capito che con la certificazioni SA si può avere un "mondo migliore, con utili maggiori", che il consorzio si è certificato SA8000.

Il nostro intervistato interviene anche sulle ragioni che hanno portato il consorzio a certificarsi SA. Queste sono le stesse che hanno spinto poi alcune imprese associate; il consorzio ha avuto, semmai, un po' più di lungimiranza perché ha visto nella certificazione SA8000 un'opportunità di crescita dimensionale che non sia necessariamente legata ad una fusione societaria. Le ricadute della certificazione SA sono quindi senz'altro positive per tutte le ragioni fino ad ora dette.

La certificazione SA del consorzio si poggia sull'elemento di forza di essere una certificazione ottenuta da un consorzio che ha valore e sostanza. Il nostro intervistato vuole però evidenziare due possibili elementi di debolezza: il primo è che il consorzio potrebbe fare di più per coinvolgere in questo percorso virtuoso della certificazione SA più soggetti, magari interagendo in maniera migliore con il mondo delle associazioni di rappresentanza, delle istituzioni locali: "è difficile, ma il sentiero dell'etica è faticoso prima che fruttuoso". L'altro elemento di debolezza attiene al fatto che il consorzio ha un'attività che è molto legata alle persone; se questo è un bene, dall'altro occorre che le tematiche dell'etica e della RSI non rimangano patrimonio solo di alcuni visionari, ma siano pienamente condivise da tutti.

Se è indubbio che la certificazione SA apporta un valore aggiunto all'impresa, le aziende del consorzio che ancora non hanno intrapreso questa strada sono quelle che sono rimaste deluse da procedure di qualità che non hanno dato risultati auspicati, sostanzialmente per un approccio errato ed una scarsa convinzione sul ritorno che si può ottenere dalla norma. Per superare queste diffidenze occorre studio e formazione continua per imprenditori, manager e dipendenti. E' dunque questo uno dei lati che il consorzio dovrebbe irrobustire. Una formazione tesa alla crescita della consapevolezza dell'importanza di certi

temi come la certificazione etica. Una formazione per far capire il rapido ritorno degli investimenti intangibili.

Chiamato a dare un suggerimento al consorzio, lo stakeholder invita in primo luogo questa realtà a sfruttare meglio la propria politica di RSI e l'impegno assunto con la certificazione SA sul versante dell'innovazione organizzativa, cioè attraverso la costruzione di reti (tecnologiche, digitali, di comunicazione) di valore con altre realtà. In secondo luogo, l'auspicio del nostro intervistato è che il consorzio non si chiuda in una logica autoreferenziale, ma continui ad ascoltare i propri stakeholder, e sulla base delle loro critiche migliori il suo operato, anche perché "la prima virtù di chi vuole essere etico è la capacità di ascoltare i propri interlocutori".

4.3 Koinè¹⁴

Koinè è una cooperativa sociale di tipo A costituita nel novembre del 1993 ed impegnata nella progettazione, realizzazione e gestione dei servizi alla persona. Le aree di attività sono vaste e di differente natura. L'area territoriale di azione è la provincia di Arezzo, il Valdarno e la Val di Chiana senese ed aretina. Il settore più rilevante di intervento, sia sotto il profilo storico sia sotto quello della dimensione economica e della ricaduta occupazionale, è quello della gestione dei servizi residenziali e semiresidenziali per anziani inabili e parzialmente abili. Seguono, per lo stesso ordine di motivi, i servizi socio educativi destinati alla prima infanzia, quelli indirizzati a persone diversamente abili e i servizi di riabilitazione e abilitazione per gli utenti con disturbi psichici.

Al fine di garantire la qualità dei servizi erogati Koiné da sempre investe ingenti risorse economiche ed umane in attività di ricerca sociale, di formazione e di aggiornamento professionale mirate ad implementare e valorizzare le competenze dei soci, dei dipendenti e dei volontari. Come si legge nella mission dell'azienda riportata nel Bilancio Sociale 2003, un impegno costante della cooperativa fin dalla sua costituzione è quello di "ispessire i legami con il territorio, nella convinzione che l'impresa sociale debba necessariamente connettere con la comunità locale e percepirsi sino in fondo come uno strumento di essa, al fine di promuovere un concetto di sviluppo comunitario". In ragione di ciò, e in virtù di certi valori che muovono i soci della cooperativa, valori come quelli etici dell'onestà, della trasparenza, della responsabilità sociale, del rispetto e dell'attenzione verso gli altri, è comprensibile lo sforzo fatto dall'organizzazione per rendere il più trasparente possibile il proprio operato, per dare evidenza e concretezza ai suddetti valori. In questa logica va la scelta di certificarsi SA8000 nel lontano 2001, anno in cui ancora molto poco si sentiva parlare di questo genere di certificazione.

L'organizzazione stessa della cooperativa è funzionale a concretizzare in modo coerente la mission: il flusso gestionale e decisionale è originato dai Gruppi di Lavoro e dall'Assemblea dei soci. Esistono poi all'interno della cooperativa tutta una serie di soggetti ed organi con reale potere deliberatorio, sorti con l'intento di accorciare le distanze tra la base societaria e il vertice aziendale, per concretizzare un principio di democrazia partecipativa che è sempre stato alla base dell'organizzazione della cooperativa aretina. Per quanto concerne la struttura organizzativa interna, Koiné è stata concepita sul modello delle "Linee di Prodotto" e dei "Centri di Costo". La "Linea di Prodotto" è il livello organizzativo di coordinamento delle attività per tipologia omogenea; il "Centro di Costo" coincide invece con la singola gestione di contratto. Koinè ha poi creato intorno a sé una rete di altre realtà non profit operanti in settori differenti, che

¹⁴ Fonte: contributo di Emilio Vergani, responsabile SA per la dirigenza e di Stefania Battaglini, responsabile SA per i lavoratori; sito internet www.koine.org e Bilancio Sociale "Dare Conto 2004".

sono nate per iniziativa della stessa cooperativa aretina e che di essa condividono la vision e i valori.

Al 31.12.2003 gli occupati in Koiné erano 282, mentre alla stessa data dell'anno successivo gli occupati sommano a 328 unità, con un saldo positivo di 46 unità (pari al 16%). Nel biennio 2002-2004 il numero degli occupati è cresciuto di 97 unità. Consistente anche l'incremento dei ricavi registrato nell'ultimo arco temporale, dal bilancio 2004 risultano infatti ricavi per 8.000.000 di euro contro i 5.604.000 del 2001; l'utile nel 2004 è stato del 4,25% pari a 334.803 euro.

La voce della dirigenza

Nel ripercorrere le tappe che hanno portato alla decisione di intraprendere il percorso di certificazione SA8000, ci affidiamo a quanto pubblicato nel Bilancio Sociale della cooperativa e a quanto ci riferisce durante la nostra intervista, Emilio Vergani, responsabile del sistema qualità dall'inizio del 2003¹⁵.

Nel 1993, al momento della costituzione della cooperativa, già viene avvertita l'esigenza da parte dei soci fondatori di promuovere la partecipazione dei propri collaboratori nella gestione e di rendere più trasparenti possibili le politiche dell'organizzazione. In ragione di ciò, viene assunto un impegno importante che rappresenterà uno dei principali tratti identitari di Koiné: "formalizzare e diffondere tutte le decisioni assunte dagli organismi prima che le stesse vengano prese".

Ne consegue che già nel 1994, al termine del primo esercizio di attività, la cooperativa redige un rapporto annuale sulla gestione economica dell'azienda, un documento che verrà poi discusso con i soci e, più in generale, con tutti i portatori di interesse.

Nel 1999, circa 25 persone tra dirigenti e coordinatori dei servizi partecipano ad un corso di formazione sul Bilancio Sociale che, fin da subito, appare essere uno strumento che si confà perfettamente alle suddette esigenze della cooperativa. Da quello stesso anno i dirigenti iniziano la redazione di tutta una serie di documenti e percorsi utili per la stesura di un valido Bilancio Sociale che consenta di comunicare all'esterno l'impatto sociale che la gestione dell'organizzazione ha sulla società civile. E' in questo contesto che vengono stilati la Mission dell'Organizzazione e il Codice Etico. Nel 2000 si conclude un articolato studio dal titolo "Costruire Qualità", un complesso ed articolato sistema di valutazione sulla qualità dei servizi socio - educativi della prima

¹⁵ Oltre alla certificazione SA8000, la cooperativa Koiné ha ottenuto la certificazione di qualità ISO 9001:2000 nel settore della progettazione dell'intera gamma dei servizi sociali, socio educativi, assistenziali, di formazione e di ricerca sociale; per il comparto delle RSA (Residenza Sanitaria Assistenziale) è prevista, al momento dell'intervista, la richiesta di certificazione ISO essendo questo il comparto che storicamente vede investito il maggior numero di risorse umane e di conseguenza anche quello che interessa un numero maggiore di utenti.

infanzia improntato su un approccio multistakeholders e che sarà poi alla base di tutte le successive Carte dei Servizi realizzate dalla cooperativa.

Queste alcune delle tappe fondamentali che hanno portato, nella primavera del 2001, alla decisione di ottenere la certificazione etica. In quattro mesi dedicati alla stesura di un manuale e alla costruzione delle procedure, nel settembre 2001, con un costo neanche troppo elevato e senza alcun supporto finanziario esterno, la cooperativa sociale Koiné ottiene la certificazione SA8000.

E' la prima impresa sociale italiana a compiere questo passo e, a quella data, la seconda azienda dell'intero territorio toscano. Nel 2003, dopo un complesso lavoro di sintesi che impegna numerose persone, viene pubblicato il primo Bilancio Sociale, a cui segue la fase di lettura critica del lavoro svolto. Al documento, diffuso tra i vari portatori di interesse, segue un questionario realizzato con lo scopo preciso di far emergere eventuali elementi di criticità, consigli ed osservazioni sul Bilancio Sociale appena redatto, che viene inviato a soggetti appartenenti al mondo della ricerca, dell'Università, alle istituzioni, all'organizzazioni di rappresentanza del movimento cooperativo, al terzo settore e a diversi Enti Locali. Dai questionari raccolti emergono validi spunti di riflessione e tematiche oggetto di futuri approfondimenti che impegnano tutt'oggi il gruppo dirigente della cooperativa.

Oltre al Bilancio Sociale, Koiné redige annualmente un Rapporto Sociale di Servizio, un altro valido strumento che coinvolge i soci lavoratori, i dipendenti e, più in generale gli altri portatori di interesse e che mira a valutare in parallelo l'efficacia della gestione economica e la redditività sociale nella gestione dei singoli servizi. Nel Bilancio Sociale, in piena coerenza con l'impegno della cooperativa di "dare conto" in maniera il più possibile trasparente di quanto da essa realizzato, vengono riportati gli esiti delle verifiche e dei controlli subito a seguito dell'ottenimento delle certificazioni di qualità e di responsabilità sociale¹⁶.

Al momento dell'intervista cui fa riferimento questo rapporto, i dipendenti della Koiné sono 333, un numero che è stato in costante crescita negli ultimi anni. Nel biennio 2002-2004 il numero degli occupati è cresciuto di 97 unità. La suddetta crescita si è registrata prevalentemente nel settore dell'infanzia e in quello della gestione dei servizi per gli anziani. I nuovi assunti sono concentrati nella fascia di età inferiore ai 30 anni per il settore infanzia e sotto i 45 per quelli occupati nelle residenze per anziani.

¹⁶ Il primo audit del Maggio 2003 evidenzia alcune non conformità tutte concernenti dei ritardi nell'esecuzione di visite ispettive e piani di verifiche oltre al ritardato inizio del previsto piano formativo di aggiornamento sulla SA indirizzato a tutto il personale. Nell'audit successivo, risalente ad Ottobre 2003, tutte le suddette osservazioni risultano correttamente recepite e le uniche non conformità rilevate riguardano la poca chiarezza dei criteri di valutazione e selezione del personale interno responsabile dei centri di costo e la genericità degli obiettivi di miglioramento indicati nel Bilancio Sociale. Ambedue questi appunti sono stati oggetto di azioni correttive ad hoc giudicate sufficienti nella verifica successiva del Marzo 2004.

Nel complesso, gli occupati di Koiné sono principalmente donne giovani con titolo di studio medio alto e alla prima esperienza di lavoro a tempo indeterminato. Solo il 6% dei 333 lavoratori della cooperativa supera i 56 anni di età e solo una minima percentuale, il 10%, sono uomini. La grande maggioranza risiede in provincia di Arezzo. Tra i lavoratori di Koiné vi sono giovani donne immigrate, provenienti soprattutto dall'Europa dell'Est e dal Centro e Sud America.

In merito al possesso delle specifiche qualifiche professionali, va sottolineato che ad oggi solo il 7% del complessivo numero degli operatori Koiné ne risulta sprovvisto; gli altri sono invece tutti in possesso delle qualifiche necessarie per il ruolo che ricoprono e ciò in ragione anche del fatto che la cooperativa investe da sempre molto nella formazione tanto da essere riuscita nel corso degli anni ad assicurare, a chi ne avesse avuto la necessità e la volontà, la possibilità di ottenere una qualifica professionale specifica.

Tra le azioni formative destinate a coinvolgere tutto il personale e realizzate nell'ultimo biennio, ricordiamo il percorso sulla gestione della qualità che ha coinvolto 272 persone per un numero complessivo di 8.750 ore e che, tra le tematiche affrontate, prevedeva anche un aggiornamento sulla norma SA8000 e sulla certificazione ISO nei processi formativi.

Il 77% dei collaboratori di Koiné sono anche soci della stessa, i neo assunti vengono infatti stimolati affinché diventino anche soci dell'organizzazione per la quale stanno iniziando a prestare la propria opera. A livello contrattuale niente cambia per il fatto di essere o meno soci della cooperativa. Koiné applica infatti per tutti i suoi collaboratori, in maniera integrale ed in ogni sua parte, il Contratto Nazionale del Lavoro delle cooperative sociali anche se ha previsto un ulteriore sistema di acconti e conguagli che permette di erogare ai propri dipendenti una retribuzione superiore a quella contrattuale. Ad oggi, dopo più di 10 anni di attività, il suddetto sistema associativo e una scelta contrattuale di questo genere sembrano, a tutti gli effetti, aver riscontrato apprezzamento visto che bassissimo è il turn over in uscita e che solo il 12% dei lavoratori non è socio.

Estremamente ridotto è il numero dei contratti di lavoro atipici e flessibili cui l'azienda ricorre, non superano l'8% e si tratta per lo più di liberi professionisti con partita Iva.

Per quanto concerne gli scatti di livello la cooperativa si rifà a quanto stabilito dal Contratto Nazionale, mentre per l'avanzamento di carriera esiste un regolamento interno che prevede dei bandi interni. Chiunque ritenga di avere i requisiti e le caratteristiche richieste dai suddetti bandi per poter assumere il ruolo di coordinatore di servizio può iscriversi e concorrere.

Alla domanda sui tipi di vantaggi che un lavoratore incontra nel prestare la propria opera presso la cooperativa Koiné, Emilio Vergani ha risposto facendo riferimento essenzialmente a tre differenti categorie di vantaggi:

1. Piena garanzia dei diritti: a seguito sia del rispetto del Contratto nazionale del lavoro, sia della presenza di ulteriori sistemi di sostegno stabiliti dalla volontà della dirigenza aziendale.
2. Democrazia interna: l'intero modello organizzativo della cooperativa è stato concepito in funzione dell'ottimizzazione della gestione aziendale favorendo la partecipazione dei soci alla stessa. L'organo sovrano è l'Assemblea che elegge il Consiglio di Amministrazione il quale è espressione diretta di Gruppi di Lavoro. Questo sistema nel corso dell'ultimo anno è stato oltremodo rafforzato dalla nascita di un ulteriore organo, il Consiglio di Partecipazione, un nuovo organo composto da circa 50 soggetti con potere deliberativo che funge da interlocutore nei confronti del Consiglio di Amministrazione che detiene comunque il potere decisionale. L'esigenza che ha portato alla nascita di questo nuovo organo è essenzialmente legata alla volontà di Koiné di superare le asimmetrie informative per cui solo chi dirige è in possesso di tutte le informazioni. Dalla stessa esigenza nasce l'attivazione di tutta una nuova serie di occasioni indirizzate alla condivisione tra collaboratori tra cui apposite riunioni di presentazione e spiegazione di ogni singola voce presente nel bilancio economico e in quello sociale.
3. Lavoro di qualità: la cooperativa lavora all'innovazione ed investe nella formazione, tanto che "chiunque viene a lavorare per Koiné sa tendenzialmente che va a esercitare un lavoro sociale educativo in una cooperativa qualificata che consente di qualificarsi. I lavoratori, durante la propria esperienza in Koiné vedono implementato il proprio bilancio delle competenze, tanto è l'impegno della cooperativa sul fronte della formazione."

Fin dalla propria costituzione, la cooperativa ha impostato le proprie politiche nell'ambito del lavoro in modo tale da poter assicurare ai propri collaboratori le suddette garanzie e vantaggi. La certificazione SA8000 non ha cambiato la sostanza delle cose, ha semmai contribuito a rendere maggiormente evidente che tutta una serie di diritti e salvaguardie sono con essa tutelate e testimoniate anche dal controllo di certificatori esterni. La dirigenza ha altresì riscontrato che a seguito della formazione sulla normativa gli stessi lavoratori hanno manifestato di aver preso coscienza del fatto di non essere solo semplici collaboratori ma bensì soggetti di diritto ed hanno apprezzato soprattutto il fatto che l'azienda si sia preoccupata di darne garanzia tramite verifiche esterne.

Dal 2003 la soddisfazione dei dipendenti rispetto alla cooperativa viene testata con una serie di strumenti tra cui dei questionari elaborati dalla direzione e distribuiti a tutti i collaboratori. Dai suddetti, riconsegnati in forma anonima, non è emersa ad oggi alcuna criticità evidente. I lavoratori, pur dichiarandosi non appagati dall'ammontare degli stipendi stabiliti dal Contratto nazionale, sono complessivamente soddisfatti: ciò testimonia l'esistenza e la rilevanza di valori intangibili che vanno al di là dei parametri puramente economici.

La cooperativa Koiné adempie da sempre alle normative nazionali su salute e sicurezza. Nell'arco temporale 2001-2003 gli infortuni sono diminuiti del 22%, ed è cambiata anche la motivazione dell'infortunio, sempre meno connessa ad episodi di traumi e cadute, ma legata a denunce preventive per possibili contaminazioni. Tra le varie iniziative promosse dalla dirigenza per tutelare la salute e la sicurezza dei propri collaboratori, merita segnalare un'importante azione di implementazione del sistema di prevenzione e protezione realizzata nel corso del 2003: l'adozione del documento "Valutazione dei rischi per la salute e la sicurezza delle lavoratrici gestanti o in periodo di allattamento" distribuito a tutte le collaboratrici Koiné, nonché all'Ispettorato del Lavoro.

I fornitori della cooperativa Koiné sono per lo più aziende di servizi. La politica che la stessa ha scelto di adottare in merito a quanto previsto su questo aspetto dalla normativa SA8000 è stata quella di predisporre un questionario standard che, una volta compilato dai fornitori, ha assunto la valenza di un'autocertificazione circa il rispetto da parte loro di tutti i parametri previsti dalla normativa SA8000. Successivamente è stato predisposto un piano di verifiche rivolto esclusivamente alle 20 aziende fornitrici con le quali il rapporto è ricorrente.

I controlli eseguiti fino ad oggi non hanno evidenziato alcuna criticità rilevante. La cooperativa ha previsto inoltre tutta un'altra serie di verifiche approfondite, eseguite dallo stesso responsabile per la SA, Emilio Vergani, su quella rete di organizzazioni non profit nata per iniziativa della cooperativa. Anche in questo caso i controlli eseguiti non hanno riscontrato problematiche particolari, così come nessuna non conformità è stata registrata da parte dei certificatori esterni.

Volgendo lo sguardo ai clienti, Koiné gestisce una vasta e diversificata gamma di servizi prevalentemente localizzati nella Val di Chiana Aretina e Senese, nel Valdarno e nella stessa Arezzo. Le strutture presso le quali sono operativi i soci-lavoratori di Koiné sono per lo più pubbliche; non mancano però alcune realtà proprie della cooperativa stessa. Ad oggi Koiné ha progettato e gestisce 38 differenti servizi socio sanitari, assistenziali e socio-educativi rivolti ad anziani, adulti disabili, persone con disturbi psichici, bambini, dando risposta ogni giorno a più di 950 persone e alle loro famiglie.

La maggior parte dei suddetti servizi sono gestiti da Koiné a seguito di gare di appalto pubbliche vinte; non mancano però progetti che la stessa cooperativa ha voluto e progettato cercando poi strumenti finanziari ad hoc per attuarli.

Koiné, per la qualità del lavoro espresso, per la competenza acquisita e per l'impatto prodotto non può essere considerato un semplice prestatore d'opera; è invece un soggetto in grado di fornire risposte innovative e per questo un attore al pari degli altri nella costruzione del welfare comunitario. Tra queste risposte innovative vengono ricordate da Vergani le esperienze che la cooperativa ha

maturato nell'ambito educativo della prima infanzia, settore nel quale molte delle metodologie e dei risultati conseguiti hanno ottenuto il riconoscimento di buone prassi dalla Regione Toscana e sono state presentate a Bruxelles.

Tra l'elenco degli impegni etici che i soci di Koinè hanno assunto e riportato nel proprio Codice Etico si legge che "la cooperativa agisce secondo la cultura della rete e persegue lo sviluppo di sinergie concrete con altri soggetti del terzo settore e della cittadinanza e dell'impegno attivo", a dimostrazione di quanto la cooperativa creda nel lavoro di rete e si adoperi per rafforzare i legami con il territorio.

Si legge ancora nella mission aziendale, "Koinè è convinta che l'impresa sociale debba necessariamente connettere con la comunità locale e percepirsi fino in fondo come uno strumento di essa al fine di promuovere un concreto sviluppo comunitario". Questa finalità impegna la cooperativa a diversi livelli nell'ambito del proprio lavoro: dall'approccio della analisi dei bisogni, all'elaborazione teorica, allo sforzo di modellizzazione dei servizi e delle metodologie, alle attività di reporting, alla partecipazione ai partenariati locali. Nella pratica, "la volontà di dar vita ad un welfare comunitario a livello locale, comporta la partecipazione ai tavoli di concertazione nei quali Koinè mira da sempre ad apportare un contributo originale; il sostenere le reti a livello locale dando priorità ai valori e all'idea di welfare rispetto alle logiche di business comporta inoltre la scelta di lavorare in contesti locali dove i legami con il tessuto sociale sono effettivi e concreti e nei quali ci si impegna per non assumere in alcun modo delle politiche aggressive nei confronti delle altre imprese sociali presenti sul territorio oltre, naturalmente, a dar luogo ad azioni che favoriscono la partecipazione attiva degli utenti alla gestione".

