







Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex D.M. 270/2004*)  
in Economia degli Scambi Internazionali

Tesi di Laurea

**LA CERTIFICAZIONE AMBIENTALE QUALE STRUMENTO  
DI INNOVAZIONE PER LO SVILUPPO COMPETITIVO  
DELLE IMPRESE**

*RELATORE*

Prof. Giancarlo Corò

*CORRELATORI*

Prof. Mario Volpe

Prof. Alessandro Minello

*LAUREANDA*

Francesca Berton

Matricola 985780

Anno Accademico 2011 / 2012



## *// Ringraziamenti*

---

*Ringrazio tutte le imprese che hanno compilato il questionario ed i responsabili della certificazione che si sono resi disponibili all'intervista.*

*Ringrazio il dott. Biasi e la dott.ssa Alimede dello Sportello CSR e Ambiente della Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Treviso per la disponibilità dimostrata fin dall'inizio e per il supporto dato durante l'indagine.*

*Ringrazio la Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Treviso per l'interesse nei confronti della ricerca e per la collaborazione fornita.*

*Ringrazio il prof. Minello per avermi aiutato nella strutturazione del lavoro e per avermi sempre incoraggiato.*

*Ringrazio il prof. Corò per le osservazioni puntuali ed i suggerimenti in merito all'analisi.*

*La preziosa collaborazione di tutti questi soggetti ha reso possibile lo svolgimento del presente lavoro di ricerca.*

---

**// Nota dell'autore**

*Nel rispetto della nota a protezione del diritto d'autore, presente nel sito [www.accredia.it](http://www.accredia.it), si precisa che il presente lavoro di Tesi è frutto anche di un'elaborazione di alcuni dati presenti nella suddetta banca dati e che non è stata effettuata la riproduzione e/o il trasferimento, totale o parziale, né sono state effettuate operazioni di estrazione e di reimpiego della totalità o di una parte sostanziale della stessa banca dati, nonché l'estrazione o il reimpiego di parti non sostanziali del suo contenuto in modo ripetuto e sistematico.*

*Sono stati effettuati n. 10 accessi al sito in n. mesi 4, per aggiornare i dati statistici al fine di poter elaborare il presente documento. Il lavoro di estrazione dei dati è finalizzato esclusivamente all'elaborazione della presente Tesi di laurea.*

## // SOMMARIO

**Abstract** /7

**Elenco delle abbreviazioni** /9

**Elenco delle figure** /11

**Introduzione** /13

### **1 La Responsabilità Sociale d'Impresa** /19

1.1 Il contesto internazionale /22

1.2 Il contesto europeo /29

1.3 Il contesto italiano /36

1.4 RSI e PMI /40

### **2 La sostenibilità ambientale delle imprese** /45

2.1 Le certificazioni di processo e di prodotto /49

2.2 Il Sistema di Gestione Ambientale /51

2.2.1 La norma ISO 14001 /57

2.2.2 Il Regolamento EMAS /60

2.2.3 Il ruolo delle certificazioni ISO 14001 e EMAS /63

2.2.4 La diffusione delle certificazioni ambientali /64

### **3 Certificazione ambientale, innovazione e competitività** /71

3.1 Innovazione e competitività: il ruolo della certificazione ambientale /73

3.2 L'indagine CESQA-ACCREDIA 2010 /77

### **4 Percorsi di certificazione nella provincia di Treviso** /81

4.1 I risultati dell'indagine /83

4.1.1 L'anagrafica delle imprese /85

4.1.2 La certificazione ISO 14001 /89

4.1.3 Certificazione ambientale e competitività /96

4.2 Profili delle imprese certificate /105

## **5 Casi di studio ISO 14001 /111**

5.1 Burgo Group Spa /113

5.2 Carron Cav. Angelo Spa /118

5.3 Centro Riciclo Vedelago Srl /121

5.4 Climaveneta Spa /124

5.5 Credito Trevigiano /129

## **6 La certificazione: elementi distintivi ed esperienze a confronto /135**

6.1 I lineamenti dell'impresa innovativa /137

6.2 Forme di innovazione ed effetti sulla formula imprenditoriale /139

6.3 La certificazione e la performance delle imprese /144

## **Conclusioni /147**

### **Appendice A**

*I principi del Global Compact /153*

### **Appendice B**

*Agenda della Commissione Europea 2011-2014 sulla CSR /155*

### **Appendice C**

*Il questionario "La certificazione ambientale delle imprese nella provincia di Treviso" /157*

### **Appendice D**

*Profili delle imprese certificate a confronto /163*

### **Appendice E**

*Struttura intervista e liberatoria /165*

### **Appendice F**

*Costi e benefici disaggregati per macro settore e per classe di addetti delle imprese /167*

## **Bibliografia /173**

## **Sitografia /177**



## // Abstract

Il presente lavoro ha l'obiettivo di analizzare il ruolo della certificazione ambientale nel processo innovativo quale stimolo alla competitività dell'impresa. La Tesi affronta, inizialmente, il fenomeno della responsabilità sociale d'impresa e della certificazione ambientale e poi propone, a partire da una breve analisi della letteratura, una specifica indagine degli effetti innovativi indotti dalla certificazione ISO 14001. L'indagine, condotta su un campione di imprese della provincia di Treviso, è stata effettuata tramite la somministrazione di un questionario strutturato ed alcune interviste di approfondimento. I risultati che sono emersi confermano l'ipotesi secondo la quale la certificazione ambientale può considerarsi sia uno "strumento" sia una forma stessa di innovazione.

*This work aims to analyse the role of environmental certification in the process of innovation, as a stimulus to companies' competitiveness. In the first part, the Thesis deals with the phenomenon of companies' social responsibility and with environmental certification. Then, starting from a short analysis of the literature, it presents a specific research into the effect on innovation of the ISO 14001 certification. The research, conducted in a sample of companies in the province of Treviso, was carried out by a structured questionnaire and some in-depth interviews about the issue. The results support the hypothesis that environmental certification can be considered a "mean" to change and an innovation itself.*



## // Elenco delle abbreviazioni

CSR	Corporate Social Responsibility
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
ENSR	European Network for Social and Economic Research
GC	Global Compact
GRI	Global Reporting Initiative
IMN	Impresa Multinazionale
INAIL	Istituto Nazionale Infortuni sul Lavoro
ISO	International Standard Organization
ISPESL	Istituto Superiore per la Prevenzione E la Sicurezza del Lavoro
OCSE	Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico
OIL	Organizzazione Internazionale del Lavoro
ONG	Organizzazione Non Governativa
ONU	Organizzazione delle Nazioni Unite
PMI	Piccola Media Impresa
PVS	Paesi in Via di Sviluppo
RSI	Responsabilità Sociale dell'Impresa
UE	Unione Europea
UNCTAD	United Nation Conference on Trade and Development
UNRISD	United Nation Research Institute for Social Development



## // Elenco delle figure

- Figura 1:** Il contributo dell'impresa allo sviluppo sostenibile /48
- Figura 2:** Attori coinvolti nel processo di certificazione /50
- Figura 3:** Attività relative all'implementazione di un SGA /52
- Figura 4:** Ciclo di Deming /58
- Figura 5:** Certificazioni ISO 14001 nel mondo (valori in migliaia), 2000-2010 /65
- Figura 6:** Certificazioni EMAS per Paese europeo, giugno 2012 /66
- Figura 7:** Siti produttivi certificati per il sistema di gestione ambientale ISO 14001 per regione, marzo 2012 /67
- Figura 8:** Certificati rilasciati in Italia ed in Veneto, 2006-2012 /68
- Figura 9:** Siti produttivi certificati per il sistema di gestione ambientale ISO 14001 per provincia del Veneto, marzo 2012 /69
- Figura 10:** La certificazione ambientale ed il processo innovativo /76
- Figura 11:** Le imprese del campione per classe di addetti /85
- Figura 12:** Le imprese del campione per classe di fatturato (valori relativi al fatturato in migliaia di euro) /86
- Figura 13:** Le imprese del campione per settore di attività /87
- Figura 14:** Le imprese del campione per anno di fondazione (valori assoluti) /87
- Figura 15:** Mercato di riferimento delle imprese del campione /88
- Figura 16:** Le imprese del campione per numero di sedi e di sedi certificate /89
- Figura 17:** Le imprese del campione per anno di certificazione (valori assoluti) /90
- Figura 18:** Le imprese del campione per anno di rinnovo del certificato (valori assoluti) /91
- Figura 19:** Tipologie di certificazione adottate dalle imprese del campione /94
- Figura 20:** Le imprese del campione per tipologia di strumento di CSR /95
- Figura 21:** Andamento di costi e benefici relativi all'adozione della ISO 14001 /97
- Figura 22:** Costi e benefici della certificazione ambientale nei tre diversi periodi considerati /98
- Figura 23:** Tipologie di innovazione individuate dalle imprese del campione /100
- Figura 24:** Tipologie di innovazione per macro settori delle imprese del campione /101
- Figura 25:** Tipologie di innovazione per classe di addetti delle imprese del campione /101
- Figura 26:** Tipologie di miglioramenti attesi dalle imprese del campione /103
- Figura 27:** Tipologie di servizi utili alle imprese del campione /104





INTRODUZIONE





## // Introduzione

La Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) è un fenomeno in progressiva affermazione in ambito aziendale a causa dell'aumento delle pressioni esterne all'impresa e dei recenti cambiamenti che stanno interessando il mercato globale. La concezione dell'impresa si è ormai allontanata dall'idea di attore economico finalizzato a massimizzare il profitto, il cui scopo è guidare la domanda e l'offerta senza doversi occupare della gestione dell'impatto sociale e ambientale della propria attività.

Negli anni recenti si è passati a considerare l'impresa come un soggetto economico orientato a soddisfare i bisogni non solo degli azionisti ma di tutti gli stakeholder coinvolti nell'attività d'impresa sia in modo diretto che indiretto. A questo si deve aggiungere una maggiore consapevolezza da parte delle imprese circa l'impatto che le loro attività hanno nei contesti con i quali interagiscono. Inoltre, la crescente attenzione rivolta alla RSI in ambito istituzionale e accademico ha contribuito da un lato allo sviluppo di diverse definizioni e approcci teorici e dall'altro all'approfondimento delle tipologie di benefici che l'implementazione di tali politiche ha sulla performance economico-finanziaria dell'impresa (Caroli e Tantalò, 2009).

Gli ultimi decenni hanno visto crescere l'interesse del sistema impresa nei confronti delle tematiche ambientali e la consapevolezza del pubblico in merito alle ripercussioni delle attività produttive sull'ambiente naturale. La progressiva presa di coscienza da parte di cittadini, imprese e pubblica amministrazione delle proprie azioni e dell'impatto che queste hanno nell'ambiente ha generato un fertile terreno per lo sviluppo sostenibile.

Grazie a questa maggiore consapevolezza, oggi la valutazione dell'operato delle imprese non si limita a tenere in considerazione le variabili standard inerenti ai risultati d'esercizio ma abbraccia anche aspetti riconducibili all'etica dei comportamenti dell'impresa nei confronti dei vari stakeholder. L'importanza della sostenibilità dei processi produttivi dal punto di vista ambientale si aggiunge all'aspetto qualitativo dei prodotti. Negli ultimi anni questo ha generato un forte aumento delle certificazioni ambientali tra le quali assumono una posizione di rilievo lo standard internazionale ISO 14001 ed il Regolamento comunitario EMAS.

Lo standard ISO 14001 è la normativa tecnica che individua i requisiti per la realizzazione di un Sistema di Gestione Ambientale (SGA) di standardizzazione delle attività il cui obiettivo è fornire un contributo concreto alla protezione dell'ambiente ed alla prevenzione dell'inquinamento. Questa norma dà la certezza della conformità legislativa e della sensibilità nei confronti delle tematiche ambientali da parte dell'azienda ma non assicura il rispetto di livelli di sostenibilità prefissati.

EMAS è un sistema comunitario di ecogestione e audit a cui le imprese aderiscono volontariamente e attraverso il quale esse gestiscono il proprio impatto sull'ambiente con l'obiettivo di ottenere un miglioramento continuo del SGA.

Lo studio degli effetti generati dalla certificazione ambientale all'interno dell'impresa ha evidenziato che la certificazione può essere concepita come un'innovazione in sé e come uno strumento che genera a sua volta un processo innovativo. Il cambiamento si concretizza nelle diverse forme classificate nella teoria schumpeteriana dello sviluppo distinte in nuovi prodotti, nuovi metodi di produzione, nuove fonti di approvvigionamento, sfruttamento di nuovi mercati, e modi alternativi di organizzare un'impresa (Fagerberg *et al.*, 2007).

Le imprese che adottano la certificazione risultano più innovative poiché sperimentano vantaggi e benefici economici derivanti dal miglioramento delle proprie prestazioni ambientali quali risparmio energetico, riduzioni nei costi delle risorse e delle materie prime, recupero dei materiali di scarto, valorizzazione economica dei residui di lavorazione, minimizzazione dei rischi e dei costi connessi. Questa attenzione nei confronti dell'ambiente porta l'impresa ad accrescere la propria competitività garantendo maggiore sostenibilità alla propria produzione.

Per questi motivi, la competitività delle imprese e la certificazione, temi di grande attualità, risultano strettamente interconnessi. La gestione degli impatti ambientali, la prevenzione e la gestione dei rischi, ma anche il problema dell'energia e dei suoi costi, rappresentano oggi per le imprese aspetti d'importanza sostanziale, perché direttamente connessi alla sostenibilità del business e quindi alla capacità di sopravvivenza dell'impresa stessa.

La certificazione ambientale, stimolo alla crescente interdipendenza fra imprese e ambiente in cui operano, permette di avviare processi innovativi che portano ad un progressivo miglioramento della competitività aziendale.









## 1 La Responsabilità Sociale d'Impresa

La storia delle tematiche sociali ed ambientali in relazione alle attività economiche è antica quanto lo sono il commercio ed il mercato. A titolo esemplificativo, basti pensare che risalgono a quasi 5000 anni fa sia le operazioni commerciali inerenti il taglio ed il trasporto del legname che le leggi di tutela delle foreste. In tema di sicurezza dell'ambiente di lavoro, già nell'antica Mesopotamia (circa 1700 a.C.), il Re Hammurabi introdusse un codice che prevedeva la pena di morte di costruttori e proprietari terrieri che per negligenza avessero causato il decesso dei lavoratori o avessero creato danni alla cittadinanza. Tutto ciò dimostra come sin dall'antichità la responsabilità sociale era sentita come un prerequisito essenziale per poter operare nel rispetto della legge.

Con l'avvento dell'industrializzazione, l'impatto dell'economia sulla società e sull'ambiente assume una nuova dimensione: a cavallo tra il XIX e il XX secolo alcuni leader di azienda comprendono la gravità degli effetti di molte loro attività professionali sull'ambiente circostante e sulla comunità in cui l'impresa è inserita e cercano di rimediare attraverso iniziative filantropiche a favore della collettività.

I dibattiti che si tenevano negli anni '20 sulla responsabilità sociale delle imprese hanno avviato il processo di sviluppo del moderno movimento della RSI. A conferma di questo, si riporta una parte del discorso che Wallace B. Donham della Dean of Harvard Business School ha pronunciato alla NorthWestern University nel 1929:

“Il business è iniziato molti secoli fa, prima dell'alba della storia, ma il business come lo conosciamo oggi è cambiato: nuovo nel suo ampio obiettivo, nuovo nel suo significato sociale. Il business non ha ancora imparato come gestire questi cambiamenti e non ha piena consapevolezza dell'importanza delle sue responsabilità per il futuro della civiltà umana.”<sup>1</sup>

Quasi 85 anni più tardi queste parole suonano come vere: benché oggi si affrontino nuove preoccupazioni sul ruolo del business nella società, molti dei temi in discussione non sono diversi da quelli sorti negli anni '20 (Asongu, 2007). La principale differenza è costituita dal fatto che l'economia nella società odierna riveste un ruolo più centrale e che l'opinione pubblica è più sensibile e consapevole nei confronti delle tematiche ambientali ed etiche: questo aumenta la complessità già presente nel rapporto tra globalizzazione, commercio e sviluppo sociale. Oggigiorno tutti questi settori dell'economia concorrono al raggiungimento dello sviluppo sostenibile: è necessario cogliere opportunità e sviluppare nuovi servizi, trasformare vecchie formule imprenditoriali in strutture innovative in grado di intraprendere

<sup>1</sup> “Business started long centuries before the dawn of history, but business as we now know it is new-new in its broadening scope, new in its social significance. Business has not learned how to handle these changes, nor does it recognise the magnitude of its responsibilities for the future of civilisation.” (Peattie, 2011).

nuovi percorsi di sviluppo. La grande sfida del futuro è, infatti, quella di creare *shared value* (Porter e Kramer, 2011), ovvero quella di produrre e condividere allo stesso tempo valore per l'impresa e per la comunità. Questo è possibile considerando non solo la logica della RSI ma anche tutti gli aspetti sociali, ambientali e culturali quali fattori chiave di competitività di medio-lungo termine per le imprese. Data la vastità della materia, si è deciso di suddividere la trattazione della responsabilità sociale delle imprese in quattro capitoli. Il primo inquadra la RSI in un'ottica mondiale prendendo in esame l'operato di organizzazioni, organismi ed associazioni internazionali. Il secondo capitolo, invece, analizza gli atti (comunicazioni, risoluzioni, pareri) dei principali organismi dell'UE mentre il terzo approfondisce la situazione italiana. Il quarto capitolo, infine, indaga la relazione tra RSI e le Piccole Medie Imprese (PMI).

## 1.1 Il contesto internazionale

L'espressione *Corporate Social Responsibility* (CSR)<sup>2</sup> è stata coniata da Bowen nel 1953<sup>3</sup> ancora oggi non esiste una definizione univoca di questo fenomeno e nemmeno un'unica modalità di implementazione (Caroli e Tantalo, 2009).

Negli anni '50 è emersa la consapevolezza che le imprese, in quanto centri di potere, influenzano la società ma la concezione di responsabilità è ancora collegata unicamente ai manager d'impresa e non ai grandi gruppi.

Nel corso degli anni '60 crescono i contributi teorici in materia e si afferma la definizione di CSR: è in questo periodo che si pongono le basi per una responsabilità d'impresa che va oltre i doveri economici e legali, benché in forma ancora vaga.

Nel decennio successivo con l'avvento della globalizzazione, esplose il tema della RSI: il potere delle imprese cresce ed è sempre meno controllabile dal potere politico. Il primo passo per attivare la ricerca di un diverso modo per circoscrivere l'azione delle imprese è stato definire il genere di comportamenti dell'impresa che la rendono socialmente responsabile. In generale, l'impresa deve rispettare una responsabilità economica, che corrisponde al dovere di creare valore e profitto ma ha anche delle responsabilità giuridiche, etiche e discrezionali (che riguardano investimenti a favore della comunità). Questi atti volontari vanno quindi al di là degli obblighi imposti: in base all'attenzione riservata alle tre componenti non economiche della responsabilità si può stabilire l'orientamento sociale di un'impresa. Un'altra linea di pensiero, in omaggio ai movimenti sociali che si battevano per il rispetto dei diritti civili e

<sup>2</sup> Nel testo si utilizza indifferentemente l'espressione Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) e la corrispondente traduzione inglese *Corporate Social Responsibility* (CSR).

<sup>3</sup> Secondo il quale nell'economia contemporanea gli uomini di affari sono chiamati a perseguire «*those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society*» (Bowen, 1953) («quelle politiche, di prendere quelle decisioni, di seguire quelle linee d'azione che sono desiderabili in funzione degli obiettivi e dei valori riconosciuti dalla società»).



sociali, evidenzia l'importanza del contesto socio-culturale in cui l'impresa è inserita: essa infatti svolge dei compiti definiti in ambito economico ma deve anche dare risposte di tipo sociale. Sono molti e diversi gli interessi che convergono nell'impresa, non solo quelli degli azionisti. Sulla base di questi contributi, a partire dagli anni '80 e nei decenni successivi, gli studi teorici consentono di definire il concetto di responsabilità sociale. Infatti negli anni '90 in ambito internazionale, le istituzioni e le organizzazioni iniziano ad approfondire l'aspetto della sostenibilità sociale ed ambientale mettendo le basi per il futuro sviluppo delle politiche inerenti alla RSI.

