

## **Etica d'impresa.**

Le imprese sono organi della società, non sono fine a sé stesse, ma esistono per svolgere una determinata funzione sociale; esse sono strumenti per contribuire allo sviluppo attraverso una continua produzione di produttività.

Affermare che la regola morale fondamentale dell'impresa è di produrre profitti è un errore sotto un profilo manageriale. L'impresa che persegue il profitto, fine a se stesso, va infatti più o meno rapidamente, in crisi ed ha un basso livello di sopravvivenza a lungo termine.

L'impresa sana, ed al contempo eticamente corretta, è quella che realizza l'armonica compenetrazione di tre processi di accumulazione: accumulazione della conoscenza tecnologica, accumulazione della conoscenza organizzativa e, accumulazione del capitale.

Il manager che non sa o non vuole o non può tenere conto, in modo equilibrato, dei vari interessi che confluiscono nell'impresa non è una persona poco etica. È solamente un cattivo manager.

L'impresa sana è un'organizzazione di lavoro, una società di uomini e di beni riuniti intorno ad un progetto, dove, in modo più o meno soddisfacente, il sistema stimola tutti i protagonisti a perseguire, collettivamente, i seguenti obiettivi:

- \* produrre produttività ed innovazione al servizio di beni e servizi utili;
- \* realizzare, attraverso queste attività, un surplus, nell'ambito di obiettivi di economicità;
- \* assicurare la sana sopravvivenza dell'impresa nel tempo;
- \* far prevalere in tutta l'organizzazione la progressione per meriti anziché per altri fattori.
- \* farsi carico, nei limiti della propria sfera di azione, responsabilità e possibilità, dei problemi generali dello sviluppo e della comunità.

Al concetto di Responsabilità Sociale delle Imprese non corrisponde ancora una univoca definizione "ufficiale".

Spesso si parla, con significato affine, di "etica di impresa", di "cittadinanza aziendale" (*corporate citizenship*), di "sviluppo sostenibile", di "sviluppo durevole".

Tutti questi concetti sembrano comunque ruotare intorno ad una logica comune, logica che risponde ai criteri del cosiddetto "triplice approccio" (*TBL - Triple Bottom Line*): per valutare le prestazioni globali di un'impresa, si fa riferimento all'insieme degli aspetti economici, di tutela ambientale e di contributo sociale.

Pertanto, la performance dell'impresa non è più solo performance economica, ma tiene conto anche del contributo dato alla qualità dell'ambiente e al sistema sociale.

Ciò implica che le imprese diventino consapevoli dei legami esistenti tra la dimensione economica, sociale e ambientale e delle ripercussioni che una decisione assunta in uno di questi ambiti esercita, più o meno visibilmente, sui restanti.

L'impresa socialmente responsabile è dunque quella che **volontariamente** considera nella definizione delle proprie scelte strategiche e di gestione valori etici, sociali ed ambientali andando oltre il semplice rispetto degli obblighi di legge e perseguendo il proprio sviluppo secondo un'ottica di **sostenibilità**. Questo principio è una sfida, un approccio culturale, un processo strategico innovativo che pone al centro delle politiche aziendali le aspettative degli **stakeholder** ed i principi di miglioramento ed innovazione continui.

Per comprendere ancora di più il vero significato di "etica di impresa" è importante iniziare dal punto di partenza. Nel 1999 viene definito il **progetto Global Compact** delle Nazioni Unite nel quale, per la prima volta, Kofi Annan parla della "Corporate Citizenship in the World Economy", e definisce **un'impresa etica non più semplicemente come un'impresa che rispetta le leggi ma che, oltre a salvaguardare i principi dei diritti umani e del lavoro, contribuisce attivamente allo sviluppo della società.**

I dieci principi su cui si basa il Global Compact sono divisi in 4 macroaree:

- I. diritti umani
- II. lavoro
- III. ambiente
- IV. lotta alla corruzione

### *I. DIRITTI UMANI*

#### **Principio I**

Alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza; e

#### **Principio II**

di assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani;

### II. LAVORO

#### **Principio III**

Alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva;

#### **Principio IV**

l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio;

#### **Principio V**

l'effettiva eliminazione del lavoro minorile; e

#### **Principio VI**

l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione;

### *III. AMBIENTE*

#### **Principio VII**

Alle imprese è richiesto di sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali;

#### **Principio VIII**

di intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale; e

#### **Principio IX**

di incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente;

### *IV. LOTTA ALLA CORRUZIONE*

#### **Principio X**

Le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti.

