

# PROGETTO Q-RES: LA QUALITÀ DELLA RESPONSABILITÀ ETICO-SOCIALE D'IMPRESA

## Linee-guida per il management

Ottobre 2001

*CELE - Centre for Ethics, Law & Economics*

*Lorenzo Sacconi, Simone de Colle, Emma Baladin*

### Indice

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b><u>Parte A - Il Progetto Q-RES</u></b>                                 | <b>3</b>  |
| 1. <u>Introduzione al Progetto Q-RES</u>                                  | 3         |
| 1.1 <u>Finalità</u>                                                       | 3         |
| 1.2 <u>Il piano di lavoro</u>                                             | 4         |
| 2. <u>Perché l'etica d'impresa è necessaria – e come può essere utile</u> | 4         |
| 2.1 <u>L'idea del contratto sociale</u>                                   | 5         |
| 2.2 <u>Etica d'impresa e reputazione</u>                                  | 6         |
| 2.3 <u>La diffusione dei codici etici d'impresa</u>                       | 8         |
| 3.1 <u>Visione etica d'impresa</u>                                        | 9         |
| 3.2 <u>Codice Etico</u>                                                   | 10        |
| 3.3 <u>Formazione Etica</u>                                               | 11        |
| 3.4 <u>Sistemi organizzativi di attuazione e controllo</u>                | 13        |
| 3.5 <u>Rendicontazione etico-sociale</u>                                  | 15        |
| 3.6 <u>Verifica esterna</u>                                               | 16        |
| 3.7 <u>Collegamento fra gli strumenti Q-RES</u>                           | 17        |
| <b><u>Parte B - Linee Guida Q-RES</u></b>                                 | <b>19</b> |
| <u>Introduzione</u>                                                       | 19        |
| 1. <u>Visione etica d'impresa</u>                                         | 20        |
| 1.1. <u>Definizione</u>                                                   | 20        |
| 1.2. <u>Funzione dello strumento</u>                                      | 20        |
| 1.3. <u>Contenuto</u>                                                     | 20        |

|                                                                                                     |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <a href="#">1.4. Metodologia di sviluppo</a>                                                        | 21        |
| <a href="#">1.5. Evidenze per la verifica</a>                                                       | 22        |
| <a href="#">1.6. Criteri di eccellenza</a>                                                          | 22        |
| <b><a href="#">2. Codice etico</a></b>                                                              | <b>23</b> |
| <a href="#">2.1. Definizione</a>                                                                    | 23        |
| <a href="#">2.2. Funzione dello strumento</a>                                                       | 23        |
| <a href="#">2.3. Contenuto</a>                                                                      | 23        |
| <a href="#">2.4. Metodologia di sviluppo</a>                                                        | 26        |
| <a href="#">2.5. Evidenze per la verifica</a>                                                       | 28        |
| <a href="#">2.6. Criteri di eccellenza</a>                                                          | 28        |
| <b><a href="#">3 Formazione etica</a></b>                                                           | <b>30</b> |
| <a href="#">3.1 Definizione</a>                                                                     | 30        |
| <a href="#">3.2 Funzione dello strumento</a>                                                        | 30        |
| <a href="#">3.3 Contenuto</a>                                                                       | 30        |
| <a href="#">3.4 Metodologia di sviluppo</a>                                                         | 31        |
| <a href="#">3.5 Evidenze per la verifica</a>                                                        | 33        |
| <a href="#">3.6 Criteri di eccellenza</a>                                                           | 33        |
| <b><a href="#">4. Sistemi Organizzativi di Attuazione e Controllo</a></b>                           | <b>34</b> |
| <a href="#">4.1 Definizione</a>                                                                     | 34        |
| <a href="#">4.2 Funzione dello strumento</a>                                                        | 34        |
| <a href="#">4.3 Contenuto</a>                                                                       | 34        |
| <a href="#">4.4 Metodologia di sviluppo</a>                                                         | 35        |
| <a href="#">4.5 Evidenze per la verifica</a>                                                        | 37        |
| <a href="#">4.6 Criteri di eccellenza</a>                                                           | 38        |
| <b><a href="#">5. Rendicontazione etico-sociale</a></b>                                             | <b>40</b> |
| <a href="#">5.1 Definizione</a>                                                                     | 40        |
| <a href="#">5.2 Funzione dello strumento</a>                                                        | 40        |
| <a href="#">5.3 Contenuto</a>                                                                       | 40        |
| <a href="#">5.4 Metodologia di sviluppo</a>                                                         | 41        |
| <a href="#">5.5 Evidenze per la verifica</a>                                                        | 43        |
| <a href="#">5.6 Criteri di eccellenza</a>                                                           | 43        |
| <b><a href="#">6. Verifica esterna</a></b>                                                          | <b>44</b> |
| <a href="#">6.1 Definizione</a>                                                                     | 44        |
| <a href="#">6.2 Funzione dello strumento</a>                                                        | 44        |
| <a href="#">6.3 Contenuto</a>                                                                       | 44        |
| <a href="#">6.4 Metodologia di sviluppo</a>                                                         | 45        |
| <a href="#">6.5 Evidenze per la verifica</a>                                                        | 46        |
| <a href="#">6.6 Criteri di eccellenza</a>                                                           | 46        |
| <a href="#">Sintesi delle evidenze per la verifica esterna</a>                                      | 47        |
| <b><a href="#">APPENDICI</a></b>                                                                    | <b>56</b> |
| <a href="#">Appendice 1 – Principali modelli di rendicontazione sociale</a>                         | 56        |
| <a href="#">Appendice 2 – Analisi comparativa dei principali modelli di rendicontazione sociale</a> | 58        |
| <a href="#">Appendice 3 – I membri del Tavolo Q-RES</a>                                             | 60        |

## **Parte A - Il Progetto Q-RES**

### **1. Introduzione al Progetto Q-RES**

Queste Linee-guida sono il frutto del primo anno di lavoro del “Progetto Q-RES: Verso uno standard di qualità della responsabilità etico-sociale d'impresa”, ideato nel Settembre 1999 dal CELE-*Centre for Ethics, Law & Economics* e realizzato in collaborazione con un gruppo di imprese, associazioni professionali, società di consulenza ed organizzazioni non profit, fermamente convinti della necessità e dell'utilità dell'etica d'impresa.

Insieme abbiamo formato il Tavolo Q-RES, un gruppo di lavoro che si è impegnato nella definizione di un insieme coerente, completo ed eccellente di strumenti in grado di promuovere la responsabilità etico-sociale d'impresa e di garantire all'impresa una performance eticamente e socialmente responsabile.

Il Tavolo di lavoro Q-RES è formato da<sup>1</sup>:

CELE – Centre for Ethics Law & Economics

A.I.I.A – Associazione Italiana Internal Auditors

A.I.O.I.C.I. – Associazione Italiana Organismi Indipendenti di Certificazione e Ispezione

BOSCH REXROTH

CERTIQUALITY

COOP ADRIATICA

COOP CONSUMATORI NORDEST

ENEL

GLAXOWELLCOME

LINDT

PRICEWATERHOUSECOOPERS

KPMG

SCS AZIONINNOVA

SODALITAS

UNICREDITO

UNIPOL

La struttura e il contenuto di questo documento riflettono il cammino di lavoro compiuto dal Tavolo Q-RES nella definizione di concetti e strumenti di responsabilità etico-sociale d'impresa.

Desideriamo ringraziare tutti i partecipanti del Tavolo per i loro contributi e suggerimenti.

La responsabilità della stesura finale delle Linee Guida Q-RES è del team del CELE.

#### **1.1 Finalità**

Il progetto Q-RES propone un modello di gestione dell'impresa ispirato all'idea del contratto sociale con gli stakeholder e ha come obiettivo la definizione di un insieme completo e integrato di strumenti per

---

<sup>1</sup> Si veda appendice 3.

l'introduzione dell'etica nell'impresa, unitamente alla definizione di criteri di eccellenza per un management di qualità rispetto alla responsabilità etico-sociale d'impresa.

Il modello di responsabilità etico-sociale d'impresa, descritto nelle Linee Guida, è stato sviluppato tenendo presente due caratteristiche fondamentali: osservabilità e verificabilità da parte di soggetti esterni. La missione del progetto è infatti la seguente: "Promuovere una visione dell'impresa basata sul contratto sociale con gli stakeholder attraverso la definizione di un nuovo standard di qualità - certificabile a livello internazionale - della responsabilità etico-sociale d'impresa, che ne tuteli la reputazione e l'affidabilità".

## **1.2 Il piano di lavoro**

Il Progetto Q-RES prevede un piano di lavoro articolato in più fasi. Nel corso del primo anno, sono state realizzate le seguenti attività:

- Analisi degli strumenti di responsabilità etico-sociale adottati dalle aziende partecipanti al progetto e esempi di best practices internazionali;
- Discussione di standard e linee guida emergenti in materia di responsabilità etico-sociale d'impresa, in Italia e a livello internazionale (ad esempio GBS, SA8000, GRI, AA1000);
- Riunioni tematiche del Tavolo Q-RES per la definizione degli strumenti di responsabilità etico-sociale e delle caratteristiche di eccellenza per la loro introduzione e gestione nelle imprese;
- Sviluppo delle Linee Guida Q-RES per il management della qualità etico-sociale.

Nel corso del prossimo anno sono previste le seguenti attività:

- Identificazione delle priorità/opportunità per l'introduzione degli strumenti Q-RES nelle aziende partecipanti;
- Avvio della sperimentazione degli strumenti Q-RES (progetti pilota);
- Sviluppo/Revisione delle linee-guida Q-RES;
- Costituzione di un gruppo di lavoro per la definizione dello standard Q-RES.

Contemporaneamente, il team di ricerca del CELE continuerà il dialogo costruttivo con i rappresentanti delle iniziative europee analoghe a Q-RES (ad esempio il Progetto SIGMA e AA2000 in Gran Bretagna e il progetto ValuesManagementSystem in Germania), e con rappresentanti istituzionali del Governo italiano e della Commissione Europea, per verificare la possibilità di dar vita ad un gruppo di studio per la definizione di uno standard europeo.

## **2. Perché l'etica d'impresa è necessaria – e come può essere utile**

In un mondo in cui 51 tra le maggiori 100 economie del pianeta - considerando i ricavi per le imprese, e il prodotto interno lordo per le economie nazionali – sono organizzazioni for profit, la riflessione sul ruolo dell'impresa all'interno della società pone sempre maggiore attenzione al ruolo dell'impresa non soltanto come attore economico, ma anche come istituzione sociale. Le decisioni di questi nuovi attori globali - si pensi alle scelte di delocalizzazione produttiva, che oltre agli impatti diretti sull'occupazione nei Paesi

interessati hanno importanti effetti sul trasferimento di conoscenze, tecnologie e capacità manageriali al di fuori dei confini nazionali - assumono un'importanza crescente per il benessere delle comunità locali e nazionali, e quindi sono chiamate a rispondere a criteri ben più generali di una semplice logica di massimizzazione del profitto. Questo spiega come mai nelle società avanzate non soltanto i governi, ma anche gli investitori, i consumatori, i media e il pubblico in generale pongano richieste sempre più elevate sulla performance dell'impresa, attribuendo valore, oltre che al puro risultato economico, ad aspetti quali la qualità, l'immagine, l'affidabilità e la reputazione dell'impresa in termini di responsabilità etica, sociale e ambientale. In altre parole, non si guarda soltanto al risultato economico, ma anche al modo in cui è stato ottenuto, valutando e premiando le imprese che si sono dimostrate 'migliori' (sia per la qualità dei prodotti e servizi, che per la trasparenza e correttezza dei comportamenti) nei rapporti con i loro interlocutori pubblici e privati.

L'idea ispiratrice del Progetto Q-RES è che la reputazione - ovvero essere pubblicamente riconosciuti come impresa socialmente ed eticamente responsabile, impegnata al rispetto dei diritti umani e attenta alla gestione ambientale - sia una fra le risorse più importanti per il successo dell'impresa. La reputazione rappresenta un *asset intangibile* che accresce il valore e sostiene la crescita dell'impresa nel tempo. L'importanza della reputazione deriva dal fatto che essa consente l'instaurarsi di rapporti di fiducia tra l'impresa e i suoi stakeholder, sia interni (i collaboratori e il management), sia esterni (i fornitori, i clienti, gli investitori, le comunità locali, la pubblica amministrazione, i partner ecc). La reputazione rappresenta in primo luogo un riconoscimento della 'licenza di operare' senza la quale nessuna impresa può prosperare. Inoltre essa fa sì che le transazioni fra l'impresa e i suoi stakeholder si svolgano in maniera più efficace, abbassando i costi di contrattazione e di governo.

L'adozione di strumenti di responsabilità etico-sociali è un processo volontario di autoregolamentazione, che può quindi portare ad un vantaggio competitivo. Recentemente si è verificato anche un tentativo di misurare questo vantaggio competitivo: l'inglese Coop Bank ha quantificato in circa 50 miliardi di lire il guadagno netto che essa è riuscita ad ottenere adottando comportamenti eticamente e socialmente responsabili, alla luce di costi (investimenti nella comunità, business non realizzato per rispetto di criteri etici, costi di rendicontazione etico-sociale) e ricavi (nuovi clienti guadagnati grazie alla reputazione) del proprio programma di etica d'impresa<sup>1</sup>.

## **2.1 L'idea del contratto sociale**

Per un'impresa avere reputazione equivale ad affermare che i suoi stakeholder hanno fiducia in essa e nel modo in cui vengono gestiti i rapporti nei loro confronti. Spesso, però, la gestione di questi rapporti è molto complessa. La difficoltà dipende dal fatto che da un lato essi sono portatori di interessi talvolta tra loro in conflitto e che dall'altro essi contribuiscono alla realizzazione della mission dell'impresa, e pertanto si aspettano di godere in una certa misura dei benefici che vengono prodotti con il loro

contributo. Si tratta cioè di risolvere un problema di bilanciamento tra le legittime pretese che gli stakeholder avanzano verso l'impresa. Il termine stakeholder è "descrittivo"; non si tratta di un concetto normativo infatti non dice nulla su come bilanciare gli interessi e i valori in conflitto; a tal fine è necessario un criterio morale – ovvero prescrittivo – che permetta di definire un punto di equilibrio accettabile da tutti gli stakeholder come base per la cooperazione e per il raggiungimento della missione aziendale.

L'impresa ha per questo bisogno di dotarsi di un approccio strategico multi-stakeholder e di un metodo in grado di trovare un punto di equilibrio tra questi molteplici interessi e valori.

Una risposta a questo problema viene data dall'etica d'impresa, cioè da quella disciplina che applica le teorie etiche filosofiche relative alla giustizia ai contesti economici e ai processi di decision-making tipici di un'organizzazione. Essa propone come criterio di bilanciamento l'idea del "contratto sociale" equo ed efficiente tra l'impresa e i tutti gli stakeholder. Il contratto sociale non è un contratto reale, ma ideale, è una pietra di paragone. Esso si fonda su un'idea di giustizia, in base alla quale è giusto ciò che gli individui razionalmente e consensualmente accettano in modo unanime. Per realizzare un accordo equo è necessario che siano soddisfatte alcune condizioni:

- gli interessi di tutti devono essere presi in considerazione;
- tutti devono essere informati e non ingannati;
- nessuno deve aver subito o subire forza o costrizione;
- l'accordo deve essere raggiunto volontariamente mediante l'esercizio della razionalità.

Gestire l'impresa secondo il contratto sociale equo ed efficiente con gli stakeholder genera benefici di diversa natura. In primo luogo, permette di combattere i comportamenti opportunistici che danneggiano le legittime aspettative di benessere degli stakeholder e inducono investitori, collaboratori, clienti e consumatori a ridurre i loro investimenti di varia natura - lavoro, conoscenze, capitali – verso l'impresa. In secondo luogo, significa porre le basi, tramite relazioni eque e corrette, per l'instaurarsi di rapporti di fiducia che riducono i conflitti e facilitano lo svolgimento di transazioni economiche, riducendone i costi di controllo e di governo. Infine, la gestione d'impresa ispirata al contratto sociale, oltre ad essere una garanzia 'minima' dell'osservanza della legalità in ogni contesto in cui l'impresa opera aiuta il management ad identificare i potenziali effetti sociali negativi delle attività dell'impresa, riconoscendo legittimi interessi di stakeholder a volte dimenticati o poco considerati, e permette di orientare le scelte strategiche dell'impresa verso la sostenibilità sociale e ambientale.

## **2.2 Etica d'impresa e reputazione**

Il modello del contratto sociale offre una giustificazione teorica per l'introduzione dell'etica d'impresa. Ma quali sono le motivazioni razionali – ovvero dettate da un calcolo di interesse coerente con la logica di massimizzazione del profitto, e non da pure considerazioni morali o altruistiche – in grado di indurre l'impresa al rispetto del contratto sociale con gli stakeholder, e ad applicare i criteri di responsabilità etica e sociale in esso contenuti nelle scelte di business di tutti i giorni?

---

<sup>1</sup> Cfr. Ethicalperformance - Settembre 2001.

Le motivazioni che spingono ad agire conformemente al contratto sociale dell'impresa fanno leva sugli *effetti di reputazione*, che gli economisti hanno analizzato e descritto utilizzando modelli derivati dalla teoria dei giochi. In particolare, la teoria dei giochi ripetuti permette di spiegare come la reputazione nasca da un meccanismo ben individuato, che prevede tre momenti distinti: a) la presenza di un'interazione ripetuta tra stakeholder ed impresa; b) l'osservazione del comportamento dell'impresa da parte dello stakeholder e c) l'aggiornamento delle credenze dello stakeholder sui comportamenti futuri dell'impresa nel corso del tempo. Solo se la reputazione supera un livello ritenuto soddisfacente dallo stakeholder, questi avrà un atteggiamento cooperativo verso l'impresa, poiché avrà ragione di attendersi comportamenti in linea con quanto osservato e giudicato in passato. Il meccanismo della reputazione ha inizio se esiste un impegno (*commitment*) dell'impresa nei confronti degli stakeholder e se questo è in un certo grado verificabile ed osservabile, sia pure con un margine tollerabile di ambiguità da parte dello stakeholder. Il premio del meccanismo della reputazione è l'aumento della reputazione stessa e questo è anche il fattore che rende credibile il *commitment*. Gli effetti di reputazione possono tramutarsi in un fattore di vantaggio competitivo per le imprese, sui mercati e nei rapporti con le organizzazioni pubbliche (ad esempio negli appalti come condizione di preferenza o criterio aggiuntivo di qualificazione da valutarsi nell'assegnazione dell'appalto): se un'impresa è ritenuta capace di rispettare gli impegni assunti i suoi stakeholder la preferiranno ad altre. È quindi possibile assistere ad meccanismo imitativo di tipo evolutivo: la sotto-popolazione di imprese che ottiene vantaggi di reputazione attrae elementi della popolazione che non pratica ancora gli stessi standard.

La reputazione si forma facilmente nell'ambito di transazioni semplici, caratterizzate da scambi immediati, poiché è facile per uno stakeholder verificare la qualità di un'impresa, valutarne la correttezza nei comportamenti e conseguentemente registrare una crescita o perdita della sua reputazione. Ad esempio se la merce acquistata dal venditore corrisponde alla qualità attesa dal compratore, questi si fiderà naturalmente dello stesso venditore in occasione di acquisti successivi; il venditore ha quindi la possibilità di accumulare la sua reputazione, tenendo fede ai patti espliciti ed impliciti del contratto di vendita.