## // AGENDA 21

Nel 1992, in particolare, all'Earth Summit tenuto a Rio De Janeiro è iniziato il dibattito incentrato sui problemi ambientali del pianeta e dei loro legami con i problemi dello sviluppo sociale. In questa sede sono stati approvati vari documenti per l'impegno sulla tutela ambientale e sulla sostenibilità: uno dei più importanti è l'Agenda 21, un programma di azione per la comunità internazionale composta da ONU, Stati, Governi, Organizzazioni Non Governative (ONG) e settore privato per lo sviluppo sostenibile del pianeta che propone vari interventi mirati al miglioramento degli standard di vita delle persone e della gestione dell'ambiente. L'Agenda 21<sup>4</sup> contiene i principi guida in materia di RSI ambientale per le Imprese Multinazionali (IMN): essi definiscono un piano d'azione a livello globale, nazionale e locale per la protezione dell'ambiente rivolto all'operato di organizzazioni interne alle Nazioni Unite, ai governi, alle imprese ed a tutti quegli enti che possono contribuire alla protezione dell'ambiente.

L'Agenda 21 affida alle IMN un ruolo di primo piano nella protezione dell'ambiente. Queste, in collaborazione con i governi, devono rafforzare la propria partnership per la promozione di tecnologie pulite e di metodi per internalizzare i costi ambientali. Alle imprese viene richiesto, inoltre, di presentare un report annuale sul livello di attenzione all'ambiente che prestano nelle loro attività, di adottare codici di condotta a livello aziendale e di cooperare con lavoratori, sindacati e altre imprese per trasferire conoscenze in campo ambientale. Le IMN sono chiamate ad attivarsi a livello internazionale, diffondendo politiche di sviluppo sostenibile e trasferendo tecnologie pulite gratuitamente alle loro affiliate nei PVS (Paesi in Via di Sviluppo). E', infine, rilevante che sia richiesto alle IMN di adottare, nelle attività industriali compiute dalle loro consociate, standard ambientali equivalenti o non meno stringenti di quelli che perseguono nello stato d'origine.

<sup>4</sup> Il testo integrale di Agenda 21 (consultabile all'indirizzo [www.un.org](http://www.un.org)) è stato ratificato dai governi di più di 178 Paesi insieme alla "Rio Declaration on Environment and Development" e allo "Statement of Principles for the Sustainable Management of Forest".

## // UNCTAD e OIL

Alcuni anni più tardi, nel 1999, l'UNCTAD (United Nations Commission on Trade and Development) approfondisce il tema della RSI in relazione all'impresa transnazionale pubblicando il rapporto sulla responsabilità sociale.<sup>5</sup>

Prima dell'UNCTAD, già nel 1977, l'OIL (Organizzazione Internazionale del Lavoro) ha affrontato lo stesso tema adottando la "Dichiarazione tripartita di principi concernenti le imprese multinazionali e la politica sociale". Questo documento, a carattere universale e non vincolante, contiene i principi destinati a guidare le multinazionali, i governi, gli imprenditori e i lavoratori in settori quali l'impiego, la formazione, le condizioni di lavoro e di vita e le relazioni professionali. La prima versione del 1977 è stata aggiornata nel 2001 e nel 2006 alla luce della dichiarazione dell'OIL del 1998 (relativa ai principi e ai diritti fondamentali sul lavoro), con particolare riferimento al tema delle condizioni di lavoro che le imprese dovrebbero rispettare in patria e all'estero. Il valore di questo documento risiede nella complessità del suo contenuto: infatti copre tutti gli aspetti della politica sociale, dalle relazioni industriali, alla formazione, all'occupazione ed è rivolto ad importanti attori economici (multinazionali, governi, associazioni dei lavoratori e dei datori di lavoro).

Il rispetto del nucleo essenziale delle norme dell'OIL (libertà di associazione, abolizione del lavoro forzato, non-discriminazione ed eliminazione del lavoro infantile) costituisce un punto fondamentale della RSI (OIL, 2001).

## // OCSE

Nel 2011, l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) aggiorna le "Linee guida dirette alle multinazionali" (più semplicemente "Linee Guida")<sup>6</sup> contenenti i principali capisaldi della RSI e rivolte alle parti sociali ed ai governi nazionali (la prima edizione di questo documento risale al 1976).<sup>7</sup> Nelle "Linee Guida", 42 governi degli stati industrializzati definiscono una serie di raccomandazioni richiedendo alle multinazionali di operare in armonia con le politiche e le aspettative sociali ed ambientali. Coerentemente al concetto di RSI e allo scopo di promuovere il ruolo dell'imprenditoria nello sviluppo sociale e

<sup>5</sup> Titolo originale del documento "*The Social Responsibility of Transnational Corporations*".

<sup>6</sup> Il testo integrale è consultabile nel sito del Punto di Contatto Nazionale (PNC) all'indirizzo [www.pcnitalia.sviluppoeconomico.gov.it](http://www.pcnitalia.sviluppoeconomico.gov.it) (ultima consultazione 6 luglio 2012). Il PNC è l'organo creato dal Governo italiano per garantire che le "Linee Guida destinate alle imprese multinazionali" elaborate dall'OCSE siano divulgate e messe in pratica nel migliore dei modi.

<sup>7</sup> Le "Linee Guida OCSE destinate alle imprese multinazionali" costituiscono parte della "Dichiarazione dell'OCSE sugli investimenti internazionali e le imprese multinazionali".

la tutela dei diritti fondamentali dei lavoratori, le “Linee Guida” consistono in principi e norme facoltativi per un comportamento responsabile delle imprese in settori quali l’occupazione, le relazioni industriali, i diritti umani, l’ambiente, la concorrenza, la trasparenza dell’informazione e la fiscalità, la lotta alla corruzione e la tutela dei consumatori. Le multinazionali, quindi, dovrebbero contribuire al progresso economico, sociale e ambientale nella prospettiva di realizzare uno sviluppo sostenibile e rispettare i diritti umani dei soggetti interessati dalle proprie attività, in conformità agli obblighi e agli impegni internazionali assunti dai governi ospiti. L’attuazione delle “Linee Guida” merita grande attenzione, in quanto costituisce uno strumento atto a limitare i costi dell’assenza di una responsabilità sociale delle imprese e gli effetti in termini di assistenza allo sviluppo. I Paesi aderenti sono in numero minore rispetto ai firmatari delle convenzioni dell’ONU e dell’OIL ma includono le grandi economie sviluppate le cui imprese costituiscono il 70% degli investimenti diretti esteri nel 2010 (UNCTAD, 2011). Infine, le raccomandazioni identificate dall’OCSE rivestono un’importanza fondamentale poiché, seppur non giuridicamente vincolanti, sono state elaborate e sono quindi sostenute dalla volontà dei governi dei Paesi OCSE nei quali ha sede la maggior parte delle multinazionali.

## // IL GLOBAL COMPACT

Nonostante l’importanza attribuita a tutti i documenti sopra citati, quella che si può considerare la prima esaustiva codificazione delle linee guida per le grandi imprese operanti negli Stati membri dell’ONU è il Global Compact (GC).<sup>8</sup> Proposta per la prima volta dal Segretario Generale dell’ONU Kofi Annan per sollecitare gli imprenditori a sostenere ed applicare i principi delineati derivanti da strumenti internazionali, questa iniziativa è stata formalmente varata nel luglio 2000 con la partecipazione di multinazionali che hanno collaborato insieme ad imprenditori, organizzazioni sindacali, lavoratori e rappresentanti della società civile. Le parti si sono accordate per cooperare entro uno spazio comune, allo scopo di rafforzare la cittadinanza responsabile delle imprese ed i pilastri sociali della globalizzazione, attraverso il dialogo ed attività concrete. Nove principi universali, relativi ai diritti umani, al lavoro ed all’ambiente, costituiscono la base di questa iniziativa internazionale. Nel 2004, i nove principi sono integrati dal decimo che riguarda la lotta alla corruzione.

Il GC, che sancisce l’inizio della cooperazione di imprese e società civile nell’ambito dell’ONU, è un altro esempio di codice di condotta raccomandato a livello internazionale e finalizzato al rafforzamento delle pratiche di RSI. L’obiettivo principale è far sì che le imprese private accolgano e applichino i dieci principi fondamentali<sup>9</sup> nelle rispettive prassi aziendali

<sup>8</sup> E’ considerata “*The world’s largest corporate social responsibility initiative*” (UNCHR, 2006).

<sup>9</sup> I principi proposti in materia di lavoro riflettono i contenuti delle otto convenzioni fondamentali dell’OIL (Commissione delle Comunità Europee, 2001b).

e sostengano le politiche pubbliche in questi settori. Nello specifico, per quanto riguarda l'ambiente, i principi 7, 8 e 9 stabiliscono che le attività di business devono supportare l'approccio precauzionale alle sfide ambientali;<sup>10</sup> devono sostenere iniziative per la promozione di una maggiore responsabilità ambientale; devono incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie amiche dell'ambiente. Sono dunque ripresi alcuni dei principi cardine in materia ambientale delineati da Agenda 21 agli inizi degli anni Novanta.

I tratti più interessanti del Global Compact sono la vasta partecipazione da parte di vari stakeholder e la sua importante diffusione tramite una settantina di agenzie localizzate (denominate *Local Networks*) in molti Paesi del mondo. Queste agenzie hanno lo scopo di radicare i principi del GC in contesti nazionali, linguistici e culturali diversi, pur riferendosi sempre agli organi centrali dell'organizzazione.

Il 28 febbraio 2012, parlando ad una conferenza stampa a New York, George Kell, direttore esecutivo del GC, enfatizza il bisogno crescente del settore privato di inserire la sostenibilità come priorità all'interno delle attività di business. Il GC oggi conta più di 10.000 partecipanti, con più di 7.000 imprese in 140 Paesi, molti dei quali stanno lavorando per raggiungere una migliore sostenibilità ambientale e sociale seguendo i dieci principi in tema di diritti umani, lavoro, ambiente e anti corruzione. Infatti, nonostante le adesioni totali al programma siano 7.000, più di 3.000 imprese sono già state eliminate dalla lista per incompatibilità.<sup>11</sup> Per questo motivo il sig. Kell dichiara di non essere pienamente soddisfatto del movimento che, nonostante la sua grandezza, non è ancora in grado di trasformare la società.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> L'approccio precauzionale consiste nel modo di condurre l'attività di impresa seguendo il Principio 15 della Dichiarazione di Rio: "(...) *When there are threats of serious or irreversible damage, lack of full scientific certainty shall not be used as a reason for postponing cost-effective measures to prevent environmental degradation*". Quindi, se l'impresa ritiene che si possa verificare un danno ambientale serio e irreversibile, deve adottare tutte le precauzioni per evitare il verificarsi del danno, anche in assenza di prove scientifiche riguardo alla minaccia ambientale (Peroni e Migani, 2011).

<sup>11</sup> All'interno di queste 3.000 imprese, un centinaio sono italiane. Cfr. "Le Nazioni Unite dure sui criteri della sostenibilità: 100 italiane espulse dal GC", Eticanews, 21 marzo 2012, disponibile all'interno del seguente indirizzo web [www.eticanews.it](http://www.eticanews.it) (ultima consultazione 23 giugno 2012).

<sup>12</sup> Cfr. "UN urges businesses to join corporate responsibility pact ahead of Rio forum", UN News Centre, 28 febbraio 2012, disponibile all'interno del seguente indirizzo web [www.un.org](http://www.un.org) (ultima consultazione 23 giugno 2012). A dicembre 2011, al GC Board meeting, il Segretario Generale dell'ONU, Ban Ki Moon, evidenziava l'importanza della crescita e dell'evoluzione del GC negli anni ma sottolineava la necessità di portare l'iniziativa ad un livello successivo. Cfr. "Ban stresses role of business in advancing sustainable development agenda", UN News Centre, 16 dicembre 2011, disponibile all'interno del seguente indirizzo web [www.un.org](http://www.un.org) (ultima consultazione 23 giugno 2012).

## // UNRISD e G8

Anche l'agenzia dell'ONU, lo United Nation Reserch Institute on Social Development (UNRISD), ha dato il suo contributo importante alla RSI. Lo UNRISD nasce nel 1963 con l'obiettivo di condurre ricerche innovative e rilevanti a livello politico in tema di sviluppo sociale. La sua missione è generare conoscenza e articolare alternative di policy su tematiche contemporanee di sviluppo, contribuendo a ridurre la povertà e l'ineguaglianza, migliorando il benessere, facendo rispettare i diritti e creando società più democratiche ed eque. Questa agenzia ha finanziato, dal 2000 al 2005, il progetto "Responsabilità del business per lo sviluppo sostenibile" promuovendo ricerche e dibattiti sulla responsabilità ambientale e sociale delle imprese. L'obiettivo generale del progetto era esaminare se le multinazionali e altre imprese stessero apportando dei miglioramenti alle proprie iniziative sociali ed ambientali.<sup>13</sup> Gli obiettivi specifici, invece, erano verificare se la RSI delle multinazionali venisse applicata nella pratica, e nei casi di corretta applicazione, riuscire ad individuare quali tipi di pressioni, incentivi e accordi istituzionali avessero promosso il cambiamento. Una particolare attenzione è stata data all'efficacia di iniziative volontarie quali i codici di condotta, i report sociali ed ambientali, le certificazioni, i marchi, gli investimenti sociali d'impresa ed i miglioramenti nei Sistemi di Gestione Ambientale (SGA). Inoltre, risultava di fondamentale importanza capire se le iniziative volontarie e l'auto regolamentazione d'impresa costituissero un'alternativa effettiva alla regolamentazione governativa e internazionale.<sup>14</sup> All'interno di questo progetto sono state sviluppate altre ricerche inerenti la regolamentazione internazionale delle multinazionali, i codici di condotta delle imprese, gli schemi di certificazione e gli standard proposti da vari stakeholder.<sup>15</sup> Nel 2004 la Sottocommissione dell'ONU per la promozione e tutela dei diritti umani<sup>16</sup> ribadisce l'esistenza di una serie di obbligazioni in capo alle imprese in materia di tutela, rispetto e salvaguardia dei diritti umani fondamentali.<sup>17</sup> Per la prima volta, l'approccio normativo non si limita a monitorare le multinazionali ma propone azioni legali contro tutti i tipi di imprese che violano tali norme. Questa proposta scatena il dibattito, ancora oggi aperto, sul principio di

<sup>13</sup> Soprattutto nei PVS nei quali la legislazione sulla tutela del lavoro è carente in questo ambito.

<sup>14</sup> Il progetto si sviluppava prevalentemente nei PVS e coinvolgeva campi di lavoro in Brasile, Cina, India, Indonesia, Malesia, Messico, Filippine, Singapore e Sud Africa.

<sup>15</sup> I dettagli del progetto sono disponibili all'interno del seguente indirizzo web [www.unrisd.org](http://www.unrisd.org) (ultima consultazione 23 giugno 2012).

<sup>16</sup> Tramite la proposta intitolata "Norme sulla responsabilità delle società multinazionali e di altre imprese in relazione ai diritti umani" (titolo in lingua originale: *Norms on the responsibilities of transnational corporations and other business enterprises with regard to human rights*).

<sup>17</sup> Nel 2005 l'Ufficio dell'Alto Commissariato per i Diritti Umani con la Decisione 2004/116, (*Responsibilities of Transnational Corporations and Related Business Enterprises With Regard to Human Rights*, 20 aprile 2004) deliberazione del 2004 della Commissione sui Diritti Umani dell'ONU chiarisce lo status giuridico del documento (sezione LA CSR del sito [www.i-csr.it](http://www.i-csr.it)).

volontarietà nell'adesione a standard internazionali in materia di diritti umani e sulla necessità di avere delle norme cogenti per assicurare che i principi in esse contenuti siano rispettati. Tra le varie istituzioni internazionali, anche i governi del G8 hanno dimostrato negli ultimi anni un forte interesse nei confronti degli standard di RSI e della loro disseminazione, adozione e conformità. Durante il G8 del 2009, infatti, esprimono all'unanimità il loro sostegno al lavoro delle istituzioni internazionali (OIL, OCSE, GC) che si impegnano per far incorporare la RSI nelle attività di business sottolineando l'importanza che queste collaborino in modo coerente per raggiungere effetti sinergici con gli esistenti strumenti di RSI. Nel documento conclusivo del G8 dell'Aquila (G8, 2009), dichiarano di essere consapevoli del ruolo svolto dai governi e dal settore privato nel raggiungimento della crescita sostenibile e della necessità di compiere ulteriori sforzi per arginare le conseguenze della crisi finanziaria e per promuovere pratiche di business responsabile. A questo scopo, la disseminazione degli standard volontari di RSI riconosciuti a livello internazionale risulta la chiave per accrescere la consapevolezza tra i governi, i cittadini, le imprese e gli altri stakeholder.

## // RIO+20

L'ultimo importante evento in ordine temporale che viene citato è RIO+20: dopo vent'anni le Nazioni Unite organizzano un altro Earth Summit nella capitale brasiliana.<sup>18</sup> L'obiettivo di questo appuntamento è fissare nuovi impegni politici per lo sviluppo sostenibile, consolidare i progressi ottenuti, colmare i gap nell'implementazione degli output dei principali summit sullo sviluppo sostenibile e lanciare nuove sfide per il futuro. La Conferenza ha come principali tematiche la *green economy*, l'eradicazione della povertà e il quadro istituzionale finalizzato allo sviluppo sostenibile (General Assembly UN, 2010). In preparazione di RIO+20, il 22 dicembre 2011, il Segretario Generale dell'ONU, Ban Ki-moon, sottolinea il ruolo cruciale che l'economia può giocare nella promozione e nell'implementazione pratica dello sviluppo sostenibile. In questa sede dichiara la necessità che si crei una partnership tra il mondo privato delle imprese, delle associazioni e il mondo delle istituzioni pubbliche.<sup>19</sup> Le imprese sono infatti un partner centrale al pari dei governi e della società civile: tutti questi attori devono essere presenti alla Conferenza per poter dare il proprio contributo all'aggiornamento delle strategie nate vent'anni prima e delinearne di nuove al fine di creare un mondo più equo e sostenibile.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> Tutti i dettagli dell'iniziativa sono disponibili al link <http://www.uncsd2012.org>.

<sup>19</sup> Cfr. "Ban stresses role of business in advancing sustainable development agenda", UN News Centre, 16 dicembre 2011, disponibile all'interno del seguente indirizzo web [www.un.org](http://www.un.org) (ultima consultazione 23 giugno 2012).

<sup>20</sup> E' prevista l'organizzazione di un *Multi-Stakeholder Partnership on Global Commons Growth* e di un *Charter on Shared Social Responsibility for Global Commons* per l'integrazione degli sforzi orientati al bene pubblico globale delle autorità (locali, regionali, nazionali, internazionali) del settore economico, degli istituti di ricerca ed educazione, di organizzazioni della società civile e dei contributi dei cittadini.

Se è vero che le multinazionali stanno adottando negli anni un modo sempre più *green* di fare business, la loro partecipazione a RIO+20 risulta ancora al di sotto delle aspettative. Con oltre 2.000 partecipanti attesi al Corporate Sustainability Forum (parte della più ampia conferenza RIO+20), i leader e gli investitori hanno la possibilità di promuovere le iniziative di sostenibilità con i governi, le autorità locali e i gruppi della società civile.

Per concludere, si riportano le parole del Sig. Kell alla vigilia di questo importante evento:

“La speranza è che Rio+20 possa dare un forte incoraggiamento alla sostenibilità delle imprese. Questo sarà in grado di dimostrare che la maggior parte delle soluzioni di cui abbiamo bisogno esiste già. Sappiamo che c'è un enorme interesse del settore privato ed è tempo di andare avanti e dimostrare attraverso soluzioni concrete che si possono trovare risposte a molti problemi. Quello che serve è la buona volontà, la collaborazione ed i giusti incentivi.”<sup>21</sup>

## 1.2 Il contesto europeo

### // Dal Trattato di Roma al Libro Bianco

Il Trattato di Roma, che istituisce nel 1957 la Comunità Europea, si può considerare la fonte originaria da cui discendono le azioni promosse fino ad oggi in materia di RSI. La versione consolidata del Trattato racchiude la sintesi di tutte le riflessioni ed i suggerimenti che nel corso di quarant'anni sono stati sviluppati in seno all'Unione Europea (dai libri bianchi ai consigli d'Europa).

