

LA NUOVA FRONTIERA DEI SISTEMI DI GESTIONE: LA RESPONSABILITÀ SOCIALE

Introduzione

Nel Giugno 2006, il SINCERT pubblica un documento dal titolo profetico: “Dalla Qualità economica alla Qualità etico-sociale”, sottolineando come sia in corso una irreversibile evoluzione degli attuali sistemi di gestione ISO 9001 - focalizzati sulla soddisfazione del cliente – verso sistemi in grado di considerare e contemperare altri interessi e valori, di natura sociale ed ambientale.

Dalla Qualità “tout court” alla Responsabilità Sociale il passo non è poi così lungo: ciò che conta è **ampliare l’orizzonte dal cliente alle altre parti interessate, in primis i dipendenti**, creando un canale di comunicazione e assicurando che le esigenze di tutti i gruppi rilevanti siano prese in considerazione e possibilmente soddisfatte.

A questo proposito, è interessante notare come già nella norma ISO 9004:2000 – raccomandata come guida per le organizzazioni che desiderano andare oltre i requisiti minimi della ISO 9001 – la **soddisfazione delle altre parti interessate** sia indicata come la via per il miglioramento continuo.

Lo sportello “Responsabilità Sociale” attivo presso la Camera di Commercio di Napoli si prefigge – tra l’altro – di sostenere le imprese interessate ad andare oltre l’ambito dell’attuale sistema di gestione, per cogliere le opportunità di un’integrazione con i principi della tutela dei lavoratori (sicurezza ed etica) e della attenzione a tutti gli stakeholders, in un’ottica di miglioramento continuo.

Per le aziende intenzionate ad ampliare i contenuti del proprio sistema di gestione, oltre i confini della ISO 9001, esistono almeno altri 3 modelli agevolmente integrabili: la norma ISO 14001, focalizzata sulla tutela ambientale; la norma OHSAS 18001 sulla sicurezza sul lavoro, ed infine la norma SA 8000, sulla responsabilità sociale. In questo articolo verranno approfonditi in particolare gli ultimi due modelli.

Volendo introdurre un Sistema di gestione della Sicurezza o della Responsabilità Sociale partendo da un preesistente sistema di gestione per la Qualità, scopriremo che abbiamo già a disposizione tutti gli strumenti (audit interni, Riesame della Direzione, valutazione dei fornitori...): si tratta “solo” di darsi obiettivi più completi, rivolti ai dipendenti ed eventualmente anche ad altri stakeholders, per una più completa e sostenibile gestione d’impresa.

La norma di riferimento per la Responsabilità Sociale: SA 8000

La norma SA 8000 – attuale unico modello di riferimento certificabile riconosciuto a livello internazionale – integra gli aspetti di tutela dei diritti dei lavoratori con l'attenzione al tema della sicurezza sul lavoro. Il punto 3 della norma, infatti, richiama in maniera esplicita un sistema di gestione per la sicurezza sul lavoro. Gli altri punti della norma riguardano il divieto di lavoro infantile e di lavoro forzato, la libertà di associazione, il divieto di ogni forma di discriminazione, le procedure disciplinari, l'orario di lavoro, la retribuzione.

Ad una prima lettura superficiale, verrebbe da dare tutto per scontato. In Italia la legge ci pone già automaticamente in una posizione di conformità rispetto alla norma, basti pensare al divieto di lavoro per i minori di anni 15, agli adempimenti previsti in materia di sicurezza, alle regole dei Contratti Collettivi di Lavoro in materia di retribuzioni, orario, procedure disciplinari...

Eppure la norma SA 8000, nel suo ultimo punto (9), ci chiama tutti in causa, richiedendoci un sistema di gestione della responsabilità sociale. Se, nei punti 1-8, la norma ci chiede sostanzialmente di rispettare la legge, al punto 9 ci sfida a delineare un percorso per il miglioramento continuo delle nostre prestazioni sociali, partendo da una chiara identificazione delle "parti interessate".

L'identificazione delle parti interessate (ossia, di tutti coloro che sono portatori di un interesse nei confronti dell'organizzazione) ci porta a riflettere su quali – tra gli innumerevoli stakeholder – siano da considerarsi prioritari alla luce dei valori e della politica aziendale, e su questi iniziare a concentrare attenzione ed impegno. Ad esempio, un'azienda con un elevato turnover e malessere interno, farà bene a concentrare il proprio piano di miglioramento sullo stakeholder per eccellenza: il lavoratore.

II Step: una politica integrata

Partendo dunque dalla propria storia, dai propri valori, dalla identificazione dei propri stakeholder prioritari, la Direzione deve identificare gli obiettivi in vista dei quali mobilitarsi.