In ragione di questi principi, la cooperativa è assai attiva nel proprio ambito territoriale e collabora con profitto con gli Enti Locali, le Aziende Pubbliche, le Università e i Centri di Ricerca, gli organismi imprenditoriali, le istituzioni, le banche, le associazioni e le altre imprese sociali del territorio. Aderisce a reti di promozione dell'economia sociale come Legacoop e il Forum del Terzo Settore, e ad organizzazioni di secondo livello, come Consorzio Pegaso e Consorzio 45; si avvale anche di strumenti offerti da organizzazioni ed enti come Fidicoop Toscana, CCFR, Banca Etica, Città Invisibile. Varie sono le imprese non profit collegate e sostenute da Koinè e consistenti le risorse economiche distribuite annualmente a sostegno di Onlus, più di 95.398 euro nel solo 2003.

Anche in questo ambito è importante sottolineare come la partecipazione attiva dei soci e collaboratori sia reale e manifesta. Sono diverse le testimonianze relative ad iniziative di questi ultimi mirati a sostenere progetti di solidarietà. A titolo di esempio, ricordiamo l'organizzazione di alcune rappresentazioni teatrali per promuovere l'inclusione delle persone diversamente abili, l'attivazione di laboratori per i ragazzi, l'organizzazione di cene e feste con i familiari dei bambini degli asili nido, dei giovani portatori di handicap o con gli ospiti delle residenze per anziani, la partecipazione all'anno del disabile nel 2003, la realizzazione di materiale informativo e divulgativo.

La cooperativa, e chi ne fa parte, riservano una particolare attenzione alla comunicazione sia interna che esterna, attraverso un coordinamento interno che si occupa specificamente di realizzare materiale di comunicazione. Diverse le pubblicazioni che hanno tratto spunto dagli atti dei numerosi convegni che annualmente Koiné organizza o a cui partecipa. Tra questi, una particolare attenzione è stata rivolta ai temi della qualità e dell'educazione. Molte anche le pubblicazioni di saggi relativi ai risultati conseguiti dai progetti realizzati o destinati ad uso formativo ed informativo, centrati sulle metodologie e sugli strumenti utilizzati dalla cooperativa. Gran parte del suddetto materiale è rintracciabile sui siti internet attivati dalla Koiné e dalle altre organizzazioni satellite. La comunicazione di Koiné non avviene però solo tramite siti internet o materiale cartaceo; numerosi sono anche i cd rom e i video realizzati oltre che i convegni organizzati, le conferenze cui ha partecipato, le interviste concesse. Tra le molte tematiche affrontate uno spazio sempre più ampio viene riservato al tema della certificazione etica.

Le ultime domande poste durante la nostra intervista hanno cercato di investigare sulla reputazione della cooperativa aretina nel proprio territorio. Secondo la dirigenza, vari elementi ne testimoniano l'elevato livello: primo tra tutti, il fatto che con sempre maggior frequenza Koiné vinca le gare pubbliche di appalto cui partecipa e, soprattutto, il fatto che per molte di queste ne ottenga il rinnovo; rilevante anche il numero di domande di assunzione che annualmente pervengono alla sede, 700 nel solo anno 2004, o il sempre maggior numero di partner con i quali Koiné collabora in maniera proficua; positive, infine, le valutazioni che gli stessi clienti ed utenti esprimono sui servizi prestati.

La voce dei lavoratori

Sono due le persone che presso la cooperativa Koiné ricoprono il ruolo di rappresentanti dei lavoratori per la SA8000. Stefania Battaglini, lavoratrice e socia di Koiné fin dalla sua costituzione, ricopre il ruolo di rappresentate SA8000 dal 2001 quando, dopo una prima visita ispettiva da parte dell'ente certificatore, vennero indette regolari elezioni che portarono alla sua nomina. Dalle parole dell'intervista, emerge il forte impegno della cooperativa nel voler sviluppare una democrazia partecipata al suo interno e nella propria comunità, la sua volontà di diffondere i saperi, di arginare i tecnicismi, di operare con trasparenza, di coinvolgere in ciascuna iniziativa e progetto i propri collaboratori, di assicurare loro le massime garanzie e tutele.

Per quanto concerne, nello specifico, il processo di certificazione etica, i soci - lavoratori di Koiné sono stati messi al corrente della decisione della cooperativa di certificarsi attraverso una nota informativa sulla norma SA8000 redatta dalla dirigenza cui ha fatto seguito una serie di incontri formativi ed informativi che

hanno permesso la piena condivisione delle successive decisioni in merito alle varie tappe del percorso di certificazione.

La certificazione SA8000, a parere della nostra intervistata, non ha fatto altro che formalizzare delle garanzie che già c'erano: "la certificazione etica è stata un passaggio quasi naturale per un'organizzazione come Koiné che ha fatto della democrazia partecipata uno degli obiettivi da perseguire e che ha inserito nella propria mission la piena tutela dei propri soci e collaboratori."

Il percorso di certificazione è stato accolto con soddisfazione dai collaboratori di Koiné, per i quali le nuove procedure introdotte non hanno comportato alcuna "pesantezza", se non nella fase iniziale in cui tutti i lavoratori hanno dovuto prendere visione del materiale relativo alla certificazione etica, a disposizione - così come quello relativo alla sicurezza - presso ogni centro di costo. È stato predisposto, inoltre, un "raccoltore di segnalazioni di non conformità", ossia un modulo e una serie di buste già affrancate che i collaboratori di Koiné possono spedire alla direzione in maniera anonima per segnalare eventuali criticità.

Periodicamente il rappresentante SA8000 per la dirigenza e gli stessi rappresentanti dei lavoratori organizzano delle visite ispettive presso i vari "Centri di Costo" per affrontare eventuali problematiche emerse. Durante le suddette visite vengono effettuati dei controlli sulla modulistica utilizzata, nonché sull'osservanza delle procedure stabilite. Periodicamente i differenti "Centri di Costo" vengono sottoposti ai formali controlli da parte dell'ente certificatore: anche in questo caso, ad oggi, non è stata riscontrata nessuna non conformità evidente.

La soddisfazione dei collaboratori di Koiné viene testata da poco meno di un anno attraverso un test anonimo predisposto dalla direzione e a questa rinviato una volta compilato. I risultati fino ad ora emersi sono alquanto positivi: la maggior parte dei collaboratori della cooperativa si dichiara appagato dal proprio lavoro e del contesto in cui lo stesso viene svolto; unico neo segnalato, il riconoscimento economico troppo esiguo per la tipologia di lavoro prestata, per l'impegno corrisposto, per la qualità stessa del servizio erogato.

In merito alla formazione, Stefania Battaglini sottolinea che da sempre Koiné investe nella qualità dei propri servizi e nella qualificazione dei propri dipendenti. Ogni anno viene elaborato un piano formativo e nel 2004 molte sono state le energie indirizzate proprio verso percorsi formativi mirati ad aggiornare i vari "Centri di Costo" sulla certificazione SA8000 e ad approfondire il tema della qualità all'interno di un'impresa sociale.

Ai nostri quesiti circa la qualità della comunicazione all'interno della cooperativa, l'intervistata risponde che fin dalla propria costituzione Koiné ha prestato molta attenzione a questa tematica accertandosi che vi fosse un buon meccanismo di trasmissione delle informazioni dalla dirigenza fino all'ultimo arrivato dei collaboratori nonché tra i collaboratori stessi; ne è un esempio il fatto che le memorie di ciascun argomento discusso nell'ambito delle Assemblee o dei

Consigli di Amministrazione vengono esplicitate in verbali esposti presso ogni "Centro di Costo".

Sul versante della reputazione di cui gode la cooperativa nell'ambito della comunità in cui opera e tra gli stessi operatori del settore, secondo la rappresentante SA per i lavoratori, Koinè gode di un'ottima reputazione testimoniata dall'appagamento espresso da chi gode dei servizi prestati, dal considerevole numero di curricula che annualmente arrivano alla cooperativa, dai rapporti sempre più ampi e consolidati con gli altri soggetti operativi nelle medesime aree territoriali, dall'elevata soddisfazione degli stessi collaboratori. "Per noi lavoratori il fatto di far parte di questa realtà rappresenta un biglietto da visita eccellente. Koinè investe molto nella qualità dei propri servizi e di conseguenza nella formazione e riqualificazione di noi lavoratori; il fatto poi di avere la garanzia del rispetto del contratto, di sentirsi tutelati per quanto concerne la maternità e la malattia, di non vivere l'ansia di un contratto a tempo determinato, tutte situazioni che spesso contraddistinguono il lavoro presso il mondo del terzo settore, non può che renderci appagati".

La voce dello stakeholder

In qualità di Coordinatore Sociale Zona Aretina e Responsabile dell'Unità funzionale alla integrazione socio-sanitaria anziani ed handicap, abbiamo intervistato la Dott.ssa Rita Gialli. Le interazioni del Coordinamento Sociale con Koinè afferiscono alla gestione delle Residenze Sanitarie Assistenziali a gestione diretta ASL. Tali presidi, comprendenti nuclei assistenziali residenziali e diurni per non autosufficienti, vedono la storica presenza di Koinè che, fin dall'attivazione di tali strutture, ha svolto funzioni assistenziali tutelari e sanitarie, nonché socio-assistenziali. In queste strutture Koinè ha la responsabilità gestionale degli operatori.

I contatti dello stakeholder con Koinè sono continui, sia con i livelli di responsabilità dell'impresa attivi nei singoli presidi, sia con il livello direzionale aziendale centrale, sempre presente - sottolinea l'intervistata - in forma propositiva nella programmazione e concertazione zonale. Alla facilità di contatti con Koinè sembra aver fortemente contribuito l'ottima scelta della cooperativa di individuare un coordinatore fisso della cooperativa all'interno di ogni struttura, in modo da evitare difformità e offrire un punto di riferimento unico.

In conclusione, la Dott.ssa Gialli non ha dubbi nel giudicare come estremamente positiva la relazione che intercorre tra il suo Ufficio e Koinè, sia per la precisione delle forme di comunicazione e dell'andamento gestionale, sia per la presenza attiva di Koinè nella programmazione.

Passando a sondare l'immagine che l'azienda trasmette allo stakeholder, la nostra intervistata non ha dubbi nell'affermare che Koinè costituisce un'impresa ad alto grado di trasparenza ed affidabilità: "Koinè è stata la prima cooperativa

sociale ad investire così tanto in percorsi di trasparenza e certificazione etica. E credo che abbia avuto una forte ricaduta d'immagine".

Questi giudizi positivi si aggiungono al fatto che Koinè viene considerata dalla nostra intervistata leader nel campo dell'integrazione socio-sanitaria, perché ha storicamente accompagnato il percorso di compenetrazione fra pubblico e privato sociale pressoché in tutti i settori dell'integrazione socio-sanitaria, nonché del settore dei minori. Koinè gode, quindi, di un'ottima reputazione, in quanto offre un servizio di alta qualità unito ad un approccio di grande presenza e responsabilità nei confronti della comunità e nei rapporti istituzionali. Infatti, la Dott.ssa Gialli afferma di collegare Koinè a parole come solidità, continuità, affidabilità, solidarietà, certezza.

Passando ad investigare la percezione della performance sociale dell'impresa, la nostra intervistata giudica molto positivo il rapporto che Koinè instaura con i propri lavoratori, data la trasparenza dei bilanci societari, aperti al giudizio della comunità e l'assenza di rimostranze da parte del personale operativo, che anzi appare molto motivato e valido. A conferma del grande impegno di Koinè non solo sul piano dell'immagine, ma anche su quello dei contenuti, il grande investimento sul piano della formazione.

Il buon operato di Koinè viene confermato anche sul tema della salute e sicurezza sul luogo di lavoro. Su questo versante, la Dott.ssa Gialli esprime un giudizio estremamente positivo, per quanto constatato direttamente presso le RSA a gestione diretta aretine. Merita segnalare che Koinè ha acquistato con proprie risorse una serie di strumenti volti a facilitare i compiti degli operatori all'interno delle strutture, nel rispetto soprattutto della legge 626/1994.

Le stesse considerazioni positive valgono per il rapporto che Koinè instaura sia con i propri fornitori, che la Dott.ssa Gialli ritiene essere di grande puntualità, precisione e partecipazione attiva, sia con i clienti, che l'intervistata definisce di grande profilo, data la evidente validità e motivazione degli operatori.

Per quanto concerne il rapporto tra Koinè e il territorio, la Dott.ssa Gialli lo definisce di grande presenza, elevata sia sul piano qualitativo, che progettuale. Koinè è presente in tutti i tavoli programmatici e di solidarietà aperti nella comunità locale ed è molto presente in termini di trasparenza e comunicazione sociale: "Koinè è talmente presente e sensibile a quello che il territorio chiede ed esprime che riesce a captare i bisogni nel momento in cui questi emergono, facendosi trovare pronta".

La nostra intervistata conferma, inoltre, che Koinè è sempre presente in sede di confronto sulle problematiche sociali locali, sia presso i tavoli istituzionali, che presso associazioni di solidarietà. L'interazione è notevole e positiva anche con gli attori della comunità locale: "tutte le molteplici iniziative che Koinè realizza in tutti i suoi ambiti di azione non sono altro che il risultato della sua presenza sul territorio e dei forti legami che ha saputo creare con tutte le realtà del territorio".

La nostra intervistata è a conoscenza del fatto che Koinè ha ottenuto la certificazione SA8000 e ritiene che l'impresa sia molto puntuale nell'informare i livelli istituzionali del proprio operato, affermando che "Koinè ha sempre trasmesso il proprio Bilancio in un'ottica partecipativa di grande trasparenza, mettendo noi operatori istituzionali nella condizione di poter conoscere diffusamente la qualità di Koinè, comprese le certificazioni".

Il giudizio della Dott.ssa Gialli sulla capacità di Koinè di comunicare la propria politica di responsabilità sociale è dunque positivo, perché Koinè opera con grande serietà in un'ottica di trasparenza, riuscendo a stabilire percorsi informativi approfonditi ed in tempo reale con i vari attori sociali non zonali. L'unico limite riguarda semmai la necessità di modulare la comunicazione rispetto ai carichi di lavoro del personale a cui questa giunge.

Per quanto riguarda le ragioni che hanno spinto Koinè a certificarsi SA8000, la nostra intervistata ritiene che per l'impresa la certificazione costituisce un importante riconoscimento, soprattutto verso gli attori istituzionali. E' indubbio, inoltre, che la certificazione SA rappresenta uno strumento importante per ben posizionarsi sul mercato e accreditarsi presso gli enti pubblici.

L'impatto della certificazione sull'operato dell'impresa, dunque, è molto positivo, soprattutto sul versante dei rapporti con le istituzioni e con il territorio: "occorre però che queste realtà, non soltanto Koinè, che così tanto investono sul versante della qualità e dell'etica, non abbandonino mai il senso dei problemi quotidiani".

Rimane il fatto – aggiunge la nostra intervistata – che la certificazione SA costituisce per le cooperative sociali un importante suggello della loro mission aziendale. E l'esperienza di Koinè ne è una prova.

Chiamata infine a dare un suggerimento a Koinè, la Dott.ssa Gialli afferma: "è difficile dare suggerimenti, data l'elevata capacità dimostrata da Koinè in più di dieci anni di essere parte viva ed aperta al dialogo con il tessuto locale di solidarietà. Sia in termini di trasparenza interna, che di livello di motivazione degli operatori, che di serietà nei rapporti istituzionali, i livelli raggiunti da Koinè sono di assoluto rilievo". L'unico suggerimento dello stakeholder alla dirigenza di Koinè è quello di continuare ad impegnarsi sul versante della formazione e nel coinvolgimento continuo degli operatori sui temi dell'etica.

4.4 Metamarketing¹⁷

Metamarketing nasce dalla volontà di quattro soci che si costituiscono nel 1995 in Srl e decidono di aprire un call center a Firenze. Il servizio prestato dagli operatori è vario: dare informazioni ai clienti, fornire assistenza, accogliere e gestire ordini, feedback o reclami tramite i numeri verdi. Esso inoltre consente di soddisfare specifici servizi come allacciamenti, volture e contratti.

In pochi anni la clientela si è consolidata e allargata, tanto che a fine 1999 l'azienda ha deciso di aprire una seconda sede nella zona di Prato. A seguito dell'incremento del numero di servizi e di conseguenza dei clienti, negli ultimi quattro anni si è riscontrato anche un considerevole aumento del numero degli operatori. Oggi nella sede fiorentina lavorano otto collaboratori oltre ai soci fondatori, in quella di Prato 39. La clientela che questi soddisfano è concentrata per lo più in Toscana e nel Centro Italia anche se non mancano alcuni clienti operativi fuori della regione.

La voce della dirigenza

Metamarketing è certificata ISO 9000 e SA8000; le due certificazioni risalgono entrambe al 2003 e si sono concluse a pochi mesi di distanza l'una dall'altra.

Per quanto attiene alla certificazione etica, la Metamarketing ha usufruito di un sussidio finanziario messo a disposizione dalla Regione Toscana e tra l'altro è stata una delle prime aziende ad accedere agli aiuti previsti per le imprese operative nelle zone escluse dal DOCUP.

Le motivazioni che hanno portato l'azienda a certificarsi non vanno però ricercate né nella possibilità di usufruire del suddetto incentivo, né nella volontà di soddisfare richieste attinenti alla loro eticità da parte di aziende clienti visto che non ce ne sono mai state. Si è trattato piuttosto di un percorso naturale in un'azienda che già dalla sua costituzione aveva voluto distinguersi dagli altri call center attraverso una politica molto garantista verso i propri dipendenti.

Il dottor Jacopozzi non nasconde che dalla certificazione ISO e SA8000 si aspettava maggiori vantaggi soprattutto nell'ambito delle gare pubbliche di appalto, sottolineando che "la Regione Toscana avrebbe dovuto impegnarsi oltre che nella promozione della certificazione SA8000 anche nel dare pubblicità e riconoscimento alle imprese del proprio territorio che con impegno e con sacrificio l'hanno ottenuta".

Metamarketing, invece, non solo non ha ottenuto alcun vantaggio nelle gare di appalto pubbliche, ma ritiene di non essere stata neanche oggetto di alcuna forma di promozione relativa al suo impegno etico; l'unica forma di pubblicità attinente

¹⁷ Fonte: contributo di Alex James Jacopozzi, responsabile SA per la dirigenza e di Francesca Figucci, responsabile SA per i lavoratori; sito internet www.metamarketing.it

al fatto di essersi certificati SA8000 se la è procurata da sola contattando il “Sole 24 Ore” che ha pubblicato qualche articolo in merito.

Un aumento di credibilità, autorevolezza e reputazione è stato invece registrato tra i privati che hanno dimostrato di apprezzare i servizi che l’azienda offre e la serietà con la quale opera e su questo, a parere dell’intervistato, ha inciso anche il fatto di essere certificati.

Alla domanda circa le principali difficoltà riscontrate nel percorso di certificazione, Jacopozzi risponde che, per come l’azienda è stata organizzata e concepita, fin dalla sua costituzione molte delle pratiche previste dalla SA8000 esistevano già anche se erano gestite in maniera molto confusionaria. Una volta però messo ordine in queste gli sforzi si sono sostanzialmente ridotti.

L’azienda pubblicizza la propria politica di responsabilità sociale principalmente attraverso il proprio sito internet da cui è possibile scaricare le norme ISO e SA8000, oltre ad un documento che riassume l’impegno dell’azienda in merito alle politiche sociali.

Al momento dell’indagine Metamarketing risulta essere l’unico call center con certificazione etica in Italia ed in Europa.

Per quanto concerne i dipendenti, merita segnalare che alla data della nostra intervista il call center ha otto persone assunte nella sede di Firenze e 39 in quella di Prato. Si tratta per lo più di giovani sotto i 40 anni, uomini e donne; tra questi non ci sono al momento soggetti immigrati mentre collabora da circa due anni una persona disabile con problemi motori.

L’intera compagine dei lavoratori è assunta con il Contratto Nazionale del Commercio. Inizialmente, per tutti i nuovi assunti, viene stilato un contratto annuale a termine, rinnovabile una sola volta. Alla scadenza, salvo problematiche particolari, il contratto viene trasformato automaticamente in uno a tempo indeterminato. Si parte dal quinto livello e poi si sale man mano che matura l’esperienza. Tutti i contratti, almeno in un primo momento, sono part-time a 20 ore settimanali; successivamente sulla base delle campagne che vengono affidate al call center e della disponibilità di ciascun lavoratore, le ore aumentano. Al momento solamente due persone sono assunte per 40 ore, un altro piccolo numero è assunto per 37 ore, gli altri a calare. Tra i lavoratori ci sono diversi studenti-lavoratori e donne con figli che hanno proprio l’esigenza di mantenere il loro lavoro su un numero di ore inferiore alle 40; ci sono inoltre due studentesse che fanno un part-time verticale per conciliare l’orario di lavoro con quello dell’Università. Da sempre è impegno della dirigenza cercare di venire incontro alle esigenze dei propri collaboratori.

Il meccanismo di assunzione suddetto esisteva già prima della certificazione SA8000; in pratica, in merito alle politiche del lavoro, la dirigenza non ha fatto altro che formalizzare quelle che erano delle procedure già esistenti. A tal proposito, afferma l’intervistato: “Metamarketing è da sempre una mosca bianca tra le altre imprese di call center perché fin dalla sua costituzione la scelta che è stata fatta è

stata quella di assumere i propri collaboratori stabilendo con loro un rapporto duraturo e garantito”.

A conferma di ciò il fatto che ad oggi tutti i contratti, tranne uno, sono stati rinnovati e trasformati da tempo determinato a indeterminato mentre tre sono stati, dal 1995, i licenziamenti, tre dipendenti che per motivazioni strettamente personali si sono dimessi.

La scelta di certificarsi SA8000 è stata condivisa dalla dirigenza con i propri collaboratori i quali sono stati informati su quanto previsto dalla norma. Ciò nonostante la sensazione della direzione è stata quella che, almeno inizialmente, i lavoratori si siano limitati ad apprendere la notizia senza valutarla né in maniera positiva né negativa; solo successivamente hanno invece preso coscienza dell'importanza che per loro ha il percorso intrapreso dall'azienda.

La formazione cui vengono sottoposti i dipendenti è ampia, completa e continua. I neoassunti vengono formati sull'intero programma gestionale in uso dall'azienda e quindi anche sulla normativa SA8000; a tutti i dipendenti viene consegnata una copia della norma e una del manuale in uso nell'azienda. I nuovi dipendenti vengono inoltre formati su come si risponde al telefono e ci si rapporta con il pubblico. In corso d'opera, ogni qual volta viene stipulato un nuovo contratto di lavoro, la formazione è specifica sul tipo di servizio contrattato con quella data azienda.

La formazione è stata indirizzata anche su altri fronti. Uno sforzo considerevole è stato fatto ad esempio per assicurare a tutti una formazione su come si lavora in gruppo, sulla comunicazione interpersonale e sui rapporti trasversali dell'azienda. I risultati ottenuti sono a giudizio della dirigenza discreti. Un esempio su tutti: qualche tempo fa, nella sede di Prato, è stato registrato un problema di mobbing orizzontale, ossia una serie di comportamenti posti in essere deliberatamente e ripetutamente nel tempo da alcuni colleghi in modo tale da impedire lo svolgimento soddisfacente del lavoro di altri. La dirigenza non ha preso provvedimenti disciplinari, ha invece pensato di organizzare degli incontri proprio sul tema del mobbing; in questo contesto sono anche stati distribuiti materiali informativi realizzati dalla CGIL. Questa strada è risultata assai proficua tanto che il problema mobbing è totalmente rientrato.