Tuttavia, molto spesso i rapporti con l'impresa sono caratterizzati da elevata complessità, incertezza e imprevedibilità, che attraverso i semplici rapporti contrattuali o le leggi non possono essere disciplinati. La situazione si complica notevolmente quando la transazione è caratterizzata da: eventi imprevisi, contratti incompleti e informazione asimmetrica (*experience good* e *credence good*). Si pensi ad esempio al caso dell'acquisto di una automobile, molte delle caratteristiche di qualità del bene acquistato, in primo luogo la sua affidabilità, possono essere apprese e verificate dall'acquirente solo dopo un certo periodo di utilizzo del bene stesso, e quindi al momento dell'acquisto non c'è modo di essere certi che le caratteristiche del bene corrispondano effettivamente a quanto dichiarato dal venditore. Nelle più frequenti transazioni complesse, soggette ad eventi imprevisi, di fronte ai quali i contratti mostrano la loro incompletezza, e caratterizzate da informazione asimmetrica tra le parti spesso la verifica della qualità risulta possibile solo in un secondo momento ("*experience good*") o addirittura impossibile ("*credence good*") ed anche la determinazione di una crescita o perdita di reputazione da parte dell'impresa è incerta. Il meccanismo degli effetti di reputazione in queste situazioni da solo non è

sufficiente è necessario che l'impresa stabilisca in modo chiaro qual è il suo commitment nei confronti di tutti i suoi stakeholder ed i principi decisionali a cui intende ispirare le proprie azioni nelle interazioni strategiche con gli stakeholder e renda conto di quanto fatto e della coerenza con gli impegni dichiarati, in modo da rendere osservabile e verificabile a tutti il suo comportamento.

Ma in che modo l'impresa può stabilire e comunicare in modo convincente il proprio commitment, favorendo un processo di accumulazione della reputazione di impresa, e al tempo stesso permettendo agli stakeholder di discriminare tra chi merita e chi non merita fiducia?

Gli strumenti a disposizione dell'impresa per comunicare un commitment credibile e verificabile sono: l'introduzione di un Codice etico aziendale, l'attuazione del codice etico attraverso la formazione e il controllo/auditing interno, le attività di reporting periodico, la certificazione indipendente.

L'etica d'impresa riduce così l'ambiguità, la vaghezza e l'arbitraria discrezionalità nei casi in cui i contratti e le leggi sono troppo rigidi, inadeguati oppure semplicemente muti. In questo senso l'etica rappresenta una risorsa addizionale per l'impresa e ne accresce il valore. Ciò spiega perché l'impresa ha interesse ad adottare strumenti di responsabilità etico-sociale – ad esempio il codice etico – come base per poter accumulare reputazione, laddove la complessità e l'ambiguità ostacolerebbe la fiducia reciproca con i suoi stakeholder. In altri termini: quanto maggiore è la complessità della transazione, quanto più elevati i rischi di abuso temuti dagli stakeholder e quanto maggiore è la preoccupazione dell'impresa per la propria reputazione, tanto più grande e avvertita è l'importanza dell'etica d'impresa come elemento di governo dell'impresa stessa e delle relazioni con i suoi interlocutori esterni.

### **2.3 La diffusione dei codici etici d'impresa**

Il crescente interesse per la responsabilità etico-sociale d'impresa è stato recentemente sottolineato dalla pubblicazione del "Green Paper sulla responsabilità sociale d'impresa" da parte della Commissione Europea, ma l'attenzione a questo tema non è cosa nuova. I Codici Etici, infatti, riflettono chiaramente l'idea di responsabilità etico-sociale d'impresa e tale fenomeno ha avuto una progressione costante: secondo indagini americane, se nel 1980 solo l'8% delle 500 maggiori imprese secondo la classifica di Fortune risultavano dotate di codici etici, nel 1985 queste erano già il 77% per arrivare ad oltre il 90% nel 1990. All'inizio degli anni '90 in Germania, Francia e Gran Bretagna la diffusione di codici etici aziendali è stata stimata intorno al 40%. È da sottolineare che negli Stati Uniti la pubblicazione delle Linee Guida della Federal Sentencing Commission, nel 1991, ha introdotto un forte incentivo per l'adozione di codici etici d'impresa. Le Sentencing Guidelines prevedono infatti sostanziosi sconti di pena se l'impresa ha un "effective ethics program" a scopo preventivo. La maggiore rilevanza dell'impresa come istituzione sociale nel panorama USA rispetto a quello europeo, nonché la diversa concezione del diritto privato tra USA ed Europa spiegano la differenza.

I codici etici possono essere interpretati come "carte dei diritti e dei doveri fondamentali" (moralì) attraverso le quali l'impresa chiarisce le proprie responsabilità etiche e sociali verso i vari stakeholder interni (azionisti, dipendenti e management) ed esterni (consumatori, fornitori, concorrenti, ambiente sociale e naturale circostante ed istituzioni pubbliche). Pur nella loro difformità e peculiarità i vari codici etici possono essere ricondotti all'idea secondo la quale essi hanno la funzione di rendere esplicito una

sorta di “contratto sociale” che lega l’impresa ai vari gruppi e individui che interagiscono direttamente o indirettamente con essa ed hanno diritti ed interessi “in gioco” nei suoi confronti.

### **3. Modello Q-RES per la gestione della qualità etico-sociale**

Il modello Q-RES prevede sei strumenti per il management della qualità etico-sociale d'impresa:

- Visione etica d'impresa
- Codice Etico
- Formazione Etica
- Sistemi Organizzativi di Attuazione e Controllo
- Rendicontazione etico-sociale
- Verifica esterna.

Ogni strumento è giustificato dalla sua funzione nel meccanismo della reputazione ed è finalizzato ad accrescere la fiducia degli stakeholder verso l'impresa. Nelle Linee Guida sono definiti i criteri di eccellenza per ogni strumento, alla luce di standard e le "best practices" esistenti.

Per comprendere gli elementi del modello è quindi opportuno presentare scopo, ragioni e stato dell'arte di ciascuno strumento e approfondire le relazioni che ne fanno un sistema coerente.

#### **3.1 Visione etica d'impresa**

##### ***Scopo e ragioni***

L'impresa può essere considerata il frutto della cooperazione tra differenti soggetti, gli stakeholder che istituiscono rapporti mediante diverse forme organizzative e contrattuali, esplicite o implicite, per raggiungere uno scopo comune. La missione aziendale risponde all'esigenza di definire ed identificare lo scopo della cooperazione tra gli stakeholder. I valori sono tratti culturali che identificano l’impresa come insieme organizzato di individui volti al perseguimento della missione. La visione etica dell’impresa riunisce e supera sia missione che valori.

Infatti il rapporto di cooperazione che si instaura fra i diversi stakeholder si caratterizza per due fattori importanti:

- i soggetti che aderiscono hanno interessi in parte concordanti e in parte in conflitto;
- ciascun soggetto si attende di beneficiare del risultato dell'attività cooperativa, in quanto fa investimenti (di capitale, lavoro, conoscenza, ecc.) per il raggiungimento dello scopo comune.

Dal momento che esistono aspettative ed attese legittime in parte conflittuali, occorre dare ad esse un riconoscimento (parziale o completo) mediante la definizione dei diritti e delle responsabilità che l'impresa stabilisce nei confronti dei suoi stakeholder.

E' necessario definire dei criteri di bilanciamento fra le pretese legittime degli stakeholder, in modo tale che ciascuno possa ritenere di essere stato trattato giustamente, ricevendo un'equa remunerazione rispetto all'investimento compiuto. La visione etica è l’idea di giustizia propria di una particolare impresa

da cui deriva il criterio di valutazione e bilanciamento delle pretese degli stakeholder e in base alla quale si decidono i comportamenti responsabili che l'impresa deve tenere nei loro confronti.

Una tale visione esprime quindi l'idea di contratto sociale fra l'impresa e i suoi stakeholder e costituisce un punto di equilibrio imparzialmente accettabile da ciascuno, in base al quale ogni stakeholder può liberamente decidere di contribuire o almeno non ostacolare il perseguimento della missione.

### ***Stato dell'arte, best practices e/o modelli di riferimento***

Modelli di riferimento relativi al tema della visione etica d'impresa sono ritrovabili nei Codici Etici elaborati da imprese e gruppi.

Ad esempio, l'introduzione al Codice Etico di GlaxoWellcome Italia, azienda farmaceutica multinazionale, contiene un'esplicitazione della Missione e della Visione etica dell'impresa. (Si veda la pubblicazione "GlaxoWellcome: un'impresa giusta", Verona, 1998)

## **3.2 Codice Etico**

### ***Scopo e ragioni***

I Codici Etici d'impresa sono lo strumento principale di attuazione della responsabilità etico-sociale nel contesto di un'organizzazione imprenditoriale.

Ci si può chiedere quale sia la funzione e da dove nasca il bisogno di un Codice Etico, dato che esiste ed è operante un ordinamento giuridico. Quest'ultimo, infatti, garantisce la struttura gerarchica dell'impresa e ne definisce i limiti, attraverso la protezione legale del diritto di proprietà e dei diritti civili ed economici.

Il Codice Etico risponde a problemi relativi alla:

*Discrezionalità: abuso di autorità formale e/o slealtà nelle relazioni di delega*

La flessibilità e la discrezionalità della decisione imprenditoriale e manageriale è necessaria nella gestione dell'impresa. Tuttavia può accadere che vi sia un abuso di autorità, reso possibile dal potere discrezionale del management o del proprietario.

La discrezionalità inoltre viene diffusa nelle organizzazioni e nei contratti mediante rapporti di delega attraverso i quali i soggetti delegati a svolgere un compito possono abusare del potere conferito loro nei confronti dei soggetti deleganti.

L'abuso della discrezionalità può però essere almeno parzialmente superato. Il Codice Etico stabilisce parametri in base ai quali misurare e giudicare l'abuso di autorità e la discrezionalità ed in base ai quali si può generare un sistema di aspettative reciproche tale che ciascun individuo possa avere ragionevolmente fiducia che i limiti d'esercizio dell'autorità e della discrezionalità definiti non saranno violati.

### ***Corporate governance***

Il Codice Etico è uno strumento di autoregolamentazione che estende le regole di corporate governance dalla sfera delle relazioni con gli azionisti e gli investitori a quelle più ampie di tutti gli stakeholder.

In tale ambito l'impresa definisce l'insieme dei doveri fiduciari che si impegna a rispettare nei confronti di tutti i suoi interlocutori (stakeholder).

### *Reputazione*

Il Codice Etico, attraverso alcuni criteri generali ma non vuoti, chiarisce ai partecipanti all'organizzazione i parametri che rendono riconoscibile l'esercizio non abusivo della discrezionalità.

Il Codice Etico mediante i suoi elementi costitutivi, principi e norme, offre una base per esprimere credibili giudizi sulla reputazione dell'impresa e stabilire relazioni di fiducia tra l'impresa e i suoi molteplici stakeholder.

### ***Stato dell'arte, best practices e/o modelli di riferimento esistenti***

Dall'analisi condotta nel 2000 dall'OCSE su un campione di 236 codici internazionali, risulta che i temi prevalentemente trattati sono: le condizioni di lavoro (ambiente di lavoro, discriminazione e molestie, salari, lavoro minorile, libertà di associazione, attività di formazione, diritti umani), i rapporti verso i fornitori e i consumatori, la protezione ambientale, la corruzione, la concorrenza, la trasparenza delle informazioni e la tassazione.

I Codici meglio strutturati, infatti, riflettono chiaramente l'idea di responsabilità dell'impresa verso i suoi stakeholder e si articolano normalmente in capitoli che definiscono i doveri verso i clienti, i dipendenti, i fornitori, le autorità fiscali, i concorrenti, la comunità circostante, i rappresentanti politici ecc.

Come termini di riferimento si vedano:

- il Codice quadro di etica d'impresa per la Confindustria che è stato pubblicato su Filosofia e questioni pubbliche 1986 n. 2b;
- il Codice quadro di Lega Coop approvato nel gennaio 1995 e si veda inoltre il codice etico di Coop Adriatica approvato nel maggio 1996;
- il Codice Etico di GlaxoWellcome Italia.

Inoltre, il Green Paper della Commissione Europea sulla responsabilità sociale delle imprese (luglio 2001) sottolinea l'importanza dei codici di condotta e la necessità di una adeguata progettazione e attuazione di questi standard volontari affinché possano integrare le richieste minime imposte dalla legge.

## **3.3 Formazione Etica**

### ***Scopo e ragioni***

La formazione etica in azienda si rivolge ai collaboratori dell'azienda ed è finalizzata a mettere ogni membro dell'organizzazione in condizione di padroneggiare gli strumenti del ragionamento morale necessari a discutere ed affrontare le questioni etiche connesse alle attività aziendali e indispensabili per l'attuazione degli strumenti Q-RES.

La ragione della formazione etica in azienda è far fronte al possibile conflitto tra autonomia individuale (che è un valore morale basilare in una società democratica con un'economia di mercato) e punto di vista organizzativo (ad esempio la condivisione delle norme di un codice etico aziendale).

Il conflitto potenziale è risolto se la visione etica aziendale è concepita fin da principio come il frutto di un accordo razionale e mutuamente vantaggioso tra tutte le componenti dell'impresa, cioè come il punto di equilibrio tra interessi e concezioni del bene che possono differire le une dalle altre.

A tale proposito la formazione:

- mette in condizione di comprendere perché determinati principi e norme siano riconoscibili come una base di accordo
- è l'occasione per un effettivo dialogo fra i componenti dell'impresa attraverso il quale può essere raggiunto l'accordo su cui si basa la conformità a principi, valori e norme di comportamento.

Gli scopi della formazione etica sono introdurre la capacità di trattare i dilemmi, porre in condizione di identificare le intuizioni di valore che sono implicite nelle scelte ed azioni e mettere in grado di rivolgere domande sulle giustificazioni morali delle decisioni.

La formazione tende così a dare ad ogni collaboratore la capacità di giudicare e prevedere le sue decisioni nella consapevolezza della loro dimensione etica collegando i principi e i valori alle applicazioni di una regola.

Al contempo la formazione etica favorisce l'adesione e la conformità da parte dei collaboratori alla visione etica elaborata e proposta dal vertice aziendale in quanto equilibrio mutuamente accettabile dai vari stakeholder.

Ne segue che fare formazione etica non significa solo informare i collaboratori riguardo a scelte compiute dall'impresa ma anche mettere ciascun membro dell'impresa nella condizione di poter comprendere, interiorizzare e contribuire al raggiungimento della missione aziendale attraverso un consapevole orientamento delle proprie scelte e della propria condotta quotidiana.

La formazione etica non riguarda solo una fase del modello Q-RES, ma entra nell'intero percorso di adozione degli strumenti di responsabilità etica e sociale da parte dell'impresa. La formazione etica è infatti il necessario supporto alla creazione e alla comprensione degli strumenti di responsabilità etico-sociale (Codice Etico, Bilancio Sociale, Social Report, ecc.), favorisce il processo di condivisione delle motivazioni sottostanti alla loro adozione, ne rende possibile l'implementazione e ne chiarisce le modalità di utilizzo.

#### ***Stato dell'arte, best practices e/o modelli di riferimento esistenti***

Parlare di formazione etica in azienda comporta un riferimento allo sviluppo dell'insegnamento della Business Ethics, dal momento che l'etica degli affari ne è un contenuto fondamentale.

L'interesse per l'insegnamento dell'etica degli affari si manifesta negli USA tra il 1977 e il 1980 quando un comitato promosso da Norman Bowie lavora alla definizione di linee guida per l'insegnamento dell'etica degli affari e i corsi in etica degli affari cominciano a diffondersi nelle università americane. Nel 1979 vengono pubblicati i primi importanti testi di etica degli affari che raccolgono in modo sistematico la letteratura teorica e i casi di studio esistenti e si forma la Society for Business Ethics. Vari centri si distinguono nella promozione di conferenze e seminari (es. Centre of Business Ethics del Bentley College, Centre of Studies of Value della University of Delaware). Nello stesso periodo anche nel Regno Unito le più importanti Business Schools (London Business School, Manchester Business School) inseriscono corsi in etica degli affari, nominano professori ed avviano ricerche in questo campo e moduli di etica degli affari sono oggi inseriti all'interno dei corsi di formazione accreditati dall'Institute for Social and Ethical Accountability al fine di rilasciare l'abilitazione professionale di 'social auditor' (Manchester, Warwick Business School). Nel resto d'Europa lo sviluppo è stato più lento. L'associazione

europea di etica degli affari (EBEN - European Business Ethics Network) nasce nel 1987. Dal 1988 l'EBEN promuove nei vari paesi europei conferenze annuali sui temi della Business Ethics, in cui i partner associati condividono a livello continentale le proprie esperienze locali. Per quanto riguarda l'Italia nel 1987 viene pubblicata la rivista Etica degli Affari poi Etica degli Affari e delle professioni. Nel 1991 viene pubblicato il primo libro su questi temi: Lorenzo Sacconi, "Etica degli affari"; Il Saggiatore. L'esperienza di insegnamento dell'etica nel nostro Paese si limita a corsi post laurea, in particolare: corsi di etica degli affari nei master in "Teoria della decisione" dell'Univ. C. Cattaneo di Castellanza; moduli didattici nel programma di dottorato in Economia aziendale dell'Univ. di Trieste e di Venezia; corsi MBI Bocconi - SDA, corsi presso la Scuola Superiore Enrico Mattei.

Costituiscono termini di riferimento per la formazione etica:

- "How to Implement Values-Driven Management", modello di formazione proposto da W. Michael Hoffman e Dawn-Marie Driscoll del Center for Business Ethics, USA nel loro libro "Ethics Matter", CBE, 2000. Secondo questi autori il processo di formazione è finalizzato a chiarire i valori etici dell'azienda, accrescere la consapevolezza etica dei collaboratori sulle questioni etiche in relazione alle attività dell'organizzazione, discutere i criteri della decisione etica, esaminare ed arricchire le strutture, le strategie, le risorse, le politiche e gli obiettivi che danno forma all'ambiente etico e guidano l'attività etica dell'impresa.
- "Managing Ethics in Organizations", corso full-time di una settimana organizzato dal Centre of Business Ethics del Bentley College in collaborazione con l'Ethics Officers Association. Il corso risulta così articolato: analisi approfondita del contesto societario ed organizzativo dell'impresa; introduzione alle principali teorie etiche; sviluppo di capacità di gestione di situazioni critiche; tecniche e metodiche per l'avvio di un Ethics Program in azienda; studi di corporate governance; informazioni relative alla gestione di un Ethics Office; esame degli strumenti e delle modalità attraverso cui risolvere problemi di tipo relazionale; approfondimento delle problematiche etiche che possono sorgere in relazione a differenze culturali, assai rilevanti per imprese multinazionali.
- "Chi siamo eticamente parlando? Essere etici conviene?", modulo formativo di una giornata organizzato dal prof. L. Sacconi del CELE - Univ. Cattaneo di Castellanza per circa 250 dirigenti di GlaxoWellcome.

### **3.4 Sistemi organizzativi di attuazione e controllo**

#### ***Scopi e ragioni***

I Sistemi Organizzativi di Attuazione e Controllo costituiscono l'infrastruttura etica per un'efficace attuazione della responsabilità etico-sociale d'impresa.

L'attuazione della responsabilità etico-sociale deve rispondere alle seguenti domande:

- come risolvere il problema di integrare nei processi decisionali i principi e le norme etiche ed assistere i collaboratori nelle decisioni quotidiane fornendo loro supporti adeguati alla soluzione di dilemmi?

- in che modo è possibile verificare la conformità dei comportamenti ai principi e alle regole?
- in che modo è possibile adeguare le motivazioni individuali all'obiettivo di conformarsi?

È fondamentale quindi che l'impresa disponga di sistemi organizzativi e di controllo in grado di migliorare la performance etica, verificare e controllare la conformità alle regole, supportare l'attuazione dell'etica.

Si tratta quindi, *a priori*, di introdurre strutture organizzative di supporto all'attuazione dell'etica e arricchire le strategie, le politiche e, a cascata, gli obiettivi di business delle diverse funzioni o unità dell'organizzazione con i principi di responsabilità etico-sociale del Codice Etico. *A posteriori*, si tratta invece di valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi di business, in particolare la performance dell'impresa sugli obiettivi arricchiti in senso socialmente ed eticamente responsabile, svolgendo allo stesso tempo attività di monitoraggio sulla conformità di pratiche, comportamenti e procedure operative, ricevendo segnalazioni su eventuali infrazioni, svolgendo indagini ed eventualmente suggerendo adeguate azioni correttive.

#### ***Stato dell'arte, best practices e/o modelli di riferimento***

Alle finalità di controllo e attuazione della qualità etico-sociale corrispondono differenti processi organizzativi: un processo top-down ed un processo bottom-up rispettivamente.

- Processo top-down: la valutazione e il miglioramento dei processi di controllo e di gestione dei rischi di natura etica tramite l'internal ethical auditing.

Tra i processi top-down figura l'attività di internal auditing così definita: attività indipendente e obiettiva di assurance e supporto, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio sistematico, che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di corporate governance.