La Politica per la Qualità – tendenzialmente focalizzata sulla soddisfazione del cliente – deve quindi allargarsi alla soddisfazione delle parti interessate, con particolare riferimento a quelle ritenute prioritarie. In merito, è bene ribadire che - lungi da essere un manifesto generico di buoni sentimenti e luoghi comuni – la Politica Integrata deve costituire una espressione assolutamente personalizzata e "su misura" di valori ed obiettivi, con gli accenti e le sfumature del caso.

III Step: Obiettivi, traguardi, indicatori

Dalla Politica e in particolare dagli obiettivi in essa contenuti, discende tutto il sistema; in particolare, dovremo definire indicatori e momenti periodici di monitoraggio, per capire se stiamo crescendo nel modo giusto.

L'obiettivo è fidelizzare il personale? Certamente misureremo il turn-over, i passaggi di categoria o gli aumenti, le ore di formazione, il clima interno.
L'obiettivo è migliorare la sicurezza? Monitoreremo il numero di infortuni, gli indici di frequenza e gravità, faremo confronti con le medie statistiche di settore...

E' fondamentale ribadire che – in mancanza di un set di indicatori efficaci - il vostro sistema di monitoraggio delle performance sociali non sta in piedi. Fortunatamente esistono numerose linee guida e documenti che contengono decine e decine di indicatori preziosi, quali ad esempio le Linee Guida GRI o il documento sul Social Statement del nostro Ministero del Lavoro.

IV Step: il sistema di Gestione

Una volta definita la Politica integrata, gli obiettivi, i traguardi e gli indicatori, il resto è ben noto: Plan, Do, Check, Act. Il vostro sistema di gestione per la Qualità funzionerà benissimo anche per la Responsabilità Sociale o per la Sicurezza. La SA 8000, infatti, così come la OHSAS 18001, sono ispirate al medesimo ciclo della ISO 9001. Riesame della Direzione, Monitoraggio interno (audit), Non conformità, Azioni Correttive, Azioni Preventive, Valutazione dei fornitori sono attività che già fate: si tratterà di ampliare l'orizzonte anche sugli obiettivi e sulle performance sociali e di sicurezza.

Dal punto di vista documentale, vi è richiesto un piccolo sforzo: la norma SA 8000 chiede alcune procedure, che è bene documentare in forma scritta. Probabilmente la procedura di valutazione dei fornitori l'avete già predisposta per la ISO 9001, quindi si tratterà di connotarla dal punto di vista etico inserendo aspetti sociali tra gli elementi di selezione e qualificazione dei fornitori. Occorrerà poi predisporre il monitoraggio della intera catena di fornitura, attività che in alcuni casi può risultare complessa ma che comunque può essere avviata e poi completata nel tempo, anche successivamente alla certificazione.

La procedura per la comunicazione esterna (alle parti interessate) è una peculiarità della SA 8000, dal momento che lo sforzo del sistema di gestione della Responsabilità Sociale è teso a costruire un dialogo e a soddisfare i fabbisogni delle parti interessate. Senza una adeguata e strutturata comunicazione, ciò sarebbe impossibile. Si badi che non basteranno episodiche esternazioni o comunicati stampa per soddisfare il requisito della comunicazione alle parti interessate. E' necessario predisporre una procedura che definisca canali, soggetti responsabili, tempistiche e monitoraggi per far sì che il dialogo con gli stakeholder sia sostanziale. La norma prescrive che la

comunicazione dei dati avvenga con riferimento al riesame della direzione e al monitoraggio, ma aggiunge anche di non limitarsi a ciò. Un esempio? La predisposizione di un Bilancio Sociale e la sua divulgazione tramite Sito ed email agli stakeholder prioritari può essere un buon inizio.

Infine, le procedure obbligatorie per rimediare all'eventuale lavoro minorile e provvedere all'educazione dei minori trovati eventualmente a lavorare. Le citiamo in quanto previste dalla norma, senza poter scendere nel dettaglio di un argomento che forse troppo frettolosamente liquidiamo con un "non ci riguarda". Se nella vostra azienda siete tutti maggiorenni, potete mettere la mano sul fuoco per tutti i fornitori dei vostri fornitori? La procedura è necessaria, nella speranza comunque che non debba mai servire.

V step: le figure di riferimento

La SA 8000 prevede 3 figure di riferimento, di cui 2 espressione della Direzione (Rappresentante della Direzione per la Sicurezza, Rappresentante della Direzione per la SA 8000), e 1 espressione dei lavoratori.