Il livello di soddisfazione dei dipendenti viene testato tramite vari strumenti tra i quali un questionario recentemente stilato dalla dirigenza e poi sottoposto ai dipendenti dalla responsabile SA8000 dei lavoratori di Prato, Francesca Figucci. Le informazioni provenienti dai questionari, compilati in forma anonima, sono state fonte di successivi interventi da parte della dirigenza.

Matemarketing si ritiene molto attenta alle problematiche legate alla sicurezza e salute dei propri lavoratori. Tutti i nuovi assunti vengono accuratamente formati sulla normativa sulla sicurezza e nelle due sedi esistono apposite bacheche in cui le normative attinenti alle politiche del lavoro, alla SA8000 e alla sicurezza sono sempre consultabili. Di recente costituzione, per

Metamarketing non sono fino ad oggi risultati necessari interventi di restauro o di adattamento dei locali poiché tutto era stato realizzato a norma di legge prima dell'inizio delle attività.

Come è normale nel suo campo di attività, Metamarketing ha pochi fornitori. Ad ogni modo, nessuno di essi è risultato particolarmente critico, né in fase di certificazione, né dai controlli successivi. Si tratta per lo più di aziende di cancelleria, di informatica, di prodotti per la pulizia e poco altro se non si considerano le aziende municipalizzate e di telecomunicazioni sulle quali però eventuali controlli e verifiche sono impensabili.

A proposito dei rigidi paletti che la norma SA8000 prevede anche in merito ai fornitori, Jacopozzi afferma: "questa normativa è troppo americana, pensata per le grandi multinazionali che operano nei paesi in via di sviluppo in cui i diritti dei lavoratori spesso non sono garantiti, mentre è del tutto inadatta per molte realtà aziendali soprattutto di stampo europeo". Ecco perché, a suo avviso, in futuro dovrebbe essere maggiormente diffuso lo strumento del Bilancio Sociale, perché è l'unico che può assicurare trasparenza e insieme essere un valido mezzo per comunicare con gli stakeholder.

Matemarketing, per la vastità della tipologia di servizi che offre, ha tra i suoi clienti molte aziende pubbliche di servizi toscane; tra queste la stessa Regione per quanto concerne i settori del turismo, agriturismo, tasse automobilistiche e servizio reclami trasporti pubblici. Tra le altre aziende pubbliche ricordiamo la Provincia di Firenze per il servizio di formazione professionale, il Comune di Prato, ASM SpA, Consiag e Pubbliacqua. Diversi anche i clienti privati che si rivolgono al call center per la gestione del servizio numero verde in viva voce che permette non solo di dare informazioni e fornire assistenza ma anche accogliere e gestire ordini; tra queste la Centrale del Latte di Firenze, Pistoia e Livorno e la Lega delle Cooperative.

I contatti tra il call center e i suoi clienti avvengono partecipando a gare di appalto pubbliche o proponendo i propri servizi alle aziende private. Restano ad oggi ancora rari i casi in cui sono le stesse aziende private a contattare la Metamarketing.

Tra i principi di politica sociale stilati dall'azienda, si legge dell'impegno dell'azienda fiorentina di "mantenere un onesto, giusto e corretto rapporto con i propri clienti, di garantire gli standard dei prodotti e dei servizi secondo quanto stipulato da accordi oltre che l'impegno nel seguire tutti gli accorgimenti necessari per assicurare la sicurezza e la qualità dei prodotti e dei servizi erogati." Questa politica sembra aver premiato l'azienda visto il costante incremento dei clienti che a questa si rivolgono.

Per quanto concerne le relazioni con il territorio, come si legge nel documento relativo alle politiche sociali stilato dall'azienda, essa "si impegna a

rispettare tutte le leggi in merito alle questioni ambientali del paese in cui opera e a rendere la propria comunità un posto migliore in cui vivere e lavorare dimostrandosi sensibile ai bisogni culturali, sociali ed economici della stessa”.

Fin dalla propria costituzione, l'azienda è impegnata nel riciclaggio della carta, della plastica e dei toner delle stampanti; la dirigenza stessa è attiva nel sostegno di tutte le iniziative che mirano a ridurre l'impatto ambientale.

Per quanto concerne eventuali collaborazioni attive con realtà del volontariato locale, Jacopozzi racconta che per anni all'interno dell'azienda è stata organizzata in occasione del Natale una cena per i dipendenti; da quest'anno, in accordo con gli stessi, la dirigenza ha deciso di sostituire l'evento con un'iniziativa di solidarietà: la dirigenza si impegna a devolvere i soldi solitamente spesi per l'organizzazione della cena e a donare due euro per ogni euro donato dai dipendenti per sostenere un progetto di solidarietà individuato dagli stessi collaboratori del call center.

Tra le altre iniziative intraprese in passato, ricordiamo la partecipazione di Metamarketing ad una gara pubblica di appalto al ribasso per l'acquisizione di un servizio. Nella suddetta circostanza l'azienda chiese l'assegnazione del servizio a prezzo pieno impegnandosi però ad utilizzare i soldi corrispondenti all'eventuale ribasso per sostenere un progetto di costruzione di pozzi d'acqua in Africa. La proposta è stata accolta con favore dall'azienda appaltatrice, i lavori in Africa sono stati eseguiti e documentati. L'intera operazione è stata un vero e proprio successo, per questo Metamarketing non esclude di riproporre la medesima formula in un prossimo futuro.

La voce dei lavoratori

Francesca Figucci, responsabile SA8000 per i lavoratori della sede di Prato, lavora presso il call center Metamarketing dal Febbraio 2001 ed è stata eletta come rappresentante SA nel Giugno del 2004 andando a sostituire la collega che aveva seguito l'intero percorso di certificazione. All'interno dell'azienda è inoltre prevista la figura di un'altra rappresentante dei lavoratori per la sede di Firenze.

Figucci è presente all'intervista con Jacopozzi e in molti casi conferma quanto da lui evidenziato soprattutto in merito ai temi legati alle politiche del lavoro. Innanzi tutto ci tiene a precisare che i dipendenti, che lei rappresenta, hanno accolto positivamente l'idea della dirigenza di certificarsi SA8000, sia perché questa decisione è sintomo di solidità dell'azienda per la quale operano, sia perché sono consapevoli del fatto che questo significa per loro maggiori garanzie. La certificazione non è stata percepita come causa di un maggiore impegno dal punto di vista delle procedure cui adempiere, visto che comunque già prima della certificazione esistevano delle procedure. Esse erano semplicemente più confusionarie e quindi anche più complicate da seguire.

Il rapporto tra la dirigenza e i dipendenti è sempre stato schietto e costante. Oggi, però, che il numero dei dipendenti è considerevolmente aumentato rispetto alla fine degli anni '90, la figura del rappresentante dei lavoratori è considerata essenziale. I dipendenti apprezzano che un loro rappresentante sia in continuo contatto con la dirigenza e da questa sia informata circa le future scelte aziendali. Con la revisione delle procedure e dei manuali ISO e SA operati a Maggio 2005 è stata inoltre definita una procedura che prevede incontri calendarizzati tra direzione e lavoratori, cosa che invece precedentemente avveniva solamente in caso di necessità o richiesta da una delle due parti. Al di là di questi incontri, lo strumento maggiormente utilizzato dalla dirigenza per comunicare con i propri collaboratori sono le bacheche previste sia nella sede di Firenze che in quella di Prato. Qui sono esposte sia le normative SA8000 ed ISO sia i regolamenti aziendali relativi alle politiche del lavoro adottate. E' stata inoltre predisposta, in entrambe le unità operative di Firenze e di Prato, una "cassetta delle proteste e delle idee" in cui chiunque, volendo anche in maniera anonima, può far conoscere un proprio pensiero.

Recentemente la dirigenza, in accordo e con la consulenza della rappresentante dei lavoratori, ha redatto un questionario indirizzato ai propri dipendenti per testare il loro grado di soddisfazione. Tale strumento prevedeva domande sulla parte tecnica del lavoro e su quella gestionale oltre ad alcuni quesiti mirati a valutare i rapporti interpersonali tra i dipendenti e con la direzione. Tra queste facciamo cenno ad una domanda che chiedeva ai lavoratori di dare dei suggerimenti per poter sanare le eventuali difficoltà riscontrate nelle procedure tecniche adottate dall'azienda nei rapporti con la dirigenza e in quelli con i colleghi. Tra i suggerimenti dati: "una maggiore chiarezza e semplicità nelle procedure da seguire", "maggiori chiarimenti circa le gerarchie presenti all'interno dell'azienda", "postazioni di lavoro fisse per gli operatori", "la necessità di individuare dei meccanismi che facilitino il recupero del lavoro arretrato". Per quanto concerne i consigli per superare le criticità tra i colleghi, emerge la necessità di "maggiore chiarezza e condivisione delle problematiche".

Tra le iniziative prese dalla dirigenza aziendale come conseguenza di quanto emerso dal questionario, l'assegnazione di postazioni fisse e una serie di incontri tra lavoratori e dirigenza sul problema del mobbing, un problema che è rientrato a distanza di poco tempo. La rappresentante dei lavoratori, in merito alle criticità nei rapporti interpersonali tra i dipendenti, ci tiene inoltre a sottolineare che a suo avviso "possibili contrasti in una realtà in cui nel giro di pochi anni è sensibilmente aumentato il numero di collaboratori, siano normali e prevedibili; si tratta in ogni modo di criticità non gravi e facilmente risolvibili anche grazie alla costante attenzione da parte della dirigenza aziendale".

La domanda conclusiva che rivolgiamo a Francesca Figucci è relativa ai cambiamenti che i lavoratori hanno percepito a seguito della certificazione SA8000. La sua risposta è la seguente: " i dipendenti ora si sentono maggiormente coinvolti nella realtà aziendale, parte integrante della stessa, [...] molti di loro provengono

da esperienze lavorative disastrose, lavoro interinale, licenziamenti senza giusta causa e qui, dove possono esprimere le loro opinioni e necessità, si sentono come in famiglia e gratificati”.

La gratificazione è stata percepita anche grazie a dei passaggi di livello che negli ultimi tempi sono stati riconosciuti ad alcuni lavoratori che da più anni collaborano con il call center. La reputazione di quest’ultimo, sempre a parere della rappresentante intervistata, è ottima e questo è comprovato dall’elevato numero di curricula che arrivano in azienda ogni mese e dai costanti apprezzamenti dei clienti.

La voce dello stakeholder

In qualità di Presidente della Mukki – Centrale del Latte di Firenze, Pistoia, Livorno – abbiamo raccolto la testimonianza di Franco Cervelin. Metamarketing fornisce a Mukki un servizio di assistenza e informazione per il cittadino-consumatore su determinate branche di attività. Mukki ha infatti deciso di avvalersi del supporto di servizi offerti da società specializzate per rispondere al meglio alle esigenze dei diversi stakeholder. Il nostro intervistato ci chiarisce fin da subito che la scelta di avvalersi di Metamarketing rientra nella filosofia-Mukki di privilegiare gli attori del territorio toscano. Non occorre quindi spendere troppe parole per capire che il nostro intervistato giudica come molto buona la relazione che intercorre tra Mukki e Metamarketing; una relazione consolidata nel tempo, che dura da oltre dieci anni.

Sebbene il nostro intervistato non sia l’interfaccia diretta tra Mukki e Metamarketing non ha dubbi nell’esprimere un giudizio complessivamente positivo su questa azienda. “In poche parole – afferma il Presidente – Metamarketing è una buona impresa di servizi che non ci ha mai creato nessun tipo di problema”.

Per quanto concerne la performance sociale dell’impresa, il Presidente ammette di avere una percezione positiva dell’operato di Metamarketing nei confronti dei lavoratori, dei clienti e dei fornitori. Sebbene non ricordi le iniziative specifiche, il nostro intervistato è inoltre a conoscenza che Metamarketing è impegnata in alcune attività sociali, apprezzando questo sforzo anche in virtù del grande impegno sociale di Mukki stessa.

Per quanto concerne il tema specifico della certificazione SA8000, il Presidente della Mukki ammette di essere venuto a conoscenza della certificazione ottenuta dall’azienda attraverso le conversazioni nel settore: “parlando tra gli addetti ai lavori del settore è venuto fuori il nome di aziende che avevano ottenuto questa certificazione”.

Il Presidente non ritiene di poter esprimere un giudizio specifico sulla capacità di Metamarketing di comunicare la politica di RSI. Non ha dubbi tuttavia nell'affermare la diffusa incapacità e non volontà di molte imprese di comunicare all'esterno alcune scelte strategiche compiute, quasi dando per scontato che queste siano note ai più.

Sulle ragioni che hanno spinto Metamarketing a certificarsi SA8000, il Presidente Cervelin ritiene che, in linea generale, l'acquisizione di una certificazione etica è per un'impresa una credenziale in più, un marchio di qualità dei rapporti che l'impresa intrattiene con le proprie maestranze, i clienti, i fornitori, gli altri stakeholder.

Ammette che per quanto riguarda il rapporto Mukki-Metamarketing, la certificazione SA acquisita da quest'ultima non ha fatto altro che confermare la bontà di un'azienda con cui Mukki ha rapporti da oltre dieci anni.

Il Presidente, ricordando l'impegno che Mukki ha assunto sul tema della RSI, sia con la pubblicazione del Bilancio Sociale, sia intraprendendo le pratiche per ottenere la certificazione SA8000, ci tiene particolarmente a sottolineare l'importanza che realtà aziendali che collaborano tra loro possano parlare un linguaggio comune. "Del resto – conclude Cervelin – l'impegno delle imprese sul versante dell'etica e dell'impegno sociale è la ricchezza del sistema Italia". "Il suggerimento che mi sento di dare a Metamarketing, così come alle altre imprese, è quello di continuare a lavorare su questa strada".

4.5 Monnalisa¹⁸

Monnalisa nasce nel 1968 dalla volontà del neoimprenditore Piero Iacomoni e dall'esperienza da lui maturata nel campo dell'abbigliamento come consulente di produzione. Inizialmente l'azienda si occupa di abbigliamento per bambini da uno a otto anni, successivamente estende il suo target fino ai sedici. Fin dall'esordio i prodotti si collocano in una fascia medio alta del mercato e la scelta è quella di produrre al di fuori della struttura aziendale, affidandosi all'outsourcing, fenomeno molto presente nel mondo del tessile e della confezione.

Nel corso dei primi dieci anni di attività l'azienda si espande conquistando quote di mercato sempre più ampie tanto che nel 1980 da ditta individuale Monnalisa si trasforma in una Società di Capitali, una Srl. Tra il 1980 e il 1990 viene formalizzato il gruppo a struttura stellare con la costituzione di altre aziende: la Jafin S.p.a, il polo finanziario del gruppo, la Penta Service Srl, azienda impiegata nel taglio dei prodotti, la P.J Srl, l'immobiliare del gruppo, la CUT Snc impegnata nella realizzazione dei prototipi e infine Monnalisa & Co Srl. Nel 1995, Monnalisa passa da Srl a Spa.

Gli anni '90 sono caratterizzati da una concentrazione della produzione sul target bambina e teenager e dalla riorganizzazione dei processi. In questo contesto si comincia a valutare l'idea di intraprendere il percorso di certificazione della qualità ISO 9000.

Oggi Monnalisa Spa vende in 49 differenti mercati internazionali, conta 48 addetti presso la sua unica sede di Arezzo, il processo di produzione continua ad essere esterno e i beni prodotti sono articoli di abbigliamento ed accessori di alta qualità ed innovazione riservati alle sole bambine a partire dai tre mesi fino ai 16 anni.

Dai dati riportati nel Bilancio Sociale del 2003 risulta che il capitale sociale di Monnalisa Spa ammonta a 1.032.000 euro, detenuto per l'82% dalla famiglia Iacomoni e per il restante 18% dalla Holding del gruppo, la Jafin S.p.a. Il fatturato relativo allo stesso anno ammonta invece a poco più di 17.000.000 euro ed è stato realizzato per il 5% sul mercato regionale, per il 60% su quello nazionale e per il restante 35% all'estero.

Nonostante le suddette cifre e la forma societaria, Monnalisa vuole continuare a caratterizzarsi come azienda familiare; questo tratto è riscontrabile ad esempio dalla totale assenza del sindacato all'interno dell'impresa e dalla semplice struttura dell'organigramma. La dirigenza combacia con i membri della famiglia Iacomoni, affiancati dal direttore della produzione e dalla responsabile del sistema finanza e controllo che è anche la responsabile SA per la dirigenza. Per il

¹⁸ Fonte: contributo di Sara Tommasiello, responsabile SA per la dirigenza e di Marco Giovacchini, responsabile SA per i lavoratori, sito internet www.monnalisa-spa.com e Bilancio Sociale 2003.

resto la struttura organizzativa, di tipo gerarchico - funzionale, è articolata nelle seguenti macro aree: amministrazione, stile, commerciale, produzione e ced.

La voce della dirigenza

Dopo aver ottenuto, nell'anno 1999, la certificazione di qualità ISO 9001, a Settembre del 2001 iniziano le procedure per la certificazione SA8000 che l'azienda otterrà nel Maggio 2002.

Dall'intervista realizzata con la responsabile per la SA per la dirigenza, Sara Tommasiello, emerge che le motivazioni che maggiormente hanno influito sulla decisione di certificarsi come azienda socialmente responsabile sono legate alla natura stessa dell'azienda, una realtà a gestione familiare e piccola in cui molte delle procedure previste dalla norma SA8000 erano di per sé già presenti anche se non formalizzate in maniera omogenea. Sulla decisione hanno influito, inoltre, la tipologia e la qualità degli articoli realizzati da Monnalisa. Il fatto di produrre abiti per bambini collocati in una fascia medio-alta del mercato, imponeva la necessità di dare alla propria clientela un'ulteriore garanzia oltre a quella legata all'ottima qualità del prodotto. La certificazione SA8000 è una risposta a questa esigenza, testimonia la volontà dell'impresa di operare in maniera trasparente e nel totale rispetto delle norme e dei requisiti che nella norma SA sono previsti.

La volontà di Monnalisa di comunicare in maniera trasparente con i propri stakeholder è testimoniata da una serie di strumenti che l'azienda ha realizzato; tra questi il più importante è senza dubbio il Bilancio Sociale che viene redatto dal 2002. Tra gli obiettivi di quest'ultimo, quello di "rispondere alle aspettative del territorio nei confronti della responsabilità sociale di impresa, quello di comunicare all'esterno i processi di creazione e valore per i vari portatori di interesse e il voler valorizzare l'identità e la cultura aziendale, favorendo la condivisione di valori, la motivazione ed il senso di appartenenza".

Annualmente Monnalisa organizza due incontri di presentazione del proprio Bilancio Sociale, uno interno con i propri collaboratori e l'altro esterno e pubblico con gli altri stakeholder del territorio: gli organi finanziari, le associazioni locali, la pubblica amministrazione. Il documento viene inoltre spedito, in formato elettronico, a chiunque ne faccia richiesta nel sito internet dell'azienda.

Un altro strumento di comunicazione realizzato dall'azienda è un libricino intitolato "Monnalisa: i suoi valori fondamentali e il suo codice di responsabilità sociale". Si tratta di una carrellata di vignette i cui protagonisti sono dei bambini che, tramite dei fumetti, spiegano i valori fondamentali che l'azienda ha fatto propri certificandosi SA. Con lo stesso spirito è stata pubblicata la politica aziendale sul sito Internet ed è stato predisposto un indirizzo mail (etica@monnalisa-spa.com) che ha lo scopo di essere una cassetta delle idee per chi è fuori dall'azienda e desidera suggerire, inviare segnalazioni, sollevare critiche, scambiare informazioni.

La volontà dell'azienda aretina di far conoscere la propria realtà nell'ambito delle aziende certificate, è inoltre riscontrabile dalla frequente presenza all'interno di convegni o eventi pubblici dedicati a queste tematiche e dalla disponibilità con cui vengono concesse informazioni in merito.

Al momento dell'intervista cui fa riferimento questo rapporto, i dipendenti di Monnalisa sono 48, un numero che è stato in costante crescita negli ultimi anni. Il 55% sono donne; il 62% dei dipendenti è al di sotto dei 40 anni. Tra questi non compare nessun soggetto immigrato mentre sono impiegati due soggetti disabili, uno con contratto part time, l'altro in stage. La maggior parte dei collaboratori sono assunti con contratto a tempo indeterminato anche se in alcuni particolari momenti, ad esempio per far fronte a picchi stagionali, l'azienda ricorre anche ad assunzioni a tempo determinato.

La decisione di intraprendere il percorso di certificazione SA8000 è stato comunicato ai dipendenti dell'azienda con un certo preavviso. La norma SA8000 è stata spiegata in maniera non troppo approfondita in una prima fase. Forse per questo motivo, o forse per il fatto che Monnalisa non è, e non è mai stata, un'azienda sindacalizzata, inizialmente ci sono stati dei fraintendimenti e delle aspettative da parte dei dipendenti, a parere della dirigenza, sbagliate: "molti dei nostri collaboratori hanno visto la SA come un possibile strumento di rivendicazione sindacale cosa che invece non è nel modo più assoluto", ci dice Sara Tommasiello.

Per ovviare a questa iniziale difficoltà, da una parte la dirigenza ha cercato di approfondire le informazioni sullo strumento SA e sul suo reale valore, dall'altra sono stati organizzati un paio di incontri con i sindacati del settore anche per verificare la reale esigenza di costruire con loro qualcosa di nuovo. La dirigenza a tal proposito tiene a sottolineare: "dall'incontro tra dipendenti e sindacati non è stata concretizzata alcuna proposta, evidentemente perché non se ne sentiva la reale necessità."

La responsabile SA intervistata riporta un'ulteriore reazione inizialmente registrata tra i lavoratori, quella di vedere la norma soprattutto come un mero strumento di promozione dell'immagine dell'azienda e quindi in maniera negativa: "il loro sospetto è stato quello che la forma si discostasse dalla sostanza delle cose".

In risposta a ciò, la stessa responsabile ci spiega che effettivamente Monnalisa, essendo una delle poche aziende del settore ad avere intrapreso il percorso di certificazione, è stata contattata in numerose occasioni per partecipare a convegni o rilasciare interviste, un risvolto questo sicuramente valutato in maniera positiva dalla dirigenza ma del tutto inatteso e del quale non si era minimamente tenuto conto al momento in cui è stata maturata la decisione di certificarsi.

Una spiegazione che la dirigenza dà circa queste difficoltà incontrate con i propri collaboratori sta nel fatto che, d'impatto e senza un'attenta valutazione, la loro realtà non è cambiata in maniera consistente dopo la certificazione e questo in ragione del fatto che già molti dei requisiti previsti dalla norma in merito alle politiche del lavoro erano rispettati dall'azienda.

Preso atto di queste difficoltà, la dirigenza si è impegnata nella formazione e nell'informazione sia sulla norma SA sia su questioni legate ai contratti. Sempre in merito alla formazione, negli ultimi anni l'azienda ha organizzato un corso gratuito di informatica per l'acquisizione della patente europea e dei corsi di lingue.