In tal modo fornisce un supporto per la gestione dei rischi e la verifica dei comportamenti di natura etica.

- Processo bottom-up: la misurazione della performance etico-sociale attraverso la *Balanced Score Card*.

Tra i processi bottom-up figura la *Balanced ScoreCard* (BSC). Introdotta da Kaplan e Norton nel 1992, si concentra su quattro aree della performance organizzativa: finanziaria, clienti, processi interni, apprendimento e crescita. La BSC può essere applicata anche alla misurazione della performance etico-sociale o di sostenibilità dell'impresa, applicando anche a tale proposito il sistema di identificazione e correlazione tra strategie, politiche ed obiettivi. Così adattata, la BSC può rappresentare uno strumento di gestione in grado di migliorare la performance etica dell'azienda grazie alla possibilità di misurare in maniera costante il raggiungimento degli obiettivi operativi coerenti con la definizione di responsabilità etico-sociale dell'impresa.

### 3.5 Rendicontazione etico-sociale

#### *Scopo e ragioni*

La rendicontazione etico-sociale ha lo scopo di allargare la prospettiva delle comunicazioni sociali d'impresa, funzionali alla governance, dalle relazioni tra l'impresa e l'azionista alle relazioni tra l'impresa e tutti i suoi molteplici stakeholder, secondo la prospettiva del contratto sociale.

Così come la tradizionale rendicontazione dà conto del valore economico all'azionista, la rendicontazione etico-sociale rende conto anche del valore etico-sociale, cioè di quanto l'impresa realizza per andare incontro alle legittime aspettative di tutti i suoi molteplici stakeholder (collaboratori, clienti, fornitori, azionisti, comunità/società civile, stato, generazioni future, interessi ambientali).

In generale gli stakeholder che non partecipano direttamente alla gestione dell'impresa hanno una conoscenza incompleta delle azioni, dei processi decisionali e delle conseguenze delle attività dell'impresa e dell'impatto sul loro benessere.

La rendicontazione etico-sociale mette in grado gli stakeholder di formarsi un giudizio e prendere decisioni fondate nei confronti dell'impresa, costituendo così la base per formare relazioni di fiducia.

Attraverso la raccolta sistematica delle informazioni sulla performance etico-sociale e il dialogo con gli stakeholder nel processo di rendicontazione, il management dell'impresa anticipa i giudizi, le aspettative e le reazioni degli stakeholder e quindi è in grado di migliorare le strategie in vista degli effetti che una gestione eticamente e socialmente responsabile può avere sulla reputazione dell'impresa.

In sintesi, l'attività di rendicontazione etico-sociale svolge una duplice funzione:

- strumento di supporto alla governance e alla gestione strategica;
- strumento di comunicazione e dialogo con gli stakeholder.

#### *Stato dell'arte, best practices e/o modelli di riferimento*

- Sempre più spesso la società civile domanda maggiore trasparenza e diffusione delle informazioni, al fine di rendere possibile una valutazione della misura in cui l'iniziativa imprenditoriale soddisfa le aspettative dei vari stakeholder. Le decisioni dei consumatori (diffusione di guide al consumo responsabile), le scelte degli investitori (fondi socialmente responsabili), le azioni di organizzazioni non governative (protesta, boicottaggio) e recenti innovazioni legislative (linee guida anticorruzione OCSE, UK Pension Law Reform luglio 2000 e il Decreto Legislativo n. 231 08/06/2001 che disciplina la responsabilità amministrativa di persone giuridiche, società e associazioni) sono alcune espressioni di questo interesse diffuso, che rappresenta un forte incentivo per le imprese a migliorare la gestione dell'impatto sociale.
- La richiesta e il bisogno di una rendicontazione etico-sociale stanno aumentando per il crescente sviluppo dei fondi di investimento socialmente responsabile (SRI - Social Responsible Investing), come ad esempio Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good, Domini Social Index. In particolare i criteri di selezione delle società di rating fanno riferimento a dati ed informazioni che solamente un'accurata rendicontazione sociale può fornire.
- A livello internazionale esistono diversi modelli e approcci alla rendicontazione. Accanto alla rendicontazione economico-finanziaria, si sono sviluppate anche quella ambientale e quella etico-

sociale. Anche se generalmente sono distinte, si sta diffondendo la prassi della Triple Bottom Line, cioè dell'integrazione del Bilancio/Rapporto Sociale e Ambientale con il Conto economico e finanziario in un unico documento di sintesi delle differenti performance aziendali. Numerosi sono i modelli e gli standard di riferimento: Global Reporting Initiative (segue la TBL, dando peso soprattutto alla performance aziendale), WBCSD, AccountAbility 1000 (si concentra sulla rendicontazione sociale), London Benchmarking Group (attento alla performance sociale), Business Impact, Business in the Community (propone un criterio di valutazione per le ricadute economiche e gestionali delle iniziative sociali), Corporate Social Responsibility Matrix (Database sulle performance etiche, sociali e ambientali di numerose imprese europee e multinazionali), Gruppo di studio sul Bilancio Sociale (modello di Bilancio Sociale con integrazione delle informazioni economiche tramite lo schema del Valore Aggiunto). Alcuni tra questi possono essere considerati un termine di riferimento per alcuni aspetti: AA1000 per il processo, GBS per gli indicatori di contenuto, GRI per gli indicatori ambientali. (Per una comparazione fra i vari standard e modelli si veda l'appendice).

Il Green Paper sulla responsabilità sociale d'impresa della Commissione Europea sottolinea l'importanza dei vari strumenti di rendicontazione etico-sociale esistenti e sollecita una loro integrazione.

### **3.6 Verifica esterna**

#### ***Scopo e ragioni***

La verifica di terza parte indipendente offre credibilità alle dichiarazioni dell'impresa in relazione agli impegni di responsabilità etico-sociale assunti.

Il parere di un valutatore esterno aumenta la fiducia da parte degli stakeholder nei confronti dell'impresa e ne migliora la reputazione poiché testimonia l'effettiva messa in atto dei suoi impegni.

Un utile supporto alla verifica esterna sono le attività di auditing e controllo che l'impresa svolge al suo interno.

La verifica esterna si basa sulla valutazione della conformità della gestione dell'impresa alle Linee-guida Q-RES, con particolare riferimento agli strumenti di responsabilità etico-sociale indicati nelle Linee-guida.

Per ciascuno strumento di responsabilità etica e sociale adottato dall'impresa le Linee Guida Q-RES definiscono dei criteri di eccellenza che indicano le fondamentali caratteristiche che questi devono possedere per essere efficaci. Al verificatore spetta il compito di reperire le evidenze circa la presenza di tali criteri ed esprimere un giudizio, autonomo, indipendente e oggettivo, sulla loro soddisfazione.

#### ***Stato dell'arte, best practices e/o modelli di riferimento***

I modelli di riferimento per l'attività di un verificatore esterno sono forniti attualmente da quelli in uso per le certificazioni e gli standard esistenti: ISO 9000 per la qualità dei processi e dei prodotti, ISO 14000 ed EMAS per l'ambiente, SA8000 per la qualità etica dei fornitori, AA1000 per la rendicontazione sociale. Di questi i più omogenei per il modello Q-RES sono SA8000 e AA1000, che sono quindi i più interessanti da considerare.

#### SA8000

Il sistema di certificazione SA8000 prevede:

- politica, riesame della direzione, rappresentante della direzione
- pianificazione e attuazione del lavoro di verifica
- controllo dei fornitori
- identificazione delle non conformità e delle conseguenti azioni correttive
- comunicazione esterna, verifiche sulla realizzazione delle azioni correttive, registrazioni.

Occorre che sia garantita l'oggettività dei riscontri effettuati dagli auditor, così che una stessa verifica eseguita più volte da auditor differenti dia risultati ragionevolmente uguali (ripetibilità della verifica). Al fine di assicurare questa oggettività, gli auditor dovrebbero possedere un "bagaglio" minimo di conoscenze garantito. CEPAA ha emesso un apposito documento (SA 8000 Auditor Certification Program) contenente i requisiti per la certificazione degli Auditor dei Sistemi di Responsabilità Sociale.

#### AA1000

Per il processo di auditing lo standard AA1000 specifica dei principi di qualità e delle linee guida.

I principi di qualità sono:

- integrità (correttezza e onestà),
- oggettività e indipendenza (evitare conflitto di interessi, autoreferenzialità, parzialità, eccesso di fiducia o familiarità, intimidazioni)
- competenza professionale (in linea con i principi stabiliti da ISEA)
- comportamento professionale (rigore, capacità di giudizio, chiarezza della comunicazione)
- confidenzialità (rispetto dell'informazione ricevuta)
- rispetto per gli stakeholder.

Le linee guida suggerite per il processo di auditing sono:

- accordo sui termini dell'impegno (metodologia e programma di lavoro, compensi, ecc.)
- comprensione su attività e valori dell'organizzazione
- pianificazione dell'audit (piano di lavoro, timing, ecc.)
- ricerca delle evidenze per l'audit (esame documenti, focus group o interviste, ecc.)
- report (l'auditor esprime in maniera chiara la propria opinione).

### 3.7 Collegamento fra gli strumenti Q-RES

Affinché gli strumenti di responsabilità etico-sociale possano essere efficaci nel supportare il meccanismo di reputazione è importante chiarire le relazioni esistenti fra i vari elementi del modello. Il ragionamento alla base del meccanismo di reputazione è quindi il seguente:

- le imprese assumono impegni in termini di responsabilità etico-sociale, che vengono espressi innanzitutto per mezzo della dichiarazione della visione etica e dell'elaborazione del Codice Etico d'impresa;
- gli impegni vengono ulteriormente specificati in relazione alle aree critiche nei rapporti con gli stakeholder e sono integrati nello svolgimento dell'attività aziendale tramite la revisione delle strategie, delle politiche, delle norme di comportamento e delle procedure;

- i collaboratori vengono informati degli impegni assunti dall'azienda e vengono dotati degli strumenti cognitivi per la loro comprensione, condivisione e applicazione tramite la comunicazione interna e le sessioni formative;
- tramite la formazione e i sistemi organizzativi bottom-up l'impresa cerca di trasformare in prassi i principi etici dichiarati e di trasferire il suo commitment verso gli stakeholder nei comportamenti effettivi, riorientando la sua azione e performance economica in modo da renderla coerente all'insieme dei valori e delle norme assunte;
- tramite i sistemi organizzativi top-down, come ad esempio l'audit etico interno, l'impresa realizza il controllo sulla compliance svolgendo indagini statistiche su aree a rischio etico, raccogliendo segnalazioni e stabilendo eventuali sanzioni;
- attivando il processo di rendicontazione l'impresa è in grado di misurare e valutare la sua performance, cioè il grado di conseguimento dei risultati, e di comunicarli agli stakeholder;
- la comunicazione sociale agli stakeholder permette loro di valutare la corrispondenza tra impegni dichiarati nel Codice e comportamenti osservati per mezzo delle interazioni e della comunicazione sociale e conseguentemente di aumentare la loro fiducia nell'azienda nella misura in cui le azioni sono conseguenti ai principi e alle norme stabilite;
- l'accertamento della qualità degli strumenti di RES adottati dall'impresa, tramite attività di verifica, infine, rende ancora più credibile l'impegno dell'impresa di fronte al giudizio degli stakeholder.

## Parte B - Linee Guida Q-RES

### Introduzione

Le Linee-guida sono rivolte al management che, sulla base della decisione del vertice aziendale, intende attivare all'interno della propria impresa un processo di miglioramento nell'attuazione e gestione della responsabilità etico-sociale dell'organizzazione per raggiungere elevati standard di qualità.

Le Linee-guida definiscono un modello di gestione del tipo Plan-Do-Check-Act per ogni strumento di RES.

Ad ogni strumento del modello è dedicato un capitolo nella Parte B, articolato come segue:

- (1) definizione: fornisce una descrizione sintetica dello strumento
- (2) funzione dello strumento: individua le finalità per cui uno strumento è adottato e gli obiettivi che con esso si intendono perseguire
- (3) contenuto: specifica i costituenti fondamentali dello strumento, come si compone e come si articola
- (4) metodologia di sviluppo:
  - ◆ individua nelle linee essenziali i passi e le procedure per l'implementazione in azienda;
  - ◆ individua competenze e responsabilità:
    - i soggetti a cui, all'interno dell'impresa, spetta la responsabilità ultima dell'attuazione;
    - le responsabilità operative dei soggetti a cui viene delegata l'implementazione di ciascuno strumento;
    - le competenze richieste ai soggetti attuatori per garantire la qualità del loro operato.
- (5) evidenze per la verifica: definisce le evidenze, cioè gli elementi osservabili ed empiricamente accertabili, sulla base dei quali sia possibile procedere ad una verifica della qualità dello specifico strumento
- (6) criteri di eccellenza: sintetizza i criteri che, nel modello Q-RES, individuano la fascia di eccellenza e quindi la qualità dello strumento stesso.

## 1. Visione etica d'impresa

### 1.1. Definizione

La missione stabilisce finalità e scopi fondamentali che l'impresa intende perseguire e le conseguenze che intende generare attraverso le sue attività; essa è la ragione d'essere delle attività intraprese dall'organizzazione.

I valori riflettono la cultura e la tradizione aziendale e guidano il comportamento dell'impresa e di quanti operano in essa e per essa. In particolare i valori etici definiscono doveri e responsabilità nei rapporti fra l'impresa e i suoi stakeholder (deontologia).

La visione etica identifica un criterio etico di bilanciamento tra i molteplici diritti e le molteplici pretese dei vari stakeholder componendo in un quadro unitario di tipo strategico la missione e i valori dell'impresa. Essa stabilisce la modalità secondo la quale l'impresa intende perseguire la sua missione e giustifica la partecipazione degli stakeholder alla realizzazione della missione stessa. Il criterio di bilanciamento definisce l'identità etica dell'impresa. Così la visione etica è la guida fondamentale nelle scelte strategiche dell'impresa.

### 1.2. Funzione dello strumento

- Chiarire lo scopo e le finalità dell'organizzazione e contribuire alla definizione delle strategie dell'impresa.
- Stabilire la base per le relazioni di collaborazione con gli stakeholder esplicitando le responsabilità dell'impresa nei loro confronti.
- Favorire la comprensione dei principi e dei valori che orientano le scelte e le azioni quotidiane dell'impresa.
- Rendere esplicito il rapporto fra convenienza economica e motivazioni etiche.
- Comunicare in modo chiaro ed efficace i principi base della cultura aziendale.
- Creare adesione e condivisione.

L'esplicitazione dei valori, della missione e della visione etica d'impresa è un pre-requisito necessario allo sviluppo di ciascuno degli strumenti Q-RES in quanto racchiude gli scopi, le ragioni e le motivazioni delle attività dell'impresa.

### 1.3. Contenuto

L'affermazione della visione etica d'impresa racchiude:

**Definizione dell'identità oggettiva dell'impresa**, ossia descrizione dell'impresa: settore, dimensione, attività, struttura giuridica, struttura proprietaria e di governance.

**Precisazione della Missione**, cioè esplicitazione dello scopo, del fine comune della cooperazione degli individui o dei gruppi che collaborano all'interno dell'organizzazione e che intrattengono relazioni

esterne facendo investimenti specifici e ricercando il soddisfacimento dei loro interessi e delle loro aspettative.

**Affermazione dei valori condivisi**, ovvero di principi e valori etici condivisi nell'ambito della cultura d'impresa che ispirano e guidano le decisioni e le attività.

**Definizione del criterio etico di bilanciamento delle legittime aspettative degli stakeholder**, che orienta le scelte strategiche e stabilisce i doveri fiduciari e le responsabilità in base a cui l'impresa regola le relazioni con i suoi stakeholder.

#### 1.4. Metodologia di sviluppo

La visione etica è alla base delle decisioni e dei comportamenti imprenditoriali, ma non sempre viene esplicitata in modo chiaro ed inequivocabile. È necessario procedere ad una formulazione esplicita e pubblica attraverso:

1. Confronto tra i membri del vertice aziendale finalizzato a far emergere le idee di ciascuno in relazione alla missione, ai valori e alla visione etica che contraddistinguono l'impresa.
2. Consultazione attraverso strumenti adeguati (interviste in profondità, questionari, focus group, ecc.) dei manager di medio e alto livello e dei gruppi di stakeholder rilevanti, sia interni che esterni, orientata all'analisi ed interpretazione dei pareri raccolti in merito all'identità dell'impresa, ai suoi scopi ed obiettivi, alle responsabilità, alle relazioni con i diversi stakeholder, alle modalità ed ai criteri di soddisfazione delle loro aspettative e dei loro interessi, ai valori etici condivisi, alle modalità secondo le quali l'impresa intende perseguire la sua missione.
3. Prima formulazione della visione: i giudizi intuitivi e le valutazioni raccolte devono essere messi a confronto con i criteri più generali espressi dalle diverse posizioni e scuole di pensiero in etica (equilibrio riflessivo). Dal processo di confronto e bilanciamento scaturirà la visione etica d'impresa. Un punto di vista etico esterno all'impresa (consulente etico) è indispensabile al fine di razionalizzare le intuizioni e i giudizi particolari in una visione etica più fondata.
4. Discussione e mediazione fra le varie posizioni per arrivare alla visione etica d'impresa. In questo dialogo le intuizioni devono diventare coerenti con i principi e la stessa teoria etica generale può essere adattata ai giudizi dei decisori.
5. Integrazione e coerenza tra visione etica d'impresa e scopi di business.
6. Formulazione esplicita ed unica della missione, dei valori e della visione etica aziendale.
7. Attività di informazione e comunicazione a tutti i collaboratori in modo tale da creare adesione e ampia condivisione.
8. Revisione ed eventuale aggiornamento in conseguenza di cambiamenti significativi (ad esempio: riposizionamento sul mercato, cambiamento della proprietà, fusioni e acquisizioni).

#### Competenze e responsabilità

L'impegno e il coinvolgimento del vertice aziendale è indispensabile nel processo di identificazione, diffusione e comunicazione della missione, dei valori e della visione etica d'impresa.

La responsabilità della formulazione finale e della versione ufficiale di missione, valori e visione etica spetta al C.d.A.

Un figura interna all'impresa (ad esempio il responsabile del personale o un altro dirigente), con il supporto di un esperto esterno, ha il compito di coordinare il processo, individuare un punto di accordo fra le varie posizioni espresse ed arrivare ad una formulazione unitaria e condivisa della missione aziendale.

### **1.5 Evidenze per la verifica**

- ❑ Documenti interni ed ufficiali.
- ❑ Dichiarazioni pubbliche del management.
- ❑ Sito Web, broucheur e pubblicità.
- ❑ Eventi aziendali (assemblee, newsletter, formazione).
- ❑ Comunicazioni scritte e verbali del management agli stakeholder con particolare attenzione a quelle rivolte ai collaboratori.
- ❑ Documenti pubblici contenenti lo statement della missione o carte dei valori (laddove esistono).

### **1.6 Criteri di eccellenza**

#### *Contenuto*

Enunciazione dell'identità oggettiva dell'impresa, della missione, dei valori condivisi, del criterio etico di bilanciamento delle legittime aspettative degli stakeholder.

#### *Metodologia*

Orientamento al coinvolgimento, alla discussione e alla diffusione fra gli stakeholder.

Integrazione tra visione etica e obiettivi di business.

#### *Competenze e responsabilità*

Impegno e coinvolgimento del vertice aziendale e del C.d.A..

Presenza di una figura interna all'impresa responsabile del processo e di un consulente etico esterno.

#### *Destinatari*

Tutti gli stakeholder dell'impresa.

.

## 2. Codice etico

### 2.1 Definizione

Il Codice Etico è l'enunciazione dell'insieme dei diritti, dei doveri e delle responsabilità dell'impresa nei confronti di tutti i suoi stakeholder; contiene principi e norme di comportamento, mediante le quali si dà attuazione ai principi, che arricchiscono i processi decisionali aziendali e orientano i comportamenti dell'impresa. Il Codice Etico esprime il "contratto sociale ideale" dell'impresa e traduce in principi e norme operative i criteri etici adottati nel bilanciamento di aspettative ed interessi degli stakeholder.