L'importanza del Global Compact risiede nell'istituzionalizzazione di alcuni problemi: si afferma la concezione che il problema non è soltanto capire se un battito d'ali di una farfalla a New York possa provocare un terremoto in Messico, ma se importa qualcosa a qualcuno del terremoto in Messico.

E' in quest'ottica che si può vedere il progetto di Corporate Social Responsibility (CSR) dell'Unione Europea dove, nel libro bianco del 2001, si definisce la responsabilità sociale come "l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate". Nel progetto Europeo sulla CSR, il punto fondamentale è la definizione di **responsabilità d'impresa non come mero marketing, esercizio di pubbliche relazioni o filantropia, ma come punto cruciale della competitività non solo a livello di impresa, ma anche a livello europeo**, visto che l'Unione Europea si è posta l'obiettivo di diventare il soggetto economico più competitivo e capace di integrazione con il mondo.

Un altro punto importante, che l'Unione Europea sottolinea, è la possibilità di controllo delle imprese che si dichiarano etiche. Infatti, tramite la certificazione d'eticità (ISO9000, ISO14000, SA8000, OHSAS 18001), si introduce il concetto di verificabilità continua di ciò che un'impresa dichiara di fare. Vengono istituite delle organizzazioni europee e nazionali che hanno lo scopo di riconoscere pubblicamente le aziende che prestano fede ai propri impegni, in modo da rendere credibile agli stakeholder le politiche etiche d'impresa.

L'Italia ha dato applicazione alle direttive europee con il progetto Corporate Social Responsibility - Social Commitment (CSR-SC).

Infatti, il **CSR-SC** parte dalle considerazioni e dalle definizioni sancite dall'Unione Europea per creare un progetto specifico per l'Italia. L'importanza risiede nel tentativo di creare una griglia attraverso cui definire un'impresa etica. L'obiettivo non è creare un mero ente di controllo, ma definire un meccanismo con cui aiutare le imprese ad implementare, modificare e verificare i propri progetti di responsabilità sociale. Si vuole, inoltre, sviluppare un sistema informativo che contribuisca a creare la cultura dell'etica di impresa, informando gli interessati dei vantaggi competitivi e fiscali derivanti dall'adozione di programmi di responsabilità sociale.

C'è la possibilità per un'impresa di "certificare" il proprio comportamento etico rispetto alla SA 8000. Questo standard internazionale di certificazione riguarda:

- il rispetto dei diritti umani,
- il rispetto dei diritti dei lavoratori,
- la tutela contro lo sfruttamento dei minori,
- le garanzie di sicurezza e salubrità sul posto di lavoro (insieme di norme denominato SA 8000).

Dalla missione aziendale si possono diramare due attività concomitanti, una più generale rivolta al controllo delle politiche d'impresa (il Bilancio Sociale), l'altra ai comportamenti individuali (il Codice Etico).

Questi sono un mezzo efficace a disposizione delle imprese per prevenire comportamenti irresponsabili o illeciti da parte di chi opera in nome e per conto dell'azienda, perché introducono una definizione chiara ed esplicita delle responsabilità etiche e sociali dei propri dirigenti, quadri, dipendenti e spesso anche fornitori verso i diversi gruppi di stakeholder.

Il Codice Etico è divenuto uno strumento per lo stakeholder manager, un mezzo che garantisce la gestione equa ed efficace delle transazioni e delle relazioni umane, che sostiene la reputazione dell'impresa, in modo da creare fiducia verso l'esterno.

La struttura del Codice Etico può variare da impresa ad impresa, ma generalmente viene sviluppato su quattro livelli:

- 1) I principi etici generali che raccolgono la missione imprenditoriale ed il modo più corretto di realizzarla;
- 2) Le norme etiche per le relazioni dell'impresa con i vari stakeholder (consumatori, fornitori, dipendenti, etc.);
- 3) Gli standard etici di comportamento:
  - Principio di legittimità morale
  - Equità ed eguaglianza
  - Tutela della persona
  - Diligenza
  - Trasparenza
  - Onestà
  - Riservatezza
  - Imparzialità
  - Tutela ambientale
  - Protezione della salute
- 4) Le sanzioni interne per la violazione delle norme del Codice
- 5) Gli strumenti di attuazione. L'attuazione dei principi contenuti nel Codice Etico è affidata di solito ad un Comitato etico. Ad esso è affidato il compito di diffondere la conoscenza e la comprensione del Codice in azienda, monitorare

l'effettiva attivazione dei principi contenuti nel documento, ricevere segnalazioni in merito alle violazioni, intraprendere indagini e comminare sanzioni.