L'azienda già certificata ISO 9001 comprende facilmente il ruolo della figura del Rappresentante della Direzione. Nulla vieta che sia lo stesso Rappresentante della Direzione per la ISO 9001 ad assumersi la/le nuove cariche, a condizione che abbia la sensibilità/competenza adeguata e gli strumenti per garantire l'applicazione del sistema di gestione della Responsabilità Sociale.

Nella pratica, spesso il Rappresentante della Direzione per la SA 8000 è il Direttore del personale, mentre il Rappresentante per la Sicurezza in genere coincide con l'RSPP.

Per quanto riguarda il rappresentante dei lavoratori per la SA 8000, tale figura è espressione dei lavoratori, e pertanto va eletta da questi ultimi. L'azienda non può "costringere" il personale ad eleggere il proprio rappresentante per la SA 8000, ma deve prodigarsi nella sensibilizzazione del personale affinché sia chiaro che tale figura è determinante per la comunicazione interna e il buon funzionamento del sistema.

VI Step: sensibilizzazione e formazione continua

Ogni lavoratore deve essere consapevole dei propri diritti, dei valori della responsabilità sociale promossi dall'azienda, nonché delle modalità di reclamo eventualmente esperibili: ad ogni verifica ispettiva, l'organismo di certificazione intervisterà un campione dei vostri dipendenti per accertarsi che ognuno abbia ricevuto adeguate informazioni sul sistema di gestione della Responsabilità Sociale e sul significato che esso ha per lui/lei.

Formazione, incontri di sensibilizzazione, dispense consegnate a tutti i neoassunti, procedure su Intranet... quale che sia lo strumento/gli strumenti

utilizzati, assicuratevi dell'efficacia della formazione. Spesso le persone non ricordano e il rischio è che nelle interviste salti fuori che nessuno sa il nome del proprio rappresentante dei lavoratori...

VII Step: il canale dei reclami

Il vostro sistema di gestione della Responsabilità Sociale non può dirsi completo finché non avete definito un sistema in base al quale i lavoratori possano far pervenire alla Direzione, anche in forma anonima, reclami e segnalazioni. E come avviene per la ISO 9001, la assenza di reclami da parte dei lavoratori non è di per sé buon segno. Assicuratevi che tutti i dipendenti conoscano le vie per farsi valere, vuoi attraverso il proprio rappresentante per la SA 8000, vuoi in forma anonima. Ricordate che durante le verifiche ispettive, l'organismo di certificazione attraverso le interviste monitorerà il clima interno; se la maggior parte degli intervistati ha delle lamentele ma questo non emerge attraverso il canale di reclamo, potete stare sicuri che il vostro sistema di reclamo sarà ritenuto inefficace. Preparatevi a studiare delle alternative.

Il monitoraggio della catena di fornitura

Il monitoraggio della catena di fornitura è certamente uno degli aspetti più complessi e proprio per questo maggiormente ambiziosi. Se la vostra catena di fornitura è troppo articolata e numerosa, non gettate la spugna, ma effettuate una valutazione dei rischi per tipologia di fornitore che vi permetta di concentrare l'attenzione (almeno in una fase iniziale) su quei fornitori più critici, vuoi perché operano in aree geografiche in cui gli standard occidentali non sono garantiti, vuoi perché operano in settori caratterizzati da frequenti episodi di illegalità. Fate una mappatura dei vostri fornitori, ponderate la rischiosità, concentrate le indagini su quelli più a rischio. L'ideale in questi casi è effettuare verifiche ispettive presso i fornitori, magari approfittando di quelle già pianificate per la ISO 9001 e ampliando l'indagine anche a copertura dei requisiti SA 8000.

Conclusioni

Come spesso succede, le persone positive e curiose vedranno nell'ampliamento del sistema di gestione ai temi etici una opportunità per migliorare le relazioni con le parti interessate, ponendo le basi di un futuro più prospero e stabile. Indipendentemente dalla volontà di raggiungere la certificazione SA 8000, si adopereranno per arricchire nella pratica il proprio sistema di gestione, alla

luce di nuovi valori che tengano conto di tutti gli stakeholders, e non solo del cliente.

Gli scettici e i pessimisti scuoteranno la testa, dubitando che il sistema di gestione esteso alla responsabilità sociale possa nella sostanza assicurare la sostenibilità aziendale, in un mercato caratterizzato dalla sempre più feroce concorrenza sui prezzi.

Nel rispetto delle opinioni di tutti, crediamo che il benessere, la fedeltà e la gratitudine del personale, la buona reputazione, la stima da parte dei fornitori e dei partner commerciali siano valori assoluti, capaci di sostenerci e di premiarci anche in questo difficile mercato.