Per questo il Codice Etico è uno strumento di governo delle relazioni tra l'impresa e i suoi stakeholder e di gestione strategica oltre che un insieme di regole di condotta per il personale. Inoltre è il parametro di riferimento per esprimere giudizi sensati e ragionevoli sulla affidabilità e buona reputazione dell'impresa.

Il Codice Etico è un documento ufficialmente approvato dal C.d.A. che impegna l'alta direzione e tutti i collaboratori dell'impresa. E' infine uno strumento volontariamente adottato dall'impresa.

### 2.2. Funzione dello strumento

- *Funzione di legittimazione morale.* I diritti e le responsabilità dell'impresa nei confronti degli stakeholder espressi nel Codice Etico offrono i termini in base ai quali tutti gli stakeholder possono riconoscere che le loro aspettative ed attese legittime sono trattate equamente. Il criterio di bilanciamento delle attese diventa la base per un accordo e una cooperazione mutuamente vantaggiosa.
- *Funzione cognitiva.* Il Codice Etico, attraverso l'enunciazione di principi astratti e generali e di regole di comportamento precauzionali, consente di riconoscere i comportamenti non etici (opportunistici) e di chiarire l'esercizio appropriato (non abusivo) dell'autorità, della discrezionalità, della delega e dell'autonomia decisionale di ciascun partecipante all'organizzazione e di ciascuno stakeholder. Ciò soprattutto nei contesti che, a causa del presentarsi di eventi imprevisti e della distribuzione diseguale dell'informazione e del potere, non sono - né potrebbero essere - disciplinati dalla legge, dai contratti o da altre regolamentazioni di dettaglio.
- *Funzione di incentivo.* Il Codice Etico genera incentivi all'osservanza dei principi e delle regole in esso contenute, dal momento che dalla loro osservanza dipende il formarsi della reputazione dell'impresa e lo stabilirsi di relazioni di fiducia reciprocamente vantaggiose tra l'impresa e gli stakeholder. Analogamente dall'osservanza dei principi e delle norme del Codice Etico dipende la reputazione di ogni partecipante all'organizzazione e la fiducia che l'impresa ha in lui/lei e di conseguenza una parte importante del sistema di riconoscimenti e di sanzioni interne.

### 2.3 Contenuto

Il Codice Etico contiene le seguenti parti:

**Preambolo.**

Fornisce, in primo luogo, una definizione di Codice Etico, incorpora la missione e la visione etica generale dell'impresa. Esso include:

*la visione etica*, ossia identifica un criterio etico di bilanciamento tra i molteplici diritti e le molteplici pretese dei vari stakeholder componendo in un quadro unitario di tipo strategico la missione e i valori dell'impresa. Essa stabilisce la modalità secondo la quale l'impresa intende perseguire la sua missione e giustifica la partecipazione degli stakeholder alla realizzazione della missione stessa. Il criterio di bilanciamento definisce l'identità etica dell'impresa. Così la visione etica è la guida fondamentale nelle scelte strategiche dell'impresa (cfr. cap. 1).

*un elenco completo degli stakeholder dell'impresa*, ossia identifica esplicitamente gli stakeholder dell'impresa sulla base della seguente definizione: "si definiscono stakeholder quei gruppi di individui, ovvero quelle istituzioni rappresentative di interessi di gruppi e categorie, che hanno una "posta in gioco" nella conduzione dell'impresa, sia perché scambiano o apportano contributi di vario genere ma essenziali, sia perché subiscono in modo rilevante per il loro benessere gli effetti delle attività dell'impresa".

**Principi etici dell'impresa.**

Definiscono le aspettative dei vari stakeholder che si ritiene debbano avere una legittimità morale nei confronti dell'impresa e il loro livello di soddisfazione equa (non completa, poiché la soddisfazione completa può essere incompatibile con la soddisfazione equa delle altre aspettative parzialmente divergenti). I principi stabiliscono quale livello (anche qualitativamente) di soddisfazione equa delle aspettative è un diritto dello stakeholder, rispetto al quale l'impresa si assume una responsabilità e il trattamento equo delle aspettative di ciascuno stakeholder.

Stabiliscono le responsabilità, cioè i doveri fiduciari, dell'impresa nei confronti dei suoi stakeholder.

Dall'insieme dei principi emerge una particolare idea del bilanciamento equo tra gli interessi legittimi dei diversi stakeholder.

I principi sono astratti e generali e si applicano a molteplici eventi, inclusi quelli che inizialmente non si è in grado di prevedere.

I principi richiedono *conformità e reciprocità*.

La richiesta di conformità è essenziale perché da essa dipende la reputazione dell'impresa. Solo con l'osservanza dei principi etici che l'impresa ha scelto di darsi essa può accrescere la propria reputazione e la fiducia degli stakeholder.

Tutti i soggetti che contribuiscono alla realizzazione della missione sono chiamati all'osservanza delle norme del Codice Etico che li riguardano.

La conformità: riguarda tutti dal vertice alla periferia; riguarda sia il territorio italiano che estero; migliora la comunicazione interna; crea reputazione.

Il dovere d'osservanza è un dovere di reciprocità nel rispetto degli impegni.

### ***Norme e standard di comportamento.***

Le norme di condotta e gli standard di comportamento devono essere formulate solo dopo aver accuratamente identificato ed analizzato le "aree critiche" nei rapporti con gli stakeholder, cioè le questioni e le situazioni in cui possono manifestarsi casi di opportunismo<sup>1</sup> o di comportamento non etico.

Occorre identificare le fattispecie astratte di opportunismo o di comportamento non etico "tipiche" dell'attività aziendale.

Le norme possono essere di due tipi:

*divieti*: nelle aree a rischio una norma negativa (divieto) consiste nella raccomandazione di evitare il realizzarsi di una particolare fattispecie di comportamento opportunistico. Tali norme disciplinano le aree a rischio nelle relazioni con ciascuno stakeholder, ad esempio: appalti, acquisti, selezione del personale, regali e benefici, selezione e avanzamento, controllo della qualità, esecuzione di contratti, impatto ambientale, ecc.;

*standard preventivi di comportamento*: regole e procedure di natura precauzionale che prescrivono un comportamento in positivo conformandosi al quale l'azienda o i suoi collaboratori sono in grado di prevenire il formarsi di una fattispecie di opportunismo, cosicché al presentarsi di situazioni di rischio etico sia possibile accertare che, data la conformità alla procedura, la condotta non si è discostata dall'osservanza dei principi rilevanti.

Per le aree del Codice legate al tema dell'anticorruzione e a quello dei diritti dei lavoratori nelle imprese fornitrici sono termini di riferimento rispettivamente le norme della convenzione OCSE, recentemente recepite anche nell'ordinamento italiano in materia di azioni preventive e di efficacia dei modelli organizzativi, e lo standard SA8000.

### ***Procedure di attuazione e controllo***

Contiene una descrizione analitica dei meccanismi e degli organi predisposti dall'organizzazione al fine di attuare, monitorare e diffondere il rispetto e la conformità al Codice Etico.

#### ***Organi di attuazione e controllo***

- ✓ Comitato Etico aziendale (cfr. cap. 4);
- ✓ Ethics Officer (cfr. cap. 4).

#### ***Meccanismi di attuazione e controllo***

- ✓ Programmi di formazione etica differenziati secondo il ruolo e la responsabilità dei collaboratori (cfr. cap. 3);
- ✓ Attività di comunicazione del Codice Etico agli stakeholder interni ed esterni;
- ✓ Segnalazioni da parte degli stakeholder di violazioni del Codice (cfr. cap. 4);
- ✓ Attività di esame delle violazioni per opera di una magistratura etica interna ma indipendente (cfr. cap. 4);

---

<sup>1</sup> L'opportunismo è un comportamento che priva uno o più stakeholder della soddisfazione equa di una legittima aspettativa attraverso il perseguimento dell'interesse egoistico di un diverso stakeholder, che si avvale dell' "astuzia". Esso può avere molteplici forme:

- abuso dell'autorità organizzativa e del potere di decidere discrezionalmente
- ricontrattazione di accordi impliciti o espliciti, dopo che la controparte si è impegnata, a causa di falle nel contratto
- asimmetria informativa (moral hazard...)

- ✓ Sistemi di incentivi e sanzioni (cfr. cap. 4);
- ✓ Sistema di Internal Ethical Auditing (cfr. cap.4);
- ✓ Rapporto di responsabilità etica e sociale: Bilancio/Rapporto sociale (cfr. cap. 5);
- ✓ Attività di verifica esterna e certificazione (cfr. cap. 6).

E' fondamentale la comunicazione all'interno e all'esterno perché permette al Codice Etico di diventare determinante/efficace nelle decisioni e nei comportamenti aziendali, il che vuol dire farlo diventare patrimonio della cultura d'impresa. A questo scopo si rende necessario informare e formare tutto il personale (dirigenti, quadri, impiegati e neoassunti) tramite incontri che facciano innanzitutto conoscere l'esistenza del Codice e i suoi contenuti e quindi insegnino ad applicarlo. La conoscenza del Codice Etico da parte del personale dipendente è indispensabile anche per attivare i meccanismi di segnalazione di scollamenti dagli standard di condotta indicati. Il Codice Etico va infine comunicato anche agli altri stakeholder rilevanti, che possono così giudicare, su tale base, i comportamenti dell'impresa e richiederne a loro volta una conformità.

***Revisione delle policies e procedure aziendali alla luce dei principi e degli standard di condotta.***

L'intero edificio delle norme interne e delle raccomandazioni deve essere coerente. Ciò nonostante non tutto può essere tradotto in comportamenti e procedure enunciate (ex ante).

Per questo i principi e gli standard generali di condotta restano essenziali per:

- valutare ex ante volta a volta le decisioni che devono esse prese mediante l'esercizio di un "saggio" giudizio etico manageriale;
- giudicare ex post i comportamenti.

## **2.4 Metodologia di sviluppo**

La procedura di elaborazione del Codice Etico necessita innanzitutto della costituzione di un gruppo di lavoro rappresentativo delle aree e delle funzioni aziendali che ha il compito di seguire le diverse fasi di elaborazione e sviluppo del Codice Etico.

L'elaborazione del Codice Etico prevede:

1. Consultazione del management e degli stakeholder: interviste in profondità, questionari al vertice aziendale e a stakeholder rilevanti sui temi della missione, della visione etica, dei principi etici, dei diritti degli stakeholder e dei doveri dell'impresa (cfr. cap.1).
2. Consultazione dei responsabili delle funzioni aziendali sulle norme e sulle procedure.
3. Analisi delle aree a rischio di opportunismo e comportamento non etico; per un'esatta identificazione dei casi di opportunismo a cui può essere soggetta l'impresa si dovrà procedere attraverso interviste, questionari e focus-group miranti ad analizzare i seguenti aspetti:
  - contesto della decisione: identificazione del decisore o dei decisori e degli stakeholder coinvolti; analisi della capacità degli stakeholder coinvolti di influenzare il processo decisionale;
  - comportamenti opportunistici: identificazione della tipologia e della fonte dell'opportunismo;

- conseguenze dell'opportunismo: identificazione degli stakeholder che subiscono un danno e di quelli che traggono un vantaggio; rilevamento della presenza o meno di investimenti specifici;
  - principi etici: definizione del principio o dei principi etici rilevanti per la tipologia di opportunismo osservata.
4. Esplicitazione degli standard di condotta: per ciascuna classe di comportamento opportunistico potenziale si deve identificare lo standard di comportamento, che viene enunciato come dovere di condotta precauzionale. Esso permette agli stakeholder, interni ed esterni, di verificare la corrispondenza delle azioni con i principi del Codice Etico. Se la condotta si conforma allo standard precauzionale allora si presume che in un'area a rischio il principio etico corrispondente sia stato soddisfatto.
5. Approccio partecipativo: il Codice Etico è un processo di autoregolamentazione, non di imposizione di norme esogene e la partecipazione alla fase di elaborazione del Codice rende psicologicamente più facile la sua condivisione e attuazione. Il Codice Etico in parte 'inventa', in parte 'ricostruisce' i principi su cui si basa una cultura condivisa. La conformità si basa sull'adesione volontaria di chi opera nell'azienda; non è verificabile come osservanza a regole concrete, ma richiede interpretazione. Nell'approccio contrattualista si impiega l'idea di accordo ipotetico, nel quale i principi e gli standard del Codice Etico sono quelli che ogni individuo razionale accetterebbe: il Codice soddisfa quindi la condizione di poter essere accettato da tutti gli stakeholder razionali.

### **Competenze e responsabilità**

Nella *fase di sviluppo* del Codice Etico. Le competenze e responsabilità sono:

- a) "politico-strategiche" riguardano la motivazione e la conseguente decisione di dotarsi di un Codice Etico da parte dell'impresa, nonché i contenuti fondamentali quali la visione etica e i criteri di bilanciamento degli interessi degli stakeholder. Essa spetta ai vertici aziendali e al C.d.A.: senza questo impegno difficilmente il Codice potrà essere sentito dai collaboratori come vincolante per indirizzare le proprie decisioni e i propri comportamenti. Da questo impegno dei massimi vertici aziendali dipende la credibilità sia interna che esterna del Codice Etico stesso.
- b) "operative" riguardano il lavoro necessario per arrivare a definire i contenuti del Codice Etico e per procedere alla sua stesura e redazione finale. Essa spetta ad un gruppo di lavoro composto da dirigenti delle diverse funzioni aziendali e ad un coordinatore, che godano della fiducia dell'Alta Direzione e che abbiano la possibilità di un rapporto diretto con essa, in modo che il lavoro venga condotto in accordo con gli impegni assunti dal vertice.

Nella realizzazione del Codice Etico è opportuno avvalersi di competenze esterne, di persone o enti in grado di garantire da un lato indipendenza e imparzialità di giudizio e dall'altro conoscenze nel campo dell'etica degli affari.

Nella *fase di attuazione* del Codice Etico. Le responsabilità spettano in primo luogo agli organismi previsti dal Codice stesso e di cui definisce anche le competenze: Comitato Etico, Ethics Officer, Ethical Auditing. Ai vertici aziendali (Amministratore Delegato) spetta la responsabilità in materia di sanzioni da emanare a seguito di violazioni riferite dagli appositi organi previsti dal codice. Al C.d.A. spetta la responsabilità di approvare le norme del Codice Etico e vigilare sulla conformità ad esse.

### **Processo di miglioramento**

Anche il Codice Etico è un documento soggetto a revisione e miglioramento continuo.

Il miglioramento continuo è il processo di aggiustamento e aggiornamento del Codice e dei suoi contenuti in base alle necessità rilevate dagli organismi preposti all'attuazione e al controllo.

La revisione va attuata soprattutto in seguito ad importanti cambiamenti relativi all'impresa (ad esempio fusioni/acquisizioni, modifiche negli assetti proprietari, ecc.), che richiedono di:

- verificare in che misura la visione etica è condivisa dal nuovo gruppo dirigente ed è adeguata alla nuova realtà organizzativa che è venuta a costituirsi;
- verificare se vi sono stati cambiamenti nelle tipologie di portatori di interessi;
- verificare se si sono aperte nuove aree a rischio etico.

### **Collegamento con gli altri strumenti**

Il Codice Etico è la base dell'intero meccanismo di reputazione su cui si fonda il modello Q-RES ed è lo strumento che giustifica anche gli altri elementi. Infatti: la formazione si rende necessaria per comprendere e applicare il ragionamento etico (cfr. cap. 3), la rendicontazione ha lo scopo di misurare la performance etico-sociale e di comunicare i risultati conseguiti o meno nel perseguimento del commitment (cfr. cap. 5); i sistemi organizzativi di attuazione e controllo hanno la funzione di integrare gli obiettivi e le strategie di business con i principi etici e di monitorare la compliance (cfr. cap. 4).

## **2.5 Evidenze per la verifica**

- ❑ Conformità di contenuti e struttura del Codice Etico aziendale alle linee-guida Q-RES.
- ❑ Analisi e interpretazione del contenuto, della sua organizzazione e dei suoi significati.
- ❑ Documentazione interna relativa alla metodologia seguita per il processo di elaborazione ed attuazione.
- ❑ Rilevamento di modifiche conformi al Codice nel confronto fra documenti di policies antecedenti e posteriori all'adozione del Codice Etico e nelle risoluzioni del Comitato Etico.
- ❑ Dichiarazioni e opinioni di dirigenti e dipendenti (ed eventualmente anche di altri stakeholder) e documentazione di eventi sul grado di diffusione e di conoscenza del Codice Etico.

## **2.6 Criteri di eccellenza**

### *Contenuto*

Preambolo: visione etica d'impresa ed elenco completo degli stakeholder;

Principi etici dell'impresa: principi generali di giustizia ed equità nel trattamento degli stakeholder;

Norme e standard di comportamento: divieti e standard preventivi di comportamento;

Procedure di attuazione e controllo: organi e meccanismi interni.

*Metodologia*

Interviste in profondità al manager e agli stakeholder nella fase iniziale del processo di elaborazione.

Realizzazione di focus group tematici a metà del percorso.

Approccio partecipativo.

Sviluppo dei seguenti temi:

- missione e visione etica d'impresa;

- aree a rischio etico (contesto della decisione, comportamenti opportunistici, principi etici rilevanti);

- principi etici generali;

- norme e standard di comportamento;

- procedure di attuazione e organi e sistemi di controllo;

- meccanismi di revisione delle policies e delle procedure aziendali.

Cura della tempistica; consequenzialità del processo.

Comunicazione a tutti i dipendenti attraverso sessioni informative e formative.

Pubblicizzazione a tutti gli altri stakeholder.

*Competenze e responsabilità*

Impegno del vertice aziendale e del C.d.A.

Creazione di un gruppo di lavoro rappresentativo delle aree e delle funzioni aziendali.

Esistenza di organismi di attuazione e controllo della conformità al Codice Etico.

*Natura del documento.*

Documento ufficialmente riconosciuto

Strumento di governance e strategico.

Parametro di riferimento per la buona reputazione dell'impresa.

*Revisione periodica del documento e miglioramento continuo.*

### 3 Formazione etica

#### 3.1 Definizione

La formazione etica in azienda è l'insieme delle attività che sviluppano e adeguano nel tempo la capacità di riconoscere, analizzare e risolvere i dilemmi etici a livello organizzativo attraverso strumenti concettuali filosofici, economici, giuridici, organizzativi. Essa inoltre comunica e crea condivisione attorno ai valori e ai principi del Codice Etico aziendale, favorisce l'introduzione dei diversi strumenti di responsabilità etico-sociale d'impresa laddove non siano ancora presenti e la loro attuazione, allena i decisori ad applicare i principi etici nelle scelte di tutti i giorni.

#### 3.2 Funzione dello strumento

Gli obiettivi della formazione etica in azienda riguardano tanto le azioni e le decisioni individuali quanto l'organizzazione nel suo complesso.

A livello individuale la formazione etica è finalizzata a:

- creare la consapevolezza dei problemi e dei giudizi morali impliciti nelle scelte economiche;
- sviluppare una competenza analitica che permetta ad ogni collaboratore di passare dalle intuizioni e dai giudizi morali intuitivi ai principi etici e ai valori che le giustificano razionalmente (ovvero alla luce delle varie teorie etiche: contrattualismo, utilitarismo, teorie dei diritti, comunitarismo, ecc.);
- favorire la crescita di abilità di decisione morale, "allenando" i decisori ad esercitare il giudizio morale in ogni decisione aziendale;
- diffondere la conoscenza dei rapporti tra l'etica e le altre componenti della formazione manageriale (economia, organizzazione, diritto, psicologia, ecc.).

A livello organizzativo la formazione etica ha per obiettivo:

- promuovere e rafforzare la "cultura d'impresa" e l'adesione alla visione etica d'impresa da parte di dirigenti, collaboratori e neo assunti;
- far conoscere il codice etico, le norme, le regole e le procedure interne cui attenersi;
- far emergere il "consenso morale", nella prospettiva del contratto sociale, soggiacente alla visione, ai principi, alle norme (codice etico);
- sviluppare e sostenere nel tempo le abilità dei collaboratori nell'identificare "aree critiche" nelle relazioni con gli stakeholder
- preparare lo staff direttamente impegnato nell'attuazione del programma di responsabilità etico-sociale aziendale (Ethics Officer, Comitato Etico, Ethical Auditor, responsabile del Bilancio Sociale, ecc.) ed essere di supporto all'adeguamento e allo sviluppo continuo degli strumenti di responsabilità etico-sociale.