Una delle prime fonti europee in materia di RSI è il “Libro Bianco” di Jacques Delors presentato dalla Commissione Europea nel 1993. Questo importante Libro, nato per far fronte alla crisi occupazionale, individua nello sviluppo del senso di responsabilità collettiva un punto di forza per affrontare le sfide del XXI secolo.<sup>22</sup>

Delors, allora Presidente della Commissione, sostiene che la crescita dell'Europa nei primi anni '90 dipenda dal capitale umano e dalla superiore competitività che essa sarebbe stata

<sup>21</sup> Cfr. “UN urges businesses to join corporate responsibility pact ahead of Rio forum”, UN News Centre, 28 febbraio 2012, disponibile all'interno del seguente indirizzo web [www.un.org](http://www.un.org) (ultima consultazione 23 giugno 2012). Testo originale: “Our hope is that Rio+20 will deliver a very strong encouragement for corporate sustainability. That we will be able to demonstrate that most of the solutions we need exist already (...). We know there is a huge appetite in the private sector. The time is now to move forward and to demonstrate through solutions that we can find answers to many of the problems. What it takes is goodwill, collaboration, and the right incentives.”

<sup>22</sup> Nel documento si afferma, infatti, che la crescente disoccupazione può essere limitata solamente “costruendo una nuova economia sana, aperta, decentrata, competitiva e solidale”.

in grado di dimostrare nei confronti degli altri Paesi. La fusione di questi due punti di forza avrebbe determinato lo sviluppo economico che si sarebbe potuto realizzare solo attraverso il consolidamento del senso di responsabilità individuale e collettivo (Commissione delle comunità europee, 1993). L'appello di Delors alle imprese europee contro l'esclusione sociale segna l'inizio del cammino dell'Europa verso la definizione di RSI e dei comportamenti socialmente responsabili; in risposta a quell'appello, nel 1995, viene costituita l'associazione CSR Europe (chiamata inizialmente European Business Network for Social Cohesion), con l'obiettivo di creare una rete tra le imprese e rendere evidenti le buone pratiche in materia di RSI, proporre progetti innovativi tra imprese e stakeholder e rivedere le politiche di business in un'ottica di sostenibilità e competitività.<sup>23</sup>

## // **Strategia di Lisbona**

Da questo momento in poi, proliferano i pronunciamenti in tema di RSI da parte di altre istituzioni dell'Unione Europea. Il primo in ordine temporale (marzo 2000) risulta quello del Consiglio Europeo di Lisbona dedicato ai temi economici e sociali dell'Unione Europea che introduce importanti novità nelle politiche economiche degli Stati membri e dell'area nel suo insieme. Viene così definita la Strategia di Lisbona: un obiettivo ambizioso che si propone in dieci anni di far diventare l'Europa il contesto economico più competitivo e dinamico del mondo basato sulla conoscenza ed in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro ed una maggiore coesione sociale. Nello stesso anno anche l'Agenda Sociale Europea 2000-2004, prendendo spunto dagli orientamenti delineati dal Consiglio Europeo, ribadisce l'importanza di sostenere le iniziative connesse alla RSI.

Un ruolo chiave viene assegnato all'integrazione sociale che può avvenire solo se si crea un "efficace partenariato con le parti sociali, le ONG, le collettività territoriali e gli organismi di gestione dei servizi sociali". Anche le imprese, in qualità di stakeholder, devono quindi essere coinvolte in questo tipo di processo (Consiglio dell'Unione Europea, 2000).

## // **Libro Verde**

Dopo la serie di documenti che introducono questo nuovo tema, sviluppano la sensibilità dell'opinione pubblica e attirano l'attenzione di alcune istituzioni fondamentali, nel 2001 si giunge al primo vero dibattito sulla RSI con la pubblicazione del "Libro Verde: promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese" (Commissione delle Comunità Europee, 2001a). Nel Libro la Commissione Europea delinea una chiara definizione di RSI

<sup>23</sup> La storia completa di CSR Europe è consultabile al sito [www.csreurope.org/pages/en/history.html](http://www.csreurope.org/pages/en/history.html).



intesa come “l’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”. Un primo aspetto che emerge consiste nella volontarietà dell’impegno da parte delle imprese: infatti la base della RSI (e quindi dello sviluppo sostenibile) sta nel loro comportamento socialmente responsabile, slegato da qualsiasi prescrizione legale.<sup>24</sup> Un’altra caratteristica della strategia proposta dalla Commissione è la stretta correlazione che lega la responsabilità sociale al tipo di gestione dell’impresa. Questo punto di vista aiuta l’impresa a non identificare la RSI come una mera politica esterna ma a farla propria integrandola alla gestione interna. La responsabilità sociale quindi non è intesa né come obbligatoria (e imposta dall’alto) né come esterna: è provato, infatti, che questo approccio rende la RSI una strategia sterile, non portando al godimento dei benefici sperati ma solo al sostenimento di costi da parte dell’impresa. L’approccio volontario ed integrato invece fa in modo che, aumentando la consapevolezza dei manager, si raggiungano gli obiettivi programmati. Secondo la Commissione, un approccio di tipo volontario porta più facilmente ad uno sviluppo sostenibile in quanto l’impresa nel suo operato deve tener conto delle conseguenze economiche, sociali ed ambientali inserendo la RSI integralmente all’interno della gestione dell’impresa stessa.

Questa strategia coinvolge, quindi, sia le operazioni commerciali che i rapporti con le parti interessate. Tali aree identificano il campo di applicazione della RSI che si possono definire di gestione interna ed esterna. La dimensione interna riguarda nello specifico la gestione delle risorse umane, la tutela della sicurezza e della salute, l’adattamento alle trasformazioni nelle ristrutturazioni aziendali e la gestione degli effetti sull’ambiente. La dimensione esterna agisce in un’ottica più ampia rispetto a quella precedente poiché vede coinvolti le comunità locali e la costruzione di partnership commerciali, i rapporti con fornitori e consumatori e le preoccupazioni ambientali a livello globale (Caroli e Tantalo, 2009). In generale, un’impresa socialmente responsabile ha come principali punti di riferimento gli stakeholder che ruotano attorno alla propria attività.<sup>25</sup> Ogni portatore d’interesse ha un ruolo ben definito all’interno della RSI di un’impresa e deve essere considerato un interlocutore indispensabile a cui fare riferimento per delineare la propria strategia olistica. L’impresa ha la propria politica in ambito commerciale, produttivo o del marketing ed oggi è chiamata a formularne una in merito alla responsabilità sociale.<sup>26</sup>

<sup>24</sup> “Essere socialmente responsabili significa quindi non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là, investendo “di più” nel capitale umano, nell’ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate” (Commissione delle Comunità Europee, 2001a).

<sup>25</sup> Gli stakeholder sono identificabili nelle seguenti categorie:

le risorse umane, i lavoratori | i soci, gli azionisti e la comunità finanziaria | i clienti/utenti | i fornitori | i partner | lo Stato | gli enti locali e la PA | la comunità nel suo complesso | l’ambiente naturale.

<sup>26</sup> Il punto di vista analizzato ha recentemente introdotto un nuovo approccio più bilanciato dell’impresa nei confronti del concetto di valore per i propri azionisti che non può più essere considerato da solo ma deve necessariamente essere integrato con gli interessi dei numerosi stakeholder coinvolti.

## // Pareri e comunicazioni successive al Libro Verde

Nell'analisi del significato della RSI per un'impresa, è interessante citare il parere del Comitato delle Regioni in merito al Libro Verde nel quale si sottolinea l'esigenza di tracciare una distinzione chiara tra imprese che agiscono seguendo il principio di responsabilità e quelle che agiscono per filantropia, beneficenza o sponsorizzazione: solo la prima impostazione deve essere considerata alla base della RSI (Comitato delle Regioni, 2002).<sup>27</sup> Questa osservazione, nonostante sia stata sollevata un decennio fa, mette in luce una criticità attuale ancora irrisolta.

Più specifica è la comunicazione 416/2001 formulata dalla Commissione Europea intitolata "Promozione delle norme fondamentali del lavoro e miglioramento della governance sociale nel contesto della globalizzazione" (Commissione delle Comunità Europee, 2001b). Essa collega due tematiche, la RSI e il rispetto dei diritti dei lavoratori. In questa comunicazione si affronta il tema dell'universalità delle norme fondamentali del lavoro dichiarando l'importanza dell'integrazione delle norme dell'OIL e dell'OCSE nei codici di condotta nell'ottica di migliorare la governance sociale a livello internazionale. La Commissione sottolinea, inoltre, il ruolo chiave delle imprese multinazionali nella promozione del comportamento socialmente responsabile nel quadro del mercato mondiale del lavoro e, pur riconoscendo la volontarietà di queste iniziative, le esorta ad adottare tali strategie. Un altro aspetto consiste nello sviluppo di un comportamento aziendale in concerto con tutti gli interlocutori coinvolti. Un ultimo punto riguarda i codici di condotta, le linee guida e i programmi privati facoltativi di etichettatura ritenuti importanti nella promozione dello sviluppo sociale e sostenuti dalla Commissione stessa a patto che siano "obiettivi, trasparenti e non discriminatori" e che appoggino gli accordi e gli strumenti internazionali esistenti (come avviene per le norme fondamentali sul lavoro dell'OIL e i principi direttivi dell'OCSE destinati alle imprese multinazionali).<sup>28</sup>

Con la risoluzione 86/03 del 2002 sul seguito da dare al Libro Verde si inizia a parlare di responsabilità sociale anche in merito alle PMI. Il Consiglio dell'Unione Europea, infatti, dichiara il proprio appoggio al processo di consultazione avviato affermando che la RSI può essere un mezzo con il quale rispondere alle sfide dei cambiamenti organizzativi e migliorare la competitività di tutte le imprese, dalle PMI alle multinazionali, e in tutti i settori di attività. Il Consiglio considera utile la promozione di iniziative finalizzate allo scambio di buone pratiche

<sup>27</sup> Nel parere del Comitato delle Regioni si identifica la RSI come un tema da integrare in politiche e programmi dell'UE già esistenti, indirizzandoli al miglioramento della ricerca, alla promozione e all'analisi comparativa delle politiche. Inoltre si invita a sfruttare al meglio le esperienze già esistenti, diffuse soprattutto nelle multinazionali in modo da poterle diffondere anche tra le PMI. Il Comitato infine definisce il ruolo del governo regionale e locale nella promozione della RSI che deve essere finalizzato in particolare a sostenere le PMI come collegamento fondamentale tra lo sviluppo della comunità e lo sviluppo economico.

<sup>28</sup> In linea con la politica descritta, la Commissione ritiene che l'UE dovrebbe promuovere la discussione sugli strumenti e le norme internazionali per la certificazione e la verifica dei programmi privati facoltativi e per l'introduzione di un controllo di qualità efficace e dovrebbe sensibilizzare l'opinione pubblica in merito.

e di idee innovative relative alla messa in pratica e alla promozione della RSI e della formazione degli imprenditori e dei lavoratori in modo che possano integrare queste nuove tematiche all'interno di piani strategici di business e operazioni commerciali quotidiane. L'aumento di consapevolezza e l'analisi dell'impatto delle pratiche di RSI sulla z economica dell'impresa può incoraggiare la loro diffusione anche tra le PMI.<sup>29</sup>

## // European Multistakeholder Forum on CSR

Le diverse disposizioni citate fanno capire come le istituzioni, a partire dal 2001, abbiano iniziato a discutere di RSI e abbiano accolto lo stimolo al dibattito proveniente dal Libro Verde. La pubblicazione di questo Libro, con più di 250 risposte ricevute dalla Commissione, dimostra sia il notevole interesse esistente nei confronti di questa tematica che il forte sostegno all'azione dell'UE in questo ambito. Dato l'elevato livello di partecipazione, la Commissione decide di investire sul tema in questione e, nella comunicazione del luglio 2002, adotta una strategia volta a creare una partnership per lo sviluppo di un quadro europeo mirato alla promozione della RSI. Successivamente<sup>30</sup> fa il punto sulla consultazione avviata dopo il Libro Verde e sul seguito delle tre Tavole Rotonde che hanno coinvolto diversi stakeholder (imprese, ONG, consumatori) ponendo una particolare attenzione alle problematiche relative alle PMI (Commissione Europea, 2002a). Prende così avvio l'organizzazione del Multistakeholder Forum che inizia i lavori nell'ottobre 2002 con l'obiettivo di accrescere il livello di conoscenza della RSI e facilitare il dialogo tra business-community, sindacati e organizzazioni della società civile.<sup>31</sup> E' interessante sottolineare l'accento che viene dato in questa sede all'aspetto dell'innovazione e dell'imprenditorialità dell'Europa che possono dare un contributo positivo allo sviluppo economico sostenibile. Vengono identificati quattro aspetti che il forum dovrà prendere in esame nella sua attività: analizzare la competitività, con un focus sui fattori che influenzano la produttività, delineare una struttura di regole che non crei eccessivi vincoli alle

<sup>29</sup> Il Consiglio dell'UE conclude la risoluzione chiedendo alla Commissione di integrare il prima possibile le conclusioni raggiunte nelle discussioni degli stati membri nella successiva comunicazione e sottolinea l'importanza del processo di consultazione dei partner sociali sia a livello nazionale che europeo.

<sup>30</sup> Con la comunicazione della Commissione relativa alla "Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile" (347/2002).

<sup>31</sup> Gli obiettivi del Forum sono di migliorare la conoscenza delle relazioni tra responsabilità sociale, sviluppo sostenibile e conseguente impatto su competitività, coesione sociale e protezione dell'ambiente, con particolare riguardo alle piccole-medie imprese; e di valutare l'opportunità di un approccio comunitario al tema della responsabilità sociale delle imprese, tenendo presente le esperienze già realizzate in Europa e le iniziative internazionali (OCSE; ILO ecc.).

Nello specifico i temi individuati per la discussione sono:

il miglioramento della conoscenza e dello scambio di buone pratiche sulla RSI | il rafforzamento delle pratiche di RSI tra le PMI | l'analisi delle diversità, delle convergenze e della trasparenza fornite dai diversi strumenti della RSI | lo sviluppo dei diversi aspetti della RSI.

imprese, incoraggiare l'imprenditorialità e l'innovazione, e infine assicurare, tramite misure volontarie, un'imprenditorialità responsabile e un contributo positivo alla società sostenibile (European Multistakeholder Forum on CSR, 2004). Molta attenzione viene posta al fattore competitività e in particolare ai lavori delle tavole rotonde che hanno il compito di dare evidenza alla tematica del business case della responsabilità sociale, ossia della convenienza dal punto di vista della concorrenza e delle performance aziendali ad essere socialmente responsabili.<sup>32</sup>

E' doveroso citare la Relazione sulla comunicazione della Commissione<sup>33</sup> del Parlamento (maggio 2003) nella quale si invita a tenere in considerazione i seguenti aspetti sui quali ancora oggi il dibattito è aperto: l'assunzione di criteri chiari e trasparenti per evitare che la RSI diventi uno strumento arbitrario e quindi privo di efficacia e l'introduzione di criteri più severi (o obbligatori) nei confronti delle imprese. La CSR può diventare quindi elemento di competitività nell'economia globale solo se esiste un chiaro sistema di informazione tra imprese e consumatori: a tale scopo il Parlamento chiede di varare una convenzione globale sulla credibilità delle imprese (multinazionali e PMI) in termini di rispetto dell'ambiente, diritti umani e sociali (Parlamento Europeo, 2003). Un anno dopo, nel giugno del 2004 (in corrispondenza con il termine previsto dalla comunicazione sulla responsabilità sociale delle imprese della Commissione), il Multistakeholder Forum pubblica il report finale nel quale, pur non individuando né dei percorsi da seguire né degli strumenti specifici da utilizzare, viene fatto il punto della letteratura e dell'esperienza fino ad allora sviluppata in tema di RSI.<sup>34</sup> Nella terza parte del documento, il forum riassume le raccomandazioni emerse dalle tavole rotonde che riguardano la necessità di aumentare la consapevolezza e di diffondere la conoscenza della RSI, anche attraverso la realizzazione di indagini conoscitive, l'accrescimento delle competenze dei soggetti catalizzatori come consulenti d'impresa, associazioni dei consumatori, investitori, sindacati e media. L'importanza di questo documento risiede nell'approccio multidisciplinare che garantisce un'analisi olistica della RSI senza tralasciare i diversi punti di vista dei singoli attori coinvolti in questo processo.

<sup>32</sup> Il Consiglio dell'Unione Europea, nella Relazione sulla comunicazione 347/2002 della Commissione, esorta la Commissione e le organizzazioni rappresentate nel forum multilaterale a continuare a garantire trasparenza e democraticità dei lavori, consentendo a tutte le parti interessate di poter partecipare ai lavori e di poter apportare il proprio contributo. Anche il Consiglio pone l'accento sulle PMI che devono essere incluse nello scambio di esperienze e buone pratiche coinvolgendo organizzazioni e reti d'impresa.

<sup>33</sup> Il Parlamento sottolinea il pericolo di venire escluso "in modo inaccettabile" dal processo decisionale sulla strategia Europea della RSI e tiene a precisare che la comunicazione della Commissione sul Libro Verde non ha atteso alcun parere del Parlamento.

<sup>34</sup> Nel report del Multistakeholder forum si analizzano, inoltre, i fattori che determinano la RSI e si individuano alcuni elementi che dovrebbero essere contenuti in tutti gli strumenti di responsabilità sociale: l'attenzione alla catena di fornitura, l'inserimento della RSI nel *core business*, il coinvolgimento dei manager ed una comunicazione chiara e trasparente sui benefici.

## // Da Lisbona 2 ad oggi

L'anno successivo la Commissione<sup>35</sup> riprende le conclusioni del Trattato di Lisbona e rilancia la strategia (definita Lisbona 2) affermando che l'iniziativa imprenditoriale volontaria, correlata con le pratiche di RSI, può svolgere un ruolo rilevante contribuendo allo sviluppo sostenibile e parallelamente incrementando il potenziale innovativo e la competitività del territorio europeo.<sup>36</sup> Sempre la Commissione inserisce nell'Agenda Sociale 2005-2010 la promozione della RSI all'interno della nuova dinamica delle relazioni industriali: essa è ritenuta essere un punto importante per raggiungere la piena occupazione.<sup>37</sup> In questa nuova Agenda, si prevedono numerose iniziative sull'evoluzione del diritto del lavoro, sulla sicurezza e la salute sul lavoro e sulla responsabilità sociale delle imprese.

Il 22 marzo 2006 la Commissione emana la comunicazione<sup>38</sup> "Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo d'eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese". Nemmeno questo documento indica una strada europea univoca ma lascia sostanzialmente alle imprese l'opportunità di continuare a realizzare iniziative materia di RSI. La Commissione dichiara che la RSI è un comportamento volontario delle imprese e che un approccio che imponga alle imprese nuovi obblighi ed esigenze amministrative rischia di essere controproducente e in ogni caso sarebbe contrario ai principi di miglioramento della regolamentazione. Questa presa di posizione ha scatenato diverse reazioni da parte degli altri stakeholder: sindacati e ONG *in primis*, che avevano più volte presentato l'esigenza di una regolazione più stringente che indirizzasse le iniziative delle imprese verso il coinvolgimento delle catene di fornitura, la verificabilità e la trasparenza degli strumenti e delle iniziative volontarie delle imprese. La Commissione, infine, annuncia il suo sostegno al lancio di un'alleanza europea con le imprese per rendere l'Europa un polo d'eccellenza in materia di RSI, inteso come processo politico e non strumento giuridico: infatti, viene costituita la European Alliance sulla RSI, un veicolo per mobilitare le risorse e le capacità delle imprese europee e dei loro stakeholder nell'interesse dello sviluppo sostenibile, la crescita economica e la creazione di posti di lavoro.