In aggiunta a quanto previsto dalla contrattazione collettiva nazionale (C.C.N.L. relativo all'industria del tessile/abbigliamento per quanto riguarda il personale con qualifica di operaio ed impiegato, C.C.N.L. relativo ai dirigenti delle aziende industriali per quanto riguarda i dirigenti), l'azienda applica meccanismi retributivi addizionali che derivano da accordi ad personam o da scelte aziendali. In merito a questo aspetto, da pochi mesi è stato redatto un decalogo degli aspetti di valutazione che riguardano i dipendenti e che vanno al di là degli aspetti legati alla professionalità. Si premiano elementi come la voglia di crescere, la riservatezza, la capacità di gestire conflitti senza fomentarli, la capacità di gestire con onestà la libertà che offre l'azienda, ecc.

Dal 2003, in risposta ad un'esigenza emersa tra i dipendenti, è stato inoltre stanziato un incentivo aziendale la cui corresponsione è basata sul raggiungimento di quattro macro obiettivi nelle aree che seguono:

- rimanenze materie prime per produzione collezione
- scostamento tra confermato e fatturato per collezione
- margine di contribuzione annuale
- incidenza di gestione finanziaria annuale sul fatturato lordo.

Allo scopo di incentivare una logica di lavoro di squadra più che il singolo, la dirigenza ha optato per distribuire il suddetto premio a tutti i dipendenti in proporzione al numero di ore medie giornaliere previste dal contratto di ciascuno. Sulla scelta ha influito anche il fatto che essendo Monnalisa un'impresa sostanzialmente a livello familiare dove non sono previste le figure di capo reparto, ossia di organi di controllo, diventava difficile valutare quanto il raggiungimento di certi obiettivi o il mancato raggiungimento degli stessi fossero ascrivibili al merito di un singolo individuo.

Un aspetto del suddetto meccanismo che i dipendenti hanno valutato in maniera negativa ed hanno contestato è il fatto che il surplus percepito da ciascuno è esiguo e quindi poco motivante. La dirigenza in merito a questo ribatte con la considerazione che, a suo avviso, altri sono gli elementi che Monnalisa ritiene incentivanti, elementi non economici ma connessi ad esempio alla flessibilità dell'orario di lavoro, alla possibilità di ottenere part time conciliando così il lavoro con la famiglia, un aspetto questo cui l'azienda ha sempre dimostrato di porre una particolare attenzione. Lo testimonia il fatto che, ad oggi, ogni part time richiesto è sempre stato accettato, anche a termine, e che i contratti part time presenti nell'azienda sono di gran lunga superiori a quelli stabiliti dalla contrattazione nazionale.

Alla nostra domanda su cosa è realmente cambiato a seguito della certificazione nei rapporti con i dipendenti, la nostra intervistata risponde che è

decisamente migliorato il sistema di comunicazione tra la dirigenza e i suoi collaboratori e che c'è una maggiore condivisione, questo anche grazie alla nascita di nuovi strumenti e nuovi organi. Tra tutti il Comitato Etico, in pratica un incontro mensile che vede riuniti la dirigenza, la responsabile SA e i portavoce del Forum dei Lavoratori. In Monnalisa, infatti, i collaboratori hanno preferito all'elezione di un singolo rappresentante SA per i lavoratori, la costituzione di un forum composto da due rappresentanti per ciascun settore produttivo. Questi si riuniscono periodicamente per discutere tutte le questioni che riguardano i loro rapporti e quelli con la dirigenza e a loro volta eleggono due portavoce che partecipano al Comitato Etico.

L'intervistata continua a rispondere alla nostra domanda affermando che "il percorso di certificazione ha favorito inoltre la trasparenza nel rapporto tra la dirigenza e i lavoratori anche se non sempre la trasparenza si sposa con la condivisione". A testimonianza di ciò, l'iniziativa di riportare nel Bilancio Sociale 2003 l'esito di un "investimento" che l'azienda ha fatto per migliorare la comunicazione con le proprie risorse umane. Infatti, avvalendosi della consulenza di uno psicologo sociale l'azienda, nel corso del 2003, ha organizzato un corso sulla comunicazione rivolto a tutti i dipendenti. Da questo è emersa la necessità di dare chiarezza e sistematicità ai sistemi di comunicazione interna, di sviluppare maggiore sinergia e coerenza nelle scelte della dirigenza e di dare maggiore spazio al lavoro di gruppo.

Per soddisfare queste necessità e per rispettare l'impegno preso da Monnalisa in sede di redazione del primo Bilancio Sociale, quello di coinvolgere i propri stakeholder, l'azienda ha affidato ad una società esterna specializzata in comunicazione, la raccolta della voce dei dipendenti sul clima all'interno dell'azienda attraverso la metodologia del focus group. I risultati di questo lavoro, così come sono stati redatti dalla azienda di consulenza che lo ha curato, sono poi stati riportati nel Bilancio Sociale del 2003 con associato un piano di miglioramento da parte dell'azienda per risolvere le problematiche emerse. Tra queste: "il fatto di sentirsi poco valorizzati nello svolgimento del proprio lavoro, lo scarso coinvolgimento, la mancanza di una figura come quella di un responsabile delle risorse umane, la mancata valorizzazione delle singole aspirazioni di sviluppo professionale".

L'azienda ritiene che, con le iniziative realizzate in questi due anni dalla certificazione SA, il rapporto tra dirigenza e collaboratori sia decisamente migliorato, così come è migliorata la comunicazione, la trasparenza e il coinvolgimento. Per il futuro l'impegno è quello di continuare sulla strada intrapresa utilizzando il Bilancio Sociale come principale strumento di coinvolgimento e di trasparenza non solo verso i dipendenti ma rispetto a tutti gli stakeholder.

Monnalisa ottempera a quanto stabilito nel Decreto Legislativo 626/94 ed è conforme al requisito "Salute e Sicurezza" previsto dalla norma SA8000. Negli ultimi due anni l'azienda ha investito nella valorizzazione degli ambienti di

lavoro venendo incontro anche ad alcune esigenze espresse dai collaboratori e minimizzando i rischi di infortuni. E' stata ristrutturata gran parte della facciata dello stabilimento onde ovviare al problema della scarsa luminosità al suo interno, sono stati rinnovati alcuni soffitti e i pavimenti della zona uffici, è stato acquistato un nuovo impianto di condizionamento antipolvere ed antiallergie, applicato un trattamento antiscivolo in alcune zone dello stabilimento. Sono inoltre stati acquistati degli articoli di vestiario e accessori ad hoc per gli operai del reparto magazzino.

Per quanto concerne le caratteristiche della catena di fornitori e façonisti, merita ricordare che Monnalisa esternalizza tutti i processi di produzione. Le attività realizzate all'interno dello stabilimento aretino sono unicamente la progettazione, lo stile, lo studio dei prototipi, l'approvvigionamento di materie prime, l'attività commerciale, quella amministrativa e di magazzino sia di materie prime che di prodotto finito. Tutto ciò che è invece fase produttiva, taglio, cucito e stiro avviene esternamente.

Il taglio è delegato alla Penta Service S.r.l, azienda anch'essa situata nell'area aretina, collegata a Monnalisa in quanto facente parte del medesimo gruppo finanziario. Il tagliato arriva poi, unitamente agli accessori, ai laboratori di confezionamento, ricamo, stampa, tintura per subire le successive fasi di lavorazione. Per la realizzazione di queste Monnalisa ha scelto aziende per lo più di piccole e medie dimensioni oppure laboratori a carattere familiare, localizzati nell'Italia Centrale.

Negli ultimi anni ai façonisti italiani (fornitori di produzione) ed europei si sono aggiunte alcune realtà extraeuropee: prima un'azienda tunisina, con la quale però il rapporto è risultato di breve durata, poi un'azienda cinese e un'altra localizzata in India. Tutti i prodotti, una volta finiti, tornano in Italia nella sede aretina di Monnalisa e da qui sono immagazzinati e spediti ai clienti di tutto il mondo. Unica eccezione i prodotti realizzati per Monnalisa dall'impresa cinese e destinati allo stesso mercato cinese. Essi vengono venduti dalla stessa impresa produttrice, che è anche licenziataria per Monnalisa in tutta la Cina. Ciò consente all'azienda aretina di poter distribuire i propri prodotti a prezzi concorrenziali anche su questo mercato cosa impossibile se la commercializzazione avvenisse, come negli altri casi, dall'Italia.

La scelta dell'azienda aretina di delocalizzare in India e Cina è dovuta in parte ai suddetti motivi e in parte al fatto che - a ciò che ci dice la nostra intervistata - "ci sono lavorazioni e prodotti che vengono realizzati ormai solo in questi paesi, come i piumini per l'inverno o gli articoli che prevedono tecniche di ricamo con perline o paillet che solamente se prodotti in certe realtà possono essere commercializzati ad un prezzo alto ma comunque concorrenziale".

Sempre sul fronte dei fornitori, nell'intervista alla responsabile SA8000 si è cercato anche di comprendere se è come sono stati valutati i suddetti soggetti nell'ambito della certificazione e quali sono state le principali difficoltà incontrate.

Monnalisa, prima di intraprendere il percorso di certificazione SA8000, ha effettuato un primo controllo circa il rispetto da parte dei propri fornitori dei presupposti fondamentali previsti dalla norma sulla responsabilità etica. Questa verifica preliminare è stata fatta su tutti i façonisti, compresi quelli europei ed extraeuropei e sull'80% dei fornitori di tessuti e di accessori. E' stata innanzitutto inviata un'informativa circa l'intenzione di Monnalisa di certificarsi SA8000. E' stato quindi spedito un questionario, la cui compilazione rappresentava una sorta di dichiarazione di intenti da parte del fornitore circa il suo impegno a rispettare i requisiti della norma. A tutto ciò hanno fatto seguito le visite ispettive da parte di Monnalisa per verificare quanto l'impegno preso fosse stato poi concretamente rispettato.

Dai controlli effettuati fino ad oggi, non sono state riscontrate problematiche particolarmente gravi da portare all'interruzione del rapporto di fornitura. Le uniche non conformità rilevate sono state presso le aziende dei façonisti; si è trattato di problematiche serie ma facilmente correggibili (ad esempio, la mancata comunicazione delle caratteristiche contrattuali ai dipendenti o gli straordinari gestiti in maniera non chiara). Al verificarsi di casi come questi Monnalisa redige, insieme all'azienda in questione, un piano di intervento per sanare le cause che hanno comportato la non conformità. Anche per le realtà cinesi ed indiane c'è un controllo di questo tipo, con visite più dilazionate nel tempo, viste le distanze. In queste aziende, al momento, non si sono riscontrate problematiche particolari anche in ragione del fatto che si tratta di realtà molto strutturate e che operano per e con aziende ben più grandi di Monnalisa che spesso hanno propri codici di condotta che prevedono requisiti più rigidi di quelli previsti dalla SA8000, come ad esempio aziende statunitensi.

Sul versante dei clienti, occorre dire che Monnalisa raggiunge il mercato tramite agenti e trading companies. I primi operano con contratto di agenzia, i secondi autonomamente sui mercati stranieri acquistando e rivendendo i prodotti Monnalisa e curandone la distribuzione. Allo scopo di rafforzare la propria visibilità, Monnalisa ha anche sperimentato nuove forme di rete distributiva inserendo propri punti vendita all'interno di grandi realtà distributive italiane ed estere (shop in shop); a questi si aggiungono flagship shop monomarca situati in zone esclusive.

Il mercato italiano è caratterizzato dal dettaglio a struttura tradizionale, con punti vendita di piccole dimensioni, perlopiù a conduzione familiare. Nel mercato estero è più frequente il dettaglio organizzato, con boutiques specializzate di alta fascia e department store.

Con l'intento di soddisfare il cliente, Monnalisa cura con particolare attenzione i servizi di assistenza in termini di cambio merci, riassortimento, materiale pubblicitario e pubblicità congiunta.

Ad oggi non è stato ancora studiato un marchio etico e non c'è alcun richiamo alla certificazione SA nel prodotto venduto, non è esclusa però un'operazione del

genere in un prossimo futuro. A tal riguardo, la dirigenza dell'azienda aretina, ci dice Sara Tommasiello, non ritiene che ci sia alcuna correlazione tra l'importante aumento delle vendite registrato negli ultimi anni, e il fatto di aver ottenuto una certificazione etica, anche se è innegabile che la politica intrapresa ha influito sulla qualità dell'ambiente di lavoro, incidendo senz'altro sulla performance aziendale. E' inoltre da sottolineare il fatto che al momento nessuno dei clienti di Monnalisa ha richiesto informazioni circa il rispetto dell'azienda di requisiti etici, segno che "ancora molto c'è da fare per far conoscere l'importanza di questa certificazione."

Per quanto concerne le relazioni con il territorio, da anni Monnalisa collabora con l'Università di Arezzo accogliendo stagisti e fornendo informazioni per possibili tesi o progetti di ricerca, l'azienda crede molto, infatti, nella necessità di sviluppare il legame tra scuola e lavoro. Negli ultimi anni molti sono stati gli stagisti impegnati, provenienti da realtà diverse (Ufficio per l'impiego, Università, Polimoda ecc.).

Dalla lettura del Bilancio Sociale 2003 si evince che Monnalisa si prefigge anche di sostenere organizzazioni umanitarie e progetti a favore di chi è in difficoltà. L'impegno è già iniziato da qualche tempo promuovendo iniziative, sponsorizzando eventi, raccogliendo fondi. Tra queste, la responsabile SA8000 intervistata ci ricorda: l'adesione alla realizzazione di un calendario per bambini le cui vendite sono state poi devolute a sostegno di un progetto umanitario; un'iniziativa promossa dai dipendenti, alla quale l'azienda ha contribuito, che ha visto raccogliere offerte per una missione in Burkina Faso; l'organizzazione di una cena per la raccolta fondi da destinare all'acquisto di biglietti aerei per i bambini bielorusi che da anni passano le loro estati nella provincia aretina.

Per quanto concerne l'attenzione di Monnalisa in merito alle questioni ambientali, non avendo una produzione interna Monnalisa si impegna sostanzialmente nel riciclaggio della carta e delle cartucce delle stampanti, mentre l'azienda a lei collegata che si occupa del taglio ha un accordo con un'impresa privata locale per il recupero degli scarti di produzione. Nell'azienda è stato ultimamente installato un timer per consentire un utilizzo più oculato del riscaldamento, garantendo comunque un ambiente confortevole per il personale.

La voce dei lavoratori

Il rappresentante per i lavoratori intervistato, Marco Giovacchini, è uno dei due portavoce che partecipa al Comitato Etico e che rappresenta il Forum dei Lavoratori. Alla domanda sugli eventuali cambiamenti per i lavoratori dovuti alla certificazione SA8000, il rappresentante risponde che non essendo Monnalisa un'azienda sindacalizzata, la certificazione è stata per i lavoratori un'occasione concreta per prendere maggior coscienza di alcune questioni: "i rapporti tra

dirigenza e collaboratori sono sempre stati discreti, è sempre stata garantita una certa libertà e la disponibilità a venire incontro alle esigenze del gruppo e dei singoli lavoratori è sempre stata buona. Con la certificazione tutto ciò è stato formalizzato e quindi è stato maggiormente garantito”.

Inizialmente, all’annuncio da parte della direzione di intraprendere il percorso di certificazione, alcuni dei lavoratori hanno pensato che ciò comportasse un cambiamento concreto nella loro realtà lavorativa ad esempio in termini di stipendio, il fatto che poi ciò non si sia verificato ha generato delusione e qualche polemica. L’equivoco, a parere almeno del rappresentante intervistato, è stato generato da una scarsa informazione sulla normativa SA; una lacuna che è stata in qualche modo sanata in un secondo momento tramite alcuni incontri organizzati con il rappresentante per la SA della dirigenza e successivamente con dei rappresentanti sindacali.

Tra i cambiamenti maggiormente apprezzati dai dipendenti, l’impegno della direzione nel settore della sicurezza e nel miglioramento dell’ambiente di lavoro.

Relativamente alle questioni legate alla flessibilità dell’orario di lavoro, il rappresentante dei dipendenti sottolinea che già prima della certificazione la situazione era ottimale: “c’è la possibilità di recuperare i ritardi, i permessi vengono concessi senza alcun problema, si può ottenere la possibilità di lavorare part time se è necessario, ad esempio, per conciliare esigenze familiari con quelle lavorative”

Tra le novità introdotte con la certificazione e giudicate positivamente dai lavoratori, la riunione mensile tra i loro portavoce e i membri della dirigenza, un’occasione in cui si trattano tutte le possibili tematiche anche al di là di quelle legate alla SA8000. L’elemento positivo sta nel fatto che a differenza del passato, quando le riunioni venivano fissate solo quando i dipendenti avevano qualcosa di cui lamentarsi o da suggerire, ora che sono programmate mensilmente, la dirigenza è portata a trasferire maggiori informazioni sulle decisioni prese, a condividere maggiormente le proprie scelte con i dipendenti.

Tra le novità concretizzatesi dopo la certificazione è l’introduzione di un sistema premiante per i dipendenti, un sistema che a parere del rappresentante dei lavoratori necessita di alcuni affinamenti ma che viene comunque giudicato in maniera positiva.

Alcune problematiche restano comunque aperte, questioni di cui la dirigenza è già a conoscenza e rispetto alle quali i lavoratori si aspettano un miglioramento nel prossimo futuro, chiaramente apportando il loro concreto contributo. Le problematiche in questione riguardano il sistema di comunicazione e il basso livello di coinvolgimento dei collaboratori nelle decisioni aziendali.

Per quanto concerne la comunicazione, il rappresentante dei lavoratori lamenta il fatto che spesso le informazioni non arrivano o arrivano con modalità sbagliate, senza le motivazioni o utilizzando un linguaggio non chiaro. Soprattutto quando le comunicazioni hanno per oggetto questioni che riguardano direttamente i dipendenti, preferirebbero essere informati attraverso la consulta del Forum piuttosto che tramite una mail; in tal modo avrebbero la possibilità di

comprendere bene la comunicazione e di poter eventualmente chiarire la loro posizione in merito.

Per quanto concerne la condivisione e il coinvolgimento, dall'intervista risulta che, fino a pochi anni fa, i lavoratori non venivano coinvolti in eventi pubblici di promozione dell'azienda se non scarsamente. Anche questo atteggiamento sta però cambiando e la sensazione è che questo sia, almeno in parte, dovuto anche alla decisione di certificarsi SA8000.

Dalla suddetta decisione, è parere dell'intervistato che Monnalisa abbia ottenuto anche un buon ritorno di immagine almeno in specifici settori ed ambienti. La reputazione all'esterno dell'impresa è considerata decisamente buona e gli stessi lavoratori condividono questo giudizio in ragione anche del percorso che Monnalisa sta facendo per venire incontro alle loro esigenze: "ci sono ancora battaglie da compiere ma il cammino intrapreso viene giudicato in maniera positiva e con ottimismo. La mentalità dell'imprenditore è cambiata, tiene maggiormente conto delle esigenze dei propri lavoratori e percepisce l'importanza del loro contributo nella realizzazione dei profitti e questo è accaduto anche a seguito di certificazioni come la Iso e la SA8000".

Un esempio in tal senso è dato dal recente coinvolgimento dei dipendenti in iniziative prese dalla dirigenza aziendale in collaborazione con la società civile del territorio. Il proprietario, a titolo di esempio, ha di recente proposto una cena offerta dall'azienda per la raccolta di fondi da destinare ad un'iniziativa benefica e per prima cosa si è rivolto proprio ai dipendenti sia per invitarli a partecipare sia per supportarlo nel divulgare l'iniziativa. In merito a questioni di questo genere il rappresentante dei lavoratori tiene a precisare che i dipendenti si sono mossi anche in maniera autonoma per sostenere iniziative di solidarietà organizzando, ad esempio, una lotteria natalizia.

Nell'investigare sulla qualità del rapporto tra i dipendenti è risultato che già da prima della certificazione il clima tra colleghi era sostanzialmente buono, anche se l'aver dato vita ad un organo stabile e riconosciuto che li rappresenta ha in qualche modo consolidato questa realtà.

A testimonianza del forte legame che esiste tra i dipendenti di Monnalisa la recente pubblicazione di un giornalino aziendale, una loro iniziativa che sembra aver influito positivamente anche sulle due problematiche menzionate, quella della difficoltà di comunicare e quella dello scarso coinvolgimento nelle decisioni aziendali.

La voce dello stakeholder

In qualità di responsabile della FILTEA- CGIL di Arezzo abbiamo intervistato Alessandro Mugnai, con l'intento di raccogliere la testimonianza di un esponente del mondo sindacale aretino impegnato nel settore del tessile e dell'abbigliamento. Merita fin da subito chiarire che, allo stato attuale, la FILTEA non ha nessun tipo d'interazione con Monnalisa. Nel passato, in particolare tra

L'anno 2002 e il 2003, la FILTEA ha tentato di avviare contatti con i lavoratori dell'azienda aretina, ma questi tentativi non hanno avuto un esito positivo. Malgrado ciò – ci tiene a precisare il nostro intervistato – da parte di Monnalisa non ci sono stati atteggiamenti pregiudiziali nei confronti del possibile ingresso dell'organizzazione sindacale all'interno dell'azienda. “Probabilmente – ipotizza Mugnai – le ragioni che spiegano il fallimento dei nostri tentativi di penetrare all'interno di Monnalisa debbono essere ricercate in dinamiche interne all'azienda”.

Per ciò che riguarda l'immagine trasmessa dall'azienda, Mugnai non ha dubbi nel definire Monnalisa come una realtà rispettabile: “Monnalisa è una famosa realtà del settore produttivo aretino, e mi risulta che i dipendenti di Monnalisa non siano mai venuti alla FILTEA per far controllare le buste paga: Monnalisa è un'azienda che applica correttamente le normative retributive del contratto”.

Il nostro intervistato conferma che Monnalisa è un'azienda leader nel settore dell'abbigliamento per bambini. La ragione è legata al fatto che questo settore è caratterizzato da una fortissima competizione e la maggioranza delle aziende della zona aretina che lavoravano nel settore dell'abbigliamento per bambini o hanno cessato l'attività o hanno convertito la produzione. Monnalisa, al contrario, è forse l'unica azienda aretina rimasta nel settore dell'abbigliamento per bambini e continua a fare un prodotto qualitativamente molto buono.

Se il nostro intervistato si esprime positivamente sul prodotto offerto da Monnalisa, si trova invece in difficoltà nell'esprimere un giudizio altrettanto positivo per quanto concerne la reputazione e l'approccio di Monnalisa nei confronti della comunità. Il nostro intervistato non fa mistero di considerare l'azienda aretina come una realtà desiderosa di mantenere un rapporto privilegiato con i propri lavoratori.

Invitato, infatti, a sintetizzare l'azienda in una frase, Mugnai utilizza l'espressione di “azienda bicefala”. La scelta di questa espressione è dovuta alla convinzione della mancanza, da parte dell'azienda, di un atteggiamento particolarmente moderno per quanto riguarda l'approccio con la comunità. E' un'azienda, invece, particolarmente moderna per quanto concerne le strette competenze produttive che le permettono di essere fortemente competitiva.