#### 3.3 Contenuto

Le discipline da cui vengono mutuati i contenuti della formazione etica in azienda sono:

***l'etica degli affari*** dalla quale apprendere le regole del ragionamento morale, il modello del contratto sociale dell'impresa, la natura e gli scopi del codice etico;

***il diritto, la sociologia e l'economia delle organizzazioni*** per poter individuare le fonti dei dilemmi etici ed in particolare i comportamenti opportunistici nelle organizzazioni gerarchiche, per conoscere la strutturazione e la funzione degli organi di controllo, i sistemi interni per creare incentivi al comportamento etico, i meccanismi di premi/sanzioni, la natura e funzione degli incentivi esterni, le basi della cultura d'impresa e degli effetti di reputazione.

I contenuti di un programma formativo in etica aziendale rispondono alle seguenti domande:

- Cosa è l'etica? - Le diverse teorie etiche filosofiche normative: teorie teleologiche, deontologiche, consequenzialiste, ecc.;
- Chi è moralmente responsabile nell'impresa? - La responsabilità morale dell'impresa e l'etica professionale dei manager;
- Qual è la giustificazione morale dell'impresa? - I legami fra etica e teoria economica dell'impresa, il contratto sociale, le giustificazioni morali per le diverse forme di impresa, l'assetto di "corporate governance" e i doveri fiduciari verso gli stakeholder;
- Essere etici conviene? - Le motivazioni individuali e collettive alla condotta etica: reputazione, interiorizzazione, riconoscimenti e sanzioni;
- Chi siamo eticamente parlando? - La visione etica e il Codice Etico dell'impresa, i vantaggi della reputazione, la missione, i principi e le norme del Codice;
- Come si usa il Codice? - Casi di applicazione del Codice Etico;
- Come conformarsi alle norme/Come essere etici? - Gli strumenti organizzativi di attuazione e controllo (Ethics Officer, Comitato Etico, Audit, Codice Etico, Bilancio Sociale, ecc.) e le abilità necessarie al loro utilizzo.

### **3.4 Metodologia di sviluppo**

La formazione prevede un percorso in grado di offrire ai membri dell'impresa, con modalità e contenuti adeguati al ruolo ricoperto, la comprensione del processo Q-RES e degli strumenti di responsabilità etico-sociale previsti (missione, valori e visione etica; Codice Etico; rendicontazione, ecc.).

1. Formazione manageriale a supporto dell'introduzione delle varie componenti di Q-RES (in particolare del Codice Etico);
2. Formazione dei collaboratori: prevede momenti di formazione all'ingresso in modo che ogni membro dell'impresa sia coinvolto e si senta parte del percorso Q-RES (inclusione).
3. Corsi specialistici che integrino l'etica all'interno delle attività di formazione orientate ad aree specifiche del business (ad esempio gestione del personale, marketing, sicurezza, governance, ...).

La formazione risulta efficace se viene:

- ✓ esplicitato l'obiettivo e lo scopo della formazione etica: deve essere chiaro ai partecipanti che la formazione migliora le loro capacità individuali nell'ambito di un percorso di

miglioramento/cambiamento organizzativo e deve inoltre essere riconoscibile l'impegno del vertice aziendale in tal senso;

- ✓ utilizzato un approccio formativo improntato alla partecipazione, al dialogo e alla discussione di casi (lavori in team, discussioni a gruppi, problem solving, analisi e soluzione di dilemmi, ecc.);
- ✓ supportata dall'uso di strumenti didattici specialistici di vario tipo (laboratori di decisioni, simulazioni, ecc.) in grado di favorire lo sviluppo della capacità di prendere decisioni con una componente etica.

Ciò richiede di:

- ✓ progettare corsi di formazione caratterizzati da tempestività e regolarità: la formazione in etica deve rispettare tempistiche precise per essere di effettivo sostegno all'adozione e all'attuazione degli strumenti di responsabilità etico-sociale; è ragionevole dare avvio a programmi di formazione in relazione alla creazione di un codice etico aziendale così come appare necessario proporre con una certa frequenza sessioni formative rivolte alla comprensione della missione e della visione etica aziendale soprattutto nelle imprese in cui il turnover del personale è elevato;
- ✓ predisporre un programma di formazione permanente che garantisca sia la non esclusione di alcuni collaboratori (ad esempio i neoassunti), il loro coinvolgimento e la loro partecipazione attiva al raggiungimento della missione aziendale, sia il supporto alla gestione di situazioni nuove relative a cambiamenti della struttura organizzativa (fusioni, acquisizioni, ecc.) o a mutamenti del contesto in cui l'impresa opera (globalizzazione, multiculturalismo, ecc.);
- ✓ l'approfondimento continuo delle tematiche trattate e lo sviluppo e l'adeguamento degli strumenti didattici;
- ✓ rivedere periodicamente il programma formativo per adattarlo e migliorarlo in risposta alle eventuali inefficienze riscontrate nell'attuazione dei meccanismi di attuazione e controllo della responsabilità etico-sociale (ad esempio sulla base delle informazioni contenute nel rapporto di internal ethical auditing - cfr cap.4).

Nel caso di imprese di grosse dimensioni, ad esempio multinazionali dislocate in vari Paesi, la difficoltà di operare in tempi brevi e la non contemporaneità dell'attuazione può essere superata appoggiandosi ad una rete di istituzioni competenti nel campo della Business Ethics, in grado di limitare le difficoltà e contribuire a diffondere il contenuto etico nelle diverse dimensioni locali.

### **Competenze e responsabilità**

Il formatore in etica d'impresa possiede:

- competenze interdisciplinari che vanno dall'etica degli affari all'economia, dalla filosofia al diritto, dalla sociologia alla teoria della decisione<sup>1</sup>;
- un punto di vista imparziale, indipendenza ed autonomia nello svolgimento dell'attività formativa.

Il ricorso a formatori esterni non implica una minore responsabilità da parte dell'impresa:

---

<sup>1</sup> Se un solo individuo non possiede la vasta gamma di competenze richieste è bene costituire uno staff formativo composto da esperti delle varie aree.

- l'impegno e il coinvolgimento del vertice aziendale è indispensabile per la credibilità di ogni programma etico;
- la presenza in aula dell'Ethics Officer o di un formatore aziendale, con cui il formatore esterno possa discutere e concordare il programma formativo, garantisce le necessarie contestualizzazioni delle attività formative in relazione alla storia e alla cultura dell'impresa.

### 3.5 Evidenze per la verifica

- ❑ Dichiarazioni del vertice aziendale a sostegno delle iniziative formative.
- ❑ Documenti relativi alla progettazione e pianificazione degli interventi formativi.
- ❑ Dati sulle risorse economiche investite in formazione (budget).
- ❑ Dati sul tempo dedicato alla formazione (numero, durata, frequenza delle sessioni, ecc.).
- ❑ Programmi delle sessioni formative.
- ❑ Esperienza e professionalità dei formatori (curriculum).
- ❑ Convocazioni e presenze alle giornate di formazione (numero dei partecipanti, ruoli aziendali coinvolti, ecc.).
- ❑ Informazioni sulla partecipazione dell'Ethics Officer, e/o di coloro che sono incaricati delle questioni etiche in azienda, a corsi di perfezionamento o aggiornamento.
- ❑ Dichiarazioni dei docenti e opinioni dei partecipanti in merito a contenuti, metodologie, tecniche, strumenti e materiali didattici utilizzati nell'attività formativa.

### 3.6 Criteri di eccellenza

#### *Contenuto*

Visione etica dell'impresa alla luce delle teorie etiche (business ethics); vantaggio economico o competitivo dell'organizzazione; sviluppo delle abilità in relazione all'insieme degli strumenti di Q-RES; analisi di casi decisionali in situazioni a rischio etico e loro soluzioni.

#### *Metodologia*

Approccio non paternalistico; predisposizione di corsi e di strumenti didattici in grado di far emergere ed infine bilanciare i possibili conflitti fra punto di vista individuale ed organizzativo. Orientamento allo sviluppo del ragionamento morale, al cambiamento organizzativo, al coinvolgimento e alla creazione del consenso, allo sviluppo di capacità decisionali.

#### *Competenze e responsabilità*

Formatori: competenze interdisciplinari; punto di vista autonomo, imparziale e indipendente.

Impegno del top management e presenza di una figura interna di riferimento (Ethics Officer).

#### *Destinatari*

I responsabili decisionali, i dirigenti, i dipendenti, i collaboratori, i neoassunti, gli Ethics Officer, gli Ethical Auditor con diverse modalità secondo il ruolo ricoperto.

## 4. Sistemi Organizzativi di Attuazione e Controllo

### 4.1 Definizione

I sistemi organizzativi di attuazione e controllo rappresentano l'infrastruttura etica dell'impresa di sostegno al miglioramento e al controllo della performance etica, le strutture operative di supporto alle attività di verifica e monitoraggio della conformità dei comportamenti e delle azioni individuali alle regole, i meccanismi di attuazione della responsabilità etico-sociale d'impresa attraverso l'allineamento delle strategie, delle politiche e degli obiettivi aziendali con i valori e i principi etici condivisi.

### 4.2 Funzione dello strumento

- *Miglioramento della performance etica*, ossia l'integrazione nei processi decisionali aziendali - ad ogni livello, strategico e operativo - dei criteri etici e doveri fiduciari assunti dall'impresa nei confronti degli stakeholder, arricchendo così gli obiettivi strategici di business, le politiche e le procedure aziendali alla luce delle finalità di responsabilità etico-sociale d'impresa espresse dal Codice Etico;
- *Verifica e controllo della conformità alle regole* ossia verificare sia la conformità delle azioni e dei comportamenti alle norme di condotta sia la revisione delle procedure aziendali operata alla luce del Codice Etico (controllo della *compliance*);
- *Supporto all'attuazione dell'etica* ossia disporre gli strumenti organizzativi di supporto all'attuazione dei valori, dei principi e delle norme etiche in azienda - ad esempio introducendo nel sistema di incentivi riconoscimenti e sanzioni legati al rispetto dei principi del Codice Etico.

### 4.3 Contenuto

L'infrastruttura etica dell'impresa comprende:

#### **Sistemi di attuazione e controllo**

*Comitato Etico*: organismo aziendale, composto da rappresentanti delle diverse funzioni e da membri esterni - solitamente esperti in etica degli affari o "saggi" indipendenti in grado di portare una visione neutrale ed imparziale - nominati dal C.d.A. o dall'Amministratore Delegato.

*Ethics Officer*: responsabile delle questioni etiche in azienda (sviluppo/attuazione/revisione del Codice Etico; attività di formazione etica; risposta a segnalazioni/quesiti da parte dei collaboratori, ecc.).

*Internal Ethical Auditing*: è un'attività indipendente e obiettiva di assurance e supporto, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio sistematico, che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di corporate governance. L'attività di internal ethical auditing nasce come estensioni delle tradizionali attività di audit *financial* e *operational*.

Inoltre, il management è il diretto responsabile della verifica all'adesione all'etica aziendale nelle attività sotto la sua direzione.

#### **Sistema di segnalazioni**

Un sistema di segnalazioni che permetta ai collaboratori interni di rivolgere quesiti (*Ethics Helpline*), rilevare e portare a conoscenza degli organi competenti, solitamente l'Ethics Officer, i comportamenti non conformi, ossia consenta di poter segnalare tempestivamente ogni violazione del Codice Etico da parte di chiunque operi in nome o per conto dell'impresa (*Ethics Hotline*);

#### **Sistema di incentivi e sanzioni**

Un meccanismo di incentivi e sanzioni per favorire l'attuazione delle politiche e delle procedure di qualità etico-sociale da parte di tutti i collaboratori dell'azienda, ad esempio inserendo nella valutazione delle prestazioni anche un giudizio di merito sulla conformità dei comportamenti individuali ai valori e ai principi del Codice Etico.

### **4.4 Metodologia di sviluppo**

La metodologia di sviluppo di un'infrastruttura organizzativa di attuazione e controllo della qualità etico-sociale deve seguire due processi: uno di tipo top-down e l'altro di tipo bottom-up.

1. Il processo top-down è il controllo della conformità delle procedure e dei comportamenti ai principi esplicitati: dati i principi etici l'enfasi è sul controllo di conformità di processi e comportamenti (compliance). Esso consiste nel monitoraggio dell'etica da parte di strutture di staff dei vertici aziendali (Amministratore Delegato, Comitato di Controllo, C.d.A.) - ad esempio la valutazione e il miglioramento dei processi di monitoraggio e di gestione dei rischi di natura etica tramite l'internal ethical auditing

Il processo top-down ha come obiettivo ottenere una ragionevole sicurezza su:

- ✓ efficacia ed efficienza delle operazioni;
- ✓ attendibilità della contabilità finanziaria;
- ✓ monitoraggio e gestione del rischio;
- ✓ salvaguardia degli assets;
- ✓ osservanza di leggi e regolamenti interni (Codice Etico).

Esso prevede:

- ✓ verifica e controllo della conformità alle regole;
- ✓ verifica della conformità delle procedure scritte e delle prassi tacite;
- ✓ promozione della raccolta di informazioni sulla conformità dei comportamenti mediante attività di audit;
- ✓ raccolta di segnalazioni;
- ✓ promozione di indagini;
- ✓ proposta di sanzioni e correzioni.

2. Il processo bottom-up, presidio dell'etica da parte dei process-owners, consente di integrare i criteri di responsabilità etico-sociale nella gestione strategica dell'impresa al fine di arricchire gli obiettivi di business alla luce della visione etica. L'enfasi è sulla verifica della coerenza fra i

risultati raggiunti e la visione etica, ovvero sulla misurazione della performance etico-sociale. Il processo bottom-up si basa sul presupposto che sia stata enunciata la visione etica e che sia stata definita la strategia arricchita. Nel perseguimento degli obbiettivi di business sorge la domanda di integrazione con i criteri di responsabilità. La struttura etica deve garantire supporto e aiuto alla migliore comprensione delle conseguenze delle decisioni di business in relazione ai principi. Dal chiarimento degli obbiettivi nasce la richiesta di un resoconto circa la performance etica associata agli obbiettivi<sup>1</sup>.

### **Competenze e responsabilità**

#### *Comitato Etico*

Il Comitato Etico ha la responsabilità di esprimere pareri vincolanti in merito alle problematiche etiche che possono insorgere relativamente a decisioni strategiche dell'azienda. Esso riporta la propria attività al C.d.A..

I compiti del Comitato Etico sono:

- definire le iniziative atte a diffondere la conoscenza e la comprensione del Codice Etico e chiarire mediante pareri consultivi il significato e l'applicazione di quest'ultimo;
- coordinare e supervisionare l'elaborazione delle policies aziendali che attuano le indicazioni del Codice Etico;
- seguire la revisione periodica del Codice Etico e dei meccanismi di attuazione;
- esprimere pareri in merito a segnalazioni ricevute dall'Ethics Officer o direttamente dai collaboratori e dagli altri stakeholder in materia di presunte violazioni del Codice Etico e tutelare costoro contro eventuali ritorsioni cui possono andare incontro per aver segnalato comportamenti non corretti;
- impostare ed approvare il piano di comunicazione e formazione etica;
- coordinare, ricevere e valutare il rapporto interno di ethical auditing ed il bilancio o rapporto sociale.

#### *Ethics Officer*

L'Ethics Officer ha la responsabilità operativa del programma etico aziendale e istruisce l'attività del Comitato Etico, ne attua le decisioni e lo informa sulle proprie attività, riporta all'Amministratore Delegato e al C.d.A..

---

<sup>1</sup> Un esempio relativo al processo bottom-up: la misurazione della performance etico-sociale attraverso la Balanced ScoreCard (BSC). La BSC fornisce uno schema logico che unisce gli obbiettivi di business alle attività necessarie al conseguimento degli obbiettivi e agli indicatori per misurare la performance. La BSC si fonda sulla identificazione di un sistema 'bilanciato' di strategie, obbiettivi, attività e indicatori che devono essere gestiti in modo integrato per migliorare la performance dell'impresa. Per quanto riguarda la performance etico-sociale, cioè dei risultati concreti raggiunti dall'impresa nell'attuazione degli impegni di responsabilità etico-sociale assunti con il codice etico, è possibile sviluppare una versione 'arricchita' della BSC, integrando al suo interno delle misurazioni basate su alcuni indicatori di qualità etico-sociale significativi, osservabili e misurabili. A questo proposito, occorre analizzare obiettivi e indicatori della BSC per verificarne la coerenza e significatività rispetto ai principi e alle norme del codice etico. A titolo esemplificativo, l'analisi della BSC verificherà, per ogni area funzionale, se:  
*L'obbiettivo della BSC è significativo per la realizzazione dei principi etici del codice? Esiste una policy o procedura attuativa? Esistono degli indicatori per misurare il raggiungimento dell'obiettivo? Vi sono/possono essere eventi imprevisti di una certa criticità rispetto all'applicazione del principio etico? Ci sono azioni proattive per la risoluzione di tali criticità?*  
Così modificata, la BSC rappresenta uno strumento di gestione dell'impresa basato sulla verifica, bottom-up, dei risultati raggiunti, attraverso misurazioni significative sulla performance etica dell'azienda.

I compiti dell'Ethics Officer sono:

- istruire e supportare il lavoro del Comitato Etico;
- definire i criteri e pianificare, d'intesa con la Direzione Risorse Umane, l'attività periodica di formazione etica rivolta a tutti i collaboratori e l'attività di comunicazione;
- rispondere ai quesiti dei vari stakeholder circa il significato del Codice Etico in particolari situazioni;
- ricevere le segnalazioni, esaminarle e determinarne l'eventuale sanzionabilità;
- tutelare contro eventuali ritorsioni coloro che segnalano comportamenti non corretti;
- predisporre la revisione periodica del Codice Etico e delle policies attuative;
- produrre, insieme al responsabile dell'Audit, il rapporto di ethical auditing e presentarlo al Comitato Etico che, dopo averne verificato la congruenza e completezza rispetto agli obiettivi stabiliti, lo trasmette al C.d.A. per l'approvazione finale.

#### *Internal Ethical Auditing*

L'attività di Ethical Auditing comporta:

- analizzare i rischi etici dell'organizzazione (mappa dei rischi): tale risk assessment è finalizzato a definire le priorità del piano periodico di audit;
- verificare l'affidabilità e l'integrità delle informazioni sui comportamenti etici dell'impresa;
- esaminare i sistemi in atto per assicurare il rispetto del codice etico, delle politiche, dei piani, delle procedure, delle leggi e dei regolamenti, verificandone l'effettiva ottemperanza;
- verificare che attività e progetti si svolgano secondo i piani e che i risultati siano coerenti con i principi etici, gli obiettivi ed i traguardi stabiliti;
- produrre in collaborazione con l'Ethics Officer il rapporto di Ethical Auditing;
- supportare la verifica esterna.

### **4.5 Evidenze per la verifica**

| <b>ELEMENTI</b>                                                        | <b>EVIDENZE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processi top-down</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapporto annuale del Comitato Etico.</li> <li>▪ Atti relativi a infrazioni e sanzioni ad opera del Comitato Etico o da altre funzioni.</li> <li>▪ Dichiarazioni del top management.</li> <li>▪ Documenti prodotti dall'attività di ethical auditing (indagini, rapporti, ecc.).</li> </ul>                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processi bottom-up</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atti del Comitato Etico e dell'Ethics Officer relativi a domande e risposte ricorrenti poste da singoli o funzioni aziendali.</li> <li>▪ Report su risultati significativi relativi alla performance sociale (ad es. Bilancio Sociale).</li> <li>▪ Questionari sottoposti dall'Internal Auditor alle diverse funzioni sulle modalità di risoluzione dei dilemmi etici.</li> </ul> |

|                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisione policies.</li> <li>▪ Integrazione degli obbiettivi di business con obbiettivi di responsabilità etico-sociale.</li> </ul>                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistemi di segnalazione</li> <li>▪ Meccanismi incentivanti e sanzionatori</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procedure per quesiti/segnalazioni (<i>Ethics Helpline /Ethics Hotline</i>).</li> <li>▪ Sistemi di valutazione delle prestazioni integrati con obbiettivi di responsabilità etico-sociale.</li> </ul>                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comitato Etico</li> </ul>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convocazioni e verbali delle riunioni.</li> <li>▪ Delibere del Comitato Etico.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ethics Officer</li> </ul>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documenti relativi ad attività etiche sviluppate.</li> <li>▪ Report ai vertici aziendali.</li> <li>▪ Documentazione sui corsi di perfezionamento.</li> <li>▪ Dichiarazioni dello stesso Ethics Officer.</li> </ul>                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ethical Auditing</li> </ul>                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Piano di audit periodico e mappa dei rischi (analisi di risk assessment).</li> <li>▪ Report dell'attività di ethical auditing (report sintetico, informativo per il vertice aziendale e report analitico indirizzato ai process owners).</li> <li>▪ Documenti sulle procedure di monitoraggio.</li> </ul> |

#### 4.6 Criteri di eccellenza

##### *Metodologia*

Sviluppo di processi top-down di supporto all'attuazione e al monitoraggio della compliance.