Il dialogo e la partecipazione sono indispensabili per far condividere a tutto il personale i valori presenti in questo importante documento.

### ***Chi sono gli stakeholders?***

Partiamo con una definizione: Stakeholders si intendono tutti i soggetti e gli individui che interagiscono o sono comunque direttamente o indirettamente condizionati - in bene e in male - dalle attività dell'organizzazione medesima. Gli Stakeholders sono quindi tutti quegli individui o gruppi che possono influenzare il successo di un'impresa o che hanno interessi nelle decisioni dell'impresa.

Recentemente il concetto di Stakeholder è stato esteso anche a tutti quei soggetti portatori di interessi potenziali per un'azienda, cioè persone o gruppi che hanno pretese, titoli di proprietà, diritti, o interessi, relativi ad un'impresa ed alle sue attività.

Esistono due differenti tipi di Stakeholders:

- gli Stakeholders primari sono quelli senza la cui continua partecipazione l'impresa non può sopravvivere come complesso funzionante; tipicamente gli azionisti, gli investitori, i dipendenti, i clienti e i fornitori, ma anche i governi e le comunità che forniscono le infrastrutture, i mercati, le leggi e i regolamenti;
- gli Stakeholders secondari comprendono coloro che non sono essenziali per la sopravvivenza di un'azienda o che non esercitano un'influenza diretta sull'impresa stessa; sono compresi quindi individui e gruppi che, pur non avendo rapporti diretti con essa sono comunque influenzati dalle sue attività, come per esempio le generazioni future.

## ***La gestione etica conviene all'impresa?***

Di seguito si elencano 6 motivi che si ritengono validi per suggerire ad un'impresa una gestione etica quale elemento determinante del proprio successo.

### **1. Migliora la Reputazione d'Impresa.**

Comportamenti responsabili contribuiscono a creare, accrescere e mantenere uno dei valori più preziosi, benché intangibile, dell'impresa: la reputazione. Essa garantisce:

- una forte **coesione** con gli *stakeholders*, soprattutto migliora le relazioni con gli enti pubblici e la comunità locale;
- una crescente **fiducia** dei consumatori e un conseguente rafforzamento del marchio;
- una **crescita degli investimenti** poiché le istituzioni finanziarie fanno sempre più spesso ricorso a criteri sociali ed ecologici per valutare il rischio di prestito e/o di investimento;
- una **riduzione** degli sprechi e dei costi di transazione derivanti da rinegoziazioni, pratiche legali, conflitti di interesse;
- una **differenziazione nel mercato**;
- un **vantaggio competitivo di lungo periodo**.

### **2. Migliora la Gestione delle Risorse Umane.**

in relazione alla centralità che il "**capitale umano**" va assumendo nelle moderne economie della conoscenza, il successo economico appare sempre più correlato all'appagamento dei collaboratori.

L'impresa che adotta i valori della responsabilità sociale riduce l'assenteismo dei dipendenti, crea un ambiente di lavoro più motivante, attira il personale migliore. La conseguenza è un tendenziale aumento dell'impegno e della produttività dei lavoratori.

In questo ambito le azioni responsabili si concretizzano in formazione continua, miglioramento del circuito d'informazione all'interno dell'impresa, applicazione del principio dell'uguaglianza e di pari opportunità per le retribuzioni e per le



prospettive di carriera, rispetto delle norme sulla sicurezza e salute sul posto di lavoro.

### **3. Riduce il Rischio d'Impresa.**

L'impresa socialmente responsabile è **meno esposta** al verificarsi di eventi rischiosi che comportano conseguenze spesso "traumatiche" per l'immagine e per la redditività dell'impresa (es. disastri ecologici, scandali sociali e finanziari, crisi aziendali causate dalla mancanza di trasparenza e di un efficace sistema di controllo).