Per quanto concerne il rapporto che Monnalisa instaura con i propri lavoratori, il nostro intervistato lo definisce gerarchico e a tratti paternalistico. Questo in ragione del fatto che Monnalisa non è ritenuta essere, dal nostro stakeholder, un'azienda “rivoluzionaria” dal punto di vista delle modalità di gestione dei rapporti con le proprie maestranze. “Un'azienda è moderna – afferma Mugnai – quando lavora per creare dei reali spazi di condivisione delle scelte con i propri dipendenti, anche facendo a meno del sindacato che, tuttavia, è naturalmente preposto a svolgere il ruolo di collante tra la dirigenza e i lavoratori”. A ciò si lega la convinzione

che gli strumenti di democrazia interna, così pubblicizzati dall'azienda, siano più forma che sostanza.

Particolarmente attenta al tema della salute e sicurezza sul luogo di lavoro, Monnalisa è – secondo il nostro testimone - un'azienda moderna dal punto di vista strutturale.

Sul versante del rapporto che Monnalisa intrattiene con i fornitori, il nostro intervistato ritiene di non poter esprimere un giudizio, in quanto gran parte della produzione viene effettuata all'estero. Sul nodo cruciale dell'esternalizzazione della produzione, a Mugnai preme sottolineare che l'unico indicatore che permetterebbe al sindacato di controllare l'operato dell'azienda in paesi terzi come Cina e India sarebbe la stipula di un Codice di Condotta redatto in accordo con il sindacato.

Molto positivo il rapporto che Monnalisa è riuscita ad instaurare con i suoi clienti. Afferma il nostro stakeholder: "per il cliente Monnalisa è un marchio di qualità e garanzia".

Per quanto concerne l'attività sociale di Monnalisa, il rappresentante della FILTEA ammette di non esserne a conoscenza, ma non ha dubbi nell'affermare che l'azienda interagisce con gli attori della comunità locale alla ricerca di visibilità e opportunità che anche le istituzioni locali possono offrire.

Il nostro intervistato ammette di essere venuto a conoscenza della certificazione SA8000 ottenuta dall'impresa a seguito dei contatti avviati con Ucodep in vista dell'intervista. Va da sé che il giudizio di Mugnai sulla capacità di Monnalisa di comunicare il proprio impegno sul fronte della RSI non è positivo, in quanto pare che l'azienda non si sia dimostrata interessata a rendere noto alla FILTEA di Arezzo questo impegno.

Per quanto riguarda le ragioni che hanno spinto Monnalisa a certificarsi SA, Mugnai ritiene che esse rispondano innanzitutto ad esigenze di marketing aziendale, ma non nega che oltre a questo vi sia una reale sensibilità etica. Mugnai è inoltre convinto che la certificazione SA8000 può aiutare l'azienda a consolidare il rapporto con i propri dipendenti. Per quel che riguarda il versante dei clienti, Monnalisa può trarre vantaggio dalla certificazione SA8000 perché produce abiti per bambini e questo tipo di cliente è particolarmente sensibile alla questione etica.

In conclusione, è aprirsi di più verso l'esterno l'unico suggerimento che il responsabile della FILTEA si sente di dare all'azienda

4.6 Tra.in¹⁹

Train è una società per azioni a capitale misto pubblico e privato che gestisce il servizio di trasporto urbano a Siena, Poggibonsi, Colle Val d'Elsa e Certaldo, i servizi extraurbani della provincia di Siena mediante collegamenti intercomunali, e i servizi interprovinciali con altre città capoluogo della regione (Firenze, Arezzo, Grosseto). L'azienda nasce nel 1974 come derivazione dell'A.M.A.S (Impresa di Trasporti Municipalizzata di Siena) operativa nella città toscana già dal 1957. Inizialmente Train gestiva solo alcune linee urbane ed extraurbane del territorio senese. Dal 1982, rilevando alcuni servizi dell'azienda di trasporti SITA, ha allargato il suo raggio di percorrenza a tutta la provincia di Siena e anche ad alcune aree della provincia fiorentina.

Dall'inizio del 2005 Train Spa, LFI spa, RAMA spa, SITA spa e BYBUS Scarl, tutte imprese impegnate nel settore del trasporto pubblico nella realtà senese, si sono costituite in una società consortile a responsabilità limitata, denominata "Siena Mobilità Scarl". Essa ha per oggetto la gestione del servizio di trasporto pubblico locale relativo al lotto di gara per l'affidamento dell'esercizio dei servizi di trasporto urbano ed extraurbano dell'intero bacino della provincia di Siena. Train, in qualità di capofila del suddetto consorzio, ha assunto il ruolo di soggetto coordinatore di tutti i servizi e quindi nuovi e consistenti impegni. Importanti novità per l'azienda senese erano, in realtà, iniziate già nel 2004 quando era stata varata un'importante operazione di razionalizzazione societaria che ha portato allo scorporo dell'attività manutentiva che è stata affidata ad un ramo distinto della Train Spa, ma da esso dipendente, la Train Service Srl.

L'operazione che ha portato Train e Train Service alla separazione "è funzionale allo sforzo aziendale di fare chiarezza e governare ogni centro di costo al fine di accelerare il processo di efficienza interno che, per quanto abbia già raggiunto dei livelli accettabili, necessita di un'ulteriore ottimizzazione per essere in linea con le indicazioni del mercato". Questa la spiegazione che dell'intera operazione dà la nostra intervistata, Gloria Santucci, responsabile SA8000 per la dirigenza.

A Dicembre 2004 l'organico complessivo di Train Spa ammontava a 415 soggetti, compreso il ramo officina. La rappresentanza legale della società è affidata al presidente del Consiglio di Amministrazione, mentre la gestione dell'azienda è affidata ad un Amministratore Delegato che svolge anche le funzioni di Direttore Generale. L'Assemblea, organo sovrano, è composta da 24 soci che corrispondono ai vari comuni della provincia di Siena e alla Società LFI di Arezzo.

Al momento di questa intervista i mezzi a disposizione di Train Spa sono 266. Train Spa ha trasportato, nell'arco del 2004, più di 18 milioni di passeggeri tra le linee urbane e quelle extraurbane.

¹⁹ Fonte: contributo di Gloria Santucci, responsabile SA per la dirigenza e di Danilo Bruttini, responsabile SA per i lavoratori, sito internet www.trainspa.it.

La voce della dirigenza

Dal sito internet dell'azienda senese risulta che la mission è quella di assicurare lo sviluppo sostenibile proprio e del territorio su cui opera attraverso i seguenti atteggiamenti ed impegni:

- la fornitura di un servizio di trasporto efficiente, affidabile, in grado di soddisfare le esigenze della collettività e di ridurre l'utilizzo del mezzo privato e le relative emissioni;
- la gestione efficiente delle proprie attività in modo da minimizzare il loro impatto ambientale;
- l'impegno costante per garantire e migliorare la sicurezza dei lavoratori;
- il rispetto dei principi della responsabilità sociale, in quanto Train considera l'etica del lavoro un valore fondamentale per l'azienda che deve guidare il management nelle scelte aziendali.

Per la realizzazione della suddetta mission l'azienda senese ha individuato nelle norme ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18001 ed SA8000 delle linee guida a cui ispirarsi e conformarsi e in un sistema integrato di gestione della Qualità, dell'Ambiente, della Sicurezza e della Responsabilità Sociale un sistema operativo valido per il raggiungimento dei suddetti obiettivi. Tra le citate certificazioni, tutte già conseguite dall'azienda senese al momento di questa intervista, quella etica è stata ottenuta nel Maggio del 2003 senza usufruire di alcun percorso di accompagnamento formativo o contributo economico.

In merito alle motivazioni che hanno spinto la dirigenza verso la certificazione etica Gloria Santucci afferma: "l'azienda si è avvicinata alla normativa SA8000 con l'intento di voler dare una maggiore soddisfazione e motivazione ai propri lavoratori, per tutelare il marchio e la reputazione aziendale oltre al fatto che è opinione della dirigenza che l'eticità di un prodotto accresca il valore dello stesso."

Santucci non fa mistero del fatto che, inizialmente, sulla decisione ha influito anche la speranza di avere un riconoscimento in termini di punteggio nelle gare di appalto pubbliche. Da questo punto di vista non ci sono stati molti risultati, mentre una qualche influenza sembra, semmai, l'abbia avuta la certificazione ISO sulla qualità. Va inoltre precisato, ad onor del vero, che nell'ultima grande gara di appalto, con la costituzione della suddetta società consortile "Siena Mobilità Scarl", Train non ha avuto alcun concorrente, in ragione di ciò, un'eventuale influenza dell'impegno etico dell'impresa la si potrà costatare, eventualmente, solo nella prossima gara di appalto pubblico prevista per il 2009.

Ciò detto, sia la dirigente intervistata, che il rappresentate dei lavoratori per la SA8000, Danilo Bruttini, presente al momento dell'intervista, vogliono sottolineare una loro comune posizione sulla normativa SA8000: "visto il grande impegno che anche a livello economico comporta questo tipo di certificazione, sarebbe auspicabile che le realtà certificate ne ottenessero un riconoscimento pubblico a livello nazionale ed europeo e ciò non solo al fine di aggiudicarsi l'appalto di nuovi incarichi con

una maggiore facilità, quanto per dare conoscenza dell'impegno delle stesse in campo etico, cosa che al momento non si è, invece, in alcun modo verificata".

In merito ai cambiamenti apportati dalla certificazione SA nell'ambito dell'azienda, va detto che Train, operando nel sistema dei trasporti pubblici, è già da tempo sottoposta a norme europee molto rigide. Questo aspetto, sommato al fatto che già molte delle procedure previste dalla SA8000 erano adottate da Train, ha fortemente agevolato e velocizzato i vari passaggi della certificazione che è stata, infatti, conseguita in poco meno di un anno. Nel suddetto periodo l'azienda per due volte è stata oggetto di controlli da parte dell'ente certificatore il quale ha avuto modo di riscontrare alcune criticità legate essenzialmente ad una cattiva informazione e formazione dei dipendenti in rapporto alla SA, questioni tutt'oggi aperte e che la dirigenza sta cercando di sanare.

Gli strumenti con i quali Train dà conoscenza e promuove il proprio impegno in campo etico sono principalmente il sito internet dove è possibile scaricare la Carta dei Servizi e il Bilancio Sociale, pubblicato da due anni. Questo strumento è stato redatto anche in ragione delle sollecitazioni dell'ente certificatore il quale, tra l'altro, nell'audit del marzo 2004 ha individuato nel documento relativo all'anno 2003 alcune criticità connesse sostanzialmente alla mancanza di alcuni indicatori circa la qualità dei rapporti all'interno dell'azienda, i ricorsi gerarchici e eventuali cause o ricorsi cui l'azienda è stata chiamata a rispondere. Di questi elementi di criticità si è tenuto conto nella redazione del Bilancio del 2004, che sottoposto all'audit non ha avuto alcun parere negativo da parte dell'ente certificatore.

Al momento dell'intervista il personale dipendente di Train Spa ammonta a 415 addetti, suddivisi nei seguenti settori: Movimento (347 unità), Amministratori (30 unità) e Manutenzione (38 unità). Al livello di dirigenza è previsto un responsabile della funzione Tecnica ed Amministrativa e uno di quella di Pianificazione e Commerciale.

Negli ultimi anni il numero degli addetti è rimasto pressoché stabile. Si tratta per lo più di soggetti assunti a tempo indeterminato con contratto di categoria nazionale; solo tre unità risultano invece assunte dall'azienda con un contratto a termine e tre con un contratto a progetto. Esiste poi un 4% degli addetti che è assunto a tempo determinato e tramite agenzie di lavoro temporaneo. Negli ultimi anni l'azienda si sta impegnando per diminuire sostanzialmente questo tipo di assunzioni; ne è testimonianza il fatto che nel corso del 2004, sette lavoratori assunti a tempo determinato, di cui due tramite agenzia di lavoro temporaneo, sono stati integrati in maniera stabile e definitiva nell'organico aziendale: "un passo questo che" - come ci tiene a precisare la responsabile SA per la dirigenza - è assai significativo per un'impresa fino a non troppo tempo fa pubblica e che con fatica si sta allontanando dalla logica di assunzione tramite i concorsi".

Train ha dato informazione ai propri collaboratori dell'intenzione di intraprendere una determinata politica legata alla qualità, alla sicurezza, alla

salvaguardia dell'ambiente e anche alla responsabilità sociale attraverso un incontro riservato ai dirigenti e ai quadri. A tale incontro, risalente al 2002, ne è seguito un altro con i sindacati e i rappresentanti dei lavoratori. La comunicazione a tutti i dipendenti, invece, è avvenuta tramite un opuscolo informativo sulle normative SA ed ISO inserito nelle buste paga di Dicembre 2003.

Data la vastità dell'azienda e la tipologia giuridica della stessa, scarso è stato il coinvolgimento dei lavoratori nella decisione di Train di certificarsi; poca anche la consapevolezza degli stessi circa l'importanza che per loro riveste questa norma. Per ovviare a questo elemento di criticità, la dirigenza aziendale ha strutturato un corso di formazione sulla normativa SA8000 da realizzarsi nell'arco dell'intero anno 2005 ed indirizzato ad un campione di 80 soggetti estratti a caso, 20 per ciascuno scaglione calcolato sulla base del diverso periodo di assunzione. Sottoposti, compatibilmente con gli impegni lavorativi, ad una formazione intensiva di alcune ore, questi dipendenti avranno il compito di informare successivamente i propri colleghi su quanto appreso. Il suddetto piano formativo è stato presentato dall'azienda alla Regione Toscana per ottenerne il finanziamento tramite il Fondo Sociale Europeo.

Altro elemento di criticità emerso nell'ambito della certificazione SA8000 e strettamente connesso a quello della formazione, è quello legato alla comunicazione tra dirigenza e lavoratori. E' parere comune di Santucci e del rappresentante SA per i lavoratori, che questa problematica sia in gran parte legata al fatto che Train è stata fino a non molto tempo fa un'azienda municipalizzata che ancora oggi è per il 51% pubblica: "in una realtà del genere, il passaggio da una mentalità pubblica ad una aziendale è assai lento e deve comunque partire dai dirigenti per poi arrivare a coinvolgere i lavoratori. E questo ancora in Train appare un aspetto difficile da intraprendere con la giusta determinazione".

Le suddette difficoltà sembrano essere legate alla mancanza di validi strumenti di comunicazione che, ad oggi, si limitano a questionari che saltuariamente vengono sottoposti ai lavoratori per verificare il loro grado di soddisfazione. E' obiettivo comune sia della dirigenza che dei rappresentanti dei lavoratori cercare di sanare queste lacune individuando possibili nuovi strumenti tra i quali, ad esempio, la pubblicazione di un bollettino aziendale.

L'azienda, in quanto operativa nel settore dei trasporti, è sottoposta a rigide norme in merito alla salute e sicurezza. Incrementare la sicurezza con tutte le implicazioni di carattere organizzativo, tecnico, economico, normativo e legale, è da sempre uno dei principali obiettivi che Train si è posta. In questa logica rientra la gestione efficiente dei mezzi di trasporto al fine di assicurare la sicurezza dei passeggeri trasportati. Regolarmente i dipendenti sono sottoposti a corsi di aggiornamento su questo tema e ogni nuovo assunto riceve un'adeguata formazione in merito.

Train ha un numero considerevolmente elevato di fornitori con caratteristiche sostanzialmente molto diverse tra di loro. Si va dai fornitori di computer e di cancelleria per gli uffici amministrativi, ai rivenditori di pezzi di ricambio, alle case di produzione degli automezzi, a quelli delle divise. Tra questi non figurano al momento fornitori esteri.

Nella logica della norma SA8000, che prevede un controllo abbastanza capillare sull'intera catena di fornitura, la dirigenza Train non ha avviato in maniera autonoma nessuna verifica prima dell'avvio del processo di certificazione; solo in un secondo momento si è invece preoccupata di richiedere un'autocertificazione circa la conformità ai principi dello standard SA8000 a quei fornitori verso i quali Train ha indirizzato i propri acquisti per un valore superiore ai 5.000 euro. Onde verificare l'attendibilità di quanto dichiarato l'azienda ha predisposto poi un piano di visite ispettive rispettato però solo in parte visto che solo dieci dei complessivi 22 controlli previsti all'inizio del 2004 sono stati portati a termine nel periodo stabilito. Una situazione migliore sotto questo profilo è riscontrabile per l'anno 2005, visto che al momento di questa intervista una buona percentuale delle verifiche previste all'inizio dell'anno erano già state eseguite.

Complessivamente le criticità ad oggi riscontrate sono connesse alle condizioni di lavoro, non troppo garantiste in alcune realtà. In risposta a ciò Train, almeno fino ad ora, si è limitata a dei semplici richiami soprattutto perchè le aziende che non sono risultate pienamente in regola sono fornitrici storiche dell'azienda senese e sono realtà con le quali i rapporti commerciali sono ormai pienamente consolidati, da qui la difficoltà espressa da Santucci, di agire in maniera più decisa e radicale nei loro confronti.

Per quanto concerne i clienti, Train trasporta annualmente più di 18 milioni di utenti di cui 13 milioni circa solo tramite il trasporto urbano a Siena, due milioni tramite le reti urbane della Val d'Elsa e i restanti tre milioni con il trasporto extraurbano.

Tra i clienti del Train ci sono gli studenti delle scuole materne, elementari, medie e superiori di Siena, Poggibonsi e di molte altre realtà della provincia senese. Altra categoria abituale di abbonati è quella degli infermieri per i quali l'azienda si impegna a programmare gli orari dei servizi sulla base dei loro diversi turni di lavoro. L'azienda senese gestisce, inoltre, il trasporto tramite funicolare che da Certaldo collega la parte bassa del paese con il centro storico, con lo scopo di eliminare il traffico ed il rumore dal centro storico. L'impianto è dotato di dispositivi di sicurezza che vengono controllati e revisionati con cadenza giornaliera. La cabina è completamente attrezzata per l'accesso ai disabili, con rampe, dispositivi di ancoraggio per le carrozzelle, pavimenti in piano. Train offre inoltre un servizio di noleggior, mettendo a disposizione 21 automezzi. Tra questi alcuni sono appositamente stati concepiti per il trasporto di portatori di handicap.

L'attenzione dell'azienda verso i propri clienti e la soddisfazione di questi è molto alta. Tra i vari strumenti realizzati per informarli e testare il loro grado di soddisfazione, c'è la Carta dei Servizi scaricabile anche via internet. Questo rappresenta un'importante strumento di conoscenza in quanto fornisce informazioni sul sistema di trasporto pubblico, sull'organizzazione dell'azienda, sui servizi offerti e sulle modalità di prestazione dei medesimi, sull'offerta commerciale, sulle condizioni di viaggio, sulle modalità con cui la clientela può relazionarsi con l'azienda, sui progetti aziendali di miglioramento del servizio e sulle azioni di salvaguardia dell'ambiente. Inoltre, la Carta garantisce il sistema di monitoraggio della qualità dei servizi erogati. Dalle rilevazioni sui clienti risulta che su elementi ritenuti particolarmente importanti, come la regolarità e sicurezza del servizio, il livello di soddisfazione si attesta attorno al 70%; gli aspetti che rivelano maggiori criticità, invece, sono connessi alla pulizia e al comfort dei mezzi e i servizi per i disabili.

Altro strumento che testimonia l'importanza che l'azienda attribuisce alla soddisfazione della propria clientela, è l'apertura di un Ufficio Relazioni con il Pubblico che rappresenta il canale istituzionale di comunicazione tra l'azienda ed i clienti. Questo, inoltre, rappresenta uno strumento di tutela poiché garantisce risposta a chi abbia formulato richieste, segnalazioni, proposte e suggerimenti oltre a garantire l'applicazione della procedura dei reclami da attivare in caso di violazione da parte dell'azienda dei diritti dei clienti e in tutti i casi di mancato soddisfacimento degli impegni presi dall'azienda con la Carta dei Servizi.

Da sempre Train ha un approccio strutturato alla riduzione dell'impatto ambientale delle proprie attività; a tal fine l'azienda investe costantemente nel miglioramento delle proprie capacità organizzative e tecniche. Tutti i mezzi vengono regolarmente sottoposti a controlli in merito alle emissioni di sostanze inquinanti e l'età media degli stessi è relativamente giovane²⁰. Nel futuro prossimo l'impresa conta di concludere la realizzazione del nuovo impianto di distribuzione del metano all'interno del deposito aziendale, distributore la cui costruzione è stata in parte finanziata dai fondi europei e da quelli regionali. Questo permetterà l'impiego nelle linee urbane di veicoli alimentati a metano, sulla base di una scelta strategica operata dall'azienda di intesa con il Comune di Siena e mirata all'abbattimento delle emissioni nocive. In ragione di ciò è già previsto l'acquisto di ulteriori 35 mezzi a metano.

Sempre nell'ambito dell'impegno aziendale nella tutela dell'ambiente, è in fase di sperimentazione l'utilizzo di un nuovo tipo di gasolio che ha minori impatti ambientali. Non sono invece utilizzati dall'azienda veicoli elettrici. In realtà, fu sperimentato in passato un loro possibile utilizzo, ma la conformità

²⁰ 141 sul complessivo numero di 238 (escludendo gli scuolabus) sono infatti utilizzati da meno di otto anni, 54 da meno di 15 e i restanti 44 da un numero di anni superiore ai 15.

territoriale di Siena non si presta allo sfruttamento di questo tipo di risorsa energetica.

E' il cliente l'attore del territorio a cui l'azienda senese indirizza particolare attenzione: basti ricordare, ad esempio, la campagna promozionale del 2004 per l'utilizzo dei mezzi Train mirata a promuovere alcuni particolari servizi o tratte, le agevolazioni tariffarie per i pensionati, gli abbonamenti agevolati per i servizi sociali della provincia di Siena o il turismo per i disabili. A tal proposito, va ricordato che Train è l'unica azienda toscana ad essersi attrezzata con due mezzi nati appositamente per il trasporto turistico dei disabili.

L'azienda è altresì impegnata in iniziative indirizzate alla società civile in genere e non esclusivamente ai propri clienti. A titolo d'esempio, da anni Train consente l'utilizzo gratuito degli spazi pubblicitari per la Misericordia, l'Asl e altri enti; aderisce alla Giornata Nazionale dei Trasporti Pubblici durante la quale apre alle scuole cittadine i propri stabilimenti; sostiene alcuni progetti di sviluppo e cooperazione nel sud del mondo, l'ultimo dei quali un progetto di educazione alla pace in Palestina.

Le suddette attività si ripetono più o meno regolarmente ogni anno. Nell'anno 2005, inoltre, Train ha presentato un progetto, in collaborazione con l'Assessorato alle Pari Opportunità, mirato all'inserimento nell'organico di 8 donne autiste che, una volta selezionate, verranno supportate anche economicamente in tutte le fasi compresa quella mirata al conseguimento della patente per la guida dei mezzi pubblici.

La voce dei lavoratori

Danilo Bruttini è il rappresentate dei lavoratori per la SA8000 informalmente dal 2003, quando l'azienda decise di intraprendere l'iter per il conseguimento della certificazione etica. Dovendo individuare un proprio collaboratore che seguisse il percorso in rappresentanza di tutti gli altri lavoratori, l'azienda scelse Bruttini in quanto già rappresentate per la Sicurezza. Nel Giugno 2004, a certificazione completata, con regolari elezioni furono nominati quattro rappresentati per la SA8000 tra cui Danilo Bruttini che vide così ufficializzato il proprio ruolo.