Sviluppo di processi bottom-up per l'integrazione dei criteri di responsabilità etico-sociale nell'attività di gestione e verifica dei risultati.

##### *Contenuto*

##### Sistemi di attuazione e controllo

Comitato Etico: rappresentatività delle funzioni aziendali, dell'Alta Direzione e di alcuni stakeholder rilevanti; presenza di soggetti terzi indipendenti.

Ethics Officer: nomina ad Ethics Officer - responsabile delle questioni etiche - di un alto dirigente con elevata esperienza aziendale.

Internal Ethical Auditing: indipendenza, obbiettività e approccio sistematico nell'attività.

##### Sistema di segnalazioni

Definizione di chiare procedure per la segnalazione di comportamenti non conformi.

##### Sistema di incentivi e sanzioni

Introduzione di meccanismi incentivanti e sanzionatori legati alla conformità dei comportamenti al Codice Etico.

##### *Competenze e responsabilità*

Comitato Etico: decisioni in merito a incentivi e sanzioni; promozione dell'etica in azienda.

Ethics Officer: attuazione del programma etico-aziendale; adeguate conoscenze specifiche in etica degli affari - continuamente aggiornate attraverso partecipazione ad incontri di associazioni internazionali di Business Ethics.

Internal Ethical Auditing: risk assessment (mappa dei rischi etici); ethical auditing svolto periodicamente; produzione di un report periodico.

## **5. Rendicontazione etico-sociale**

### **5.1 Definizione**

La rendicontazione etico-sociale è:

la predisposizione di un sistema di misurazione e di raccolta sistematica, organizzazione e comunicazione dei dati rilevanti relativi all'impatto delle attività dell'impresa sul benessere dei vari stakeholder;

la valutazione della coerenza fra i risultati conseguiti e gli obbiettivi derivanti dalla missione, dai valori e dal Codice Etico;

il rilevamento, tramite il dialogo con gli stakeholder realizzato nel processo di elaborazione, del grado di soddisfazione o insoddisfazione in merito alla corrispondenza fra le loro aspettative da un lato e gli obbiettivi e i risultati delle attività dell'impresa.

Il documento in cui viene sintetizzata l'attività di rendicontazione etico-sociale è denominato Bilancio o Rapporto Sociale.

### **5.2 Funzione dello strumento**

- Arricchire gli strumenti di governance.
- Rendere conto a tutti gli stakeholder, passando da una rendicontazione mono-stakeholder ad una rendicontazione multi-stakeholder, dei risultati e delle conseguenze che le attività dell'impresa hanno sul loro benessere.
- Risolvere il problema dell'incompletezza informativa che caratterizza la maggior parte delle relazioni fra l'impresa e i suoi stakeholder.
- Migliorare la strategia utilizzando il dialogo con gli stakeholder per comprendere ed anticipare le loro aspettative, reazioni e giudizi.

Il Bilancio o Rapporto Sociale, quindi, rappresenta per l'azienda uno strumento di gestione; un documento di sintesi della performance etico-sociale dell'impresa complementare al bilancio d'esercizio; uno strumento di comunicazione ai pubblici di riferimento.

### **5.3 Contenuto**

Il Bilancio o Rapporto Sociale contiene informazioni relative a:

Identità aziendale: valori, missione, attività di business e struttura di governance.

Identificazione e descrizione degli stakeholder.

Declinazione delle strategie in obbiettivi per ciascuno stakeholder.

Rendicontazione dei risultati organizzata per stakeholder, con misurazioni che facciano uso di diversi tipi di dati (contabili, organizzativi, economici, ambientali, legali, sociali, ecc.), in modo tale che per ciascuno stakeholder risulti un quadro di sintesi complessivo.

Comparazione fra obbiettivi prefissati e risultati effettivamente conseguiti.

Per raggiungere un buon livello qualitativo nello sviluppo e redazione del Bilancio o Rapporto Sociale è necessario siano soddisfatte le seguenti condizioni:

Coerenza della struttura: la struttura del Bilancio o Rapporto Sociale deve essere tale da permettere al "lettore" di riconoscere la coerenza del percorso che va dalla visione etica d'impresa alla performance etico-sociale: enunciazione della visione e degli impegni dell'impresa, traduzione in politiche aziendali, declinazione in obiettivi, definizione di indicatori per la misurazione, verifica della corrispondenza fra obiettivi prefissati e risultati effettivamente conseguiti.

Integrazione delle informazioni: l'informazione innanzitutto deve essere organizzata in modo tale che per ogni stakeholder venga determinato un quadro di sintesi che esprima i risultati della performance etico-sociale; in secondo luogo i dati contenuti devono consentire un quadro completo integrando i dati contabili (Valore Aggiunto) con quelli economici, ambientali, giuridici e sociali sia quantitativi che qualitativi<sup>1</sup>. Questi devono essere sintetizzati con un indice capace di esprimere il grado di soddisfazione delle legittime aspettative degli stakeholder.

Qualità dell'informazione: i dati devono essere veritieri, verificabili, comparabili, significativi, chiari e comprensibili.

Completezza degli stakeholder: di norma un Bilancio o Rapporto Sociale deve avere una rendicontazione sui seguenti stakeholder fondamentali: azionisti, collaboratori, clienti e fornitori, comunità circostante, Pubblica Amministrazione, ambiente, società civile, generazioni future. Ogni omissione deve essere giustificata o per l'impossibilità di reperire dati significativi o per l'irrelevanza di un particolare stakeholder rispetto alla specifica natura dell'impresa; inoltre gli indicatori adottati devono essere oggettivi ed imparziali oltre che accettati.

## 5.4 Metodologia di sviluppo

Lo sviluppo di un sistema di rendicontazione etico-sociale comporta i seguenti passi:

1. Costituzione di un gruppo di lavoro ed individuazione di un coordinatore responsabile dell'intero processo.
2. Definizione degli obiettivi della rendicontazione e dei target di riferimento.
3. Coinvolgimento degli stakeholder: la misurazione della performance etico-sociale, oltre che essere basata su indicatori oggettivi, deve:
  - dare una misura del grado di soddisfazione percepita delle aspettative degli stakeholder secondo metodologie di ricerca sociale scientificamente accettate ed imparziali;
  - raccogliere le valutazioni di testimoni privilegiati o rappresentanti degli interlocutori dell'impresa anche se dissenzienti con quelle espresse dall'impresa medesima.
4. Determinazione o aggiornamento degli indicatori di performance: questi in parte devono fare riferimento a modelli internazionali e nazionali riconosciuti per consentire il benchmarking, e in parte devono essere individuati autonomamente, per poter essere adeguati alla specificità dell'attività imprenditoriale e delle responsabilità etico-sociali assunte dall'impresa.
5. Identificazione delle fonti aziendali e dei metodi di raccolta di informazioni e dati necessari per l'elaborazione degli indicatori.
6. Redazione di un documento che rifletta la struttura di cui al § 5.3.

7. Definizione di un piano di comunicazione: poiché il Bilancio è uno strumento di trasparenza, è necessario mettere gli stakeholder in grado di accedere<sup>2</sup> alle informazioni in esso contenute.
8. Verifica esterna da parte di un social auditor.

### **Competenze e Responsabilità**

*Il gruppo di lavoro.* Poiché la rendicontazione etico-sociale fa riferimento all'attività imprenditoriale nel suo complesso, il processo di rendicontazione etico-sociale risulta tanto più efficace quanto maggiore è il coinvolgimento delle diverse funzioni aziendali. Per questo è auspicabile che venga costituito un gruppo di lavoro composto dal coordinatore e da rappresentanti delle aree aziendali più significative: Direzione, Amministrazione, Commerciale, Personale, Finanza e Controllo, Marketing e Comunicazione, Legale, ecc.

*Il coordinatore.* Ha la responsabilità di coordinare l'intero processo e di occuparsi della redazione del documento finale. Il compito può essere affidato all'Ethics Officer o a un funzionario incaricato per la RES all'interno dell'azienda, che riporta all'Alta Direzione e ai responsabili delle strategie aziendali. Il coordinatore dovrebbe essere a conoscenza dei principali standard e modelli di rendicontazione etico-sociale, per essere in grado di indirizzare l'azienda nella scelta del modello più adeguato. Se l'impresa non dispone al suo interno delle competenze necessarie per guidare il gruppo di lavoro potrà affidare il compito ad un consulente esterno, questa soluzione non deve però comportare in nessun modo una minore responsabilità dell'azienda per le scelte, anche di metodo, compiute in sede di redazione del Bilancio o Rapporto Sociale. È tuttavia auspicabile che si sviluppi all'interno dell'organizzazione il know-how necessario alla gestione del processo.

### **Processo di miglioramento**

Le componenti che vanno soggette ad un processo di miglioramento nel corso del tempo sono:

Completezza degli stakeholder: posto che l'elenco degli stakeholder deve includere quelli indicati in precedenza, si cercherà di colmare la mancanza di dati e informazioni che hanno causato l'omissione di alcuni di essi;

Coinvolgimento attivo degli stakeholder: la rendicontazione gradualmente affianca ai risultati della performance aziendale anche le valutazioni e le aspettative degli stakeholder tramite un dialogo diretto con essi;

Affinamento degli indicatori: aumento del grado di approfondimento tramite la costruzione di indicatori efficaci nel misurare la performance etico-sociale; la scelta degli indicatori può cominciare da quelli suggeriti dai più importanti standard nazionali ed internazionali, per arrivare alla definizione di indicatori capaci di rendere conto sia delle specificità delle attività aziendali sia delle specifiche relazioni dell'impresa con i suoi stakeholder;

Affinamento della metodologia tramite l'individuazione degli aspetti problematici del processo;

---

<sup>1</sup> Si vedano gli indicatori introdotti nella "Relazione sociale" del GBS.

<sup>2</sup> L'accessibilità, e quindi la trasparenza, può essere notevolmente aumentata ad esempio con la pubblicazione on line del documento.

Integrazione nelle decisioni: la rendicontazione etico-sociale può mettere in luce i punti deboli nei processi di governance e ciò può essere utile al management per orientare le decisioni strategiche.

### 5.5 Evidenze per la verifica

- ❑ Documenti interni (ad esempio convocazioni di riunioni; verbali) che mostrino l'esistenza, la composizione e le attività di un gruppo di lavoro.
- ❑ Documentazione che attesti il coinvolgimento degli stakeholder (ad esempio: report di interviste; indagini di customer satisfaction; indagini di clima fra i dipendenti).
- ❑ Accesso a documenti aziendali, interviste sulla cui base verificare l'attendibilità delle informazioni contenute nel Bilancio/Rapporto Sociale.

### 5.6 Criteri di eccellenza

#### *Contenuto*

Rendicontazione della coerenza fra risultati effettivamente conseguiti e obiettivi e politiche fissate.

Completezza degli stakeholder e delle misurazioni di performance ad essi relative.

Organizzazione degli indicatori per stakeholder attraverso un quadro completo ed integrato dei dati economici ed etico-sociali.

Chiarezza, significatività, verificabilità e comparabilità delle informazioni.

#### *Metodologia*

Precisa definizione degli obiettivi della rendicontazione e dei target di riferimento.

Aggiornamento e miglioramento degli indicatori di performance.

Coinvolgimento attivo degli stakeholder.

Piano di comunicazione e diffusione.

Auditing.

#### *Competenze e responsabilità*

Redazione compiuta da un gruppo aziendale, costituito dai rappresentanti delle principali aree e funzioni aziendali e dal coordinatore responsabile del processo e della redazione del documento.

*Redazione periodica<sup>3</sup> del Bilancio o Rapporto Sociale.*

*Miglioramento continuo.*

---

<sup>3</sup> Una versione on line può anche consentire un aggiornamento più frequente e rapido delle informazioni.

## 6. Verifica esterna

### 6.1 Definizione

La verifica esterna è l'attività svolta da un ente terzo per accertare la conformità degli strumenti di responsabilità etico-sociale adottati e attuati dall'impresa ai criteri di eccellenza stabiliti dal modello Q-RES. La verifica, se effettuata da un verificatore accreditato, darà luogo in futuro al rilascio del marchio Q-RES<sup>1</sup>.

### 6.2 Funzione dello strumento

In generale compito della verifica è:

- accertare, sulla base dei criteri di eccellenza definiti nel modello Q-RES, il livello della qualità e dell'efficacia degli strumenti di responsabilità etico-sociale adottati;
- segnalare all'organizzazione eventuali punti deboli nei processi di elaborazione, attuazione e sviluppo degli strumenti di RES.

La verifica, svolta da una parte terza indipendente, svolge le seguenti funzioni:

- convalidare le dichiarazioni dell'impresa in merito al suo impegno nell'ambito della responsabilità etico-sociale;
- dare credibilità all'impegno dell'azienda tramite un'attestazione di conformità riconosciuta e riconoscibile dagli stakeholder;
- aumentare la reputazione dell'impresa e incrementare la fiducia presso gli stakeholder, migliorando così anche l'immagine.

La verifica se svolta in maniera regolare, periodica e sistematica può giocare un ruolo importante nel garantire un miglioramento continuo della performance dell'impresa.

### 6.3 Contenuto

Per effettuare la verifica è indispensabile:

definire i criteri di eccellenza per ciascuno strumento di cui è composto il modello Q-RES;  
identificare delle "evidenze" che concretamente permettono di rilevare le informazioni relative alla performance realizzata;  
applicare metodologie di analisi delle evidenze, che permettono di formulare la valutazione sulla performance, stabilendo in quale misura il processo di implementazione dei vari strumenti si discosta dal livello qualitativo stabilito dal modello.

---

<sup>1</sup> Il meccanismo di rilascio del marchio Q-RES sarà discusso dal Tavolo di lavoro durante il prossimo anno. Si discuterà in particolare della costituzione dell'ente proprietario della norma Q-RES, dell'accreditamento dei certificatori e dei meccanismi di certificazione di qualità e dei metodi di verifica prima e dopo il rilascio del marchio.

## 6.4 Metodologia di sviluppo

L'attività di verifica esterna si sviluppa secondo le seguenti modalità: l'impresa si rivolge ad enti competenti, qualificati e accreditati che avviano la procedura di verifica di conformità fra gli strumenti adottati dall'impresa e i criteri di eccellenza propri del modello Q-RES, identificano i passi necessari per giungere al soddisfacimento dei requisiti di qualità e, in caso di rispetto dei requisiti richiesti, rilasciano il marchio Q-RES.

Ai fini del rilascio del marchio Q-RES devono essere definite:

- (a) le norme che recepiscono le Linee-guida;
- (b) le evidenze rilevanti ai fini della verifica che traducano i criteri di eccellenza in standard di qualità;
- (c) l'ente owner;
- (d) le modalità di accreditamento ai soggetti certificatori.

Il verificatore/valutatore svolge le seguenti operazioni:

1. Richiesta ai responsabili dell'etica in azienda (Ethics Officer, Comitato Etico, Ethical Auditor, ...) di relazioni e rapporti relativi alle attività e agli strumenti Q-RES;
2. Richiesta di documentazione ed informazioni significative e specifiche (evidenze);
3. Svolgimento di indagini (questionari, interviste,...) tra gli stakeholder;
4. Analisi e sistematizzazione delle informazioni raccolte (confronto fra criteri d'eccellenza ed evidenze reperite);
5. Valutazione della veridicità e coerenza dei dati;
6. Valutazione della significatività dei dati sulla base di indicatori quantitativi e qualitativi della performance etico-sociale;
6. Formulazione di un giudizio imparziale ed equilibrato, cioè attribuzione di un giusto peso alle informazioni (imparzialità di giudizio);
7. Formulazione di un giudizio oggettivo ed indipendente da considerazioni estranee (indipendenza di giudizio);
8. Formulazione di un giudizio fondato e professionale (fondatezza e professionalità);
9. Evidenziazione delle non conformità;
10. Proposta di suggerimenti per un miglioramento nell'attuazione dello strumento laddove necessario.

### Competenze e responsabilità

Responsabilità primaria di ogni valutatore è esercitare la propria attività con imparzialità, indipendenza di giudizio e integrità.

Il verificatore degli strumenti Q-RES segue uno specifico training etico che ha la funzione di supportare e migliorare:

- la conoscenza del tema della Responsabilità etica e sociale d'impresa basata sull'approfondimento delle applicazioni delle discipline coinvolte (cfr cap. 3);
- la conoscenza degli strumenti di responsabilità etico-sociale, degli standard e delle "best practices" relative, tra cui in primo luogo le Linee-guida Q-RES;

- l'esperienza nella gestione di decisioni nelle aree critiche e a rischio etico dell'impresa, ovvero una formazione basata sulla simulazione di casi decisionali concreti.

Il vertice aziendale ha la responsabilità di sostenere e favorire il processo di reperimento delle informazioni e dei dati richiesti dai verificatori.

### **6.5 Evidenze per la verifica**

Si riportano alla fine del capitolo le schede relative ad ogni elemento del modello, in cui vengono sintetizzati i criteri di eccellenza, le evidenze e le metodologie per la verifica. (Sintesi delle evidenze per la verifica esterna)

### **6.6 Criteri di eccellenza**

#### *Contenuto*

Precisi criteri di eccellenza per ciascuno strumento Q-RES.

Significatività delle "evidenze".

Valutazione/misurazione della performance sulla base del livello qualitativo stabilito dal modello.

#### *Metodologia*

Uso di modalità e metodologie per la verifica delle informazioni adeguate a ciascuno strumento Q-RES.

Utilizzo di evidenze di diversa natura.

Influenza della verifica sul processo di miglioramento degli strumenti di RES.

#### *Competenze e responsabilità*

Verificatore: conoscenza approfondita e continuamente aggiornata del tema della responsabilità etico-sociale d'impresa e delle linee-guida Q-RES; indipendenza, imparzialità e fondatezza del giudizio.

Impegno del vertice aziendale.