Una buona gestione del rischio di impresa diminuisce i costi legati a premi assicurativi e a tassi di interesse passivo, con il conseguente apprezzamento dai mercati finanziari.

### **4. Migliora le Relazioni con le Istituzioni Finanziarie**

La riduzione del rischio di impresa rende più agevole l'accesso alle fonti di finanziamento e contribuisce ad aumentare il valore delle azioni nei mercati finanziari.

### **5. Migliora la Gestione delle Risorse Naturali.**

Comportamenti responsabili verso l'ambiente, quali l'adozione di sistemi di gestione, portano ad una **riduzione dei costi** legati alla gestione degli impatti ambientali.

Tipicamente si ottengono risparmi nei consumi energetici ed idrici e una riduzione delle spese per il controllo delle emissioni e lo smaltimento dei rifiuti. Tutto ciò comporta un aumento della redditività e della competitività.

### **6. Valorizza le Risorse Intangibili.**

Emerge chiaramente che nel lungo periodo la performance d'impresa si fonda sul riconoscimento e la valorizzazione di quegli elementi difficilmente quantificabili come:

- il valore della conoscenza e la capacità di innovare;
- il consenso e la fiducia delle diverse categorie di stakeholder;
- la reputazione;
- la valorizzazione delle risorse umane e il loro coinvolgimento nella vita aziendale;
- la disponibilità a contribuire al benessere della comunità.

Le risorse intangibili rappresentano le ricchezze aziendali che producono maggiore valore aggiunto, proprio perché inesauribili.

### ***Indicatori utili per definire la performance “etica” di un impresa.***

Come per ogni sistema di gestione, anche i sistemi di responsabilità etica e sociale necessitano di un “panel” di indicatori utili (nonché facili da misurare e non dispendiosi) a monitorare nel tempo l’andamento delle attività oggetto di certificazione, e quindi, nel caso particolare, la gestione delle risorse umane nella sua accezione più ampia.

Per una impresa le risorse umane sono la “materia prima” fondamentale per l’erogazione del servizio, sia perché è l’individuo che svolge il lavoro assegnatogli, sia perché l’efficacia e l’efficienza dell’attività è in diretta relazione alla conoscenza ed esperienza professionale dell’individuo stesso.

A questo scopo sono quindi proposti i seguenti indicatori ricostruendo i dati su un periodo precedente di almeno tre anni, così da consentire una più ampia visione sull’andamento della gestione della risorsa umana in azienda .

### **Indicatori legati alla situazione occupazionale in azienda.**

Questo indicatore permette di conoscere immediatamente la composizione della forza lavoro aziendale (se di interesse, può essere aggiunta una ulteriore colonna che riporti i dati degli operai), evidenziando così situazioni che presentino un forte sbilancio a favore della componente maschile o femminile, e permettendo di approfondire la questione sul perché di tale stato (questo indicatore è utile a monitorare eventuali forme di discriminazione legati alla scelta del personale da occupare nelle varie funzioni aziendali).

### **Indicatori legati all’andamento economico delle retribuzioni.**

Questo indicatore serve ad evidenziare eventuali forme di discriminazione nella retribuzione del personale (soprattutto che occupa posizioni di responsabilità).

**Indicatori che evidenziano le componenti legate al costo del personale, e il loro riflesso sulle performance di impresa.**

Questo indicatore mette in diretta correlazione il risultato aziendale ai costi sostenuti per il personale, sia in forma aggregata complessiva che evidenziando una serie di sottovoci estremamente utili alla gestione dell'impresa.

**Indicatori legati all'andamento del fenomeno infortunistico in azienda.**

Questo indicatore mette in diretta correlazione i costi sostenuti per assicurazione INAIL ed infortuni con gli investimenti in formazione per la sicurezza, evidenziando quindi i ritorni sull'investimento.

**Indicatori legati alla situazione dei contratti di lavoro nell'impresa.**

Questo indicatore mette in evidenza la politica perseguita dall'impresa, in un certo arco temporale, in merito alle assunzioni. Una tendenza che evidenzi una % pressoché stabile della forza lavoro pari o superiore al 40%, se non giustificata da situazioni eccezionali, evidenzia che l'azienda privilegia un rapporto non stabile con le risorse umane impiegate (ritenute quindi non strategiche per lo sviluppo dell'impresa) o una situazione incerta del mercato perdurante nel tempo.