Durante la nostra intervista con Gloria Santucci il rappresentate dei lavoratori è presente e spesso interviene nella discussione, per lo più per supportare quanto detto dalla rappresentate della dirigenza. Viene condivisa da parte dei lavoratori la scelta aziendale di intraprendere i vari percorsi di certificazione. Vero è che non molto è cambiato per loro per lo meno fino ad oggi e ciò in ragione del fatto che le "trasformazioni", anche laddove ce ne fossero le intenzioni, in un'azienda come Train prima pubblica e da poco diventata una Spa, sono molto lente. Il rappresentante per i lavoratori sottolinea, ad ogni modo, che la certificazione SA

ha senza dubbio contribuito ad una ridefinizione netta dei ruoli e delle competenze all'interno dell'azienda e che ciò ha significato un miglioramento generale del sistema.

Le criticità più forti nell'ottimale adozione da parte di Train della normativa SA8000, a parere di Bruttini, sono legate alle scarse interrelazioni tra la dirigenza e i lavoratori con l'aggravante che molto limitati risultano anche i legami tra questi ultimi.

Presso l'azienda lavorano 319 autisti che svolgono il proprio lavoro in maniera autonoma senza alcuna correlazione con il lavoro degli altri. Come ci dice il nostro intervistato: "il lavoro dei dipendenti di Train è in sostanza un lavoro individuale, dove ognuno è responsabile per l'autobus che sta conducendo e per gli utenti, non ci sono colleghi ma ci sono persone che svolgono in pratica un lavoro simile. Il lavoro di ciascuno esula da quello degli altri e questo spesso causa una mancanza di condivisione e di solidarietà tra i lavoratori. Cercare di trovare nel lavoro un mezzo di condivisione di interessi e di comunicazione non ha portato fino ad oggi a nessun risultato".

Da ciò il fatto che l'unico elemento di preoccupazione ed interesse per i lavoratori è l'ammontare del loro stipendio. Nelle assemblee sindacali i rappresentanti dei lavoratori tentano di far capire che, anche grazie alla certificazione SA8000, c'è oggi la possibilità concreta da parte dei lavoratori di colloquiare direttamente con la dirigenza aziendale, di essere propositivi, di far sentire la loro voce ma questo, ad oggi, non sembra interessare ai più.

Un atteggiamento di questo tipo, sempre secondo Bruttini, è legato sia al fatto che Train solo da poco è un'azienda che ragiona come società per azioni e dove il lavoro del singolo dipendente è slegato da quello dei suoi colleghi, ma ha anche altre cause, prima tra tutte la scarsa formazione che sulla SA8000 è stata fatta nonché gli scarsi strumenti di comunicazione interni all'azienda ad oggi esistenti.

In merito alla formazione, il rappresentate dei lavoratori è consapevole delle difficoltà incontrate dalla dirigenza nell'organizzare percorsi di formazione anche solo per un limitato numero degli oltre 400 dipendenti, difficoltà non solo legate a conciliare le ore di formazione con quelle di lavoro o al costo dell'operazione ma anche alla difficoltà di coinvolgere i lavoratori stessi. Tuttavia, afferma che senza un'adeguata informazione e formazione sulla norma e ciò che essa comporta sarà ben difficile far passare il messaggio che la SA rappresenta un'importante garanzia per tutti i lavoratori e che a lungo termine se ne vedranno i vantaggi certamente in maniera più consistente anche nelle politiche di lavoro (meno contratti a termine, meno assunzioni presso agenzie di lavoro temporaneo, più possibilità di venire incontro alle differenti esigenze di orari e aree di lavoro, ecc.).

Per quanto concerne, invece, l'altro elemento di criticità evidenziato da Bruttini, ossia la mancanza di validi mezzi di comunicazione tra l'azienda e i suoi dipendenti oltre che tra i dipendenti stessi, il rappresentante ritiene opportuno proporre la realizzazione di un giornalino aziendale. Questo potrebbe essere uno strumento meno formale delle solite bacheche o delle informative inserite nelle buste paghe dei dipendenti attraverso le quali la dirigenza fornisce ad oggi le

informazioni sul proprio operato e sarebbe altresì un modo per migliorare il senso di condivisione tra i dipendenti dell'azienda stessa. Eventuali ostacoli alla realizzazione di questo strumento potrebbero essere dati dai costi che l'azienda dovrebbe sostenere, ma anche dal mancato appoggio dei sindacati: "questi potrebbero vedere il giornalino come uno strumento che va ad usurpare in un certo qual modo il loro ruolo tenendoli al di fuori dall'azienda".

In più di una circostanza, durante l'intervista, il rappresentante dei lavoratori fa menzione delle proprie difficoltà a giustificare con i lavoratori stessi il fatto che due soggetti che svolgono lo stesso tipo di lavoro per lo stesso numero di ore, siano ricompensati in maniera diversa dalla stessa azienda. Lui stesso ne sintetizza le cause che vanno ricercate, a suo avviso, nel fatto che l'azienda trasformandosi in Spa ha delle esigenze di bilancio diverse da quelle del passato: "esistono forme contrattuali legalizzate come i contratti a progetto o a tempo determinato che non tutelano abbastanza il dipendente, ma che l'azienda è pienamente legittimata ad utilizzare anche in ragione del fatto che i servizi offerti dalla stessa si prestano all'utilizzo di personale solo per un certo numero di ore o per un tempo limitato; si pensi ad esempio alle diverse punte di lavoro nell'arco di una stessa giornata o di alcuni periodi dell'anno".

Molte scelte aziendali sono condivise dai lavoratori che si sentono oltre che partecipi anche orgogliosi delle stesse; in particolare, dell'impegno dell'azienda per ridurre al minimo le emissioni inquinanti o degli investimenti fatti per assicurare il trasporto, anche turistico, ai disabili. Tuttavia, Bruttini ci tiene a precisare, che proprio in merito alle scelte fondamentali in materia di politiche del lavoro l'azienda si limita a mettere in pratica ciò che la legge prevede.

La voce dello stakeholder

In qualità di Assessore provinciale al trasporto pubblico locale abbiamo raccolto la testimonianza di Giorgio Del Ciondolo. La relazione che l'Assessorato provinciale al trasporto pubblico locale intrattiene con l'azienda Train si sostanzia in frequenti contatti settimanali e tre-quattro incontri mensili. Il ruolo dell'Assessorato al trasporto pubblico è quello della programmazione dell'attività trasportistica come soggetto committente del servizio in nome e per conto di tutti i comuni. L'Assessore giudica molto buono il rapporto che l'amministrazione provinciale intrattiene con l'azienda, sottolineando che insieme a Train, l'Assessorato verifica la fattibilità, l'adeguamento e l'ammodernamento dei servizi in funzione delle specifiche e diverse esigenze dei cittadini, al di là delle grandi linee direttrici fissate dagli appalti. Questo confronto costante con Train risponde all'esigenza di miglioramento continuo del servizio.

Train trasmette al nostro intervistato un'immagine estremamente positiva, soprattutto nei confronti degli utenti-clienti. A conferma di ciò, l'Assessore richiama l'attenzione sui numerosi contatti tra Train e i cittadini, i quali si rivolgono direttamente all'azienda - e non all'Assessorato - per qualsiasi questione riguardante il trasporto locale. Questo non fa altro che ribadire che

Train si è affermata nell'immaginario collettivo come soggetto gestore del servizio pubblico di trasporto locale su gomma. La percentuale di insoddisfatti del servizio è, infatti, estremamente bassa.

L'Assessore non esita neanche ad affermare che Train è un leader nel proprio settore, sia per motivi quantitativi, sia per la situazione di equilibrio di bilancio che la pone nella fascia alta delle aziende toscane di trasporto locale su gomma. Infatti, egli dichiara di percepire l'azienda come "le ruote pubbliche che trasportano i cittadini".

Per quanto concerne il rapporto che Train instaura con i propri lavoratori, l'esigenza di soddisfare una domanda sempre più variegata e di qualità, fa sì che si creino situazioni di contrasto tra impresa e dipendenti.

Merita, però, di essere segnalato il lavoro svolto da Train per aumentare la percentuale del personale viaggiante rispetto al personale amministrativo.

L'Assessore non esita a giudicare come molto buono l'impegno di Train sul versante della salute e sicurezza, ricordando come Train si impegni nell'ammodernamento continuo del parco macchine. Train presta infatti particolare attenzione all'ambiente e alla salute pubblica, utilizzando solo mezzi a metano per il trasporto urbano.

Molto buoni i rapporti che Train instaura sia con i fornitori che con i clienti. Ma al nostro intervistato preme soprattutto evidenziare il buon rapporto che Train instaura con il territorio e gli attori della comunità locale. Infatti, afferma Del Ciondolo: "molti incontri dell'Assessorato con i sindaci e gli amministratori locali avvengono in presenza di un rappresentante dell'azienda". Questo coinvolgimento permette soprattutto di capire se la programmazione pubblica è economicamente compatibile con le dinamiche interne dell'azienda.

Pur non ricordando le iniziative specifiche, il nostro intervistato è a conoscenza che Train indirizza parte del bilancio al sostegno di iniziative di carattere sociale che vengono comunicate attraverso il passaparola e attraverso i media. Iniziative, comunque, che sono aggiuntive rispetto all'impegno diretto di Train sul versante del sistema tariffario agevolato per anziani, studenti, disabili.

L'Assessore è venuto a conoscenza della certificazione SA8000 ottenuta da Train, grazie ai rapporti diretti con il Presidente dell'azienda. Non c'è stato, cioè, l'invio di documentazione specifica. La conoscenza della certificazione ottenuta dall'impresa deriva, quindi, solo dal ruolo istituzionale che il nostro intervistato ricopre. Ne deriva, la necessità dell'impresa di fare un maggior lavoro di comunicazione, per far capire ai cittadini il valore aggiunto di questa azienda.

Per quanto concerne le ragioni che hanno spinto Train a certificarsi SA8000, l'Assessore è convinto che per un'azienda del settore dei trasporti avere la certificazione etica significa collocarsi nella parte alta dell'offerta ed essere maggiormente competitiva, non solo nel proprio territorio, ma anche nel settore

dei trasporti in generale. Afferma l'Assessore: "rispettare i criteri della certificazione SA significa organizzare il lavoro in un certo modo, con importanti ricadute in termini di qualità generale del servizio stesso".

Sulle ragioni che hanno spinto l'intero settore dei trasporti a certificarsi SA8000, è parere del nostro intervistato che queste debbano essere ricercate nel fatto che la certificazione SA è garanzia di qualità per l'utente. Ad oggi, tuttavia, la certificazione SA8000 non è stata considerata nei capitolati delle gare d'appalto. Una lacuna, quest'ultima, che deve essere recuperata – secondo l'Assessore – in occasione della prossima gara d'appalto del 2009, nel cui capitolato dovrà senza dubbio aumentare l'influenza della certificazione SA.

Per quanto riguarda il futuro impegno dell'azienda sul versante della RSI, l'Assessore invita questa importante realtà del territorio toscano a lavorare di più sul versante della comunicazione, affinché i cittadini, le istituzioni, le imprese comprendano la sua grande potenzialità e il livello dei servizi offerti.

Rendere noto l'impegno etico: la voce di un testimone privilegiato

Scarsa attenzione da parte dei media, poche risorse dedicate a far conoscere ad un pubblico più vasto l'impegno intrapreso con l'acquisizione della certificazione SA8000. Ecco lo stato dell'arte della visibilità del tema della RSI nella testimonianza del redattore capo dell'area economica del TG regionale, Franco De Felice, che ci ha aiutato a fare il punto sui vincoli e le opportunità delle imprese toscane certificate SA8000 nel diffondere e rendere noto ai più il percorso di responsabilità sociale intrapreso.

Il nostro intervistato ha ammesso che il mondo dell'informazione televisiva e della carta stampata non si è ancora misurato con il tema della RSI, anche se la Toscana con il suo gran numero di imprese certificate SA8000 potrebbe rappresentare un interessante banco di prova.

In altre parole, l'impegno delle imprese sul tema della RSI non è stato fino ad oggi un argomento che ha attirato l'attenzione della redazione economica del TG regionale: "noi ci occupiamo quotidianamente di questioni sindacali, crisi di imprese, investimenti, ma alle imprese toscane socialmente responsabili non abbiamo mai rivolto lo sguardo, perché è una realtà oggettivamente nuova, della cui importanza ci siamo resi conto in occasione della recente edizione di Terra Futura".

Ma spetta a Maometto andare alla montagna o deve essere la montagna ad andare da Maometto? Il nostro intervistato è del parere che le imprese toscane, molto all'avanguardia sul fronte della RSI, non si impegnano abbastanza sul versante della comunicazione. Sintomatico di questo limite il fatto che nessuna impresa toscana certificata SA ha mai contattato la redazione toscana per rendere noto l'impegno intrapreso ed ottenere così una maggiore visibilità.

Ma i mezzi di informazione regionale sono disposti ad offrire spazio alle imprese socialmente responsabili? "Non c'è dubbio che il mondo dell'informazione è generalmente poco abituato ad occuparsi di fenomeni positivi. E' più facile parlare di un'azienda quando c'è in atto un licenziamento collettivo, quando chiude, quando c'è una protesta da parte dei dipendenti, non certamente quando fa un buon bilancio, quando raggiunge obiettivi economici importanti, quando acquisisce una certificazione etica. Per dare visibilità alle esperienze positive è quindi necessario che anche noi, protagonisti dell'informazione economica, facciamo un esame di coscienza e ripensiamo l'approccio con cui fino ad oggi abbiamo lavorato in questo campo".

Pur riconoscendo la necessità di dedicare una maggiore attenzione alle esperienze positive che riguardano il mondo delle imprese, il nostro testimone insiste che spetta anche a queste ultime comunicare meglio. "La verità è che i protagonisti di questo cambiamento, come le istituzioni e le stesse imprese, non hanno fatto molto sul fronte della comunicazione. Rimane comunque vero il fatto - ci tiene a precisare De Felice - che non si è fino ad ora affermato, né sulla carta stampata, né

sui canali radio televisivi, un modo di parlare dell'ambiente, dei diritti umani, dell'economia, attraverso la chiave di lettura della RSI".

Certo è che l'informazione televisiva regionale potrebbe divenire un importante propulsore delle pratiche di responsabilità sociale sul nostro territorio. Ne è consapevole De Felice che afferma: "se noi organizzassimo dei servizi sulle imprese che hanno acquisito la certificazione SA, rendendo noto ciò che esse producono, come lo producono, quali sono i vantaggi che derivano dalla certificazione etica, potremmo senz'altro contribuire a diffondere l'azione di questa norma, svolgendo una importante funzione di amplificatore". Ma il nostro testimone ammette anche che una redazione regionale è spesso sopraffatta dalla cronaca quotidiana che impedisce di parlare di che cosa si muove di nuovo nel mondo delle imprese.

Un corto circuito comunicativo che speriamo possa essere sanato, perché dalla testimonianza raccolta emerge chiaramente che nel mondo della comunicazione globale la realtà esiste quando diventa visibile, ma il percorso per ottenere la visibilità sembra essere più irto proprio per le imprese certificate SA8000; imprese che, più di altre, si stanno impegnando a diffondere un'immagine positiva del business.

5. Considerazioni conclusive

L'Italia è il primo paese al mondo per numero di imprese certificate SA8000. Più di un terzo delle imprese italiane certificate sono toscane. Questi dati oggettivi in realtà potrebbero interessarci poco perché l'obiettivo della ricerca non è quello di rispondere al perché della peculiarità italiana e toscana rispetto a questo fenomeno. Sono però numeri che ci permettono di dire che, in questo caso, soffermare l'attenzione sulla realtà toscana vuol dire parlare di una realtà significativa rispetto al tema della responsabilità sociale d'impresa.

Appare a questo punto opportuno richiamare gli obiettivi della presente ricerca. Essa mirava, nella sua prima parte, a verificare l'esistenza di un eventuale profilo predominante di azienda che decide di investire nella responsabilità sociale d'impresa. A questo scopo si sono raccolte informazioni sulle imprese, sui settori coinvolti, sulla struttura e le dimensioni aziendali.

Riguardo alla scelta di certificarsi SA8000, la ricerca era invece interessata ad evidenziare come e perché le imprese fossero arrivate a questa scelta e con quali aspettative, i cambiamenti che si erano realmente prodotti a seguito del percorso e le difficoltà riscontrate, i meccanismi di decisione e condivisione con gli stakeholder.

A partire da questi dati, si voleva infine identificare l'esistenza o meno di settori o processi virtuosi e la capacità del "sistema SA8000" di innescare reali cambiamenti ed un'effettiva tensione al continuo miglioramento delle politiche di RSI.

Partecipazione delle imprese

La buona partecipazione alla ricerca merita un'osservazione iniziale. Ad essa ha infatti risposto il 66% delle imprese toscane che al momento dell'indagine erano certificate o erano in corso di certificazione con l'accompagnamento della Regione Toscana. In aggiunta, tutte le sei imprese contattate per l'approfondimento tramite intervista si sono mostrate da subito disponibili ad accogliere la nostra ricercatrice.

La restituzione dei questionari da parte delle imprese certificate è stata di gran lunga maggiore di quella delle imprese ancora in corso di certificazione. Questa diversità di risposta è probabilmente ascrivibile al fatto che le imprese già certificate, avendo completato il percorso, hanno avuto tempo e modo di far maturare l'esperienza e di produrre una riflessione sulla responsabilità sociale. Esse hanno vissuto i cambiamenti dovuti all'adesione allo standard SA8000 ma verosimilmente hanno anche potuto osservare l'eventuale continuità dei risultati dovuti ad un sistema di gestione della RSI a regime.

Per questo stesso motivo per la seconda parte della ricerca, quella di approfondimento tramite intervista, è stata fatta la scelta di incontrare solo imprese già certificate.

E' stato interessante anche scoprire che 10 delle 45 imprese in corso di certificazione selezionate avevano nel frattempo abbandonato il percorso adducendo tra le motivazioni la sua difficoltà, appesantita, in alcuni casi, dalla concomitanza di altri processi particolarmente impegnativi affrontati dall'impresa.

Profilo aziendale

Per quanto attiene al profilo delle aziende coinvolte, non è emersa una sostanziale tipicità né per settore né tanto meno per dimensione e organizzazione aziendale.

I settori rappresentati sono abbastanza eterogenei. Solo per citarne alcuni, si va dall'impresa chimica alla pelletteria, passando per il tessile e la ristorazione. E' comunque da osservare una certa prevalenza del settore trasporti e servizi alle imprese. In particolare, un numero significativo di imprese toscane operanti nel settore del trasporto urbano e regionale di persone si sono certificate a catena. Questa tendenza al "contagio" in uno stesso settore, mostra l'interpretazione della certificazione come fattore competitivo.

E' interessante anche notare l'esperienza di un consorzio nel settore pelletteria che oltre a certificarsi ha portato avanti delle azioni di sensibilizzazione alla RSI verso i propri soci riuscendo a coinvolgerne diversi in questo percorso.

Quanto alle dimensioni aziendali, la ricerca ha messo in luce una leggera prevalenza delle piccole e medie imprese. L'azienda media ha meno di 50 addetti e un fatturato inferiore ai cinque milioni di euro. Tra le analizzate vi sono comunque anche microimprese e imprese di grandi dimensioni, queste ultime appartenenti essenzialmente al settore dei trasporti.

Sono, in generale, aziende stabili o in espansione (considerando la forza lavoro impiegata negli ultimi anni) e ottimiste (non prevedono una flessione del proprio organico nel prossimo futuro).

Rispetto alle formule contrattuali utilizzate per impiegare il personale, si segnala una presenza predominante di contratti di lavoro subordinato. Il lavoro atipico è infatti presente, ma in percentuali più basse rispetto al totale dell'organico. Un'unica azienda ha segnalato una situazione piuttosto particolare che vede i due terzi dei propri addetti assunti con un contratto di formazione lavoro o apprendistato.

Il fatto che all'interno delle imprese toscane certificate SA8000 predomini la forma di contratto subordinato è un dato che assume particolare rilievo se si

considera il dato relativo all'anno 2003 il quale mostra come in Toscana ben il 10.19% degli occupati abbia invece un contratto di lavoro "parasubordinato"²¹.

Per ciò che riguarda la struttura aziendale, la ricerca rivela che la grande maggioranza delle imprese ha un'unica sede. Poche hanno più sedi in Italia, una sola ha anche una sede all'estero ed ancora un'unica impresa ha sperimentato l'esperienza della delocalizzazione. Si rivolgono ad una clientela tanto nazionale quanto internazionale.

La certificazione SA8000: motivazioni, aspettative, difficoltà.

Per la quasi totalità delle imprese, la decisione di certificarsi è partita dalla proprietà aziendale. Tre casi hanno invece segnalato la funzione di impulso di alcuni propri clienti già certificati o in corso di certificazione. Questi pochi casi testimoniano, in maniera molto interessante, le potenzialità del meccanismo moltiplicatore della SA8000 che risale lungo la filiera produttiva coinvolgendo i fornitori dell'impresa che si sta certificando.

Per quasi tutte il primo passo, prima di avviare il percorso, è stato quello di condurre un'autovalutazione della propria politica di responsabilità sociale. Per questa operazione, e per il successivo percorso, la quasi totalità delle imprese si è avvalsa dell'aiuto di un consulente esterno.

Sul totale delle nostre 45 aziende 21, di cui nove già certificate al tempo della ricerca, hanno dichiarato di aver ricevuto l'accompagnamento della Regione Toscana per certificarsi SA8000. Di queste, la maggior parte ha sostenuto che questo incentivo pubblico ha influito fortemente sulla decisione di certificarsi. Se il supporto finanziario è stato universalmente gradito, un dato interessante da raccogliere è che meriterebbe un approfondimento da parte della Regione riguarda la percezione dell'accompagnamento informativo e di tutoraggio. Molte di esse hanno dichiarato di non averne usufruito o non si sono espresse a proposito, sebbene il servizio sia stato effettivamente erogato a tutte le imprese coinvolte. Appare dunque una questione legata alla percezione del servizio.

Anche in altre parti dell'indagine, emerge la necessità sentita dalle imprese che le istituzioni pubbliche sostengano e promuovano le politiche di responsabilità sociale in particolare attraverso azioni di sensibilizzazione, sostegno finanziario e meccanismi premianti come il riconoscimento di preferenze per le imprese responsabili in alcune attività (accreditamenti, appalti, ecc.).

Indagando sulle motivazioni iniziali a certificarsi, risulta che quella più condivisa è la tutela del marchio e della reputazione. Altre motivazioni molto sentite sono quelle di ritenere che il poter garantire l'eticità della produzione possa realmente accrescerne il valore e la possibilità di aggiudicarsi nuovi lavori.

21 Fonte: Rielaborazione Nidil su dati Inps "Fondo Inps gestione separata lavoratori subordinati" – Dati rilevati al 29/04/2005.

Abbastanza condivisa è anche la ricerca di una maggiore soddisfazione e motivazione dei lavoratori.