L'anno successivo, con la risoluzione intitolata "Responsabilità sociale delle imprese: un nuovo partenariato" (approvata il 13 marzo 2007), il Parlamento si dice convinto che il potenziamento delle responsabilità sociali e ambientali delle imprese, collegato al principio della responsabilità imprenditoriale, «rappresenta un elemento essenziale del modello sociale

<sup>35</sup> Tramite la comunicazione al Consiglio Europeo di Primavera del 2/2/2005 (COM(2005)24).

<sup>36</sup> In relazione allo sviluppo sostenibile, la Commissione Europea ha promulgato, sempre nel 2005, una proposta per il Consiglio mirata a rinnovare la strategia di sviluppo sostenibile del 2001 che è stata approvata nel giugno 2006.

<sup>37</sup> La piena occupazione e la creazione di una società più solidale sono i due aspetti prioritari per l'Europa individuati dalla Commissione.

<sup>38</sup> Comunicazione n.136 del 2006 rivolta al Parlamento Europeo, al Consiglio e al Comitato Economico e Sociale Europeo.

europeo e della strategia europea per lo sviluppo sostenibile e al fine di rispondere alle sfide sociali della globalizzazione economica». Pur apprezzando tutto il lavoro compiuto, non nasconde alcuni dubbi su un processo di consultazione parziale, poco trasparente e non equilibrato nel quale le imprese hanno svolto un ruolo preponderante rispetto agli altri attori. La risoluzione fa alcune proposte per rafforzare la strategia di RSI e legarla alle politiche di competitività del sistema economico europeo come ad esempio le proposte sull'etichettatura ambientale. Inoltre pone l'accento sulle PMI e sulla necessità di trovare soluzioni adatte alle loro dimensioni.<sup>39</sup>

Il Consiglio e il Parlamento Europeo hanno entrambi sollecitato la Commissione a sviluppare ulteriormente la sua politica in tema di RSI e per questo motivo, con la nuova comunicazione 681 del 25 ottobre 2011 sulla RSI<sup>40</sup>, la Commissione Europea fornisce nuove indicazioni. In primo luogo essa prende atto delle iniziative e dei cambiamenti che sono intercorsi in tema di RSI tra il Libro Verde e le comunicazioni dal 2001 al 2006 e alla luce di questo ritiene che sia necessario un cambiamento delle politiche affinché l'intervento risulti più incisivo e articolato. Successivamente viene fornita una nuova definizione di RSI che risulta più semplice e di più ampia portata: "la RSI è la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società." L'Agenda della Commissione Europea 2011-2014 sulla CSR definisce un programma formato da 8 punti e 13 iniziative da portare avanti in questo arco temporale. Affinché la RSI possa realizzarsi pienamente e in modo concreto è necessario che le imprese rispettino la normativa vigente e gli accordi collettivi tra le parti sociali. L'obiettivo della RSI è la massimizzazione del valore condiviso per i proprietari o azionisti e per tutti gli stakeholder e la società in generale nell'ottica di individuare, prevenire e mitigare i potenziali effetti negativi della propria attività.

### **1.3 Il contesto italiano**

A livello nazionale, nel 2003, il Governo propone il "Progetto CSR-SC: il contributo italiano alla campagna di diffusione della CSR in Europa" (presentato durante la terza conferenza europea sulla CSR a Venezia) e l'Unioncamere nazionale ed il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali stipulano un Protocollo d'Intesa per sviluppare il progetto ministeriale su tutto il territorio nazionale.

Nello stesso anno l'Italia aderisce al GC, attraverso una decisione del Ministero degli Affari esteri, finanziando il progetto "Sviluppo sostenibile attraverso il Global Compact". Il progetto italiano rappresenta una forma innovativa di sostegno e promozione del GC perché si rivolge

<sup>39</sup> Raccomanda la Commissione di condurre studi approfonditi sulle varie modalità con cui le PMI possono partecipare alla RSI e sugli incentivi esistenti ai fini dell'adozione di principi di responsabilità su base volontaria individuale.

<sup>40</sup> La com.681/2011 fa parte del pacchetto Imprese responsabili (com.685/2011) che comprende anche la comunicazione "Iniziativa per l'imprenditoria sociale". Il pacchetto ha due obiettivi: creare un contesto economico più sostenibile soprattutto per le PMI e reinventare il ruolo dell'imprenditoria responsabile e sociale nella società.

soprattutto alle piccole e medie imprese (in particolare a quelle che operano o intendono operare nei PVS) con l'obiettivo, a lungo termine, di promuovere e facilitare progetti in partenariato tra imprese e agenzie dell'ONU/agenzie di sviluppo/ONG e istituzioni governative del Paese in cui l'impresa opera o intende operare, che, attraverso la realizzazione di attività che rispettino principi e valori universalmente condivisi, contribuiscano allo sviluppo sostenibile.

## // Il progetto CSR-SC ed altre iniziative

Nel 2002, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, in accordo con la definizione di CSR e la condivisione delle priorità perseguite dalla Commissione Europea ed espresse nel Libro Verde, costituisce un gruppo di lavoro interamente dedicato allo sviluppo e alla promozione del Progetto CSR-SC, proposto dal Governo nel 2003 ed implementato nel 2004, con l'obiettivo di realizzare un percorso di approfondimento, ricerca e sperimentazione al fine di elaborare uno standard sociale (il *social statement*), da applicare alle imprese, con lo scopo di identificarne i comportamenti socialmente responsabili. Il Progetto ministeriale ha l'obiettivo di garantire la diffusione della cultura della responsabilità sociale tra le imprese predisponendo opportuni strumenti di misurazione per valutare le performance sociali dell'impresa. Inoltre, esso ha lo scopo di promuovere e diffondere le *best practice* aziendali ed avviare un meccanismo emulativo lungo tutta la filiera produttiva, con particolare riferimento alle PMI, tale per cui le prime imprese coinvolte fungano da volano per attirarne altre in una sorta di rete di imprese virtuose. Il *social statement* viene quindi proposto come uno strumento volontario, semplice, modulare e flessibile, nato dall'esigenza di un linguaggio comune, attraverso il quale tutte le imprese (a prescindere dalla dimensione, dal settore di appartenenza, dalla natura giuridica e con un'attenzione particolare alle piccole e medie imprese) possono aderire al Progetto, rispondendo alle esigenze informative dei diversi stakeholder e dimostrando la loro capacità effettiva di sviluppare politiche sociali attive, nel mercato e sul territorio e offrendo al contempo nuove ed interessanti opportunità in chiave gestionale e competitiva. Esso vuole essere un'opportunità per guidare le imprese verso obiettivi di eccellenza nelle modalità di rendicontazione in ambito di CSR, favorendo il miglioramento continuo delle prestazioni aziendali.

Concluso il Progetto CSR-SC, promosso dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, la CSR è stata supportata da altre istituzioni, tra le quali c'è la Fondazione per la diffusione della Responsabilità Sociale delle Imprese, I-CSR, un centro indipendente i cui fondatori sono il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, l'INAIL, l'Unioncamere e l'Università Bocconi. Questa Fondazione, istituita con approvazione della Legge Finanziaria 2005, ha sede a Milano ed opera per: promuovere la diffusione della CSR anche nelle relazioni con i diversi stakeholder; sviluppare la ricerca di base e applicata sulla CSR, favorendo il contributo italiano alla comunità scientifica nazionale ed internazionale attive su questo tema e favorire

il dialogo tra le istituzioni pubbliche e private, le imprese, le università e i diversi stakeholder interessati al tema della CSR.<sup>41</sup>

Inoltre, l'Unioncamere nazionale ha stipulato il 27 novembre 2003 il Protocollo d'Intesa con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali con l'obiettivo di supportare, con i propri mezzi e risorse finanziarie, iniziative di sensibilizzazione e di sviluppo del Progetto CSR-SC su tutto il territorio nazionale. Attualmente, il suo impegno nella diffusione della CSR prosegue, in collaborazione degli sportelli CSR camerali, con l'istituzione di manifestazioni a premi ed incontri rivolti a imprese, scuole e cittadini.

Gli sportelli CSR delle Camere di Commercio sono stati istituiti a seguito della stipulazione del Protocollo d'Intesa tra Unioncamere nazionale e Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, con l'obiettivo di fornire gratuitamente informazioni sulle pratiche di RSI e supportare le imprese nelle attività di autovalutazione e nella realizzazione del *social statement*. Attualmente 61 sportelli CSR su 103 Camere di Commercio sono attivi sul territorio nazionale. Infine, l'INAIL è stato promotore di due importanti iniziative: la prima è la pubblicazione, nel 2001, in collaborazione con l'ISPESL, delle "Linee guida per un Sistema di Gestione per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro" che rappresentano un metodo operativo, trasversale a tutti i settori, per l'implementazione volontaria, da parte delle imprese, di un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro. La seconda iniziativa è rappresentata da un'agevolazione: le imprese che attuano la CSR e che possono dare evidenza degli interventi effettuati o delle certificazioni ottenute possono richiedere la riduzione del tasso di premio di circa il 10% (Sportello CSR e Ambiente della Camera di Commercio Treviso e Treviso Tecnologia, 2012a).

## // Il Multistakeholder Forum nazionale e la Fondazione I-CSR

Nel 2004 viene istituito il Multistakeholder Forum nazionale<sup>42</sup> che rappresenta la prima occasione d'incontro tra i rappresentanti nazionali delle parti sociali, delle istituzioni e della società civile per poter approfondire e diffondere il tema della CSR attraverso l'aumento del grado di consapevolezza circa la relazione tra CSR e sviluppo sostenibile, la facilitazione dello scambio di esperienze e buone pratiche, la promozione della trasparenza e della convergenza delle pratiche e degli strumenti di CSR, con particolare attenzione alle esigenze delle PMI e, infine, la condivisione di esperienze di partnership tra le istituzioni, le imprese/organizzazioni e la società civile.

<sup>41</sup> [www.i-csr.it](http://www.i-csr.it)

<sup>42</sup> Il Multistakeholder Forum nazionale, costituito ed insediato il 12 maggio 2004, trova collocazione nell'ambito del Progetto CSR-SC; il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha istituito infatti la prima piattaforma di dialogo nazionale sulla CSR.



Nel 2005 viene costituita la Fondazione I-CSR centro studi e diffusione della CSR<sup>43</sup> che ha l'obiettivo di promuovere in modo autonomo la diffusione della RSI. La Fondazione si propone inoltre di sviluppare la ricerca di base e applicata sulla responsabilità sociale, favorendo il contributo italiano alla comunità scientifica nazionale ed internazionale, attive su questo tema, e si impegna a favorire il dialogo tra tutti gli stakeholder interessati al tema della responsabilità sociale (istituzioni pubbliche e private, imprese, università). I soci fondatori della Fondazione sono il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, l'INAIL, l'Unione delle Camere di Commercio Italiane e l'Università Luigi Bocconi.

Nel 2006, a Venezia, viene siglato il primo Protocollo d'Intesa sulla CSR Unioncamere del Veneto e Regione Veneto e l'anno successivo viene organizzato il primo incontro del Tavolo interministeriale sulla responsabilità sociale delle imprese presso il Ministero della Solidarietà sociale a Roma.

Infine, nel 2007, Luciano Gallino, Presidente della Fondazione I-CSR, presenta al Multistakeholder forum sulla Responsabilità sociale delle imprese tenuto a Roma le prospettive della CSR nel contesto internazionale citando atti normativi di singoli Paesi europei, dell'Unione Europea e degli USA successivi al 2001 che presentano un grado di specificità e dettaglio di gran lunga superiore rispetto alle raccomandazioni generali del Libro Verde (e delle successive comunicazioni) e delle Linee guida per le multinazionali dell'OCSE (Gallino, 2007). Integrando i recenti dispositivi inerenti alla CSR, Luciano Gallino propone una nuova definizione di responsabilità sociale d'impresa: "una impresa può essere definita responsabile sotto il profilo economico, sociale e ambientale quando e nella misura in cui sceglie di includere nel quadro decisionale che presiede sia alle sue strategie societarie, sia alle pratiche di gestione di tutte le unità produttive da essa a qualsiasi titolo controllate, le norme, le clausole, i suggerimenti, i divieti, le raccomandazioni, gli obblighi, spesso di natura morale e non giuridica, contenuti negli accordi e nelle convenzioni internazionali richiamati dai suddetti documenti, ovvero le conseguenze della loro violazione od elusione, siano detti accordi e convenzioni formalmente recepiti o meno dalla legislazione in vigore nei Paesi in cui le imprese hanno sede legale o in quelli dove esse operano mediante imprese sussidiarie, aziende controllate (quale che sia la base del controllo), o catene di fornitura e sub-fornitura."

A dispetto della concezione comune secondo la quale una norma obbligatoria genera maggiori effetti, in questo specifico caso si può affermare che l'adesione volontaria rimane una caratteristica importante.

<sup>43</sup> La Fondazione I-CSR, istituita con la Legge Finanziaria 2005 (art.1, comma 160 della Legge 30 dicembre 2004, n. 311) e attivata nell'aprile dello stesso anno, ha sede a Milano.

## 1.4 RSI e PMI

Il concetto di responsabilità sociale delle imprese è stato sviluppato soprattutto da e per le grandi multinazionali. Anche la maggior parte degli strumenti e delle iniziative internazionali come il GRI (Global Reporting Initiative) si focalizzano prevalentemente sulle grandi imprese (European Multistakeholder Forum on CSR, 2004). Questo sia perché le grandi imprese hanno un più alto profilo pubblico che genera maggiore interesse sulle attività di RSI sia perché le loro informazioni sono più facilmente accessibili.

La prospettiva di ricerca sulla RSI di una PMI è significativamente diversa dalla ricerca basata sulle pratiche delle grandi imprese. Queste sono caratterizzate da aspetti distintivi ed intrinseci che le rendono diverse dalle controparti più grandi, andando a modificare il contenuto, la natura e l'estensione delle attività di responsabilità sociale delle PMI. L'osservatorio sulle PMI nel 2002 ha individuato alcune caratteristiche che sono in stretta relazione con la responsabilità sociale delle imprese (Commissione Europea, 2002b):

// La proprietà e la gestione sono concentrate nelle stesse mani quindi l'imprenditore gioca un ruolo chiave nella scelta degli investimenti e di conseguenza egli è il fattore che influisce maggiormente sul tipo e sull'estensione del coinvolgimento della comunità esterna da parte della PMI.

// Gli imprenditori delle PMI sono fortemente legati alla comunità locale di riferimento. La PMI si basa molto più della grande impresa sulla salute, la stabilità e la prosperità della comunità nella quale opera dato che la maggior parte dei propri clienti e dei lavoratori provengono dalle aree circostanti. La reputazione di una azienda a livello locale e la sua immagine in quanto datore di lavoro, produttore e attore nella scena locale influenzano quindi la sua competitività.

// Spesso le PMI sono carenti di risorse umane, finanziarie e di tempo. In primo luogo le PMI sono più vulnerabili economicamente rispetto alle grandi imprese. Tale problema implica che gli investimenti a lungo termine (per esempio quelli riguardanti la RSI che non sono direttamente collegati con l'attività principale dell'impresa) sono considerati secondari dagli imprenditori e spesso sono i primi ad essere posticipati. Collegato a questo punto, le attività di RSI delle PMI hanno più probabilità di essere influenzate dall'andamento dell'economia rispetto alle grandi imprese quindi le loro attività fluttuano tra la recessione e il boom dell'economia. D'altro canto, è più probabile che i proprietari delle PMI soffrano per importanti pressioni di tempo: ciò lascia loro poco tempo ed energie per riflettere sulle strategie e i piani di attività future.

// Le relazioni personali e gli stretti contatti individuali sono più frequenti nelle attività più piccole. Le maggiori possibilità di contatti personali tra il proprietario e i lavoratori, i partner finanziari, i fornitori, i clienti molto spesso aiutano alla costruzione di una partnership

trasparente, aperta e della quale ci si può fidare: questo non sarebbe pensabile nelle aziende di dimensioni maggiori. Però se le cose vanno male, l'esistenza di un legame personale può aumentare la pressione da entrambi i lati.

Tutte queste caratteristiche fanno intravedere la complessità del fenomeno dell'integrazione della RSI in tale ambiente.

In linea con la strategia della Commissione ispirata alle piccole imprese (*Think Small First*), il concetto, le pratiche e gli strumenti della responsabilità sociale delle imprese devono essere adattate alla situazione specifica delle PMI, che rappresentano la parte più importante dell'imprenditoria europea. Infatti le PMI costituiscono una parte fondamentale della crescita dell'economia poiché sono circa 23 milioni nell'UE le quali danno lavoro a 75 milioni di persone e costituiscono il 99% di tutte le imprese. Esse inoltre contribuiscono fino all'80% dell'occupazione in alcuni settori industriali come il tessile, le costruzioni e i mobili e sono la principale risorsa delle competenze imprenditoriali e delle innovazioni e contribuiscono alla coesione economica e sociale.

A causa della loro minore complessità interna e del ruolo più incisivo del capo dell'impresa, le PMI gestiscono spesso il loro impatto sulla società in maniera più intuitiva ed informale delle grandi imprese. In realtà, molte PMI hanno già adottato pratiche sociali ed ecologiche responsabili e molte altre operano da sempre secondo i principi della responsabilità sociale delle imprese pur senza conoscere questa espressione o senza fornire informazioni adeguate a riguardo (Commissione Europea, 2007). Infatti, spesso non è presente la consapevolezza che le proprie attività seguano degli standard di RSI: tali pratiche sono spesso definite e interpretate dalle PMI come pratiche responsabili di gestione dell'impresa ma non sono adeguatamente pubblicizzate.

Anche se si guarda ai vantaggi derivanti dalla RSI, essi sono più facilmente rilevabili se si considerano imprese multinazionali e/o quotate. La maggior parte degli studi, infatti, si sono concentrati su questo tipo di imprese sia perché è più facile studiarne l'impatto attraverso indicatori collegati, per esempio, al rendimento di Borsa sia perché lo studio di una grande impresa ha un maggiore impatto "mediatico". Questo tipo di imprese stanno subendo un processo di rapida convergenza nella strategia di applicazione della RSI a differenza delle PMI che continuano a presentare diversi approcci al tema.

Più di dieci anni fa, già il 50% delle PMI europee oggetto dell'Indagine 2001 della Rete europea di ricerca sulle PMI (ENSR) su oltre 7.000 piccole e medie imprese svolgevano attività responsabili sul piano sociale ed ambientale a vantaggio dei loro interlocutori esterni (Commissione Europea, 2002b). Il loro impegno sociale o nell'ambito della loro comunità si può definire locale per quanto riguarda la sua sfera d'azione, di natura occasionale e indipendente dalla loro strategia commerciale. La principale motivazione era la concezione etica del capo d'impresa/dirigente, anche se molte PMI riconoscevano anche i vantaggi commerciali offerti da migliori relazioni con i consumatori e la comunità locale. Inoltre, è

stata stabilita una correlazione positiva tra la priorità strategica delle PMI e le loro attività socialmente responsabili: le PMI che perseguivano gli obiettivi dell'innovazione, della qualità e della crescita erano anche più presenti nel loro impegno sociale attuale o futuro (Commissione delle Comunità Europee, 2002a).

La mancanza di sensibilizzazione sembra essere l'ostacolo più importante ad un impegno sociale, in particolare tra le PMI più piccole, seguita dalla limitazione delle risorse. I costi percepiti e anche quelli attuali e la mancanza della consapevolezza dei benefici economici sono gli aspetti che limitano molto questo tipo di aziende. Inoltre, le PMI spesso non sono pienamente consapevoli del loro impatto ambientale e sociale. Infine questo tipo di imprese, ed in modo particolare le micro imprese, generalmente non fanno registrazioni affidabili che potrebbero dare la prova della loro strategia di RSI (European Multistakeholder Forum on CSR, 2004).

In tale contesto, le associazioni di piccole imprese, le organizzazioni di sostegno e le reti svolgono un ruolo importante nell'accrescere il grado di sensibilizzazione delle PMI, fornendo loro informazioni e strumenti di facile utilizzo e divulgando esempi di buone pratiche. Dal momento che dalla RSI le PMI non ricavano gli stessi benefici di una grande impresa, è importante assisterle nell'adottare un approccio più strategico.