**Indicatori legati alla selezione, formazione del personale, sanzioni disciplinari e relazioni industriali**

Questo indicatore evidenzia i costi spesso non evidenti, legati ad un eccessivo turnover (ricambio di personale calcolato sul N° di dipendenti dimessi o licenziati/N° totale di dipendenti in forza), nonché fattori di conflittualità sindacale: valori elevati sono spie di una gestione del personale bisognosa di maggiori attenzioni e anche di una chiara correzione di rotta.

L'insieme di indicatori riportati nelle tabelle che seguono, offrono una visione molto ampia della gestione delle risorse umane, e se affiancate ad indagini di clima aziendale mirate a conoscere il modo in cui il personale sente il proprio rapporto con l'azienda e con i colleghi/superiori, garantiscono una panoramica

pressoché completa ed affidabile, su cui poter impostare precise azioni di intervento.

**Nota:** tutti i dati indicati nelle tabelle si riferiscono alla data del 31 dicembre di ogni anno (quindi i lavoratori in forza o equivalenti si devono considerare quelli a tale data, per uniformità di lettura dei dati).

**Indicatori legati alla situazione occupazionale in azienda (considerare i contratti di lavoro non atipici)**

Anno di riferimento	N° dipendenti		% occupati di sesso femminile	N° dirigenti		% donne dirigenti	N° quadri		% donne quadri	N° impiegati		% donne impiegate	N° lavoratori socialmente svantaggiati
	Uomini	Donne		Uomini	Donne		Uomini	Donne		Uomini	Donne		
2002													
2003													
2004													

**Indicatori legati all'andamento economico delle retribuzioni**

Anno di riferimento	N° dirigenti		Variazione % stipendi dei dirigenti*	Tipo/Valore dei benefits ai dirigenti		Note sui benefits	N° quadri		Variazione % stipendi dei quadri*	N° impiegati		Variazione % stipendi impiegati*	Note
	Uomini	Donne		Uomini	Donne		Uomini	Donne		Uomini	Donne		
2002													
2003													
2004													

\* definire se comprende o meno i premi di produzione/risultato

**Indicatori che evidenziano le componenti legate al costo del personale, e il loro riflesso sulle performance di impresa**

Anno di riferimento	Bilancio aziendale		Costo totale del personale	Variazione % rispetto all'anno precedente	Importo premi di produzione pagati	Variazione % dei premi rispetto all'anno precedente	Straordinario riconosciuto		Malattia		Infortuni		Scioperi		Note
	Fatturato	Utile					Ore	€	Ore	€	Ore	€	Ore	€	
2002															
2003															
2004															

**Indicatori legati all'andamento del fenomeno infortunistico in azienda**

Anno di riferimento	N° dipendenti	N° infortuni totali	N° infortuni con durata > 40 giorni	Costi totali della formazione per la sicurezza	Costi procapite per la formazione sulla sicurezza	Premio INAIL in ‰	Variazioni del premio INAIL	Premi INAIL pagati	Variazioni % del premio INAIL pagato	Verbali USL	
										N°	€
2002											
2003											
2004											

**Indicatori legati alla situazione dei contratti di lavoro nell'impresa**

Anno di riferimento	N° dipendenti assunti a tempo indeterminato	% sul totale dei dipendenti**	N° dipendenti assunti a tempo determinato	% sul totale dei dipendenti	N° contratti di lavoro a progetto	% sul totale dei dipendenti	N° lavoratori interinali	% sul totale dei dipendenti	N° altri contratti di lavoro atipici	Risparmi conseguiti grazie ai contratti atipici
2002										
2003										
2004										

\*\* Per dipendenti, in questa tabella, si considera l'intera forza lavoro occupata in azienda, indipendentemente dalla forma contrattuale in essere (anche un lavoratore a progetto o un lavoratore affittato da un'agenzia di lavoro interinale vanno considerati nel computo totale)

**Indicatori legati alla selezione, formazione del personale, sanzioni disciplinari e relazioni industriali**

Anno di riferimento	Turnover del personale	N° colloqui di selezione	Costi ricerca e selezione del personale	Costi totali della formazione	Costi procapite per la formazione	N° sanzioni disciplinari erogate	Importo sanzioni disciplinari	N° ore attività sindacale	Ore perse per sciopero/agitazioni	Note
2002										
2003										
2004										