Un'informazione simile alle motivazioni ma con una sfumatura diversa è stata fornita dalle risposte ad una domanda sulle finalità che la certificazione aiuterà presumibilmente a perseguire. Passando cioè dal desiderata al verosimile, l'accento è stato posto sulla maggiore soddisfazione dei lavoratori ed ancora sulla tutela del marchio e della reputazione aziendale.

Passando, dalle previsioni alla realtà, a rilevare i cambiamenti effettivamente registrati a seguito della certificazione o dell'avvio del percorso gli entusiasmi si ridimensionano. La maggior parte segnala soprattutto un effettivo miglioramento dei sistemi di gestione interna, in particolare la circolazione e diffusione delle informazioni. E' da notare che non pochi dichiarano di non aver notato alcun miglioramento. In particolare, non sono stati registrati vantaggi nei confronti dell'ambiente esterno all'impresa. Molte delle imprese intervistate rivelano che in generale i loro clienti non hanno ancora la sensibilità e l'attenzione per valutare positivamente la certificazione. La situazione è diversa per chi ha a che fare con clienti statunitensi o mercati di influenza americana come Giappone o Australia: lì la sensibilità per il rispetto dei requisiti di responsabilità sociale ed eticità è molto più sviluppata.

Per quanto attiene alle difficoltà incontrate dalle imprese nel certificarsi, quasi tutte fanno riferimento ai costi elevati e alla difficoltà generale del procedimento. In parecchie hanno espressamente segnalato la resistenza e reticenza da parte dei propri fornitori a sottoporsi a quei controlli e verifiche che l'azienda è tenuta a compiere. Non sempre le aziende sono in grado di rispondere a tali atteggiamenti con la sostituzione del fornitore perché magari si tratta di aziende quasi monopolistiche o di grandi dimensioni verso le quali è difficile imporre controlli o indurle a seguire politiche responsabili. Inoltre, le imprese che hanno fornitori in paesi del Sud del mondo denunciano la difficoltà ad entrare in certe realtà per effettuare controlli.

Questo meccanismo di verifiche sui fornitori è in realtà uno degli strumenti più interessanti della SA8000, proprio per la sua capacità di coinvolgere la filiera nelle politiche di responsabilità sociale. Dalla ricerca emerge che queste verifiche sono state di solito operate dall'impresa stessa o tramite autocertificazione del fornitore. Raramente si è dato luogo a verifiche di terzi e mai si è operato tramite una ONG – possibilità prevista dalla norma. I dati in nostro possesso non ci permettono di dire se le verifiche sono state effettuate su tutti o più probabilmente, come appare anche dai casi studio, solo su alcuni fornitori.

Sulle potenzialità della certificazione nell'indurre un radicamento della RSI nella cultura d'impresa le imprese si dividono: una metà dichiara che la SA8000 è uno strumento importante mentre l'altra metà sostiene che un miglioramento continuo e durevole delle politiche di responsabilità sociale resta comunque affidato alla volontà del management.

Impresa e comunità d'appartenenza

Oltre che come attore economico, l'impresa è oggi sempre più chiamata a giocare un ruolo importante per la coesione sociale e lo sviluppo sostenibile. La ricerca ha cercato di indagare il comportamento dell'impresa verso il proprio territorio e l'individuazione degli stakeholder di riferimento.

Tra una lista indicativa di attori, le imprese hanno indicato come stakeholder di riferimento i lavoratori, i fornitori e i partner commerciali. Seguono i clienti e la Pubblica Amministrazione. Più attenuata l'attenzione per i consumatori, l'ambiente e le ONG. Quest'ultima tendenza trova conferma in una recente indagine condotta da Eurisko²² sugli atteggiamenti degli italiani nei confronti della RSI. Da questa emerge che "il giudizio complessivo su quanto le imprese oggi fanno o dichiarano di fare risulta particolarmente critico nei confronti di due ambiti di responsabilità: l'ambiente e la comunità di appartenenza". Dunque, la percezione dei cittadini sembra essere confermata dalle scelte prioritarie delle imprese in fatto di stakeholder.

Le imprese coinvolte nella nostra ricerca sono quasi tutte fortemente radicate nel territorio di appartenenza. Un terzo di esse si dichiara impegnato nel sociale in collaborazione con le istituzioni pubbliche locali con attività quali formazione, offerta di stage, organizzazione di convegni ed eventi, partecipazione a consulte territoriali ed erogazione di borse di studio.

Merita inoltre osservare che 23 imprese su 45 hanno attivato collaborazioni col settore non profit, soprattutto nei campi della solidarietà, della cultura e dello sport.

Ancora dall'indagine Eurisko si evince che la collaborazione con il non profit appare un elemento decisivo sia ai fini della credibilità di quanto le imprese dichiarano di fare sia ai fini del miglioramento della propria reputazione complessiva: la grande maggioranza degli italiani dichiara che rispetterebbe maggiormente un'azienda se questa collaborasse con un'associazione non profit o con una ONG per contribuire a risolvere i problemi sociali.

Il settore non profit e le ONG hanno spesso un'ottima conoscenza del territorio in cui operano e dei suoi bisogni. D'altro canto le imprese che vogliono mettere in atto i valori enunciati a volte non sanno come intervenire nel territorio. Un'alleanza tra imprese responsabili e ONG sembra la strada ideale per promuovere una reale partnership con la società civile, superando reciproci pregiudizi.

²² EURISKO, La Responsabilità sociale d'impresa: le aspettative e le valutazioni dei cittadini di 21 Paesi, CSR Monitor 2005. Il CSR Monitor è un'indagine internazionale sui temi della responsabilità sociale d'impresa promossa dall'istituto canadese GlobeScan che viene realizzata annualmente in 21 Paesi di 5 continenti.

Responsabilità sociale e comunicazione

Tra gli effetti positivi della certificazione SA8000, come già si diceva, 22 imprese su 28 hanno segnalato il generale miglioramento della diffusione delle informazioni. In particolare, sette imprese hanno evidenziato la presenza di miglioramenti molto evidenti su questo versante. In effetti la stessa norma SA8000 prevede degli obblighi specifici di comunicazione e condivisione delle informazioni attorno alla politica di responsabilità sociale, politica che un numero elevato di imprese ha reso pubblica attraverso mezzi differenti. I più diffusamente utilizzati sono stati il sito internet, le bacheche e l'organizzazione di appositi incontri.

Le imprese analizzate si sono rivelate generalmente attive sul profilo della comunicazione esterna. Nello specifico, 12 imprese su 46 hanno già realizzato un bilancio sociale, mentre otto imprese sono in corso di preparazione. E' inoltre significativo che in 13 imprese questo processo abbia visto il coinvolgimento dello stakeholder ritenuto più importante, il lavoratore. Altri due dati su cui soffermare l'attenzione riguardano, da un lato, le 29 imprese su 46 che producono un report annuale, dall'altro, le 24 imprese che hanno o stanno preparando un codice etico. Altrettanto degno di nota è il fatto che un numero rilevante di imprese ha un sito ed è attiva nell'organizzazione di convegni pubblici.

Tutti questi sono interessanti strumenti di comunicazione e relazione con gli attori interni ed esterni al sistema impresa. A questo proposito è però importante porre l'accento sulla necessità che ad una tanto moderna e attiva diffusione di informazione facciano fronte comportamenti coerenti con i valori dichiarati. Il consumatore ha sempre più capacità critica nel leggere e giudicare ciò che c'è dietro questi messaggi. Dalla sua ha, sempre più consapevolmente, la possibilità di punire o premiare la condotta di un'impresa attraverso i propri acquisti.

Gli studi di caso

In chiusura, l'approfondimento tramite le interviste condotte ci ha permesso di mettere in luce uno spaccato di imprese che sembrano posizionarsi al di sopra della media del campione. Per esse la certificazione SA8000 è stata un percorso singolare, vissuta in modo originale da impresa a impresa, con risultati che vale la pena di continuare ad osservare. Per la maggior parte delle aziende coinvolte la certificazione deve restare comunque uno strumento di tipo volontario. Ma è proprio questa volontarietà che fa sì che a questo tipo di certificazione alla fine si accostino essenzialmente imprese che già rispettano gli standard previsti dalla SA8000.

Questa è perlomeno l'esperienza toscana, così come risulta dai nostri studi di caso. Da essi esce fuori il ritratto di aziende quasi ideali che sembrano mettere sinceramente al centro del loro operato l'attenzione per le proprie risorse umane,

l'ambiente e la comunità territoriale di riferimento. Per tutte le sei imprese con le quali è stata realizzata l'intervista la certificazione è stato un modo per formalizzare quelle garanzie che per i lavoratori già esistevano e garantirle tramite verifiche esterne. Molto spesso la certificazione di responsabilità sociale si è accompagnata alla certificazione di qualità e ambientale.

Il punto di vista degli stakeholder

Gli stakeholder intervistati, molto diversi tra di loro per categoria di provenienza e per grado di relazione con l'azienda esaminata, danno un ritorno di immagine e di reputazione generalmente positivo sulle scelte di responsabilità sociale delle imprese e soprattutto sulla qualità del loro servizio/prodotto. Alcuni di loro dimostrano di conoscere maggiormente l'impresa: ne seguono l'operato, si informano e osservano criticamente. Altri, a causa della relazione più o meno diretta con l'impresa, riportano comunque le loro percezioni pur non essendo magari in origine a conoscenza della certificazione SA8000 conseguita dall'impresa o del suo impegno in materia di responsabilità sociale.

Pur nel generale apprezzamento, gli stakeholder incontrati non risparmiano critiche o suggerimenti. I più incisivi redarguiscono le aziende affinché la certificazione etica o il riconoscimento della responsabilità sociale della propria impresa non siano processi calati dall'alto. L'invito è chiaramente a perseverare nella formazione e coinvolgimento continuo dei lavoratori sui temi dell'etica. Altri stakeholder suggeriscono di aprirsi di più verso l'esterno, di uscire da una logica autoreferenziale e di continuare ad ascoltare i propri stakeholder e migliorare il proprio operato sulla base delle loro critiche.

D'altro canto, viene riconosciuto alle imprese che scelgono percorsi di responsabilità sociale una specifica responsabilità a lavorare meglio sul versante della comunicazione affinché i cittadini, le istituzioni, le altre imprese possano essere informati con trasparenza e sensibilizzati sulle potenzialità e i reali impatti di tali scelte, e possano divenire soggetti in grado di seguire, giudicare, punire o premiare l'operato delle imprese.

In poche parole, il marchio SA8000 non è il punto di arrivo, ma solo l'inizio di una reale responsabilità, da riconoscere e di cui farsi sinceramente carico.

Allegato – Questionario

A. Informazioni Anagrafiche

A1. Denominazione

.....

A2. Indirizzo (sede legale):

Via.....n.....CAP.....

Comune.....Provincia.....

A3. Telefono.....Fax.....

A4. Sito web.....Email.....

B. Informazioni Generali sull'impresa

B1. Anno di inizio attività:

CCCC

B2. Qual è il settore di appartenenza dell' impresa? (è consentita una sola risposta)

Industria metalmeccanica

Industria petrolifera e chimica

Produzione di energia, gas e acqua

Industria alimentare

Industria tessile, dell'abbigliamento e delle calzature

Industria del legno e del mobile

Industria della carta, della stampa e dell'editoria

Industria di manufatti elettrici ed elettronici

Industria meccanica e di mezzi di trasporto

Commercio al dettaglio e all'ingrosso

Costruzioni

Impresa sociale

Alberghi, ristoranti e servizi turistici

Trasporti ed attività postali

Informatica e telecomunicazioni

Servizi alle imprese

Credito ed assicurazioni

Sanità e servizi sanitari privati

Altro (specificare)

.....

C. Altre informazioni sull'impresa

C1. Indicare il fatturato annuo relativo all'esercizio 2003

.....

C2. Come si ripartisce il fatturato relativamente ai seguenti mercati di riferimento?
(indicare in percentuale)

CCC% Regionale

CCC% Nazionale

CCC% Estero

100% Totale

C3. indicare il numero complessivo degli addetti

N°CCCC

C4. Quale la tendenza prevista della domanda di forza lavoro della sua impresa per l'anno 2004? (è consentita una sola risposta)

Marcato aumento

Leggero aumento

Stabile

Leggera diminuzione

Marcata diminuzione

C5. Negli ultimi 3 anni, si è proceduto a : (è consentita una sola risposta)

Importante ampliamento degli organici

Leggero ampliamento degli organici

Sostanziale mantenimento degli organici

Leggera riduzione degli organici

Importante riduzione degli organici

C6. Quali delle seguenti forme contrattuali sono applicate dall'impresa? (indicare il numero di lavoratori con i menzionati contratti)

| N° | Tipologia di contratto |
|-------|--|
| C C C | Contratto di formazione lavoro o apprendistato |
| C C C | Libero professionista, consulente (pagamento a partita IVA) |
| C C C | Contratto di collaborazione occasionale |
| C C C | Contratto di collaborazione coordinata e continuativa o collaboratori a progetto |
| C C C | Lavoro interinale |

C7. Con riferimento agli ultimi tre anni, come definisce l'andamento complessivo della quota di lavoratori compresi nelle 5 categorie di cui alla domanda precedente?

- In marcato aumento
- In leggero aumento
- Stabile
- In leggera diminuzione
- In marcata diminuzione

C8. L'impresa ha altre sedi in Italia?

- SI (indicare numero)-----
- NO

C9. L'impresa ha altre sedi operative all'estero?

- SI
- NO (passare alla domanda C11)

C10. Quante sedi ha all'estero e dove? (indicare Paese)

N° C C

.....

.....
.....
.....

C11. L'impresa ha fornitori esteri?

- SI
- NO (passare alla domanda C14)

C12. Indicare i Paesi da cui provengono le principali forniture estere.

.....
.....
.....
.....

C13. In quali fasi del processo produttivo intervengono queste forniture dall'estero? (è possibile indicare più di una risposta)

- fornitura beni/servizi che sono alla base del processo produttivo interno, ma che vengono trasformati/completati nello stesso
- fornitura beni/servizi semifiniti che verranno assemblati/perfezionati internamente
- fornitura beni/servizi che non hanno una relazione diretta con il core produttivo interno

C14. L'impresa delocalizza alcune fasi produttive?

- SI
- NO (passare alla sezione D)

C15. Verso quali Paesi?

.....
.....
.....
.....

C16. Quali fasi del processo produttivo sono state delocalizzate? (è possibile indicare più di una risposta)

- Produzione del bene/servizio finito
- Produzione di beni/servizi che sono alla base del processo produttivo interno, ma che verranno trasformati/completati in Italia
- Produzione di beni/servizi semifiniti che verranno assemblati/perfezionati internamente
- Beni/servizi che non hanno una relazione diretta con il core produttivo interno

D. La certificazione SA8000

D1. Indicare il nome dell'organismo di certificazione scelto dalla sua impresa.

.....

D2. L'impresa ha usufruito del percorso di accompagnamento alla SA8000 offerto dalla Regione Toscana? (indicare una sola risposta)

- Si, ha usufruito del percorso di informazione/tutoraggio
- Si, ha usufruito dell'incentivo finanziario
- Si, ha usufruito del percorso di informazione e dell'incentivo finanziario
- No (passare alla domanda D5)

D3. In una scala da 1 a 5 (con 1=min e 5=max), quanto l'opportunità di usufruire di questa misura di accompagnamento ha influito nella scelta di intraprendere il percorso di certificazione SA8000?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

D4. Quanto ha trovato incentivante ciascuna delle due misure del percorso di accompagnamento offerto dalla Regione Toscana (attribuire a ciascuna misura un valore da 1 a 5, considerando 1=min e 5=max)

1 2 3 4 5

Il percorso informativo

L'incentivo finanziario

D5. Di quale incentivo ha usufruito? (indicare una sola risposta)

Nessun incentivo

DOCUP – misura 1.4.1 linea di intervento A

DOCUP – misura 1.6.1

DOCUP – misura 1.2

Bando riguardante le zone escluse dal DOCUP

L 598/94 – Ricerca precompetitiva bando 2004

Altri incentivi (specificare)

D6. Per la sua impresa, da chi è arrivato l'impulso principale per l'avvio del processo di certificazione SA8000? (indicare una sola risposta)

Proprietà aziendale/top management

Lavoratori

Associazioni di categoria

Soggetti certificatori

Istituzioni pubbliche

Clienti

Campagne di opinione

Clienti che stanno implementando una politica di responsabilità sociale d'impresa

Altro (specificare).....

D7. Con quali motivazioni iniziali si è avviato il processo di certificazione SA8000? (indicare le tre risposte più significative con ordine di priorità)

1° 2° 3°

Per tutelare il marchio e la reputazione aziendale

Perché lo richiedeva il mercato

Per conoscere i comportamenti dei fornitori su tutta la filiera

Per aumentare la fidelizzazione della clientela

Per aumentare il grado di fiducia da parte dei consumatori

Perché si riteneva che la certificazione SA8000 potesse accrescere la probabilità di aggiudicarsi nuovi e importanti lavori e/o clienti

Perché si riteneva che il poter garantire l'eticità della produzione ne accrescesse realmente il suo valore

Per migliorare il rapporto con l'ambiente territoriale di riferimento

Per migliorare il rapporto con le istituzioni

Per ricerca di una maggiore soddisfazione e motivazione dei lavoratori.

D8. Al punto del percorso di certificazione in cui l'impresa si trova, quali delle seguenti finalità crede che la certificazione aiuterà realmente a perseguire? (indicare le tre risposte più significative con ordine di priorità)

1° 2° 3°

Tutela del marchio e della reputazione aziendale

Maggiore conoscenza dei comportamenti dei fornitori su tutta la filiera

Aumento della fidelizzazione della clientela

Aumento del grado di fiducia da parte dei consumatori

Aumento della probabilità di aggiudicarsi nuovi e importanti lavori e/o clienti

Garanzia dell'eticità della produzione

Miglioramento del rapporto con l'ambiente territoriale di riferimento

Miglioramento del rapporto con le istituzioni

Maggiore soddisfazione e motivazione dei lavoratori.

D9. Che tipo di difficoltà ha incontrato/sta incontrando nel percorso? (indicare le tre risposte più significative)

Resistenze da parte della proprietà aziendale

Resistenza da parte del management

Resistenza da parte dei lavoratori

Resistenza da parte dei rappresentanti dei lavoratori

Complessità del procedimento

Elevati costi (intesi anche come ore/lavoro dedicate) connessi alle procedure di certificazioni

Altro (specificare).....

E. Comunicazione e informazione relative alla SA8000

E1. L'impresa ha reso pubblica la sua politica in materia di responsabilità sociale?

SI

NO

E2. Quali strumenti sono utilizzati per informare, comunicare e condividere all'interno dell'impresa le scelte e gli sviluppi del percorso di certificazione SA8000? (sono possibili più risposte)

Bacheca/affissioni

Sito internet,

Newsletter

Mailing list aziendale

Opuscoli

Riunioni/ incontri periodici *ad hoc* sulla Sa8000

Questionari

Altro (specificare).....

F. Altre politiche e strumenti di comunicazione presenti nell'impresa

F1. L'impresa si è dotata di un codice etico?

SI

In corso di preparazione

No

F2. L'impresa redige un bilancio sociale?

SI

In corso di preparazione

No (passare alla domanda F5)

F3. Il bilancio sociale ha riscontrato un coinvolgimento degli stakeholders?
Prevalentemente in che forma? (indicare una sola risposta)

Si, gli stakeholders sono stati coinvolti nella fase di impostazione

Si, gli stakeholders sono stati consultati dopo la formulazione

Non sono stati coinvolti (passare alla domanda F5)

F4. Quali stakeholders sono stati maggiormente coinvolti nel bilancio sociale? (indicare le tre risposte più significative con ordine di priorità)

1° 2° 3°

Lavoratori

Fornitori

Comunità locale

Pubblica Amministrazione

Clients

Utenti

Soci

Organizzazioni non governative e
associazioni

F5. L'impresa produce un rapporto annuale sull'attività dell'impresa?

Si

No

F6. L'impresa produce periodicamente una newsletter/bollettino aziendale?

Si, a diffusione interna

Si, a diffusione esterna

Si, a diffusione sia esterna che interna

No

F7. L'impresa ha un sito internet?

Si

No

F8. L'impresa promuove convegni o seminari aperti ad un pubblico esterno?

Si, regolarmente

Si, sporadicamente

No

G. Relazioni col territorio

G1. L'impresa ha portato avanti attive collaborazioni in campo sociale con le istituzioni pubbliche del territorio?

Si

No (passare alla domanda G3)

G2. Di che tipo? *(sono possibili più risposte)*

Collaborazioni all'interno di progetti di sviluppo e/o di formazione

Partecipazioni a Forum/ consulte territoriali/ gruppi di lavoro

Collaborazione nell'organizzazione di eventi

Partecipazione nell'organizzazione di convegni

Collaborazione con scuole ed istituti di formazione del territorio (es. borse di studio, stage, corsi)

Attività di orientamento al lavoro

Altro (specificare).....

G3. All'interno della propria comunità locale di riferimento, l'impresa ha portato avanti collaborazioni attive o partenariati con associazioni ed organizzazioni non profit, realtà di volontariato locale, comitati cittadini?

Si

No (passare alla sezione H)

G4. Quali sono state le aree di intervento?

Cultura, arte e sport

Solidarietà

Ambiente

Orientamento al lavoro

Attività di sostegno alla ricerca medica e scientifica

Altro (specificare).....

H. Il processo di certificazione SA8000 e la politica aziendale di responsabilità sociale

H1. Prima dell'avvio del processo di certificazione SA8000, l'impresa ha svolto un'autovalutazione per verificare la propria politica di responsabilità sociale?

Si

No

H2. Prima dell'avvio del processo di certificazione, l'impresa ha avviato autonomamente una verifica di conformità ai principi dello standard SA8000 sui propri fornitori o subfornitori?

Si

No

H3. Nell'intraprendere il percorso di certificazione vi siete avvalsi dell'aiuto di un consulente?

Si

No

H4. Quali cambiamenti o elementi di ricaduta si sono già registrati nell'ambiente interno ed esterno all'impresa in seguito all'avvio del processo di certificazione SA8000? (indicare le tre risposte più significative con ordine di priorità)

1° 2° 3°

- Nessun cambiamento oggettivamente apprezzabile
- Miglioramento relazioni industriali
- Miglioramento/modifica dei sistemi di governance
- Miglioramento meccanismi di diffusione/circolazione delle informazioni
- Miglioramento politiche interne di pari opportunità
- Miglioramento sistemi di gestione interni
- Miglioramento della gestione negli stabilimenti delocalizzati
- Miglioramento delle relazioni con la comunità locale di riferimento
- Induzione di cambiamenti dei comportamenti dei fornitori verso una maggiore responsabilità sociale
- Altro (specificare).....

H5. Che tipo di verifica l'impresa ha attuato sulla catena dei fornitori/subfornitori? (max due risposte)

- Richiesta di autocertificazione
- Richiesta di autocertificazione accompagnata da documentazione interna
- Verifiche attuate in prima persona
- Verifiche fatte svolgere da un ente terzo
- Verifiche attuate in collaborazione con ONG

H6. La SA8000 si accompagna ad altre certificazioni già ottenute o in corso di ottenimento? (specificare)

- | | In corso di ottenimento | Già ottenuta |
|---|-------------------------|--------------|
| No | | |
| Sì, certificazione di qualità ISO 9000/ Vision 2000 | | |
| Sì, certificazione ambientale Emas/ ISO 14001 | | |

Sì, certificazione sicurezza sul lavoro OHSAS
18000
Altro (specificare).....