Nello specifico la Commissione (Commissione delle Comunità Europee, 2002a) suggerisce di:

// contribuire ad una migliore comprensione dell'impegno sociale ed ambientale attuale delle PMI, analizzando tra l'altro le specificità della responsabilità sociale delle PMI e gli argomenti finanziari in suo favore;

// promuovere lo scambio e la diffusione delle buone pratiche identificate con l'aiuto di esperti dei Paesi membri e dei Paesi candidati, di organizzazioni rappresentative delle PMI ed altre strutture di aiuto alle imprese e di associazioni dei consumatori (ad esempio tramite pubblicazioni, librerie on line di buone pratiche);

// facilitare lo sviluppo e la diffusione di strumenti di facile utilizzo e adatti alle esigenze delle PMI che intendano attuare o sviluppare ulteriormente azioni socialmente responsabili su base volontaria (materiale d'informazione, kit di strumenti per PMI, ecc.);

// attirare l'attenzione delle associazioni di PMI e di organismi d'aiuto alle imprese sulla responsabilità sociale, per consentir loro la partecipazione alle azioni di sostegno alle iniziative di gestione responsabile in seno alle PMI;

// facilitare la cooperazione tra le grandi imprese e le PMI nella gestione della loro responsabilità sociale e ambientale (gestione della catena di approvvigionamento, programmi di consulenza, ecc.), nel rispetto delle norme nazionali e comunitarie della concorrenza;

// sensibilizzare le PMI nei confronti delle ripercussioni delle loro attività sui Paesi in via di sviluppo e incoraggiarle ad adottare politiche proattive, in particolare nel campo delle norme fondamentali del lavoro, della lotta contro il lavoro infantile, della parità dei sessi, dell'istruzione, della formazione, dell'assistenza sanitaria e dell'assicurazione.

L'impatto collettivo dell'adozione di pratiche di RSI da parte delle PMI è essenziale per sfruttare pienamente la capacità della RSI di contribuire alla crescita e all'occupazione e allo sviluppo sostenibile in Europa. E' necessario un approccio specifico per promuovere la RSI all'interno di queste che richiede un maggiore riconoscimento degli sforzi già compiuti nel campo della RSI e la cooperazione attiva delle principali organizzazioni intermedie e di sostegno delle PMI (Commissione delle Comunità Europee, 2006).

## *Focus*

*La Relazione del Parlamento sulla comunicazione della Commissione relativa alla RSI (23 aprile 2003) sottolinea un particolare aspetto della RSI, la parità di genere. Dopo aver ribadito che la cooperazione tra grandi imprese e PMI per la gestione della responsabilità sociale e ambientale è necessaria, ritiene che la promozione attiva dell'imprenditoria femminile, della diversità della mano d'opera e dell'equilibrio della vita professionale sia capace, al di là degli obblighi legali, di rafforzare il senso di responsabilità sociale e ambientale delle imprese; chiede in particolare, a tal fine che vengano adottate misure volte ad accrescere il numero di donne imprenditrici in generale, anche nelle PMI, nei consigli di direzione e in posti dirigenziali; che la partecipazione delle donne al dialogo, alla valutazione e alla presa di decisione venga rafforzata; che le parti sociali elaborino statistiche dettagliate sulla rappresentatività dei loro organi consultivi e delle loro strutture interne (Parlamento Europeo, 2003).*









## 2 La sostenibilità ambientale delle imprese

Dagli anni '70 ad oggi la società ha incrementato notevolmente l'interesse nei confronti delle tematiche ambientali. In modo particolare gli ultimi decenni hanno visto crescere la consapevolezza e l'attenzione del pubblico in merito alle ripercussioni delle attività produttive sull'ambiente naturale. La progressiva presa di coscienza da parte di cittadini, imprese e pubblica amministrazione delle proprie azioni e dell'impatto che queste hanno nell'ambiente ha generato un fertile terreno per lo sviluppo sostenibile.

Una definizione di sviluppo sostenibile che emerge dal vertice di Johannesburg<sup>44</sup> recita:

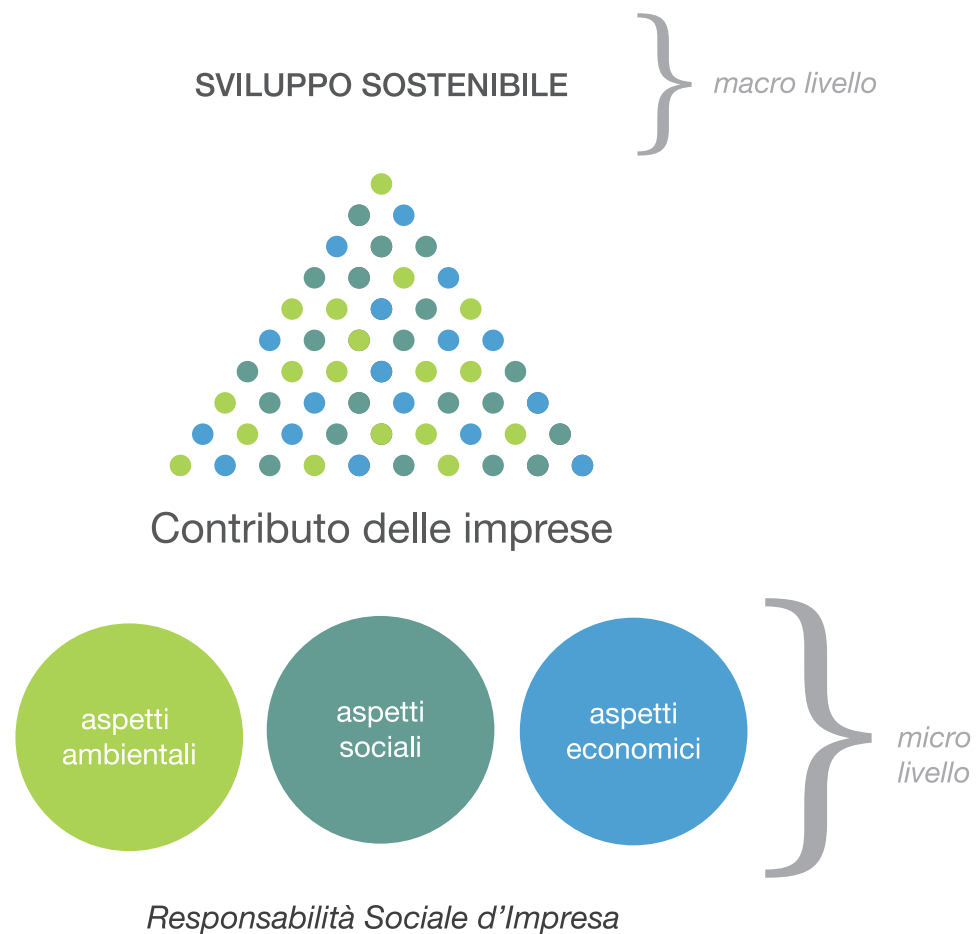
E' considerato sostenibile «Quello sviluppo che mira allo sradicamento della povertà, al miglioramento degli status nutrizionali, sanitari e dell'istruzione, che garantisce un adeguato accesso ai servizi e alle risorse (energia, acqua), che elimina progressivamente le disparità globali e le ineguaglianze nella distribuzione dei redditi, che assicura pari opportunità tra i sessi e ai giovani, che promuove modelli di produzione e consumo delle esigenze di protezione e gestione delle risorse naturali, che garantisce pace, sicurezza e stabilità ed il rispetto dei diritti umani, anche mediante il rafforzamento della Governance a tutti i livelli: dall'aiuto allo sviluppo, in quantità e qualità, da parte dei Paesi più sviluppati nella cooperazione internazionale» (La Camera, 2005).

Questa definizione, condivisa dalle politiche dell'UE, sottolinea l'importanza dell'equilibrio tra crescita economica, integrazione sociale e salvaguardia di un ambiente sano a beneficio delle generazioni future. Si introduce, quindi, l'idea di dover separare il concetto di degrado ambientale da quello di crescita economica. Tale dissociazione richiede che gli stakeholder pubblici e privati s'impegnino attivamente nella promozione di modelli di produzione e di consumo ecocompatibili (Commissione Europea, 2004). Infatti, gli effetti negativi sull'ambiente (inquinamento, sfruttamento delle risorse, esaurimento delle risorse fossili) fanno capo sempre più in misura crescente ai beni e ai servizi piuttosto che ai processi produttivi. Da qui nasce l'esigenza delle aziende di oggi di sviluppare una propria strategia di responsabilità sociale d'impresa e più nello specifico di tutela ambientale.

Per comprendere più precisamente il ruolo svolto dalle imprese all'interno dello sviluppo sostenibile, la Figura 1 rappresenta i due livelli a cui queste agiscono e, a livello micro, i tre diversi aspetti che compongono la RSI. Per quanto riguarda l'ambiente, le imprese adottano diversi strumenti tra cui i sistemi di gestione ambientale, sia formali (EMAS acronimo di Eco-Management Audit Scheme e ISO 14001) che informali (strumenti di progettazione ecologica, le tecniche e tecnologie produttive *green*, le etichette ecologiche).

<sup>44</sup> Il 26 agosto 2002 si è aperto a Johannesburg, in Sudafrica, il summit dell'ONU dedicato ad ambiente e sviluppo, con l'intento di coniugare progresso economico, rispetto dell'ambiente e giustizia sociale.

Figura 1: Il contributo dell'impresa allo sviluppo sostenibile



Anche in questo ambito sono molti i problemi (collegati nello specifico ai suddetti strumenti) che le PMI devono affrontare poiché hanno spesso minore conoscenza delle tendenze e delle normative attuali in materia ambientale o delle potenziali occasioni di mercato. Esse, inoltre, tendono a sottovalutare le ripercussioni della loro attività sull'ambiente, che possono risultare modeste se misurate in termini di singola azienda, ma sono invece considerevoli se si considera che il settore delle PMI copre la quasi totalità delle aziende, non solo in Italia ma anche in tutta l'Europa. La responsabilizzazione delle PMI in campo ambientale risulta ulteriormente ostacolata da fattori interni, come la mancanza di competenze, di sensibilizzazione e di risorse.

I processi innescati dalla cattiva gestione dell'ambiente da parte dell'uomo, in particolar modo per ciò che riguarda le attività economiche, hanno portato molte aziende a rivalutare la propria politica ambientale. Una strada percorsa a livello internazionale dalle aziende è la certificazione ambientale che coinvolge sia settori specifici come la produzione del caffè o l'abbigliamento sportivo che tutti i settori dell'economia con poco più di 223.000 imprese certificate ISO 14001 a fine 2009 (UNCTAD, 2011).

## 2.1 Le certificazioni di processo e di prodotto

La certificazione è uno dei principali strumenti di RSI adottato dalle imprese per dimostrare il proprio contributo allo sviluppo sostenibile. A livello di definizione generale, la certificazione si considera il mezzo principale attraverso il quale si riescono a fornire informazioni: grazie ad essa, infatti, da una parte i consumatori vengono informati e sono quindi in grado di orientare le proprie scelte d'acquisto, mentre dall'altra le imprese comunicano il loro "essere *green*" per poter conquistare la domanda e sostenere i costi di produzione.

La certificazione, dunque, consente di mitigare i costi negoziali nascenti da deficit informativi, altrimenti impossibili da colmare, soprattutto in un'economia globalizzata, dove sono assenti meccanismi di scelta del prodotto basati sulla conoscenza diretta delle aziende, essendo la produzione in gran parte in mano alle imprese multinazionali (Peroni e Migani, 2010). Questi sistemi di informazione risultano efficienti se alla base vengono individuati degli standard che le imprese si impegnano a rispettare e se è previsto un monitoraggio da parte di enti esterni sul rispetto effettivo di queste norme. Infine è necessario che la certificazione sia facilmente riconoscibile e attendibile agli occhi del consumatore.

Tutte queste informazioni qualificate circolano in mercati reali o artificiali.

Nel mercato reale si trovano i "certificati" che attestano le caratteristiche di un prodotto o di un processo di produzione, a seguito di un procedimento che verifica la conformità ad alcuni standard ambientali. L'adesione delle imprese a questi sistemi è volontaria: come già analizzato nel capitolo precedente, la stessa Unione Europea ha preferito l'approccio volontario a quello "coercitivo" (Parlamento Europeo e Consiglio, 2002). Nei mercati artificiali, creati dall'autorità amministrativa per controllare la quantità di sostanze inquinanti in circolo, invece, i certificati si possono considerare dei titoli circolanti rappresentativi di diritti. Sono dei veri e propri "permessi di inquinamento" che hanno lo scopo di regolamentare i quantitativi di emissioni inquinanti.<sup>45</sup> Nello specifico il processo di certificazione si struttura in quattro parti (Figura 2), tanti quanti sono i soggetti coinvolti: il primo portatore d'interesse è l'ente che emana le norme (ad esempio ISO<sup>46</sup>), seguito dall'ente nazionale di certificazione che in Italia è

<sup>45</sup> Dopo il Protocollo di Kyoto si sono diffusi i "mercati artificiali", mercati nei quali si negoziano i permessi di inquinamento. In base ad una soglia massima di inquinamento fissata, viene stabilito dall'autorità amministrativa il numero di permessi e il mercato di conseguenza ne stabilisce il prezzo. In questo modo le imprese più sostenibili a livello ambientale vengono favorite in quanto non necessitano di permessi. In Italia un sistema simile è regolato dagli artt. 9 e 11 del d.lgs. n. 79/1999 (Peroni e Migani, 2010).

<sup>46</sup> Dal 22 dicembre 2009 ACCREDIA è l'Ente unico nazionale riconosciuto e autorizzato dallo Stato per svolgere l'attività di accreditamento. L'unificazione del sistema italiano di accreditamento rappresenta l'esito di un processo avviato da parte degli Enti nazionali competenti, che ha raggiunto una tappa fondamentale con la costituzione, ad aprile 2009, di ACCREDIA, nato dalla fusione di SINCERT e SINAL e riconosciuto dallo Stato a dicembre dello stesso anno.

Figura 2: Attori coinvolti nel processo di certificazione



ACCREDIA.<sup>47</sup> Il terzo stakeholder è l'ente certificatore di controllo al quale si rivolge l'azienda che vuole ottenere la certificazione.

Un ruolo concreto l'hanno giocato le certificazioni private di processo e di prodotto sviluppatesi negli ultimi anni. Nello specifico la certificazione ambientale di processo è uno strumento di gestione che sancisce l'impegno volontario e consapevole delle organizzazioni al rispetto della normativa ambientale nell'ottica del miglioramento continuo delle performance ambientali. La norma ISO 14001 e il sistema europeo di ecogestione e audit EMAS fanno parte di questo gruppo. La certificazione di prodotto, invece, riguarda uno specifico bene sul quale è riportata l'etichetta che garantisce il rispetto di certi standard (ecologici, etici) lungo tutto il ciclo di vita del prodotto (il procedimento di *Life Cycle Assessment*). La certificazione di prodotto più diffusa a livello europeo è Ecolabel<sup>48</sup> che comprende misure ambientali su base volontaria o consensuale basate principalmente sulle etichettature ecologiche (marchio di qualità ecologica) garantendo migliori informazioni sui prodotti in termini di impatto ambientale.<sup>49</sup> Nello specifico questo strumento prevede che ai prodotti soddisfacenti criteri ecologici pre-determinati possa essere concessa l'etichetta sopra riportata segnalando al mercato la migliore qualità ambientale rispetto ad altri prodotti appartenenti alla stessa categoria.

<sup>47</sup> L'ISO non può essere definita né un organismo pubblico né privato: infatti ne fanno parte le organizzazioni che stabiliscono standard industriali di 134 Paesi, nonché gli enti governativi e le associazioni industriali private (il 53% dell'ISO è composto da dipartimenti governativi, il 32% da enti a metà tra pubblici e privati e il 13% da enti strettamente privati). Questa organizzazione, nata nel 1946 con lo scopo di stabilire standard tecnici per l'industria al fine di facilitare il commercio internazionale, dal 1993 si è dedicata alla creazione di standard ambientali come parte della realizzazione del programma di Agenda 21.

<sup>48</sup> Dal sito di Ecolabel ([www.ecolabel.it](http://www.ecolabel.it)) si riporta la definizione: "Ecolabel è il marchio europeo di qualità ecologica che premia i prodotti e i servizi migliori dal punto di vista ambientale".

<sup>49</sup> Il procedimento per l'assegnazione del marchio si articola nelle seguenti fasi: inoltra di un'istanza all'Unità per la Qualità Ecologica dei prodotti dell'APAT; domanda di assegnazione al Comitato-Sezione Ecolabel; effettuazione di prove e verifiche da parte di strutture accreditate; notifica del procedimento presso la Commissione Europea.

La progressiva diffusione delle certificazioni di prodotto e di processo ha permesso di facilitare gli scambi, di sviluppare una comunicazione più trasparente tra produttore e consumatore aumentando la consapevolezza del cliente finale.

## **2.2 Il Sistema di Gestione Ambientale**

Il SGA è definito nell'EMAS III come "la parte del sistema complessivo di gestione comprendente la struttura organizzativa, le attività di pianificazione, le responsabilità, le pratiche, le procedure, i processi e le risorse per sviluppare, mettere in atto, realizzare, riesaminare e mantenere la politica ambientale".

La premessa per lo sviluppo e l'implementazione di un SGA è rappresentata dall'impegno della Direzione che deve rendere disponibili le risorse necessarie (umane, tecnologiche, economiche,...) ed intraprendere le attività alla base del sistema stesso (sottoscrivere la politica ambientale, nominare un rappresentante della Direzione, effettuare il riesame del sistema). Inoltre, la Direzione deve svolgere un ruolo trainante nel motivare il personale dell'organizzazione: la collaborazione tra questi stakeholder è una condizione necessaria ed indispensabile per la corretta implementazione del sistema.

Le principali attività previste da un SGA, conforme sia allo standard ISO 14001 sia al Regolamento EMAS, sono:

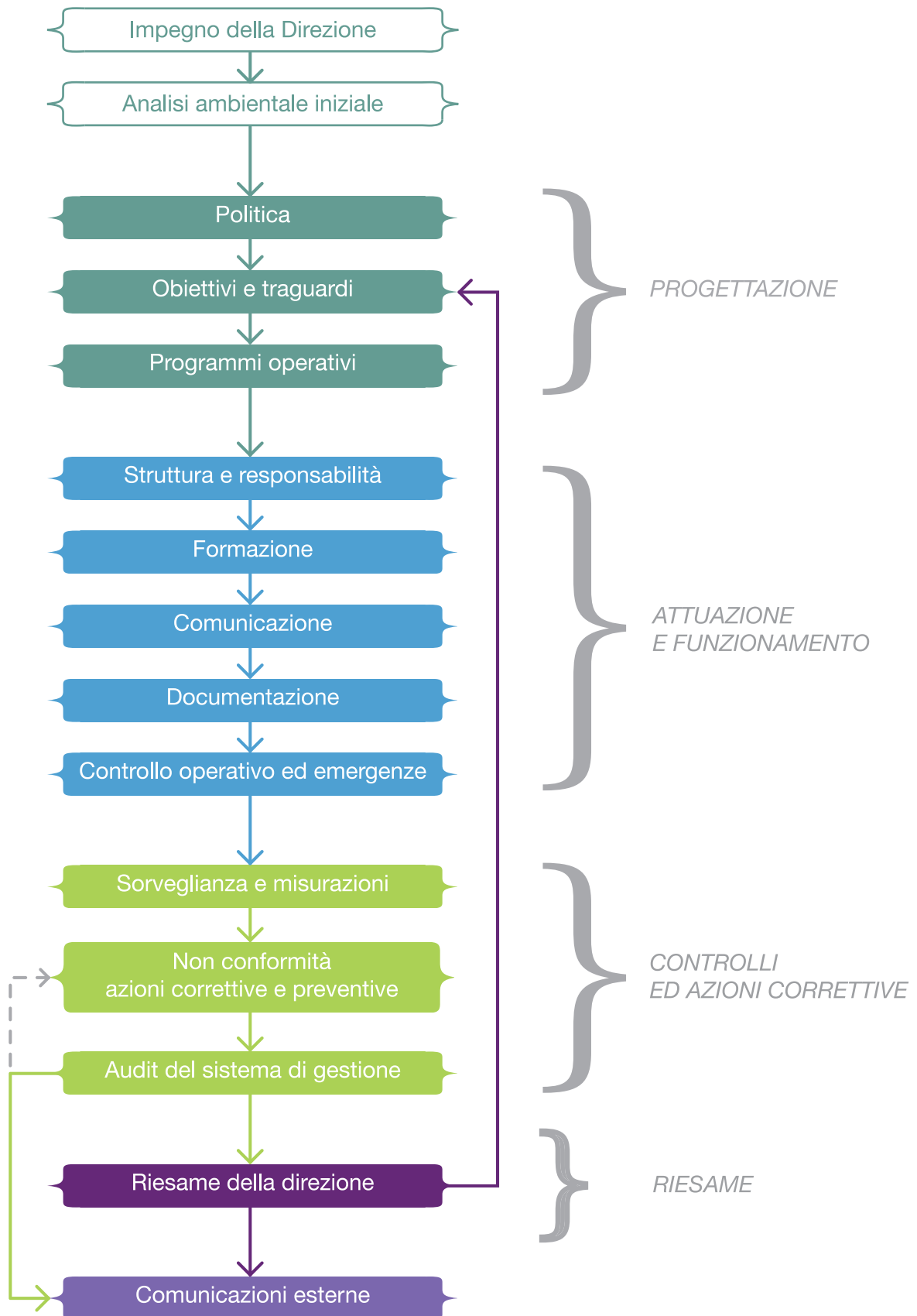
- // l'elaborazione dell'analisi ambientale iniziale (AAI)
- // la progettazione del sistema
- // la sua implementazione
- // il controllo
- // il riesame dell'intero sistema

### **// L'elaborazione dell'AAI**

L'analisi ambientale iniziale, AAI, (non esplicitamente richiesta dalla norma ISO 14001) è il documento alla base di tutto il processo.