## ***Il sistema QASE (Qualità, Sicurezza, Ambiente, Etica): utile o complicato?***

Il sistema qualità ed i sistemi OHSAS 18001, ISO 14001, SA 8000, pur riguardando aspetti diversi della medesima realtà produttiva:

<b>1) Hanno la medesima ratio</b>	pur nella diversità della fonte (norma di carattere volontario nei sistemi qualità, norma di carattere obbligatorio nel sistema sicurezza), che li disciplina tutti sono « sistemi » vale a dire un insieme organizzato di parti, procedure, adempimenti, ecc. che tendono a uno scopo ben preciso;
<b>2) Prevedono la valorizzazione della risorsa umana</b>	si pone l'uomo al centro della nuova organizzazione - e la responsabilizzazione ed il coinvolgimento diretto di tutti i livelli aziendali;
<b>3) Prevedono la formalizzazione delle procedure e la periodica revisione dell'efficienza e dell'efficacia dell'intero sistema.</b>	---

Ad esempio, per quanto concerne l'integrabilità tra qualità e tutela della salute e sicurezza sul lavoro:

-> Il concetto di miglioramento continuo, tipico del sistema qualità, ha il suo corrispondente, per la sicurezza, nel concetto di « riduzione dei rischi in base al progresso tecnico ».

-> Il concetto di riesame del contratto previsto dalla norma sulla qualità trova quale corrispondente nella sicurezza il concetto di valutazione dei rischi.

-> La politica della qualità trova l'equivalente, per la sicurezza, nell'adozione delle misure generali di tutela previste all'art. 3 del decreto legislativo 626.

-> La struttura organizzativa prevista per la qualità trova un suo equivalente, per la sicurezza, nell'inserimento, nell'organigramma aziendale, del

responsabile del servizio di prevenzione e protezione e degli altri soggetti incaricati della sicurezza. La suddivisione dei compiti e delle responsabilità va fatta con lo stesso sistema sia nella qualità che nella sicurezza.

-> All'obbligo di redigere le procedure gestionali e tecniche e per la documentazione operativa del sistema qualità, corrisponde l'obbligo della elaborazione delle procedure per la sicurezza e dei documenti da tenere a disposizione delle autorità competenti.

-> Il concetto di audit o di verifiche ispettive espresso per il sistema qualità trova un suo analogo, per il sistema sicurezza, nell'obbligo dell'aggiornamento e rielaborazione della valutazione dei rischi.

**La visione sistemica è l'elemento chiave della metodologia da adottare perché fornisce al vertice dell'impresa uno strumento con cui si può dare corpo in modo integrato, alle strategie di prevenzione degli incidenti e di competitività sul mercato.**

Per un'azienda già dotata di un sistema certificato VISION 2000 l'integrazione con un sistema per l'ambiente, per la salute e la sicurezza dei lavoratori e per la responsabilità risulta un passaggio pressoché naturale in quanto può contare ad esempio su:

- una Direzione abituata a lavorare per obiettivi di conformità e di miglioramento continuo, con approccio preventivo e convinta di operare nel rispetto della normativa cogente;
- una Direzione avvezza a pianificare le proprie attività ed a misurare le performance periodicamente;
- una Direzione che considera il proprio personale come l'elemento strategico più importante, e che quindi si impegna al fine di assicurarne la costante crescita professionale, ed il rispetto dei diritti, in quanto **il benessere di ciascun elemento dell'organizzazione corrisponde al benessere dell'organizzazione stessa;**