H7. Quali sono gli stakeholders rilevanti per l'impresa?

Lavoratori
Fornitori e partner commerciali
Comunità locale
Pubblica Amministrazione
Clienti
Consumatori/utenti
Soci
Organizzazioni non governative
Investitori
Ambiente
Generazioni future
Istituzioni
Altro (specificare).....

H8. Secondo lei, un sistema di certificazione della responsabilità sociale d'impresa dovrebbe essere:

Volontario
Obbligatorio per legge
Non so

H9. La politica di responsabilità sociale delle imprese dovrebbe essere sostenuta da iniziative istituzionali? (indicare la risposta più rilevante)

Sì, prevedendo un sostegno finanziario alle imprese
Sì, prevedendo azioni formative e di sensibilizzazione
Sì, prevedendola come criterio necessario/preferenziale per l'accesso ad alcuni

mercati (es. accreditamento, albi, appalti, fondi pubblici)

No, non è fondamentale

Non so

H10. Dall'esperienza della sua impresa, considera che lo standard SA8000 induca un miglioramento continuo e sostanziale della politica di responsabilità sociale delle imprese? (una sola risposta)

Sì, in maniera rilevante

Non sufficientemente

Un miglioramento continuo dipende essenzialmente dalla volontà del management

Il questionario è stato compilato dal Sig./Sig.ra.....

La preghiamo di rinviare al più presto il questionario compilato al seguente indirizzo:
UCODEP, via Masaccio n° 6/a, 52100, Arezzo, all'attenzione di Anna Rita De Bellis.

Allegato – Griglia domande interviste aziende

Domande rivolte al responsabile di gestione della SA8000

OBIETTIVI E MOTIVAZIONI:

Domanda chiave:

- Che passaggi, nella storia della vostra impresa, e che motivazioni hanno portato alla volontà di certificarvi?

Domande di supporto:

- Da quanto tempo siete certificati?
- Che tempi sono stati necessari per l'intero percorso di certificazione?
- In correlazione a ciascuno dei 9 requisiti previsti dalla SA 8000, quali sono stati i passaggi che vi hanno comportato maggiori difficoltà?
- Prima di intraprendere la certificazione, la vostra azienda ha avuto clienti che hanno richiesto un'attestazione sulla vostra eticità? Se sì, come e quanto ciò ha inciso sulla vostra decisione?

RAPPORTI CON IL PERSONALE

Domande chiave:

- Durante e dopo il processo di certificazione SA 8000 come avete coinvolto il vostro personale dipendente sulle questioni aziendali?
- Per quanto concerne le questioni legate alla Salute e Sicurezza, vi limitate a fare quanto previsto dalla legge o avete intrapreso anche specifiche attività di vostra iniziativa per assicurare una maggiore tutela e salvaguardia delle risorse umane. Potete farci un esempio?

Domande di supporto:

- Sono stati organizzati corsi di formazione per i vostri dipendenti? Se sì, per tutti o solo per i livelli più alti? Di quante ore? Organizzati da formatori interni o avvalendovi di soggetti esterni?
- Per i dipendenti sono stati inseriti degli incentivi economici legati ai risultati conseguiti?
- E' cambiato il rapporto (numerico) tra uomini e donne tra i vostri dipendenti?
- Ci sono delle iniziative legate ai dipendenti che pensate di mettere in atto con il tempo anche per continuare/convalidare e confermare il vostro impegno di azienda responsabile (asili aziendali; mense; conciliazione tempi di vita/tempi di lavoro(part-time; flessibilità; possibilità di lavorare da casa ecc...)?

- Sono presenti soggetti immigrati tra i vostri collaboratori? Se sì, sono stati previsti percorsi di supporto per i cittadini extracomunitari (corsi di lingua, aiuto nella ricerca di una casa ecc..)?
- Sono presenti collaboratori disabili? Ci sono iniziative di supporto previste per loro?
- Ritiene che l'attività svolta dalla vostra azienda abbia apportato dei benefici per la collettività del vostro territorio in termini di occupazione?

CLIENTI E FORNITORI

Domande chiave:

- Chi sono i vostri clienti? (consumatori finali, negozianti, ingrosso, altri produttori)? Vendete principalmente in Italia o all'Estero?
- Quanto sono i vostri fornitori? Di che dimensioni sono? Quanti sono all'estero? In quali paesi? Con quanti ha un rapporto diretto? Li conosce personalmente?
- Che tipo di attestazione hanno fornito i vostri fornitori sulla propria eticità? L'hanno fornita tutti? Si tratta di una pura autocertificazione o c'è stato anche una qualche forma di controllo da parte vostra?

Domande di supporto:

- In caso di fornitori non eticamente responsabili, quale è stato il vostro impegno/politica per capovolgere o migliorare la situazione?
- In previsione della prossima visita ispettiva che tipo di iniziative state operando (es. aumento del numero di fornitori controllati, aumento del coinvolgimento delle risorse umane, miglioramento del sistema di sicurezza)?
- Prima di intraprendere la certificazione, la vostra azienda ha avuto clienti che hanno richiesto un'attestazione della vostra eticità? Se sì, come e quanto ciò ha inciso sulla vostra decisione di certificarvi?

RAPPORTO CON LA COMUNITA', IMPEGNO SOCIALE, SOSTEGNO ALL'AMBIENTE

Domande chiave:

- Per quanto concerne le questioni legate all'ambiente, vi limitate a fare quanto previsto dalla legge o avete intrapreso, anche a seguito della vostra scelta di certificarvi SA 8000, specifiche attività per assicurare una maggiore tutela e salvaguardia delle risorse dell'ambiente? Potete farci degli esempi?

- La vostra azienda è impegnata nel sociale ? Potete farci alcuni esempi? come giudica questo impegno: saltuario o continuativo?
- La vostra impresa utilizza il Cause Related Marketing (CRM) ossia un insieme di attività che facendo perno sulla funzione di marketing mirano a far sì che un'impresa persegua obiettivi di natura commerciale fornendo al contempo un contributo ad una causa sociale?
- Se ne avete, quali sono i vostri progetti futuri in merito a queste tematiche?

Domande di supporto:

(elenco utile ad esemplificare le domande precedenti, implica delle risposte SI/NO)

- Sostiene campagne di sensibilizzazione ambientale o legate ai diritti umani?
- Effettua, saltuariamente o continuativamente, donazioni ad enti non profit?
- Finanzia soggetti che normalmente non avrebbero accesso ai servizi bancari (es. soggetti che non sono in grado di offrire garanzie reali o personali, oppure soggetti appartenenti a categorie svantaggiate)?
- Ha mai partecipato come partner a progetti di sviluppo e cooperazione internazionale?
- Ha mai concesso l'utilizzo gratuito delle proprie attrezzature?
- Ha mai praticato cessioni gratuite o a condizioni di favore dei propri prodotti /servizi?
- Ha mai pensato a ricorrere ad aziende fornitrici che svolgono attività di interesse sociale come cooperative di tipo B?
- Ha mai pensato di utilizzare in azienda prodotti del commercio equo e solidale, ad esempio per i distributori di caffè o per i pacchi natalizi?
- Prevede il volontariato d'impresa?
- La vostra azienda promuove campagne ambientali? Aderisce a programmi di sviluppo sostenibile? Ha certificazioni ambientali?
- La vostra azienda è impegnata nel riciclaggio (carta, toner e cartucce e quant'altro legato alle singole produzioni)
- Utilizzate fonti di energia alternative

IMPATTO CERTIFICAZIONE

Domande chiave:

- Con la certificazione che tipo di miglioramenti sono stati apportati alla vostra organizzazione in correlazione a ciascuno dei 9 requisiti che la norma SA tratta? E in quale di questi avete trovato maggiori difficoltà?
- Con la certificazione avete conseguito dei risultati positivi non attesi? Se sì, quali?

- Con la certificazione avete conseguito dei risultati negativi non attesi? Se sì, quali?

Domande di supporto:

- Si sono rese necessarie delle azioni correttive a seguito di visite ispettive? Quali?
 - Ritieni che sarebbe più vantaggioso per la sua azienda se politiche pubbliche premiassero maggiormente, anche a livello di comunicazione, la certificazione?
 - La vostra azienda è stata in qualche modo avvantaggiata nelle gare di appalto, come risultato della certificazione?
 - La vostra azienda ha ottenuto un ritorno favorevole di immagine? se sì, come lo avete verificato?
 - La vostra reputazione verso i clienti è migliorata?
 - Il livello della produttività è cambiato? Se sì, come? Come lo giustifica?
 - Avete evidenziato alcuni benefici economici? (es.: Sono diminuite le spese mediche, sono diminuite le spese energetiche, sono diminuiti i rifiuti, sono diminuite le emissioni inquinanti, sono diminuiti o si sono azzerati gli infortuni, le vendite sono aumentate, ecc.)
-
- C'è correlazione tra la Rsi e la performance aziendale? Secondo alcune teorie esisterebbe il sospetto che la maggiore attenzione verso gli stakeholder per sua natura indebolisca la performance economica, lei che opinione ha in merito? Condivide queste teorie?
 - Nel questionario veniva chiesto se a sua avviso il sistema di certificazione della responsabilità sociale d'impresa dovrebbe essere volontario o obbligatorio; lei a questa domanda ha risposto: xxx. Perché?
 - Secondo lei qual è il più importante valore aggiunto dal punto di vista della Responsabilità sociale, eticità, sostenibilità, che la vostra impresa rappresenta per la comunità esterna e per i vostri lavoratori?

| |
|---|
| <p>DOMANDE SPECIFICHE PER AZIENDE CHE DELOCALIZZANO / INTERNAZIONALIZZANO/ CON SEDI NEI PAESI DEL SUD DEL MONDO</p> |
|---|

- Quali sono state le principali ragioni della scelta di produrre in (paese)?
- Quali sono le principali opportunità/difficoltà/ rischi di fare impresa in (paese)?
- Le istituzioni italiane (anche quelle in loco – ufficio commerciale Ambasciata italiana, ICE, ecc.) hanno supportato in termini formativi, informativi, finanziari ecc., un processo di delocalizzazione /

internazionalizzazione responsabile? Che cosa possono fare le istituzioni italiane in loco per supportare al meglio le aziende che intendono avviare questo processo?

- Principali difficoltà incontrate dalla dirigenza nelle relazioni con i lavoratori
- Principali ragioni della difficoltà di effettuare i controlli sui fornitori del (paese)
- Opinioni sulle relazioni della sua azienda con il territorio e la comunità locale: ostacoli ed opportunità di collaborazione per lo sviluppo locale.
- L'azienda che rappresenta promuove lo sviluppo dell'area in cui delocalizza? In che modo?
- Il fatto di delocalizzare/internazionalizzare ha comportato qualche procedura particolare nel processo di certificazione? Da parte vostra, ci sono state delle iniziative legate alla vostra sensibilità verso la RSI, che avete intrapreso nell'area in cui delocalizzate? Potete farci qualche esempio?

Domande rivolte al responsabile dei lavoratori per la SA8000

Domande chiave:

- Come giudica il ruolo avuto dai dipendenti nelle varie fasi del percorso di certificazione? Es.: sono stati informati della decisione di intraprendere il percorso di certificazione? sono stati coinvolti nelle varie procedure poste in essere per ottenere la certificazione? a seguito della certificazione, a suo avviso, i dipendenti sono stati maggiormente coinvolti nelle decisioni aziendali? Può farci degli esempi?
- Per quanto concerne le questioni legate alla Salute e Sicurezza, ritiene che l'azienda si limiti a fare quanto previsto dalla legge o la dirigenza ha intrapreso specifiche iniziative per assicurare una maggiore tutela e salvaguardia delle risorse umane. Può farci un esempio?

Domande di supporto:

- Come giudica la comunicazione della sua azienda? Come è cambiato il sistema di comunicazione dell'azienda nei confronti dei lavoratori con la certificazione?

- Dal punto di vista dei lavoratori, che tipo di risultati ha notato a seguito della certificazione?
- Come lavoratori, avete fatto o pensate di fare delle richieste per migliorare le vostre condizioni lavorative (es.: orari più flessibili, cambiamento delle forme contrattuali, servizi aggiuntivi come mensa, asili ecc.)?
- Considererebbe l'impresa per la quale lavora un'impresa "locale"?
- A suo avviso l'azienda per la quale lavora ha una buona reputazione? Come viene percepita dalla comunità esterna? C'è la percezione che si comporti in maniera responsabile, sostenibile?
- Avete frequentato corsi di formazione legati al processo di certificazione? Su che tematiche? Li giudicate utili?
- Sono previsti dei percorsi/servizi di supporto da parte della vostra azienda per i dipendenti che si trovano in particolari condizioni di difficoltà (es.: immigrati con problemi nel trovare un'abitazione o nell'apprendere la lingua italiana, ecc.)

Allegato - Griglia di domande interviste stakeholder esterni

- a) Relazioni stakeholder-azienda
 - 1) Tipo di interazione stakeholder - azienda
 - 2) Frequenza di contatti stakeholder - azienda
 - 3) Giudizio dello stakeholder sulla relazione che intrattiene con l'azienda

- b) Immagine che l'azienda trasmette allo stakeholder
 - 1) Secondo Lei, XXX è una realtà rispettabile?
 - 2) XXX è un leader nel suo settore?
 - 3) XXX ha una buona reputazione?
 - 4) XXX offre un servizio/prodotto di qualità?
 - 5) XXX ha un approccio responsabile nei confronti della comunità?
 - 6) Percezione di XXX in una parola/frase.

- c) Percezione della performance sociale dell'impresa
 - 1) Giudizio sul rapporto che XXX instaura con i propri lavoratori
 - 2) Giudizio sull'attenzione che XXX presta al tema della salute e sicurezza sul luogo del lavoro
 - 3) Giudizio sul rapporto che XXX ha con i propri fornitori
 - 4) Giudizio sul rapporto che XXX ha con i propri clienti
 - 5) Giudizio sul rapporto tra XXX e il territorio
 - 5.1 E' a conoscenza dell'impegno sociale di XXX? Se sì, quali sono gli strumenti che l'azienda utilizza per comunicare la sua attività sociale?
 - 5.2 XXX è disponibile a parlare dei problemi che riguardano la comunità locale?
 - 5.3 XXX interagisce con gli attori della comunità locale? Se sì, quali sono i principali attori di riferimento e le modalità d'interazione utilizzate?

- d) Giudizio sulla politica di RSI dell'impresa e sulla capacità di comunicazione
 - 1) E' a conoscenza che XXX ha ottenuto la certificazione SA8000?

- 2) Attraverso quali mezzi è venuto a conoscenza della certificazione SA8000 ottenuta da XXX?
 - 3) Giudizio sulla capacità di XXX di comunicare la propria politica di responsabilità sociale
 - 4) Opinione sulle ragioni che hanno spinto XXX a certificarsi SA8000
 - 5) Giudizio sull'impatto/ricadute della certificazione SA8000 sull'operato di XXX
- e) Spunti di riflessione specifici per ciascuna azienda
- f) Il suggerimento dello stakeholder all'impresa
- 1) Qual è il "suggerimento" che si sente in grado di dare XXX per quanto concerne la politica/scelte adottate in materia di RSI?

Allegato – Lista imprese partecipanti all’inchiesta

| Denominazione | Attività principale |
|---|---|
| Antelope tanning s.p.a. | Concieria di pellami per calzature e pelletteria |
| Astrid Energy Enterprises | Progettazione e produzione UPS |
| Ataf s.p.a. | Trasporto pubblico locale |
| Atam s.p.a. | Gestione trasporti pubblici locali |
| Banchi Maison s.p.a. | Articoli tessili per arredamento |
| Bianchi e Nardi s.r.l | Produzione borse in pelle |
| Biscottificio Belli s.r.l. | Produzione e commercio di prodotti dolciari |
| BMB bottega manifatturiera borse s.r.l. | Produzione e commercio di articoli di pelletteria di alta moda |
| Cat s.p.a. | Trasporto locale di persone (urbano ed extraurbano) |
| Chimica Edile s.r.l. | Produzione premiscelati secchi per edilizia |
| Ciclat San Marco s.c.a.r.l | Manovalanza |
| Clap s.p.a. | Trasporto pubblico locale di persone |
| Coop Italia scarl | Servizi consortili, commerciali e pro-pubblicitari verso i soci |
| Cooperativa CO.ME.A soc.coop.di lavoro a.r.l. | Lavorazione, trasformazione, fusione, verniciatura e tutti i lavori affini - costruzione infissi - carpentiera metallica - lavorazione lamiere |
| Cooperativa Sociale San Lorenzo | Socio assistenziale-educativa |
| Cooperativa Sociale San Marco | Gestione laboratori artigianali |
| Cosorzio Centopercento italiano | Consorzio di certificazione e promozione degli associati |
| CPT Compagnia Pisana Trasporti | Servizio di trasporto pubblico locale, urbano ed extraurbano, noleggio bus, attività connesse al sistema della mobilità e della sosta |
| Del Tongo Industrie s.p.a. | Progettazione e produzione di mobili da cucina, arredamento |
| E.B.RE. (Ente Bilaterale Regionale Toscano) | Erogazione a fondo perduto di provvidenze/contributi ad aziende artigiane Toscane e loro dipendenti nei casi di difficoltà temporanea e anche per favorire/promuovere lo sviluppo e |

| | |
|--|--|
| | la qualità |
| Euro consulting s.r.l. | Formazione |
| F.Ili Borghetti di Borghetti Riccardo e Mauro s.n.c. | Commercio al minuto ed all'ingrosso di accessori e parti di ricambio per auto, moto, veicoli industriali, autobus e natanti, attività di officina meccanica per la rettifica, revisione e lavorazione di motori. |
| G.Scapigliati Snc di Giorgio Scapigliati & Co. | Produzione biscotti tipici toscani |
| Gigliodoro Pelletterie S.r.l. | Produzione di articoli da regalo in pelle |
| Koiné s.c.a.r.l | Programmazione e gestione servizi alla persona |
| L.A.F.Ili Lazzi s.p.a. | Trasporto pubblico di linea su autolinee in concessione |
| La Proposta Cooperativa Sociale a.r.l. | Servizi |
| MetaMarketing Service s.r.l. | Callcenter |
| Mix Consulting Network | Consulenza strategica di marketing alle imprese, associazioni e P.A |
| Monnalisa s.p.a. | Confezione abbigliamento per bambina e teenager |
| Nicolai Diamant | Produzione di utensili diamantati |
| Nuova Solmine s.p.a. | Produzione di acido solforico |
| Rosss s.p.a. | Ricerca e sviluppo, realizzazione ed installazione di strutture metalliche verniciate e zingate per la cessione degli spazi industriali e commerciali |
| S.a.p.a.f s.n.c. | Produzione di Borse da donna |
| Sad di Picchiarelli A..s.n.c. | Produzione mobili |
| Salvarat e Agrochimica Toscana di Salvi A. | Derattizzazione, disinfestazione, disinfezione, fumigazione, sistemi HACCP. |
| Sintesis s.r.l. | Consulenza ed ingegneria |
| Sita s.p.a. | Trasporto persone con autobus |
| Società Aeroporto toscano s.p.a | Gestione aeroporto G. Galilei Pisa |
| Società italiana di ristorazione sc.a.r.l | Ristorazione collettiva |
| Solbat s.r.l. (Gruppo Solmar) | Produzione prodotti per la casa, l'igene personale, acqua demineralizzata |
| Steve Jones s.r.l. | Ideazione, formulazione e commercializzazione di prodotti fisioterapici composti da principi attivi |

| | |
|---------------|--|
| | di sintesi o derivati da coltivazione biologica |
| Thecla s.r.l. | Gestione e costruzione stazioni di servizio e depositi per veicoli alimentati a metano; progettazione, direzione lavori e coordinamento sicurezza tecnica di impianti a metano; tecnologia per il risparmio energetico e riduzione dell'impatto ambientale |
| Tra in s.p.a. | Attività di trasporto pubblico su linee urbane e extraurbane |
| Trenitalia | Progettazione ed erogazione del servizio di trasporto pubblico locale su ferrovia della Regione Toscana |

I contatti di Fabrica Ethica

- Ø Ambrogio Brenna:
Assessore all'industria, artigianato, piccole e medie imprese,
innovazione, cooperazione , promozione e
internazionalizzazione del sistema produttivo
Via di Novoli, 26
Firenze
Tel. 055/4383080
Fax 055/4383940
e-mail: ambrogio.brenna@regione.toscana.it

- Ø Per informazioni e servizio tutoraggio:
Fabrizia Paloscia
Responsabile della segreteria assessorato
e-mail: fabrizia.paloscia@regione.toscana.it

- Ø Area di Coordinamento "Politiche Industriali,
Innovazione e ricerca, Artigianato,
Responsabilità sociale delle imprese"
Dirigente: Marie Louise Michel
Via di Novoli, 26
Firenze
Tel. 055/4383734
Fax 055/43831336
e-mail: marielouise.michel@regione.toscana.it

- Ø Funzionarie dell'Area di Coordinamento
Giuseppina De Lorenzo – Bruna Cantaluppi
Tel. 055/438 – 3178 -5231
e-mail: info@fabricaethica.it

- Ø Sito internet: **www.fabricaethica.it**

I contatti di Ucodep

Ucodep è un'associazione senza fini di lucro fondata sui valori di solidarietà, giustizia, equità, sobrietà, democrazia e partecipazione. Fondata nel 1976, l'associazione si è ricostituita nel 1990 con un nuovo statuto, continuando a lavorare con una visione unitaria dello sviluppo del Nord e del Sud del mondo. Riconosciuta come organizzazione non governativa dal Ministero degli Affari Esteri italiano, opera nell'ambito della cooperazione allo sviluppo, dell'educazione alla cittadinanza e dell'educazione interculturale, della promozione di forme di economia solidale, dell'inserimento sociale della popolazione immigrata.

Per un'economia solidale

Dal 1990 Ucodep promuove e sostiene il commercio equo e solidale a livello locale, regionale e nazionale. Ha contribuito attivamente alla nascita della cooperativa Wipala che dal 2000 promuove stabilmente la vendita di prodotti attraverso tre Botteghe del Mondo. L'associazione è socia di Banca Etica e dal 2003 è impegnata in attività di promozione della finanza etica e della responsabilità sociale delle imprese. Le attività, direzionate principalmente verso il territorio regionale, hanno avuto per oggetto prevalentemente la formazione per amministratori di enti no profit, attività di ricerca e sensibilizzazione sul tema della responsabilità sociale verso le imprese toscane, la promozione della finanza etica e del commercio equo e solidale.



Ucodep

Via Madonna del Prato, 42 – 52100 Arezzo

Tel. 0575/401780 – fax. 0575/401772

www.unicodep.org

Ufficio Economia Sociale e Solidale di Ucodep

Via Masaccio, 6a – 52100 Arezzo

Tel. 0575/907826

e-mail: economiasociale@unicodep.org



Per informazioni sul progetto "Made in the World"

Anna Rita De Bellis: responsabile di progetto

e-mail: annarita.debellis@unicodep.org