La AAI permette all'organizzazione di valutare la realtà aziendale e stabilire gli obiettivi di miglioramento. Attraverso questa analisi l'organizzazione mette a fuoco i problemi ambientali, valuta gli impatti e le prestazioni ambientali (conformità alla legislazione ed ai regolamenti, esame delle pratiche e procedure gestionali in materia ambientale) delle proprie attività, prodotti e servizi. Questa fase, delicata ed impegnativa, evidenzia le priorità da inserire nella politica ambientale e rappresenta la base sulla quale sviluppare il SGA.

Figura 3: Attività relative all'implementazione di un SGA



## // La progettazione del sistema

La fase della progettazione inizia con l'elaborazione di una politica ambientale<sup>50</sup> dell'organizzazione, definita dall'Alta Direzione, che esplicita gli impegni concreti assunti ai fini del miglioramento continuo delle proprie prestazioni ambientali in conformità della legge. La politica dovrà essere tale da:

- // rispecchiare il tipo, le dimensioni e in generale gli impatti ambientali causati da prodotti, processi e servizi dell'organizzazione;
- // prevedere un impegno al miglioramento continuo e alla prevenzione dell'inquinamento;
- // prevedere un impegno al rispetto delle leggi in materia ambientale, incluse eventuali altre regolamentazioni cui l'organizzazione è soggetta (o che sottoscrive);
- // permettere di definire e riesaminare, a partire dai principi in essa enunciati, obiettivi e traguardi;
- // essere documentata e divulgata a tutte le persone che operano per conto dell'organizzazione;
- // essere a disposizione di chi ne faccia richiesta;
- // suscitare consapevolezza e motivazione in tutto il personale (Sportello CSR e Ambiente della Camera di Commercio Treviso e Treviso Tecnologia, 2012b).

L'organizzazione giunge alla definizione di un programma ambientale contenente il riferimento a misure concrete da adottare per raggiungere gli obiettivi precedentemente stabiliti e l'indicazione dei responsabili, dei tempi e dei mezzi.<sup>51</sup> Attraverso la periodica revisione del programma si riescono inoltre ad evidenziare le cause dell'eventuale inadeguatezza e a garantire il continuo adeguamento alle diverse realtà aziendali. Per fare ciò, l'organizzazione seleziona gli strumenti che permettono di valutare il raggiungimento degli obiettivi tramite le azioni intraprese.

## // L'implementazione del sistema

L'attuazione ed il funzionamento di un SGA permettono la realizzazione concreta della politica ambientale. In questa fase il rischio principale è costituito dal possibile sovradimensionamento

<sup>50</sup> Definizione di Politica ambientale (Emas III): intenzioni ed orientamento generali di un'organizzazione rispetto alla propria prestazione ambientale, così come espressa formalmente dall'alta direzione, ivi compresi il rispetto di tutti gli obblighi normativi in materia di ambiente e l'impegno verso un miglioramento continuo delle prestazioni ambientali. La politica fornisce un quadro di riferimento per gli interventi e per stabilire gli obiettivi e i traguardi ambientali.

<sup>51</sup> Un programma ambientale completo deve riportare le informazioni riguardanti: la politica ambientale; gli obiettivi definiti e i traguardi specificati; le possibili soluzioni per il raggiungimento dell'obiettivo e del traguardo; il/i responsabile/i; le azioni previste; le modalità di esecuzione; le risorse necessarie ed i tempi di realizzazione.

del sistema che può diventare pesante e difficile da applicare: da qui la necessità di studiare i bisogni formativi del personale coinvolto nelle operazioni a rischio ambientale e di scegliere le modalità di sensibilizzazione più adatte. L'organizzazione, infatti, deve assicurarsi che i dipendenti abbiano compreso sia l'importanza della realizzazione dei principi contenuti nella politica ambientale che le proprie responsabilità ed il proprio ruolo in merito al raggiungimento degli obiettivi. E' indispensabile che il personale sia consapevole dei benefici che può apportare un comportamento responsabile e in linea con il sistema di gestione ambientale dell'organizzazione. Questi processi di comunicazione interna nelle PMI sono generalmente semplici e già definiti a livello informale: in questo caso è sufficiente valutare se soddisfano i requisiti della norma e, in caso positivo, se risultano efficaci.

Tutta la documentazione inerente il SGA deve essere coerente con la struttura e con la realtà aziendale per evitare di stravolgere l'organizzazione e/o impegnare inutilmente il personale e deve essere condivisa da tutte le funzioni aziendali per rispecchiare le esigenze dell'azienda. Il controllo operativo, ultimo passaggio dell'attuazione, definisce le modalità di esecuzione dell'attività per evitare violazioni alla politica ambientale o alla legge ed individua le procedure inerenti agli acquisti o agli appalti per garantire che tutti gli attori coinvolti nella catena produttiva (fornitori o coloro che agiscono per conto dell'organizzazione) agiscano in conformità alla politica ambientale precedentemente stabilita.<sup>52</sup>

## // Il controllo

La prima fase del controllo prevede la sorveglianza e le misurazioni di tutti gli aspetti delle attività aventi un impatto significativo sull'ambiente dell'organizzazione.

In particolare, esse dovranno riguardare:

- // la registrazione delle informazioni necessarie a seguire l'andamento delle prestazioni e della conformità agli obiettivi e traguardi stabiliti;
- // la valutazione della continua conformità alle normative applicabili alla realtà in esame;
- // la manutenzione delle apparecchiature;
- // le modalità per il monitoraggio dei parametri significativi relativi alle prestazioni ambientali;
- // le modalità per l'analisi ed il trattamento delle non conformità e l'attuazione delle necessarie azioni correttive e preventive;

<sup>52</sup> Il controllo operativo ha, inoltre, l'obiettivo di:

- // sorvegliare e controllare le caratteristiche significative del processo;
- // individuare e documentare l'informazione da ottenere relativa alla sorveglianza;
- // determinare e documentare i criteri di accettabilità e gli interventi da compiere se i risultati non sono soddisfacenti;
- // valutare e documentare la validità delle informazioni relative alla sorveglianza precedentemente ottenute una volta constatato la deficienza dei sistemi di sorveglianza.



// le modalità per l'identificazione, la conservazione e la rimozione delle registrazioni ambientali (Sportello CSR e Ambiente della Camera di Commercio Treviso e Treviso Tecnologia, 2012b).

L'organizzazione dovrà poi implementare altre procedure per individuare i casi di mancato soddisfacimento dei requisiti previsti dal sistema e per avviare le necessarie azioni di trattamento. In base alla significatività e alla frequenza di queste non conformità si devono individuare azioni correttive che eliminino le relative cause.

Per la verifica delle modalità di attuazione ed il funzionamento del SGA si devono effettuare le opportune registrazioni e solo successivamente è possibile procedere con gli audit ambientali interni (effettuati da personale interno appositamente formato o da consulenti esterni qualificati). Questi controlli hanno l'obiettivo di determinare la conformità a quanto è stato pianificato per la gestione ambientale ed in caso far emergere eventuali problemi e lacune all'interno delle attività dell'impresa. L'audit, che deve coprire tutte le aree del SGA, viene pianificato ed eseguito con l'obiettivo di verificare se il sistema è conforme a quanto previsto dallo standard ISO 14001 e/o dal Regolamento EMAS, valutando quindi le prestazioni ambientali dell'organizzazione su tutte le aree aziendali e verificando l'efficacia del sistema rispetto alle esigenze dell'azienda ed alla politica ambientale.

## // Il riesame

Una volta completato l'audit interno, ha inizio il riesame condotto dalla Direzione che consiste in un ulteriore controllo dell'efficacia dell'approccio organizzativo alle problematiche ambientali: infatti, i risultati dell'audit forniscono lo spunto per avviare azioni correttive o piani di miglioramento al fine di evitare il ripetersi di situazioni considerate non conformi. Dopo aver attuato le azioni correttive, l'azienda può avviare l'iter di certificazione.

L'ultima fase, richiesta solamente dal Regolamento EMAS, prevede la realizzazione della dichiarazione ambientale attraverso la quale si concretizza la comunicazione esterna delle prestazioni ambientali dell'organizzazione e del continuo miglioramento di queste.<sup>53</sup> La comunicazione esterna è spesso una novità per le PMI che sono abituate a comunicare con i propri clienti ma non con altri stakeholder. Questo può fungere da stimolo allo sviluppo di una nuova forma di marketing aziendale che si sviluppa attraverso nuovi strumenti, canali e meccanismi di dialogo.

<sup>53</sup> Tra le informazioni da inserire nella dichiarazione ambientale, figurano una breve descrizione dell'organizzazione e delle sue attività, nonché dei beni prodotti/servizi erogati, la citazione della politica ambientale e la descrizione del SGA, una descrizione degli aspetti ambientali diretti ed indiretti, con gli obiettivi ad essi legati. Tali informazioni vanno tenute aggiornate e le modifiche vanno convalidate annualmente (Lanzini, 2005).

## // Costi e benefici del SGA

Aspetti economici, di marketing e normativi rappresentano le tre motivazioni principali che spingono un'azienda verso l'implementazione di un SGA che, a fronte di impegni di carattere economico e gestionale, porta numerosi vantaggi.

I principali benefici sono la riduzione dei costi di gestione dell'azienda (inerenti ai premi assicurativi, ai risanamenti a posteriori per emissioni, a perdite ed incidenti e dei costi per sanzioni amministrative dovute a violazioni regolamentari).

Il miglioramento dell'immagine è sicuramente un vantaggio di cui gode l'impresa: oggi i clienti, sia consumatori finali che intermedi, sempre più sensibili alle tematiche ambientali, necessitano di garanzie che sono fornite dalla certificazione ISO 14001 o dalla registrazione EMAS. La dichiarazione o il rapporto ambientale sono inoltre strumenti utili per una comunicazione strategica verso tutte le parti interessate poiché presentano le misure di salvaguardia dell'ambiente adottate dall'impresa.

Un altro vantaggio è costituito dall'ampliamento dei contatti d'affari e dalla maggiore possibilità di vincere le gare d'appalto (anche della Pubblica Amministrazione).

Come già accennato, il personale, se adeguatamente coinvolto nelle varie fasi del SGA, dimostrerà una maggiore motivazione e un conseguente miglioramento della produttività. Il processo di miglioramento continuo è alimentato quindi dalla fattiva collaborazione del personale che permette al SGA di raccogliere suggerimenti per poi applicarli nella realtà operativa. In questo modo la fiducia e la motivazione del personale nei confronti dell'organizzazione cresce chiudendo il ciclo del miglioramento.

Infine, altro vantaggio importante è la riduzione delle garanzie finanziarie per alcune specifiche categorie di iscrizione all'Albo Gestori Ambientali (categorie del trasporto 1, 4, 5).

A fronte di tutti questi benefici, le PMI si trovano a dover affrontare alcuni punti critici: il primo fra questi è legato alle limitate risorse economiche disponibili che sono maggiormente colpite in quanto le piccole realtà imprenditoriali con una semplice organizzazione interna non hanno la necessità né la possibilità di disporre di personale specializzato e sono costrette spesso a ricorrere a consulenti esterni per alcune specifiche necessità. Le risorse disponibili sono, infatti, investite in progetti con un immediato ritorno. Date le premesse, la gestione di un sistema ambientale richiede un accorpamento di responsabilità e di funzioni associate a diversi ambiti (gestione della qualità, dell'ambiente, della sicurezza) con un conseguente sovraccarico di compiti affidati ad uno o pochi responsabili.

Altre difficoltà sono legate invece al rapporto delle imprese con il territorio: le relazioni con le amministrazioni e la comunità sono complesse e non sempre di facile gestione.

## 2.2.1 La norma ISO 14001

Gli standard di gestione ambientale ISO 14000 fanno parte di un sistema di regolamentazione ambientale al quale concorrono sia Stati sia imprese nell'ambito della International Organization for Standardization (ISO). Gli standard ISO 14000 sono circa una dozzina e sono composti dalle seguenti parti: gli *environmental management systems*, l'*environmental auditing*, l'*environmental labeling*, l'*environmental performance evaluation* ed il *Life Cycle Assessment*. Tra questi, gli "ISO 14001 Environmental Management System (Specification with Guidance for Use)" rivestono maggiore interesse poiché sono gli unici che consentono una certificazione dell'impresa. Gli altri fungono da normali codici di condotta tramite i quali l'impresa si impegna a perseguire gli obiettivi di tutela ambientale prefissati, senza ottenere alcuna forma di certificazione (sono dei semplici *guidance documents*) (Clapp, 2005).

Lo standard ISO 14001, composto da 4 punti e 2 appendici<sup>54</sup>, è la normativa tecnica che individua i requisiti per la realizzazione di un sistema di gestione ambientale di standardizzazione delle attività. Le tappe di realizzazione del SGA sono la politica ambientale, l'attività di pianificazione, l'attuazione del sistema di gestione ambientale, le azioni di verifica e di controllo ed infine la valutazione del soggetto certificatore.

L'obiettivo di questa norma è di fornire un contributo concreto alla protezione dell'ambiente ed alla prevenzione dell'inquinamento, coerentemente alle necessità del contesto socio-economico in cui è compresa l'organizzazione.

Nei primi mesi del 2012, il comitato tecnico che ha redatto la norma si è riunito per affrontare alcune tematiche relative al sistema di gestione previsto dalla ISO 14001 con l'obiettivo di aumentare le adesioni delle piccole organizzazioni, di controllare l'impatto ambientale nella catena del valore e di coinvolgere gli stakeholder tramite la comunicazione esterna (Briggs, 2012).

In particolare la ISO 14001 segue l'approccio del miglioramento continuo, un processo ciclico basato sul noto "Ciclo di Deming" o modello PDCA che prevede quattro aree operative:

- 1 *Plan*: stabilire gli obiettivi e i processi necessari per fornire risultati conformi alla politica ambientale dell'organizzazione;
- 2 *Do*: attuare i processi;
- 3 *Check*: sorvegliare e misurare i processi rispetto alla politica ambientale, ad obiettivi e traguardi, alle prescrizioni legali e alle altre prescrizioni, e riportarne i risultati;
- 4 *Act*: intraprendere azioni per migliorare in continuo la prestazione del sistema di gestione ambientale (Sportello CSR e Ambiente della Camera di Commercio Treviso e Treviso Tecnologia, 2012b).

<sup>54</sup> La norma è inoltre completata da un indice, una premessa, l'introduzione e la bibliografia.



Terminato un ciclo di miglioramento, l'organizzazione dovrebbe trovarsi ad un livello più alto della spirale: questo processo dovrebbe portare ad un costante miglioramento del SGA di un'organizzazione.

## Focus

### // Punto 4 ISO 14001

*Il punto 4, la sezione più importante di tutta la norma, contiene 6 punti: nel 4.1 vengono trattati i "Requisiti generali" mentre i restanti (dal 4.2 al 4.6) rappresentano la spirale del miglioramento continuo.*

*La sezione 4.2 contiene in sequenza logica le azioni da svolgere per lo sviluppo, il mantenimento, il controllo ed il miglioramento del SGA. La Politica ambientale è il documento cardine del SGA poiché rende noto l'impegno dell'alta Direzione e definisce i principi del sistema di gestione.*

*La pianificazione (4.3) inizia con l'elaborazione del programma ambientale che, periodicamente revisionato, deve contenere l'indicazione delle responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi e dei traguardi (per ciascuna funzione e livello dell'organizzazione) ed i tempi e le risorse (economiche e tecniche) necessarie per attuarlo.*

*Terminata la fase di pianificazione, l'organizzazione passa alla fase attuativa di implementazione del SGA (4.4) mettendo a disposizione:*

*// risorse, ruoli, responsabilità e autorità;*  
*// competenza, formazione e consapevolezza;*  
*// comunicazione;*  
*// documentazione;*  
*// controllo dei documenti;*  
*// controllo operativo;*  
*// preparazione e risposta alle emergenze.*

*La verifica (4.5) si compone di cinque sotto punti che richiedono la definizione di una serie di controlli, misurazioni e registrazioni al fine di controllare costantemente sia le operazioni che possono avere un impatto ambientale significativo che l'evoluzione del SGA. L'attività di verifica deve consentire l'individuazione di eventuali scostamenti dalla legislazione vigente, dalla politica ambientale ed infine dagli obiettivi e traguardi ambientali.*

*Il riesame (4.6) è il momento del bilancio ambientale di fine periodo e l'occasione per la definizione di nuovi obiettivi e traguardi e dei nuovi programmi di miglioramento. La norma richiede che l'alta direzione, a intervalli prefissati, effettui il riesame del SGA, per assicurarsi della sua costante efficacia ed adeguatezza.*

*Nel riesame della direzione devono essere considerati:*

*// i risultati degli audit interni e delle valutazioni sul rispetto delle prescrizioni legali e che l'organizzazione sottoscrive;*  
*// le comunicazioni (compresi i reclami) che giungono dalle parti interessate;*  
*// la prestazione ambientale dell'organizzazione;*  
*// il grado di raggiungimento di obiettivi e traguardi;*  
*// lo stato delle azioni correttive e preventive e lo stato di avanzamento delle azioni previste dai precedenti riesami della direzione;*  
*// il cambiamento di situazioni circostanti;*  
*// le raccomandazioni per il miglioramento.*

Una volta implementato il sistema di gestione ambientale, descritto nel dettaglio nel paragrafo precedente, ha inizio l'iter di certificazione. L'organizzazione deve inviare all'organismo di certificazione prescelto la richiesta formale di certificazione del proprio SGA.

A questo punto l'organismo di certificazione deve verificare la documentazione predisposta dall'azienda formata dal manuale di gestione ambientale e dagli altri documenti prodotti. L'organismo di certificazione richiede quindi all'azienda di compilare un questionario informativo e di descrivere il tipo di attività svolte al suo interno con l'indicazione degli estremi della normativa applicabile alle attività in esame.<sup>55</sup>

Ricevuta la documentazione, l'organismo di certificazione ha il compito di controllarne la corrispondenza ai requisiti della norma e, se necessario, in questa fase può richiedere all'azienda di integrare o modificare alcune parti. Terminata la fase di controllo della documentazione l'azienda riceve la verifica ispettiva dell'ente il quale analizza gli impatti delle attività svolte ed accerta la corretta attuazione del SGA e la conformità alla normativa applicabile.