- una struttura organizzativa definita e “assorbita” dall’azienda nella quale poter integrare le figure con compiti e responsabilità tipiche di ambiente, sicurezza e responsabilità sociale;
- risorse umane abituate a parlare il linguaggio sistemico, ad operare secondo schemi procedurali ed a registrare l’attività svolta;
- un apparato documentale (procedure, istruzioni, modulistica) già definita e che, con le opportune integrazioni, aiuta l’azienda non solo a mantenere la certificazione ma anche ad assicurarsi la conformità alla legislazione cogente;
- una procedura INTERNA di gestione della documentazione che assicura la rintracciabilità dei documenti aziendali di origine interna ed esterna e l’aggiornamento degli stessi, elemento tra i più critici in ambito aziendale in particolare per quanto concerne ambiente e sicurezza. Infatti troppo spesso le aziende delegano o “scaricano” a consulenti esterni tale gestione, affidandosi ciecamente a questi ultimi e diventandone quindi dipendenti. E se si volesse cambiare consulente? E se l’appoggio esterno dovesse venire meno? Come recuperare la documentazione pregressa per non perdere lo storico di documenti critici (es. denunce di emissioni in atmosfera, pratiche per l’agibilità, documentazione tecnica degli impianti, cartelle sanitarie e di rischio dei lavoratori);
- una procedura interna per la comunicazione e la consultazione che soddisfa quanto previsto sia dai riferimenti di certificazione 14001, 18001, 8000, ma anche requisiti di legge cogenti (es. consultazione del RLS).

Quindi, **essersi dotati di un sistema VISION 2000 certificato e non utilizzarlo per assicurare anche la protezione dell’ambiente, la prevenzione e la tutela della salute e dei diritti dei lavoratori, anche senza perseguire la certificazione dei sistemi, significa scegliere un modello inefficiente di gestione dell’azienda, decidere di non utilizzare a pieno gli strumenti di cui ci si è dotati, ignorare le esistenti economie di scopo.**



### ***I vantaggi del sistema integrato.***

La gestione di un'azienda non può essere condotta prescindendo dalla definizione di un quadro d'insieme delle attività e degli obiettivi che guidano la vita dell'impresa senza che vi siano ripercussioni negative, ad esempio, sotto il profilo dell'efficienza.

Quando l'organizzazione interna di un'azienda si ispira a principi e criteri coerenti e le mansioni e le procedure sono stabilite considerando unitariamente l'insieme delle variabili sulle quali vengono prese decisioni strategiche, si ha un risparmio di risorse, un'ottimizzazione nelle prestazioni e di conseguenza una maggiore efficienza rispetto ad una gestione dissociata.

Si elencano alcuni importanti vantaggi legati all'adozione di un sistema di gestione integrato:

- vantaggi economici in termini di maggior efficienza nell'impiego delle materie prime e delle risorse;
- costi risparmiati in relazione alla limitazione degli incidenti;
- diminuzione delle controversie penali legate ad infortuni sul lavoro, al danneggiamento della salute pubblica, alla degradazione del territorio;
- possibile raggiungimento nell'impresa di un nuovo tipo di competitività dovuta ad un miglioramento di immagine derivante dall'attenzione nei confronti dell'ambiente esterno ed interno.

## ***Conclusioni.***

### ***L'impresa tra etica e profitto.***

Nell'Enciclica **Centesimus annus** Giovanni Paolo II parla in una prospettiva etico-culturale sia dell'impresa che del profitto. Dell'impresa dice che è prima di tutto e soprattutto una "comunità di uomini", del profitto afferma che "è un indispensabile indicatore del buon andamento dell'azienda", ma non è l'unico.

Quelle semplici affermazioni del Santo Padre, con il loro rimando al contesto antropologico, contrastano con la realtà odierna dell'impresa e con la dottrina sull'impresa?

Si tratta di affermazioni moralistiche o moraleggianti, oppure sono riconoscimenti di una "realtà" attestata anche da molti fenomeni del mondo imprenditoriale di oggi e perfino dall'economia aziendale e da altre discipline che si occupano di questi problemi?

Affermare - come fa la *Centesimus annus* - che l'impresa è prima di tutto una "comunità di uomini" e che scopo primario dell'impresa è garantire l'esistenza stessa di questa "comunità", significa affermare quanto la realtà dell'impresa moderna continuamente attesta, ossia che il valore dell'impresa è immateriale, relazionale, sociale.

L'immaterialità dell'impresa è sotto gli occhi di tutti, valgono sempre di più le conoscenze e le risorse umane e sono sempre meno importanti le risorse materiali e fisiche.

L'impresa è sempre più capacità di lavorare insieme, soddisfare bisogni, perseguire obiettivi, sviluppare potenzialità, produrre e vendere idee e simboli. L'irruzione dell'informatica nella vita dell'impresa, che va appunto nel senso di una smaterializzazione, è solo il fenomeno più evidente di un processo molto più profondo: la presa progressiva di coscienza che a fare l'impresa non sono solo le macchine, le risorse materiali o le strutture, ma sono soprattutto gli uomini. Sono

le qualità personali, le virtù morali come il coraggio, la forza, l'intraprendenza, l'affidabilità, la prudenza e "la capacità di iniziativa e di imprenditorialità" .