*Rilascio del marchio di qualità da terza parte indipendente.*

## Sintesi delle evidenze per la verifica esterna

### VISIONE ETICA D'IMPRESA

| REQUISITI                                                           | CRITERI DI ECCELLENZA                                                                                                                                                                                                                                     | EVIDENZE                                                                                                                                                                                                                                              | METODOLOGIE                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Esistenza della missione                                            | Definizione ed esplicitazione                                                                                                                                                                                                                             | Documenti ufficiali (dichiarazioni pubbliche del management, broucheur, sito web, pubblicità)                                                                                                                                                         | Ricerca nei documenti ufficiali                                                                                                                             |
| Identificabilità di valori, visione etica e principi di riferimento | La visione etica esprime la “filosofia” da cui vengono derivati i principi generali e i valori che servono al bilanciamento delle legittime aspettative degli stakeholder e che sottostanno alle scelte compiute dall'impresa per realizzare la missione. | Documenti aziendali, missione, discorsi pubblici del management, comunicazioni aziendali,                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ricerca di riferimenti nei documenti aziendali</li> <li>▪ Focus group tra i manager e altri stakeholder</li> </ul> |
| Riconoscimento del vertice aziendale                                | Condivisione e approvazione                                                                                                                                                                                                                               | Dichiarazioni e opinioni espresse dal management                                                                                                                                                                                                      | Interviste al management                                                                                                                                    |
| Orientamento agli stakeholder                                       | Comunicazione e diffusione                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eventi rivolti ai collaboratori e altri stakeholder (assemblee aziendali, occasioni pubbliche, newsletter, formazione)</li> <li>▪ Comunicazioni scritte e verbali del management agli stakeholder</li> </ul> | Ricerca nei documenti, interviste al management e agli stakeholder                                                                                          |

## CODICE ETICO

| REQUISITI                          | CRITERI DI ECCELLENZA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | EVIDENZE                                                                                                                                              | METODOLOGIE                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Natura del documento               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documento ufficialmente riconosciuto</li> <li>▪ Strumento di governance e strategico e non solo di disciplina del personale (in quanto fatto dagli obblighi fiduciari del contratto sociale ideale con gli stakeholder)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documento</li> <li>▪ Dichiarazioni dell'Alta Direzione</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analisi del documento</li> <li>▪ Interviste</li> </ul>                                                                                                                  |
| Struttura del documento            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preambolo: Missione e visione etica dell'impresa+elenco completo di tutti gli stakeholder+aree critiche nelle relazioni con gli stakeholder</li> <li>▪ Principi: principi generali di giustizia ed equità nel trattamento degli stakeholder</li> <li>▪ Norme: norme e standard di comportamento; esempi di situazioni a rischio etico e soluzioni</li> <li>▪ Procedure di attuazione: meccanismi e organismi di attuazione e controllo</li> </ul> | Documento                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dichiarazioni e opinioni espresse in primis da dirigenti e dipendenti e da altri stakeholder</li> <li>▪ Documentazione eventi</li> </ul>                                |
| Impegno diretto del top management | Approvazione del CDA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Documento ufficiale                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                  |
| Metodologia di sviluppo            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Approccio partecipativo nello sviluppo, seminari di formazione</li> <li>▪ Creazione di un gruppo di lavoro rappresentativo di aree aziendali e alta direzione, sui seguenti temi: individuazione completa degli stakeholder; analisi organizzativa e delle aree a rischio etico; enunciazione di principi generali; definizione di norme e standard di comportamento; esemplificazione di situazioni a rischio etico</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documenti relativi al processo di elaborazione/attuazione del CE</li> <li>▪ Comunicazioni interne</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documenti sul processo di elaborazione e attuazione del CE</li> <li>▪ Comunicazioni interne</li> <li>▪ Interviste</li> <li>▪ Questionari al gruppo di lavoro</li> </ul> |

|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                | <p>e soluzioni;<br/>                     esplicitazione delle<br/>                     procedure di attuazione e<br/>                     dei meccanismi e<br/>                     organismi di controllo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interviste in<br/>                     profondità al manager e<br/>                     agli stakeholder</li> <li>▪ Realizzazione di<br/>                     focus group tematici</li> </ul>                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Revisione di policies e<br>procedure aziendali | <p>Meccanismi di revisione<br/>                     delle procedure e delle<br/>                     policies per garantire<br/>                     coerenza con i principi</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documenti sulle<br/>                     policies antecedenti e<br/>                     posteriori all'adozione<br/>                     del CE</li> <li>▪ Risoluzioni del<br/>                     comitato etico</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confronto fra i<br/>                     documenti contenenti le<br/>                     policies aziendali<br/>                     antecedenti e posteriori<br/>                     all'adozione del CE</li> <li>▪ Interviste a ruoli<br/>                     aziendali chiave</li> </ul> |
| Diffusione e<br>comunicazione del<br>codice    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coinvolgimento di<br/>                     tutti gli stakeholder<br/>                     nell'elaborazione</li> <li>▪ Comunicazione a<br/>                     tutti i dipendenti<br/>                     attraverso sessioni<br/>                     informative/formative</li> <li>▪ Pubblicizzazione a<br/>                     tutti gli altri stakeholder</li> <li>▪ Cura della<br/>                     tempistica;<br/>                     consequenzialità del<br/>                     processo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dichiarazioni e<br/>                     opinioni espresse in<br/>                     primis da dirigenti e<br/>                     dipendenti e da altri<br/>                     stakeholder</li> <li>▪ Documentazione<br/>                     eventi</li> </ul> | <p>Questionari, interviste,<br/>                     focus group rivolte ai<br/>                     vari gruppi di<br/>                     stakeholder, resoconti di<br/>                     momenti informativi e<br/>                     formativi</p>                                                                            |
| Revisione                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Periodicità della<br/>                     revisione</li> <li>▪ Miglioramento<br/>                     continuo</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>Differenti versioni del<br/>                     Codice Etico</p>                                                                                                                                                                                                                                           | <p>Confronto fra le versioni</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

## FORMAZIONE ETICA

| REQUISITI                     | CRITERI DI ECCELLENZA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | EVIDENZE                                                                                                                                                                                                                                   | METODOLOGIE                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Impegno del vertice aziendale | Sostegno e coinvolgimento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tracce di leadership</li> <li>Dichiarazioni di sostegno delle iniziative formative</li> <li>Dati su tempo e risorse investite nella formazione</li> </ul>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Interviste</li> <li>Verifica ore totali di formazione</li> <li>Verifica budget</li> </ul>                                                                                                                     |
| Destinatari                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dirigenti, dipendenti, collaboratori, neo-assunti</li> <li>Ethics Officer, Ethical Auditor</li> <li>Tutti gli stakeholder con diverse modalità secondo il grado</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Convocazioni delle sessioni</li> <li>Presenze alle sessioni</li> <li>Ore erogate</li> <li>Partecipazione di Ethics Officer e Internal Auditor a corsi di perfezionamento e aggiornamento</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ricerca nei documenti aziendali</li> <li>Interviste ai "funzionari etici"</li> </ul>                                                                                                                          |
| Obbiettivi                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Approccio non paternalistico, ma in grado di far emergere e infine bilanciare i possibili conflitti fra punto di vista individuale ed organizzativo</li> <li>Sviluppo del ragionamento morale</li> <li>Orientamento al cambiamento organizzativo</li> <li>Coinvolgimento e creazione del consenso</li> <li>Sviluppo di capacità decisionali</li> </ul>                                        | Materiale didattico                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Esame del materiale didattico</li> <li>Proficiency tests</li> <li>Rapporto sul continuous assessment</li> </ul>                                                                                               |
| Competenze dei formatori      | Etica degli affari, sociologia, diritto ed economia dell'organizzazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | CV docenti                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Esame dei CV</li> <li>Interviste</li> </ul>                                                                                                                                                                   |
| Contenuti                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>"Giustificazione": visione etica dell'impresa alla luce delle teorie etiche (business ethics)</li> <li>"Convenienza": vantaggio economico o competitivo dell'organizzazione</li> <li>Strumenti: sviluppo delle abilità in relazione all'insieme degli strumenti Q-RES ("istruzioni per l'uso")</li> <li>Analisi di casi decisionali in situazioni a rischio etico e loro soluzioni</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Programmi sessioni di formazione, opinioni dei partecipanti</li> <li>Materiale didattico</li> </ul>                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ricerca ed esame dei documenti aziendali</li> <li>Report sulle sessioni formative</li> <li>Esame del materiale didattico</li> <li>Interviste ai partecipanti</li> <li>Risoluzioni di dilemmi etici</li> </ul> |

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Metodologia                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Corsi/sessioni formative all'interno e/o all'esterno dell'organizzazione</li> <li>▪ Staff di formatori</li> <li>▪ Approccio interdisciplinare</li> <li>▪ Tecniche didattiche interattive (partecipazione attiva, lavori in team, dialogo, ascolto)</li> <li>▪ Sviluppo delle abilità decisionali attraverso supporti specialistici di vario tipo: problema solving, laboratori di decisioni, simulazioni...</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esperienza e professionalità dello staff dei formatori (curriculum)</li> <li>▪ Dichiarazioni dei docenti ed opinioni dei partecipanti</li> <li>▪ Materiale didattico</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esame dei curricula dello staff formativo</li> <li>▪ Interviste, questionari, focus group</li> </ul> |
| Regolarità/Continuità<br>Miglioramento degli interventi formativi | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Miglioramento e continua specializzazione e approfondimento,</li> <li>▪ Integrazione dei temi etici all'interno della formazione orientata al business</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                      | Documenti sulla frequenza delle sessioni                                                                                                                                                                                 | Documenti di programmazione della formazione                                                                                                  |

## SISTEMI ORGANIZZATIVI, DI ATTUAZIONE E CONTROLLO

| REQUISITI                           | CRITERI DI ECCELLENZA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | EVIDENZE                                                                                                                                                                                                                                            | METODOLOGIE                                                                                                                                     |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Approcci                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Top-down: “conformità” delle procedure e dei comportamenti ai principi esplicitati (segnalazione)</li> <li>Bottom-up: integrazione dei criteri Q-RES nell’attività di gestione al fine di verificare la coerenza fra risultati e principi etici (preventiva)</li> </ul>                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dichiarazioni e opinioni del management, dei “funzionari etici”, di altri stakeholder</li> <li>Documenti aziendali</li> </ul>                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Interviste, questionari, focus group</li> <li>Riesame documenti</li> <li>Analisi dei rapporti</li> </ul> |
| Sistemi sanzionatori e incentivanti | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione di modalità di segnalazione di comportamenti non conformi al Codice Etico</li> <li>Definizione di incentivazioni al rispetto del Codice</li> <li>Meccanismi premi/sanzioni</li> <li>Integrazione delle competenze etiche nell’espressione dei giudizi di merito</li> </ul>                                                                                                        | Documenti sulle procedure di segnalazioni                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Riesame dei documenti</li> <li>Analisi dei rapporti</li> </ul>                                           |
| Comitato Etico                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Composizione (rappresentatività delle funzioni aziendali, presenza di dirigenti e stakeholder esterni)</li> <li>Indipendenza (presenza di interlocutori indipendenti)</li> <li>Espressioni di pareri rispetto alle segnalazioni ricevute, impostazioni di programmi di formazione, comunicazione e reporting</li> <li>Attività (frequenza delle convocazioni, provvedimenti presi)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Convocazioni e verbali delle riunioni</li> <li>Delibere del Comitato</li> </ul>                                                                                                                              | Esame dei documenti                                                                                                                             |
| Ethics Officer                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Posizione autonoma e di staff con il Vertice</li> <li>Partecipazione a sessioni di formazione specifica e corsi di aggiornamento</li> <li>Possibilità di rapporti diretti col top-management</li> <li>Predisposizione del</li> </ul>                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Programmi di attività etiche</li> <li>Documenti relativi a segnalazioni Report ai vertici</li> <li>Curriculum dell’EO, Documentazione sui corsi di perfezionamento</li> <li>Dichiarazioni dell’EO</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Esame dei documenti aziendali</li> <li>Analisi dei report</li> <li>Interviste</li> </ul>                 |

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                              |                                                                                                                                  |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           | <p>lavoro del Comitato Etico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizzazione di iniziative (corsi di informazione e formazione sul Codice Etico, corsi in etica...)</li> <li>▪ Ricezione delle segnalazioni degli stakeholder</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                              |                                                                                                                                  |
| Internal Ethical Auditing | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mappatura dei rischi etici</li> <li>▪ Ethical auditing sui processi aziendali</li> <li>▪ Verifica di affidabilità e integrità delle informazioni sui comportamenti etici</li> <li>▪ Esame dei sistemi in atto</li> <li>▪ Verifica di coerenza fra attività e progetti con i piani e dei risultati con principi, obiettivi e traguardi fissati</li> <li>▪ Produzione del Rapporto di Ethical Auditing</li> <li>▪ Supporto alla verifica esterna</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Report</li> <li>▪ Documenti sulle procedure Dichiarazioni degli auditors</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analisi di report</li> <li>▪ Documenti sulle procedure</li> <li>▪ Interviste</li> </ul> |

## RENDICONTAZIONE ETICO-SOCIALE

| REQUISITI             | CRITERI DI ECCELLENZA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | EVIDENZE                                                                                                                                                                                                                                                                    | METODOLOGIE                                                                                                                  |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Struttura e contenuti | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identità aziendale</li> <li>▪ Identificazione degli stakeholder</li> <li>▪ Enunciazione dei principi guida e degli obiettivi del periodo per ogni stakeholder</li> <li>▪ Performance etico-sociale (misurazione e valutazione): comparabilità dei risultati ottenuti nei confronti degli stakeholder con i criteri e gli obbiettivi</li> <li>▪ Analisi e quadro riassuntivo dei diversi dati (economici, contabili, sociali e ambientali) relativi a ciascuno stakeholder: relazione in grado di riportare e sintetizzare i risultati della performance etico-sociale per ogni stakeholder</li> <li>▪ Opinioni e valutazione degli stakeholder</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documento "Bilancio/Rapporto sociale"</li> <li>▪ Fonti aziendali degli indicatori</li> </ul>                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esame del documento</li> <li>▪ Ricerca documentale</li> <li>▪ Interviste</li> </ul> |
| Metodologia           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costituzione di un gruppo di lavoro rappresentativo (funzioni aziendali e livelli dirigenziali)</li> <li>▪ Identificazione di un coordinatore</li> <li>▪ Coinvolgimento degli stakeholder per la definizione delle loro aspettative nei confronti dell'impresa</li> <li>▪ Determinazione/Aggiornamento degli indicatori di performance etico-sociale</li> <li>▪ Identificazione delle fonti di raccolta dati</li> <li>▪ Redazione del documento</li> <li>▪ Disponibilità a riportare le valutazioni e le opinioni degli</li> </ul>                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documentazione relativa al processo di elaborazione</li> <li>▪ Dichiarazioni e opinioni dei partecipanti al gruppo di lavoro e degli stakeholder coinvolti</li> <li>▪ Valutazioni e commenti ricevuti dagli stakeholder</li> </ul> | Ricerca di documenti aziendali, interviste e/o questionari                                                                   |

|                                                              | stakeholder                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Caratteristiche dell'informazione                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Integrazione delle informazioni economiche, contabili, sociali e ambientali</li> <li>Comparabilità degli indicatori (nel tempo, nelle diverse aree rendicontate e per i diversi stakeholder)</li> <li>Riferimento ad indicatori individuati da standard internazionali e nazionali (benchmark)</li> <li>Chiarezza, significatività, veridicità delle informazioni</li> <li>Coerenza dei dati</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bilancio/Rapporto sociale</li> <li>Descrizioni delle tecniche e procedure di reperimento dei dati e informazioni</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Esame del Bilancio/Rapporto sociale</li> <li>Esame, comparazione e confronto dei dati</li> </ul>                        |
| Regolarità della pubblicazione del Bilancio/Rapporto Sociale | Coordinamento con comunicazioni aziendali (Bilancio d'esercizio)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Insieme dei Bilanci/Rapporti sociali                                                                                                                               | Verifica della serie dei Bilanci/Rapporti sociali                                                                                                              |
| Diffusione                                                   | Pubblicizzazione a tutti gli stakeholder rilevanti                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Dichiarazioni e opinioni del coordinatore, del gruppo di lavoro, degli stakeholder interni ed esterni                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Interviste al coordinatore e ai membri del gruppo di lavoro</li> <li>Indagini a campione fra gli stakeholder</li> </ul> |

## APPENDICI

### Appendice 1 – Principali modelli di rendicontazione sociale

*Business in the Community (BITC)*: iniziativa nata nel 1998 per opera di circa 400 imprese del Regno Unito che promuove nove principi per gli investimenti d'impresa nella comunità: leadership, politiche e strategie, gestione delle risorse umane, risorse, processi soddisfazione del cliente, soddisfazione dei collaboratori, impatto nella società, risultati di business. Per ciascun principio sono indicate le azioni fondamentali che l'impresa dovrebbe compiere per soddisfarlo. Il modello include un'autovalutazione dell'organizzazione sulla capacità di pianificare, gestire e rendicontare le attività a favore delle comunità locali. L'obiettivo è promuovere attraverso gli investimenti d'impresa lo sviluppo della comunità in cui opera.

*London Benchmarking Group (LBG)*: metodologia per la misurazione del sostegno dato dall'impresa allo sviluppo delle comunità locali realizzata nel 1994 nel Regno Unito ad opera di un gruppo di sei grandi imprese. Il modello distingue tre grandi aree di attività dell'impresa verso la comunità: donazioni, investimenti sociali, iniziative commerciali ed a ciascuna di esse correla tre forme diverse di investimento: in denaro, in tempo, in natura. In aggiunta è stata di recente elaborata una matrice per l'analisi dei costi sostenuti e dei benefici raggiunti attraverso le attività dell'impresa a favore della comunità. L'obiettivo è poter comparare (benchmarking) i risultati della performance sociale delle imprese a favore della comunità locale.

*Global Reporting Iniziative (GRI)*: iniziativa promossa nel 1997 dalla Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) in partnership con l'United Nations Environment Programme (UNEP) con lo scopo di sviluppare linee guida comuni, applicabili a livello internazionale, capaci di rendere la rendicontazione della performance ambientale e sociale delle imprese rigorosa, confrontabile e verificabile. La Sustainability Reporting Guidelines identifica principi fondamentali e pratiche di rendicontazione e fornisce indicatori, soprattutto per ciò che concerne la dimensione ambientale, in base ai quali misurare la performance dell'impresa. L'obiettivo è favorire la redazione di report in cui vengano trattate in modo integrato la dimensione economica, sociale ed ambientale delle attività dell'impresa.

*Business Impact*: taskforce istituita nel 1998 con lo scopo di fornire alle organizzazioni linee guida per migliorare le loro attività di comunicazione e rendicontazione dei diversi aspetti della responsabilità sociale d'impresa. La guida *Winning with Integrity* contiene informazioni relative a sette aree di

responsabilità sociale che ogni organizzazione dovrebbe prendere in considerazione: scopo e valori, forza lavoro, mercato, ambiente, comunità, diritti umani e principi guida. L'obiettivo è fornire ad imprese di ogni dimensione dei consigli pratici su come gestire le varie aree e come misurare i risultati.

*AccountAbility 1000 (AA1000)*: standard di processo per l'attività di social and ethical accounting, auditing and reporting (SEEAR) introdotto nel 1999 dall'ISEA. I principi di qualità espressi nello standard esprimono le caratteristiche essenziali della rendicontazione etico-sociale; il principio fondamentale è il "rendere conto" (accountability), da cui discendono tutti gli altri: inclusività, completezza, comparabilità, qualità dell'informazione, regolarità e tempestività, comunicazione, verifica esterna, integrazione nei sistemi di gestione, miglioramento continuo. L'obiettivo è promuovere un insieme di principi di qualità nell'attività di social and ethical accounting, auditing and reporting che producano nelle imprese che li adottano un miglioramento della responsabilità sociale d'impresa.

*Gruppo di studio sul Bilancio Sociale (GBS)*: standard italiano per la redazione del bilancio sociale che contiene indicazioni di minima rispetto alla elaborazione del documento. Il modello prevede che il bilancio sociale sia costituito da tre sezioni obbligatorie: identità aziendale, produzione e distribuzione del valore aggiunto e relazione sociale. L'identità aziendale implica l'esplicitazione dell'assetto istituzionale, dei valori etici di riferimento, della missione, delle strategie e delle politiche dell'impresa. La seconda sezione riguarda il prospetto di determinazione e del riparto del valore aggiunto, rappresenta il principale tramite con il bilancio di esercizio e rende evidente l'effetto economico che l'attività dell'azienda ha prodotto su alcune e principali categorie di stakeholder. La relazione sociale è relativa alla esposizione dei risultati ottenuti in relazione agli impegni e ai programmi e degli effetti sui singoli stakeholder.