L'organismo di certificazione successivamente invia all'azienda una comunicazione formale indicando le eventuali non conformità rilevate: esse dovranno essere risolte dall'azienda entro i termini previsti dall'organismo di certificazione. A questo punto tutta la documentazione relativa all'impresa è esaminata dal comitato di certificazione dell'ente che rilascia il certificato di conformità.

Durante il periodo di validità del certificato l'organismo di certificazione effettua delle verifiche ispettive periodiche (audit) e chiede all'azienda di risolvere le eventuali non conformità rilevate, pena la sospensione del certificato. Alla scadenza del certificato, nel caso in cui l'azienda comunichi all'ente la sua intenzione di rinnovare la certificazione, viene effettuata una visita di verifica con le stesse modalità adottate nell'iter di rilascio iniziale.

## **2.2.2 Il Regolamento EMAS**

Con l'acronimo EMAS viene individuato uno strumento di carattere volontario che assiste le imprese nella promozione dello sviluppo sostenibile, nella gestione del loro impatto sull'ambiente e nei loro rapporti con le comunità locali. Nello specifico EMAS è un sistema comunitario di ecogestione e audit attraverso il quale le imprese gestiscono la variabile ambientale e al quale aderiscono con l'obiettivo di un miglioramento continuo delle proprie prestazioni ambientali. EMAS permette alle aziende di valutare e quantificare gli effetti delle attività produttive sull'ambiente, nell'ottica di ottimizzare l'uso di materie prime,

<sup>55</sup> Al questionario informativo richiesto dalla certificazione è inoltre consigliabile allegare una tabella che evidenzi le correlazioni tra i punti della norma di riferimento e le sezioni del manuale di gestione ambientale.

trasporti, servizi, acqua ed energia, fermo restando gli obblighi di legge vigenti (Centro Studi Unioncamere, 2006). Una precisa procedura consente alle organizzazioni di concludere l'iter gestionale con una certificazione effettuata da soggetti terzi che attestino il rispetto degli standard e degli obiettivi che ogni impresa si è prefissata. Infatti, le aziende che si registrano all'EMAS possono utilizzare il logo del progetto, traendo vantaggio sia dal punto di vista ambientale che sotto il profilo dell'immagine e della visibilità.

I benefici del sistema includono spesso anche l'efficienza in termini di costo e un migliore accesso ai finanziamenti oltre all'apertura di nuove opportunità in mercati dove i processi produttivi ecocompatibili hanno grande rilievo.

Il primo EMAS, che risale al 1993, è uno strumento volontario per la gestione certificata del singolo sito produttivo (Parlamento Europeo e Consiglio, 1993). Nel 2001 il Parlamento Europeo e il Consiglio emanano un Regolamento sull'adesione volontaria delle organizzazioni ad un sistema comunitario di ecogestione e audit che viene chiamato EMAS II passando dalla gestione certificata del sito a quella della organizzazione ed includendo anche aspetti indiretti come ad esempio la gestione territoriale (Parlamento Europeo e Consiglio, 2001). Successivamente viene aggiornato con il Regolamento 196/2006/CE per riallineare i requisiti del SGA a quanto previsto nella nuova ISO 14001:04. La versione più recente risale al 2009 ed è frutto di un lungo iter di revisione del Regolamento EMAS. Il Regolamento EMAS III, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea n.L342 del 22 dicembre 2009, ed entrato in vigore l'11 gennaio 2010, è una norma volontaria che si compone di 52 articoli e 7 allegati. Esso prevede l'adesione volontaria di imprese ed organizzazioni, sia pubbliche che private, aventi sede nel territorio della Comunità o al di fuori di esso.

EMAS, importante strumento del piano d'azione «Produzione e consumo sostenibili» e «Politica industriale sostenibile», è inteso a promuovere il miglioramento continuo delle prestazioni ambientali delle organizzazioni mediante l'istituzione e l'applicazione di sistemi di gestione ambientale, la valutazione sistematica, obiettiva e periodica delle prestazioni di tali sistemi, l'offerta di informazioni sulle prestazioni ambientali, un dialogo aperto con il pubblico e le altre parti interessate e infine con il coinvolgimento attivo e un'adeguata formazione del personale da parte delle organizzazioni interessate (Parlamento Europeo e Consiglio, 2009).

Le novità più importanti di EMAS III sono gli indicatori ambientali chiave (*Key Performance Indicator, KPI*) e le linee guida settoriali per creare condizioni di benchmark tra organizzazioni di alcuni settori chiave attraverso l'individuazione di migliori pratiche disponibili (art. 46). Inoltre EMAS III:

// estende il suo campo di applicazione al di fuori dei confini dell'UE;

// amplia il numero di organizzazioni aderenti abbattendo le barriere alla registrazione per le organizzazioni di piccole dimensioni;

// fornisce indicazioni specifiche per la verifica delle piccole organizzazioni;  
// prevede l'assistenza nell'adempimento degli obblighi normativi da parte degli Stati Membri in termini di facilità di accesso all'informazione relativa a tali obblighi (Sportello CSR e Ambiente della Camera di Commercio Treviso e Treviso Tecnologia, 2012b).

Tra gli elementi che devono essere descritti è stato aggiunto il riferimento agli obblighi normativi applicabili in materia di ambiente. Tra i requisiti del SGA viene dato grande rilievo al coinvolgimento del personale (potenziato rispetto alla ISO 14001).

Una volta completato l'iter di definizione del SGA (descritto precedentemente) e superato il controllo del VAA (Verificatore Ambientale Accreditato), l'organizzazione trasmette la propria dichiarazione ambientale all'Ente Competente e viene così inserita nel registro EMAS ottenendo la facoltà di servirsi del logo.<sup>56</sup>

Almeno ogni tre anni, un'organizzazione registrata<sup>57</sup> deve:

// far verificare l'intero SGA, il programma di audit e la sua attuazione;  
// predisporre una dichiarazione ambientale da sottoporre al VAA;  
// trasmettere all'organismo competente la dichiarazione convalidata e un documento con le informazioni minime riportate all'allegato VI;  
// se necessario, versare i diritti per il rinnovo della registrazione all'organismo competente.

Nel periodo di tempo che intercorre tra il rilascio del primo certificato ed i rinnovi l'organizzazione annualmente deve:

// svolgere un audit interno per valutare le proprie prestazioni ambientali ed il rispetto degli obblighi normativi applicabili in materia di ambiente (allegato III);  
// predisporre una dichiarazione ambientale aggiornata in conformità ai requisiti stabiliti nell'allegato IV che deve far convalidare dal VAA;  
// trasmettere all'organismo competente la dichiarazione ambientale convalidata e un documento con le informazioni minime riportate all'allegato VI;  
// versare i diritti per la conservazione della registrazione all'organismo competente, se del caso;

<sup>56</sup> Il logo EMAS è un interessante strumento di comunicazione e commercializzazione per le organizzazioni, finalizzato a sensibilizzare gli acquirenti e le altre parti interessate nei confronti del sistema EMAS, che può essere utilizzato, solo nel rispetto delle specifiche tecniche fissate nell'allegato V5, dalle organizzazioni registrate e solo finché queste sono in possesso di una valida registrazione. Il logo contiene sempre il numero di registrazione dell'organizzazione.

<sup>57</sup> Salvo deroga (art.7) per le organizzazioni di piccole dimensioni (fino a quattro anni l'audit per il rinnovo del certificato e fino a due anni per l'audit interno e l'aggiornamento della dichiarazione ambientale) che presentano tutte le seguenti condizioni: non esistono rischi ambientali significativi; l'organizzazione non ha in programma modifiche sostanziali; l'organizzazione non contribuisce a problemi ambientali significativi a livello locale.



// mettere a disposizione del pubblico la dichiarazione ambientale e la dichiarazione ambientale aggiornata entro un mese dalla registrazione ed entro un mese dall'avvenuto rinnovo della registrazione (Sportello CSR e Ambiente della Camera di Commercio Treviso e Treviso Tecnologia, 2012b).

Nello schema EMAS non vengono forniti requisiti minimi riferiti alle prestazioni e non vi sono precisi vincoli o limiti da rispettare, bensì un orientamento di fondo da seguire anno dopo anno, lasciando libertà alle organizzazioni di concentrarsi sugli aspetti che vengono considerati più importanti, senza seguire uno schema predefinito: l'organizzazione deve poter dimostrare un miglioramento continuo delle proprie prestazioni ambientali.

EMAS è destinato a migliorare l'ambiente favorendo uno strumento attraverso il quale le organizzazioni, che hanno implementato un SGA conforme a quanto prescritto dal Regolamento, possono trasmettere informazioni in merito alle proprie prestazioni ambientali.

### **2.2.3 Il ruolo delle certificazioni ISO 14001 e EMAS**

Seppur molto simili tra loro per obiettivi, i due riferimenti normativi inerenti alla gestione ambientale delle organizzazioni presentano alcune differenze.

Le norme ISO 14000 si sviluppano e traggono la propria legittimazione all'interno di un sistema di accordi di diritto privato, mentre EMAS è un Regolamento della Commissione Europea che si applica nei paesi membri e come tale prevede organismi competenti e di accreditamento pubblici. Come già anticipato, EMAS chiede di predisporre una Dichiarazione ambientale e nella gestione del Programma ambientale chiede, oltre al consolidamento del proprio SGA, di garantire una gestione indirizzata verso un ciclo di miglioramento continuo delle prestazioni ambientali. Nel Regolamento EMAS inoltre l'analisi ambientale iniziale è un requisito fondamentale, mentre nella norma ISO 14001 è solamente raccomandata. Il Regolamento EMAS è riconosciuto a livello europeo, mentre la norma ISO 14001 trova riconoscimento a livello internazionale.

Queste diverse caratteristiche fanno sì che, molto frequentemente, la certificazione ai sensi della norma ISO 14001 venga considerata come un primo passo verso la registrazione EMAS.

Un'ulteriore differenza tra i due approcci risiede nell'ente che rilascia i documenti richiesti. Mentre per l'ISO 14001 esistono i certificatori ambientali di natura privata, per quanto riguarda la registrazione EMAS, essa è rilasciata da un ente pubblico e dev'essere supportata da una dichiarazione aziendale di natura pubblica.

Né il Regolamento EMAS né la norma ISO 14001 fissano dei requisiti assoluti in materia di prestazione ambientale ma richiedono che l'organizzazione definisca obiettivi e traguardi in

linea con la propria politica ambientale. Gli obiettivi e i traguardi, che per la prima di norma sono fissati dopo l'analisi ambientale iniziale, vengono decisi solitamente dal Responsabile del SGA in collaborazione con il responsabile di produzione e/o con i responsabili di reparto e in un secondo momento approvati dalla Direzione.

Nel definire gli obiettivi e specificare i traguardi l'organizzazione deve tener conto di quanto segue:

- // la politica ambientale fissata dalla Direzione;
- // le conclusioni dell'analisi ambientale iniziale o degli audit ambientali;
- // le priorità d'intervento;
- // le registrazioni e le misure;
- // le relazioni tecniche del responsabile di produzione o di reparto;
- // le prescrizioni legali;
- // le risorse economiche dell'organizzazione;
- // le risorse umane disponibili;
- // tempi previsti per il raggiungimento dell'obiettivo.

## **2.2.4 La diffusione delle certificazioni ambientali**

### **// ISO 14001 e EMAS in Europa e nel mondo**

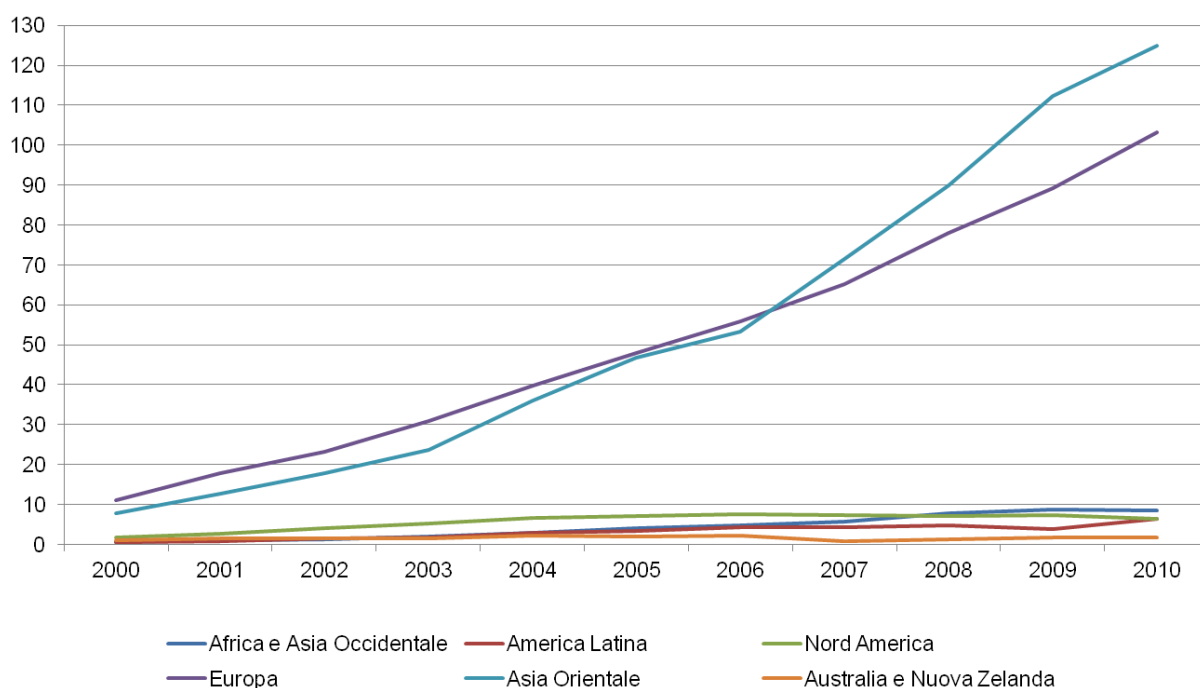
La norma internazionale ISO 14001 è applicabile ad organizzazioni di ogni tipo e dimensione e si adatta a differenti situazioni geografiche, culturali e sociali.

Questa caratteristica unita al crescente interesse delle aziende nei confronti dell'impatto ambientale della propria attività e alla richiesta del mercato hanno fatto sì che il SGA abbia raggiunto una buona diffusione nel mondo. Dalla pubblicazione della sua prima versione nel 1996, la ISO 14001:2004 è stata adottata da ben più di 250.000 organizzazioni in 155 paesi del mondo (Briggs, 2012). In un decennio le organizzazioni certificate si sono quintuplicate (alla fine del 2002 ammontavano a circa 49.500 dislocate in 118 Paesi).

Secondo i dati aggiornati al 31 dicembre 2010 e ricavati dall'indagine sulla diffusione degli standard internazionali, pubblicata all'inizio del 2012, l'Europa si conferma al primo posto nel mondo per numero di certificazioni emesse (103.126).

L'aumento delle certificazioni in Europa, tra il 2009 e il 2010, segna un +16% (superiore alla media mondiale che è pari al 12%). Degno di nota è l'aumento a livello mondiale nel corso del decennio: dal 2000, infatti, le certificazioni ambientali sono cresciute di quasi il 90%.

Figura 5: Certificazioni ISO 14001 nel mondo (2000-2010)  
(valori in migliaia)



Fonte: elaborazioni su dati ISO Survey 2010

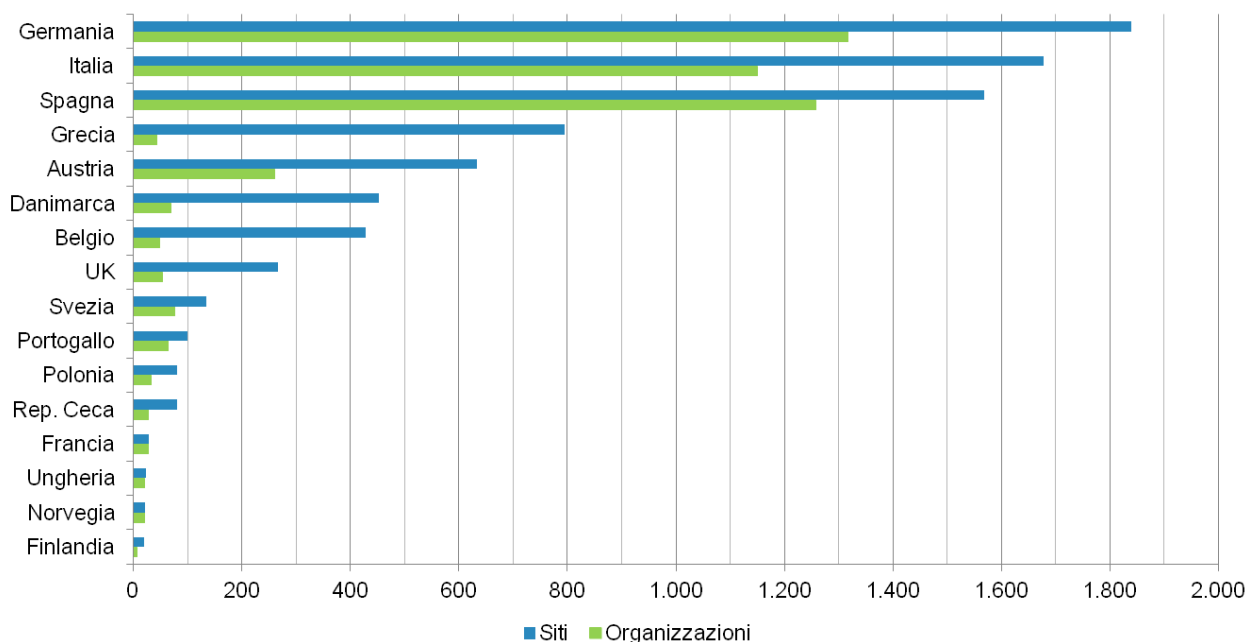
L'Italia occupa una posizione significativa con 17.064 certificazioni al 31 dicembre 2010, attestandosi al terzo posto nel mondo in termini di incremento rispetto all'anno precedente (+2.522 certificazioni dal 2009 al 2010), dopo la Cina (con 14.468 nuove certificazioni) e la Gran Bretagna (con 3.434).

A differenza della ISO 14001 che è una norma internazionale, il regolamento EMAS è diffuso solamente nei paesi europei.

A giugno 2012 risulta adottato da 4.525 siti corrispondenti a 8.208 certificati: come si evince dalla Figura 6, Germania, Spagna ed Italia sono gli stati europei con il maggior numero di organizzazioni e di siti certificati (la Figura 6 non include gli stati europei che presentano fino a 10 organizzazioni registrate).

La registrazione EMAS coinvolge soprattutto le PMI: infatti, il 23% delle imprese è costituito da micro imprese, il 33% da piccole imprese, il 26% da imprese di dimensioni medie ed infine solo il 18% da grandi imprese.