Centralità del lavoro significa centralità dell'uomo nel lavoro, ossia la convinzione che a rendere il lavoro tale è "chi lo fa" e non "cosa fa".

In secondo luogo, il valore dell'impresa è "relazionale". La flessibilità e l'internazionalizzazione richiedono, infatti, di trasformare il mondo delle imprese in una "rete". Un tempo le imprese cercavano di accorpate al proprio interno tutte le operazioni e le competenze, perseguendo una specie di autosufficienza. Oggi tendono invece ad esternalizzare, concentrandosi sul loro core business. Si promuovono forme varie di condivisione di risorse e competenze ed anche nuove forme di partecipazione al rischio imprenditoriale. A nessuno sfuggono gli elementi, anche preoccupanti, di questi fenomeni, specialmente nelle fasi di transizione dal vecchio al nuovo che sempre comportano disfunzioni e sofferenze. I nuovi modi di lavorare incidono in profondità sulle forme di tutela e solidarietà sociale nonché sulla vita familiare.

Ma perché non soffermarsi anche sugli aspetti positivi, cercando di guidarli al meglio a servizio dell'uomo?

Perché non vedere che è in aumento la "relazionalità" e che questo presenta anche molti vantaggi?

Le forme tradizionali di impresa non vengono distrutte ma, appunto, messe in rete. L'impresa tradizionale a base familiare con la centralità della figura dell'imprenditore-proprietario che funge anche da manager continua a vivere accanto alla grande corporation quotata in borsa con la centralità assunta in essa dal manager nettamente distinto dalla proprietà. E tutt'e due convivono con le nuove forme di micro-impresa, dalla struttura piatta e dall'organizzazione leggera, particolarmente adatta al contesto della nuova economia. Tutto ciò crea un'inedita possibilità di relazioni proficue, di scambio di *know-how* e di risorse umane. L'internazionalizzazione è ormai giunta alla portata non solo delle grandi corporations multinazionali, ma anche delle piccole imprese. La relazione di rete permette di suddividere il rischio e di attuare *joint-ventures* Bisogna quindi

aiutare gli uomini "ad acquisire conoscenze, a entrare nel circuito delle interconnessioni, a sviluppare le loro attitudini per valorizzare al meglio capacità e risorse".

In terzo luogo, il valore dell'impresa è sociale. L'intima realtà dell'impresa è proprio di natura sociale: l'impresa si nutre di socialità, che rappresenta anche la sua ricchezza economica. La ricchezza sociale dell'impresa si nutre, in una osmosi fittissima, della ricchezza sociale dell'intero tessuto sociale di appartenenza.

Il capitale sociale, si noti bene, ha carattere "immateriale" ed è sempre una ricchezza "pubblica", anche quando a produrlo sono imprese a carattere prettamente privato.

Per questo l'impresa si nutre di capitale sociale, ma anche produce incessantemente capitale sociale, non solo al proprio interno ma anche, inevitabilmente, nella comunità sociale circostante. Contemporaneamente si deve riconoscere che il capitale sociale esistente nelle reti di fiducia e solidarietà sociale all'esterno dell'impresa costituisce una ricchezza anche interna all'impresa stessa, la quale si nutre non solo del capitale sociale che essa produce, ma anche di quello che è prodotto attorno ad essa. Le virtù civiche, la capacità della famiglia di trasferire i valori alle nuove generazioni e comportamenti sociali improntati a moralità e a civismo, i legami di reciprocità nella società civile, la buona amministrazione nelle istituzioni producono effetti anche economici di notevole entità dentro e fuori l'impresa. **L'impresa non è mai l'unica protagonista dei propri successi, né l'unica colpevole dei propri insuccessi.**

Quindi, si introduce il concetto di **etica del network per l'etica di impresa**, vale a dire la necessità che tutti i soggetti, istituzionali e non, che "ruotano" intorno al mondo imprenditoriale e che trovano la proprio ragion d'essere in quest'ultimo, diano, nell'ambito delle proprie competenze e responsabilità, un contributo costruttivo nella promozione della gestione aziendale socialmente responsabile.