## Appendice 2 – Analisi comparativa dei principali modelli di rendicontazione sociale

**TABELLA 1 – STAKEHOLDER DI RIFERIMENTO**

|                                         | BITC | LBG | GRI | AA1000 | GBS |
|-----------------------------------------|------|-----|-----|--------|-----|
| Azionisti/proprietari                   |      |     |     | ■      | ■   |
| Collaboratori                           |      |     | □   | ■      | ■   |
| Clienti/consumatori                     |      |     | □   | ■      | ■   |
| Ambiente naturale                       |      |     | ■   | ■      | ■   |
| Comunità locale                         | ■    | ■   |     | ■      | ■   |
| Fornitori                               |      |     | □   | ■      | ■   |
| PA, altri organismi di regolamentazione |      |     |     | ■      | ■   |

**TABELLA 2 – TIPO DI APPROCCIO UTILIZZATO**

|                                       | BITC | LBG | GRI | AA1000 | GBS |
|---------------------------------------|------|-----|-----|--------|-----|
| Integrazione con i sistemi gestionali | ■    | ■   |     | ■      |     |
| Coinvolgimento degli stakeholder      |      |     |     | ■      |     |
| Benchmarking                          | □    | ■   |     | ■      |     |
| Standard di processo                  | ■    | ■   | ■   | ■      | ■   |
| Standard di contenuto                 |      |     | ■   | □      | ■   |
| Verifica esterna                      |      |     |     | ■      | □   |
| Certificazione esterna                |      |     |     | □      |     |

**TABELLA 3 – PRINCIPI DI RIFERIMENTO**

|                                                                                         | GRI | AA1000 | GBS |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|--------|-----|
| <b>Principi generali</b>                                                                |     |        |     |
| Dovere e responsabilità di rendicontazione<br><i>Accountability</i>                     |     | ■      |     |
| Inclusione di tutti gli stakeholder<br><i>Inclusivity</i>                               |     | ■      | ■   |
| Identificazione chiara dell'organizzazione<br><i>Organisation identity</i>              | ■   |        | ■   |
| <b>Ambiti e natura del processo</b>                                                     |     |        |     |
| Completezza<br><i>Completeness</i>                                                      | ■   | ■      | ■   |
| Significatività, rilevanza degli ambiti considerati<br><i>Materiality and relevance</i> | ■   | ■      | ■   |
| Regolarità e periodicità<br><i>Regularity and recurrence</i>                            | ■   | ■      | ■   |
| Neutralità e indipendenza<br><i>Objectivity and independence</i>                        | ■   | ■      | ■   |
| Miglioramento continuo<br><i>Continuous improvement</i>                                 |     | ■      |     |
| Integrazione nei sistemi di gestione<br><i>Embeddedness (systems integration)</i>       |     | ■      |     |
| Coerenza politiche/valori<br><i>Coherence between policies and values</i>               |     |        | ■   |
| Omogeneità dati contabili<br><i>Uniformity of book-keeping data</i>                     |     |        | ■   |
| <b>Qualità dell'informazione</b>                                                        |     |        |     |
| Accessibilità<br><i>Accessibility</i>                                                   |     | ■      | ■   |
| Comparabilità<br><i>Comparability</i>                                                   | ■   | ■      | ■   |
| Attendibilità<br><i>Reliability</i>                                                     | ■   | ■      | ■   |
| Rilevanza<br><i>Relevance</i>                                                           | ■   | ■      | ■   |
| Comprensibilità<br><i>Intelligible information</i>                                      | ■   | ■      | ■   |
| Completezza<br><i>Completeness</i>                                                      | ■   | ■      | ■   |
| Prudenza<br><i>Prudence</i>                                                             | ■   |        | ■   |
| Verificabilità<br><i>Verifiability</i>                                                  | ■   | ■      | ■   |

### Appendice 3 - I membri del Tavolo Q-RES

Il **CELE** - pone al centro della propria ricerca lo studio delle *norme morali, giuridiche e sociali* che regolano l'economia, nella convinzione che esse assolvano a una funzione essenziale nel promuovere la razionalità e l'efficienza economica ed al contempo siano indispensabili per dare alle istituzioni dell'economia - e in particolare al sistema delle imprese - la necessaria *legittimità morale e sociale*. Coerentemente con questa impostazione, il CELE da tempo indirizza le proprie attività alla diffusione nel panorama imprenditoriale italiano di principi e pratiche di condotta degli affari rispondenti a criteri di responsabilità etico-sociale.

*Il team di ricerca CELE per il progetto Q-RES è composto da*

*Lorenzo Sacconi – Direttore del Progetto*

*Simone de Colle - Project Manager*

*Emma Baldin – Ricerca e coordinamento scientifico*

*Laura Callegaro - Assistente di ricerca*

*Paola Schejola – Segreteria organizzativa*

**AIIA - L'Associazione Italiana Internal Auditors** è stata fondata a Milano nel 1972 con lo scopo di promuovere, senza fine di lucro, lo sviluppo della professione di Internal Auditing e la cultura del Controllo Interno nelle Aziende Italiane. E' presente in Italia con sedi a Milano e Roma e conta oltre 1300 soci. È la sezione italiana di “ **The Institute of Internal Auditors (IIA)**” prima associazione mondiale per la promozione e lo sviluppo dell'Internal auditing con sede negli USA. La missione dell'AIIA si estrinseca nella: formulazione di standards professionali di auditing e controllo interno; ricerca, sviluppo, diffusione delle conoscenze relative all'Internal auditing e Controllo Interno; formazione professionale mediante corsi, redazione, traduzione e diffusione di pubblicazioni concernenti la professione. Fa anche parte della “**European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA)**”.

*Referente per Q-RES: Giuseppe Palmieri – Presidente vicario A.I.I.A.*



**Associazione Italiana Internal Auditors**

**AIOICI** e' una associazione senza fini di lucro fondata nel 1989 con gli scopi di cooperazione fra gli associati; rappresentativita' degli interessi collettivi degli associati; sensibilizzazione circa l'importanza delle certificazioni e delle ispezioni; promozione di iniziative culturali sui temi certificativi e ispettivi; collaborazione per l'elaborazione di norme regolamenti e procedure; informazione reciproca. AIOICI raccoglie 14 associati che operano in gruppi di interesse costituiti per scopi specifici.

Gli associati AIOICI che partecipano all'iniziativa Q-RES sono: BVQI, DET NORSKE VERITAS ITALIA, LLOYD'S REGISTER CERTIFICATION, SGS ICS Servizi di certificazione internazionale, TÜV ITALIA (per dettagli sugli associati visita [www.aioici.org](http://www.aioici.org)).

*Referente Q-RES: Giovanni Bogani - Presidente AIOICI.*

**CERTIQUALITY** è un Organismo senza fini di lucro al servizio delle imprese e specializzato nella Certificazione dei Sistemi di Gestione Aziendale della Qualità, l'Ambiente la Sicurezza e l'Etica e nella Certificazione di Prodotto e nella Formazione. L'Istituto è presente su tutto il territorio nazionale con uffici e rappresentanze e occupa una posizione di assoluto rilievo nel contesto della certificazione, con più di 5000 certificazioni nel mondo.

*Referenti per Q-Res: Paolo Giuiuzza - Direttore Generale; Stefano Senesi - Responsabile Nuovi Schemi di Certificazione.*



**COOP ADRIATICA** E' una delle maggiori imprese italiane di distribuzione commerciale ed è la seconda per dimensione tra le cooperative di consumatori. Essa è il risultato dell'integrazione tra Coop Emilia Veneto e Coop Romagna Marche le quali, a partire dal 1995, hanno unito le loro forze per meglio corrispondere agli interessi dei propri soci, per affrontare la crescente competizione nel settore e realizzare importanti iniziative di sviluppo. E' presente in quattro regioni: Emilia Romagna, Veneto, Marche e Abruzzo. Conta, a oggi, oltre 500 mila soci, quasi 6 mila dipendenti che lavorano in 121 punti vendita, tra i quali 8 ipermercati. Coop Adriatica è da sempre attiva nel campo della responsabilità sociale d'impresa, redige dal '92 (come Coop Emilia Veneto) il Bilancio Sociale, nel 1996 ha adottato un codice etico, è membro dell'associazione Impronta Etica per la responsabilità sociale d'impresa (NPO del CSREurope), oltre ad essere promotrice di una serie di iniziative sociali ed ambientali a vantaggio dei propri soci, delle comunità locali, nonché dei soggetti del terzo settore.

*Referente per Q-Res: Giuseppe Baraldi, Delegato alle Politiche Sociali.*

**COOP CONSUMATORI NORDEST** Nata nel 1995 dall'unificazione di Coop Nordemilia e di Coop Consumatori Friuli-Venezia Giulia, la cooperativa è cresciuta notevolmente nei primi cinque anni di attività. E' presente nel Nord dell'Emilia (Reggio Emilia, Parma, Piacenza), nella parte meridionale della

Lombardia (Mantova e Montichiari), nel Veneto orientale (Venezia e Treviso) e in Friuli-Venezia Giulia. La sua missione è quella di tutelare i consumatori sia fornendo loro un servizio basato sulla qualità e sulla convenienza sia formandoli ad un consumo consapevole. L'attività quotidiana è ispirata ai valori della partecipazione democratica, della solidarietà, della responsabilità sociale nei confronti della comunità e dell'ambiente. La rete di vendita è costituita attualmente da 4 ipermercati, 57 supermercati e 19 superettes. La struttura sociale è costituita da 56 distretti sociali che organizzano sul territorio la partecipazione dei soci e contribuiscono a diffondere i temi sociali Coop: dalla sicurezza alimentare alla salvaguardia dell'ambiente, dall'educazione al consumo consapevole al commercio equo e solidale. Ha 400mila soci; vendite per 1.469 miliardi e 3.300 dipendenti.

*Referente per Q-RES: Loris Ferini – Direttore soci e identità.*

**ENEL.** Il Gruppo Enel opera, sul mercato nazionale ed internazionale, sia nel settore della produzione, trasmissione e distribuzione di energia elettrica, sia nei settori delle telecomunicazioni, gas, acqua, ingegneria, informatica, e servizi alle imprese; attualmente conta 78,7 mila dipendenti con un fatturato al 31 dicembre 2000 di circa 25 milioni di euro.

La missione del Gruppo è perseguire l'eccellenza nella gestione di grandi infrastrutture e nella fornitura di beni e servizi, valorizzando le competenze e l'innovazione tecnologica in iniziative di crescita per creare valore per i propri azionisti, soddisfazione dei clienti e crescita umana e professionale dei dipendenti.

*Referenti per Q-RES: Andrea Valcalda - Assistente Presidente, Massimo Cioffi - funzione Personale, Organizzazione e Servizi; Vanessa Bobbo - funzione Audit; Angelantonio Calò - funzione Audit; Alessandro Trebbi - funzione Personale, Organizzazione e Servizi.*

**GLAXOWELLCOME** nasce nel 1995 dalla fusione delle due multinazionali inglesi Glaxo e Wellcome. Fortemente impegnata nella ricerca scientifica, Glaxo Wellcome ha come scopo primario la scoperta e lo sviluppo di farmaci innovativi che contribuiscano a salvaguardare e migliorare la qualità di vita dei pazienti. Missione del gruppo: "Glaxo Wellcome è un'impresa farmaceutica fondata sulla ricerca, le cui persone sono impegnate a combattere le malattie sviluppando farmaci e servizi innovativi rivolti ai pazienti, alle istituzioni e agli operatori sanitari che li assistono in tutto il mondo, cooperando con essi per il miglioramento della salute". Nel 1998 Glaxo Wellcome Italia ha adottato un nuovo codice etico. Durante lo svolgimento del Progetto Q-RES è avvenuta la fusione di Glaxo Wellcome e SmithKline Beecham che ha portato alla costituzione di GLAXOSMITHKLINE, il maggiore gruppo farmaceutico mondiale.

*Referente per Q-RES: Gianmarco Sciacchero – Già: Ethics Officer in GlaxoWellcome*

**LINDT ITALIA** fa parte del Gruppo Internazionale Lindt & Sprüngli AG, che ha sede in Svizzera ed insediamenti produttivi in altri Paesi Europei e negli Stati Uniti.

Lindt Italia opera nel settore alimentare del cioccolato di alta qualità ed ha oggi 840 dipendenti, con un fatturato che supera i 200 miliardi.

A causa dell'attenzione particolare che l'azienda ha nei confronti della Qualità, non intesa solo come Qualità del prodotto che vende ma anche dell'organizzazione che ne permette la realizzazione, all'inizio del 1994 è stata ottenuta la certificazione del Sistema di Gestione Aziendale secondo la norma ISO EN 9001. Nell'anno 2000 è stata ottenuta anche la certificazione del Sistema di Gestione Ambientale in accordo con la norma ISO EN 14001.

*Referenti per Q-RES: Paola Viganò, - Human Resources Assistant; Patrizia Pirota – Responsabile Qualità.*

**PRICEWATERHOUSECOOPERS** - PricewaterhouseCoopers è nata il 1° luglio 1998 dalla fusione a livello mondiale tra Coopers & Lybrand e Price Waterhouse. Con un organico di oltre 150.000 persone operanti in oltre 900 uffici distribuiti in 150 Paesi, PricewaterhouseCoopers è leader mondiale nel settore dei servizi professionali, con particolare riferimento alla revisione ed organizzazione contabile, consulenza direzionale, corporate treasury, corporate finance, consulenza fiscale e legale. In particolare PricewaterhouseCoopers assiste le imprese a livello globale nella corretta applicazione e nella gestione integrata delle variabili socio-ambientali d'impresa come componente fondamentale dello sviluppo e della creazione effettiva di valore sostenibile per la continuità del business. A questo scopo operano anche in territorio italiano professionisti del settore qualificati per la loro esperienza nella responsabilità etico-sociale d'impresa e avanzate competenze in ambito ambientale, che si identificano nella business line Sustainability Management Solutions operando per rispondere alla crescente attenzione delle aziende e dell'opinione pubblica alla sostenibilità.

*Referenti per Q-RES: Paolo Bersani – Senior manager, Carlo Luison – Senior Consultant.*

**BOSCH REXROTH spa** è la filiale italiana di Bosch Rexroth AG, la nuova società del gruppo Robert Bosch GmbH nata dall'unione di Bosch AT e Rexroth, che opererà autonomamente anche in Italia nel mercato dell'automazione industriale e nelle applicazioni mobili. Bosch Rexroth vuol dire *The Drive & Control Company*, cioè gli specialisti per eccellenza delle tecnologie del movimento, azionamento e controllo industriali. Bosch Rexroth nasce dall'unione di due aziende vincenti, con una lunga tradizione alle spalle. Questa unione non equivale alla semplice somma di due realtà ma significa: la presenza internazionale in oltre 80 paesi del mondo; l'impegno quotidiano di 26.000 collaboratori; un know-how tecnologico insuperato grazie all'esperienza di migliaia di nostri tecnici in tutto il mondo; un fatturato di 3,8 miliardi di Euro nel 2000 con un aumento del 15% rispetto all'anno precedente; la sicurezza di parlare la stessa lingua grazie alle comuni radici di una tradizione industriale lunga centinaia di anni.

*Referenti per Q-RES: Silvana Carcano - Human Resources Specialist; Sabrina Peressutti - Human Resources Analyst.*

**KPMG** è una delle maggiori organizzazioni professionali mondiali nell'ambito della revisione e organizzazione contabile e dei servizi alle imprese. Forte dell'impegno di oltre 80 mila professionisti in tutto il mondo e di oltre un secolo di esperienza è in grado di assicurare una conoscenza unica dei meccanismi di comunicazione sociale, della redazione e della valorizzazione delle relazioni di bilancio. In Italia opera dal 1958 con uffici in 23 città. KPMG è leader in Italia nel settore della Social Accountability, è tra i fondatori del GBS (Gruppo di studio per il Bilancio Sociale), partecipa attivamente a numerosi gruppi di studio finalizzati a mettere a punto sempre nuovi strumenti di Responsabilità Sociale, contando tra l'altro su una rete internazionale di contatti. Per questo servizio IntesaBci, Banca di Roma, BNL, Banca 121, ATM, AgipPetroli, ICE (Istituto per il Commercio Estero), l'Associazione fra gli Industriali di Livorno e diversi Comuni di rilevanza, hanno scelto gli esperti di KPMG.

*Referenti per Q-RES: PierMario Barzaghi - Partner KPMG; Lucia Silva - Assistant SEAN-KPMG.*

**SCS AZIONINNOVA** E' una società frutto della fusione di tre organizzazioni, SMAER, SINNEA e CORUM che nel 2001 hanno messo in comune le loro potenzialità per dare vita a una nuova struttura al servizio di imprese ed enti. SCS Azioninnova opera con un gruppo di circa 100 consulenti, la maggior parte interni, avendo privilegiato la scelta di far crescere nella società il patrimonio di conoscenze. Il team di SCS Azioninnova ha maturato una vasta esperienza in aziende, Enti e società nazionali ed internazionali di consulenza e formazione. La crescita dall'interno è inoltre accompagnata da un sistematico processo di formazione delle risorse. Dal 1985 si occupa, come SMAER, di responsabilità sociale di impresa: ha aiutato più di 50 organizzazioni a realizzare il proprio bilancio sociale e/o ambientale, ha accompagnato Coop alla certificazione SA8000, è inoltre promotrice di Impronta Etica, membro di ISEA, parte del gruppo GBS per la statuizione dei principi contabili del Bilancio Sociale e del gruppo per la definizione dei principi di contabilità ambientale per gli Enti Pubblici, partecipa infine al Consiglio d'Amministrazione del SAI.

*Referente per Q-RES: Marisa Parmigiani - responsabile dell'area SA8000 ed Accountability, segretario di Impronta Etica.*

**SODALITAS**, Associazione per lo Sviluppo dell'Imprenditoria nel Sociale, nasce nel 1995 per iniziativa di Assolombarda e di un gruppo di imprese, e da allora opera come ponte tra impresa e mondo nonprofit. Grazie ai propri consulenti-manager volontari, Sodalitas affianca e sostiene, attraverso interventi di consulenza gratuita, le organizzazioni nonprofit nei loro processi di gestione, trasformazione e sviluppo. Inoltre, promuove iniziative e progetti che rafforzino l'impegno sociale delle imprese.

Ad oggi sostengono l'attività di Sodalitas le seguenti imprese: Abb, Acea, Alcatel, Alcoa, Assolombarda, Bayer, Banca Popolare di Milano, Bracco, Credito Valtellinese, Deutsche Bank, Eni, Ernst & Young, Falck, Hewlett Packard, Ibm, Ideal Standard, Fondazione Johnson & Johnson, Magneti Marelli, Montedison, Nestlè, Pirelli, Protti, Rcs Editori, Saras, Schering, Siemens, ST Microelectronics, Telecom Italia, Unicredito, Unilever, Whirlpool.

*Referenti per Q-RES: Ruggero Bodo, socio Sodalitas tra i fondatori dell'Associazione; Maria Teresa Scherillo, socio Sodalitas tra i fondatori dell'Associazione; Giuseppe Sgroi, Socio Sodalitas; Valeria Fazio, addetta ai programmi di Responsabilità Sociale d'Impresa*

**UNICREDITO ITALIANO** è un gruppo multispecialistico, con una forte proiezione internazionale (sette banche in Italia e quattro all'estero, wholesale banking, banche multicanale, società prodotto) e con un modello organizzativo capace di valorizzare i caratteri distintivi di ciascuna componente, senza rinunciare a mettere a fattor comune la strategia, il governo e la produzione. E' ai primi posti in Italia e in Europa per profitti, cost/income e capitalizzazione. A giugno 2001 ha realizzato: un utile netto a 803 milioni di Euro, un ROE al 20%, un cost/income al 52,6%. Conta su: 65.194 dipendenti, 3.959 succursali bancarie, 1.680 promotori finanziari.

*Referente per Q-RES: Riccardo Della Valle - "Responsabile Bilancio Sociale Ambientale".*

## **UNIPOL**

Unipol nasce nel 1963 e oggi, dopo soli 37 anni, è il terzo gruppo assicurativo italiano. Con forti alleanze consolidate, in Italia e in Europa, opera nel settore dei servizi assicurativi, bancari e finanziari combinando completezza ed efficienza imprenditoriale. L'innovazione e la trasparenza sono le caratteristiche emergenti dei propri prodotti. Il principale fattore di successo è da sempre l'impegno sociale e la particolare attenzione rivolta ai Clienti. Per questo Unipol ha guadagnato più volte il premio di "Soddisfazione del Cliente" con riconoscimenti ufficiali da Istituzioni del settore. Unipol Assicurazioni è quotata in Borsa dal 1986 ed eroga i propri servizi a circa due milioni di clienti attraverso 1.700 punti vendita presenti sull'intero territorio italiano. Nel 1999, dall'esperienza e dalla professionalità del Gruppo, nasce Unipol Banca il cui valore principale è rappresentato dagli oltre due milioni di Clienti serviti finora in campo assicurativo e che oggi possono trovare soluzioni integrate di banca, gestione del risparmio ed assicurazione. Lo sviluppo della qualità del servizio è il principale obiettivo del Gruppo.

*Referente per Q-RES: Franco Malagrino – Assistente al Direttore Centrale; Stampa e relazioni esterne e responsabile del progetto bilancio sociale, Fondazione Cesar.*