Figura 6: Certificazioni EMAS per Paese europeo, giugno 2012



Fonte: elaborazioni su dati EMAS Register

### // ISO 14001 in Italia ed in Veneto

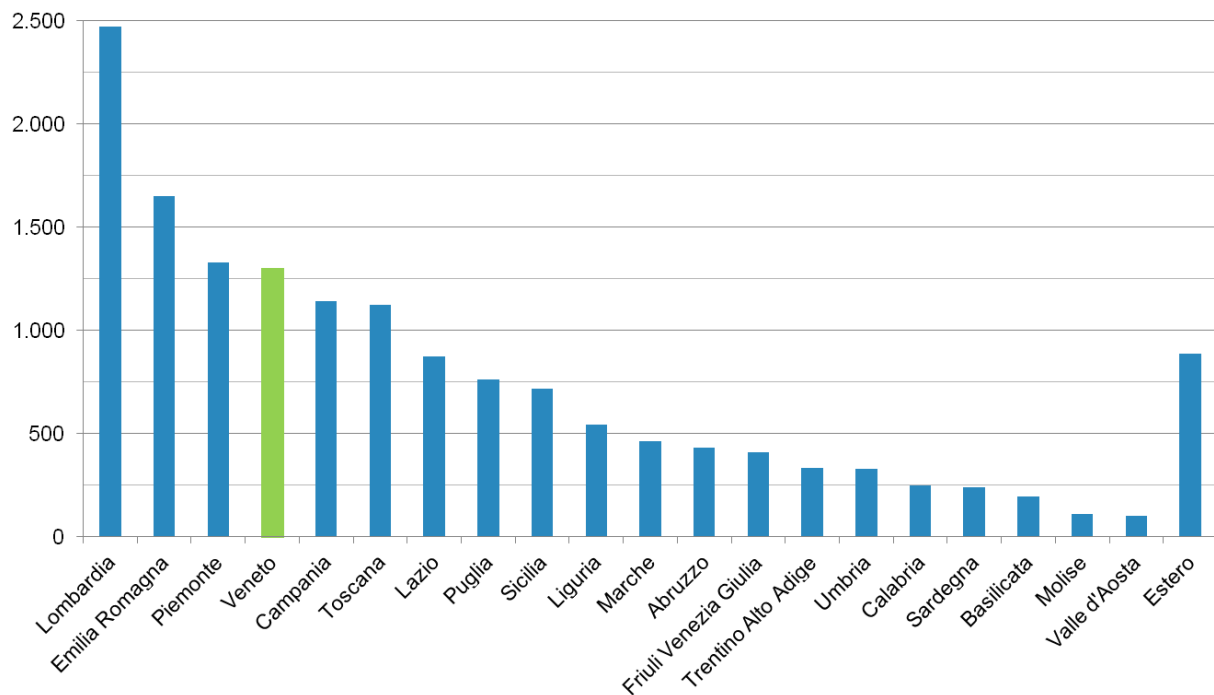
Il dato aggregato fornito dalla banca dati di ACCREDIA aggiornato a giugno 2012 conta 15.933 siti produttivi certificati sia nelle regioni italiane che all'estero (in questa categoria sono considerate le filiali di organizzazioni italiane).

I dati più recenti disaggregati per regione, norme e settori economici, forniti dall'ente di accreditamento nazionale, risalgono invece a marzo 2012, mese in cui i siti produttivi italiani certificati ISO 14001 ammontano a 15.652.

La norma ISO 14001 risulta essere la seconda più diffusa nel territorio nazionale (con 8.976 certificati) dopo la ISO 9001 che conta 90.178 certificati rilasciati. Al terzo posto si trova la OHSAS 18001:2007 con un ordine di grandezza di alcune migliaia (2.781 certificati).

Come emerge dalla Figura 7, la distribuzione della certificazione ambientale in Italia non è omogenea: regioni come Lombardia, Emilia Romagna, Piemonte e Veneto compongono il 43% del totale nazionale, con rispettivamente 2.474, 1.649, 1.328 e 1.300 siti produttivi certificati. Questi dati si spiegano considerando che il numero assoluto di imprese presenti nelle regioni indicate è più elevato rispetto a tutte le altre.

Figura 7: Siti produttivi certificati per il sistema di gestione ambientale ISO 14001 per regione, marzo 2012



Fonte: elaborazioni su dati ACCREDIA

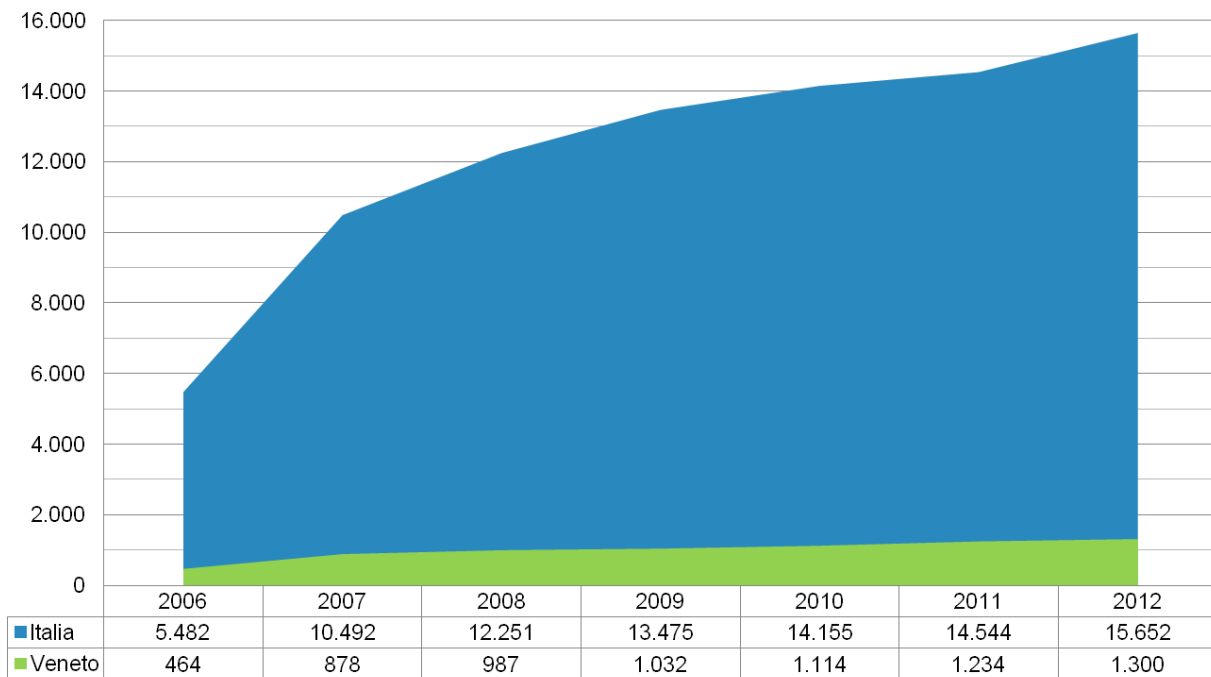
La banca dati di ACCREDIA attribuisce a ciascuna organizzazione certificata ISO 14001 un settore economico di appartenenza, secondo la classificazione EA (Settore di Accreditamento).

Su un totale di 39 settori di accreditamento, sono sette i settori che ad oggi registrano un numero di siti certificati superiore a 1.000: metalli e loro leghe, fabbricazione di prodotti in metallo; produzione e distribuzione di energia elettrica, imprese di costruzione, installatori di impianti e servizi; trasporti, magazzinaggi e comunicazioni; servizi professionali d'impresa e servizi pubblici.

Si riporta a seguire la serie storica dei dati relativi ai certificati ottenuti dalle organizzazioni in Italia ed in Veneto, dal 2006 al 2012 (la rilevazione è sempre riferita al mese di marzo).

La crescita esponenziale che ha coinvolto questa certificazione non ha avuto luogo solo nel territorio italiano ma anche nella regione Veneto: calcolando il numero indice di entrambe le dinamiche si nota che, dopo il boom vissuto tra il 2006 ed il 2007, dall'anno che ha sancito l'inizio della crisi fino al 2011, l'adozione della suddetta certificazione ha subito, in Veneto, un leggero rallentamento rispetto all'andamento italiano.

Figura 8: Certificati rilasciati in Italia ed in Veneto (2006-2012)

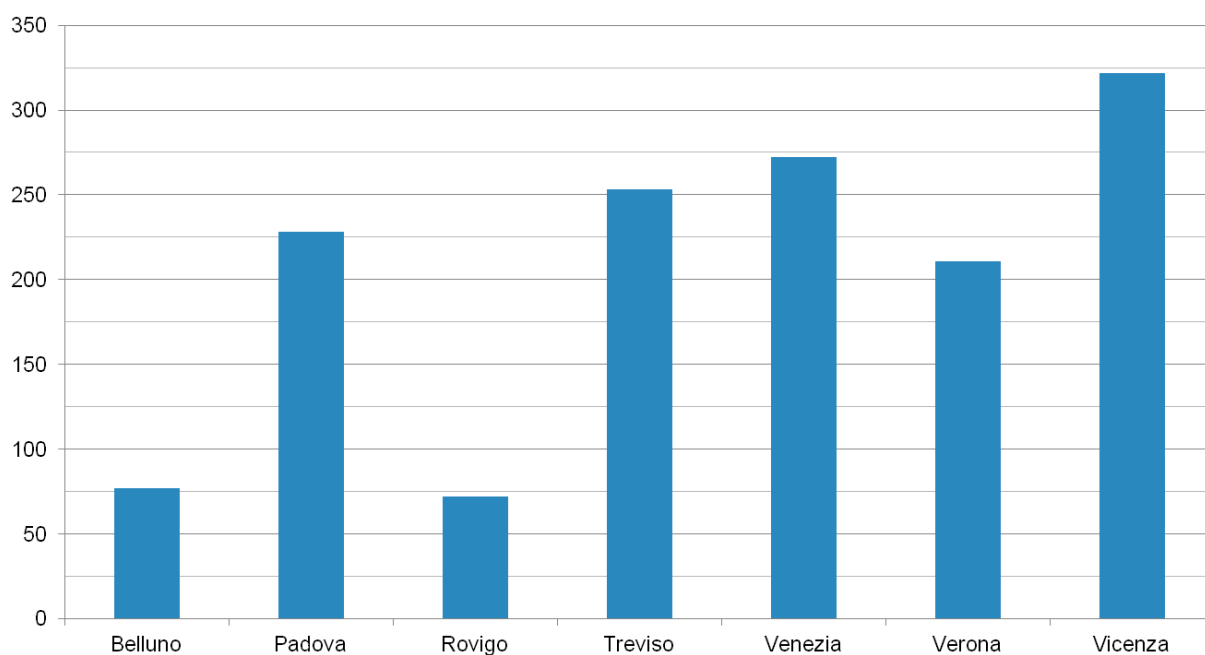


Fonte: elaborazioni su dati ACCREDIA

Infine, si focalizza l'attenzione sulla diffusione del SGA all'interno del territorio veneto: risulta evidente che la distribuzione delle organizzazioni certificate è proporzionale al numero delle imprese del territorio di riferimento.

Infatti, le imprese che hanno adottato la ISO 14001 nella provincia di Vicenza costituiscono il 22% delle imprese certificate venete, seguite da quelle veneziane (19%) e da quelle con sede nella Marca Trevigiana (18%).

Figura 9: Siti produttivi certificati per il sistema di gestione ambientale ISO 14001 per provincia del Veneto (marzo 2012)



Fonte: elaborazioni su dati ACCREDIA









### **3 Certificazione ambientale, innovazione e competitività**

Il rapporto fra le prestazioni ambientali dell'azienda e la sua competitività ha vissuto negli ultimi anni una notevole evoluzione. La sensibilità nei confronti dell'ambiente dimostrata oggi da vari soggetti economici e finanziari ed il manifestarsi di tendenze di consumo attente all'impatto ambientale, uniti alla crescente pressione legislativa, hanno contribuito a rafforzare la responsabilità dell'imprenditore inserendo progressivamente la variabile ambiente nelle strategie competitive.

Nella prospettiva di indagare gli effetti della certificazione ambientale sul sistema impresa, ha assunto importanza valutare l'efficacia della ISO 14001 sulle performance competitive e di mercato delle aziende.

In questo capitolo, dopo una breve introduzione relativa alla relazione tra la certificazione e l'innovazione, si analizzano i risultati salienti emersi dall'indagine CESQA-ACCREDIA 2010.

#### **3.1 Innovazione e competitività: il ruolo della certificazione ambientale**

Tra le numerose teorie sull'innovazione che si sono susseguite negli anni recenti, per analizzare il ruolo della certificazione ambientale come stimolo all'interno dell'impresa si è scelto di far riferimento alla teoria che si configura nella storia del pensiero economico come la prima elaborazione teorica dello sviluppo: la teoria dell'innovazione elaborata da Joseph A. Schumpeter. Le cinque tipologie di innovazione sono state prese come punto di riferimento per il lavoro d'analisi svolto.

Lo sviluppo è “uno spontaneo ed improvviso mutamento dei canali del flusso”, “una perturbazione dell'equilibrio che altera e sposta lo stato di equilibrio precedentemente esistente [...] mediante l'introduzione di nuove combinazioni [economiche]” (Schumpeter, 2002). E' bene sottolineare che, con il termine “nuove”, si identificano quelle “combinazioni economiche di forze e di materiali che non giungono mediante adattamenti delle combinazioni precedenti”.

I cambiamenti economici e sociali definiti da Schumpeter erano quindi generati dall'innovazione che non era intesa come un vero e proprio cambiamento qualitativo, quanto piuttosto come una semplice modificazione dei parametri quantitativi delle combinazioni di risorse esistenti.<sup>58</sup>

<sup>58</sup> Si sottolinea che il concetto di innovazione è un diverso rispetto a quello di invenzione. Inventare significa concepire per la prima volta un nuovo prodotto o processo mentre innovare è mettere in pratica per la prima volta questa idea. Quindi può esserci innovazione senza alcun tipo di nuova invenzione e viceversa le nuove invenzioni in sé non generano effetti economicamente rilevanti.

E' possibile classificare questi cambiamenti in innovazioni di:

- // nuovi prodotti;
- // nuovi metodi di produzione;
- // nuove fonti di approvvigionamento;
- // sfruttamento di nuovi mercati;
- // modi alternativi di organizzare un'impresa (Fagerberg *et al.*, 2007).

La certificazione può assumere una o più forme di innovazione in base al contesto sociale, economico e produttivo specifico dell'impresa in cui è inserita. Tra queste, le più facilmente correlate alla ISO 14001 sono l'innovazione organizzativa, di processo e di prodotto poiché riguardano direttamente gli ambiti interni all'azienda.

In particolare il SGA, alla base della certificazione ambientale, ha effetti diretti sulla struttura organizzativa interna dell'impresa poiché prevede l'accorpamento di responsabilità e di funzioni associate a diversi ambiti e la strutturazione di livelli di controllo che, in una grande azienda con più sedi, comporta una riorganizzazione strutturale più efficiente. Non ultimo il fatto che l'impresa deve prevedere la presenza di almeno una persona addetta all'implementazione, alla gestione ed al controllo del sistema.

L'innovazione di processo si verifica in quanto la ISO 14001 richiede metodi produttivi efficienti: la valutazione della realtà aziendale, condotta tramite l'analisi ambientale iniziale prevista dal SGA, stabilisce gli obiettivi di miglioramento delle prestazioni ambientali. Questo processo di miglioramento dei metodi di produzione porta l'impresa ad utilizzare le risorse naturali in modo più oculato offrendo la possibilità di guadagnare margini di efficienza, effettuando interventi e adottando soluzioni tecniche che consentono di raggiungere più elevate performance economiche e competitive.

L'ultima innovazione interna all'azienda si concretizza nella realizzazione di un nuovo prodotto: spesso la ISO 14001, richiedendo la sostituzione anche di un solo materiale componente, può indurre l'impresa ad immettere nel mercato un prodotto nuovo poiché presenta almeno una caratteristica diversa da quello precedente.

Queste innovazioni si concretizzano in brevetti che permettono alle imprese di trarre il massimo profitto dalla propria capacità creativa stabilendo collegamenti diretti con imprese che a loro volta hanno depositato altri brevetti ed evitando di violare diritti altrui. Le aree esterne all'azienda che possono subire dei cambiamenti indotti dalla certificazione sono relative alle nuove forme di approvvigionamento e di mercato di sbocco.

La prima area riguarda i soggetti che sono a contatto con l'impresa per la fornitura di materie

prime e servizi: la certificazione, aumentando la consapevolezza della direzione aziendale sugli impatti ambientali, stimola l'impresa a scegliere i propri fornitori non solo in base alla qualità e al prezzo ma anche in base alle variabili ambientali (raccolta differenziata, consumo di energie,...). Questa specifica tipologia di innovazione può creare un circuito di aziende in grado di fornire garanzie di eco-compatibilità e affidabilità generando un vasto sistema virtuoso.

La seconda area è collegata ad un'altra categoria di soggetti che hanno stretti rapporti con l'impresa, i clienti. Grazie all'adozione della certificazione, l'innovazione, in questo caso, si traduce nella penetrazione di nuovi mercati. Oggi i clienti sono molto attenti alla trasparenza dei comportamenti delle imprese, soprattutto in materia di salvaguardia ambientale. Attraverso queste forme innovative, l'impresa acquisisce un monopolio che deterrà fino al momento in cui verrà emulata: questo è un fattore di competitività che si basa sulla qualità (*non price competition*), strumento di medio lungo periodo, e non sul prezzo, che è di breve periodo.

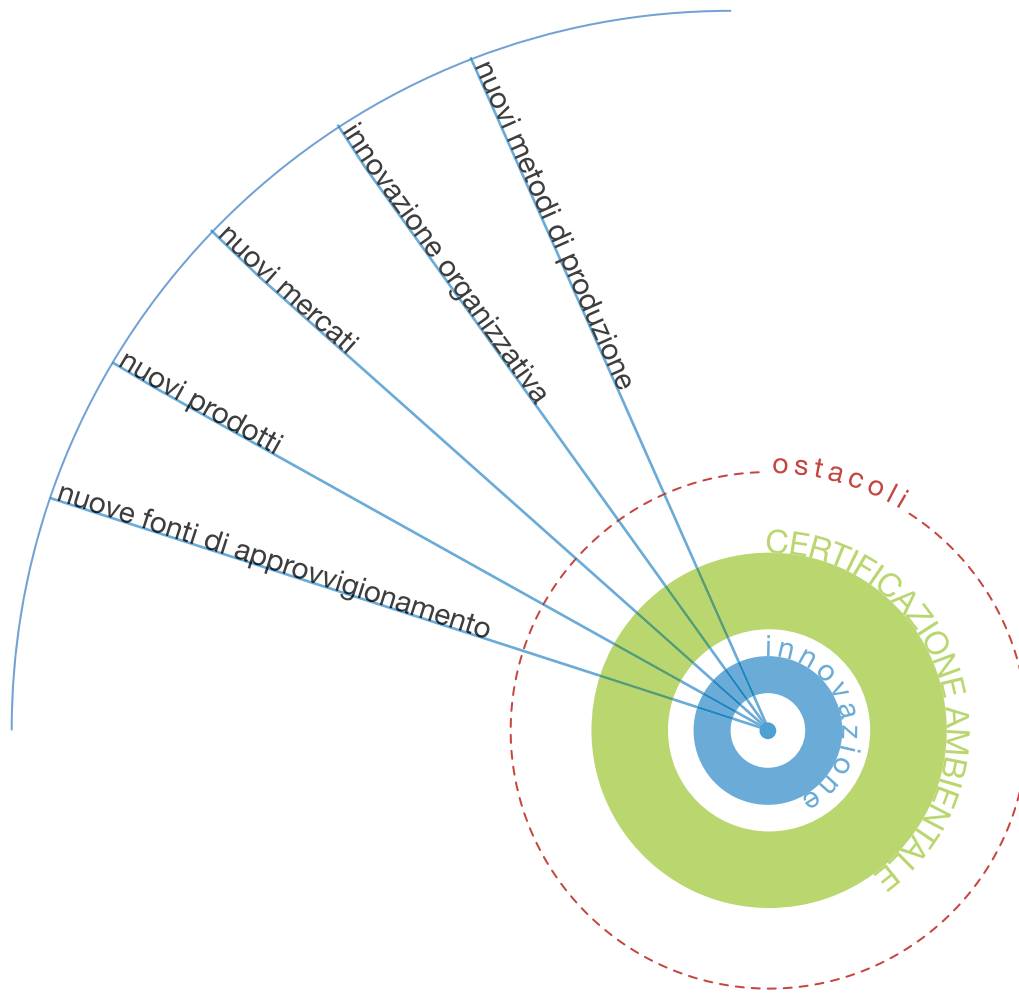
Tornando all'approccio teorico, esistono alcuni ostacoli che l'innovatore si trova a dover superare. Il primo è sicuramente la mancanza di conoscenza riguardo al nuovo ambiente economico in cui andrà ad inserirsi l'azienda in seguito al processo di innovazione: l'imprenditore, infatti, si trova ad affrontare un investimento incerto.

La mentalità dell'imprenditore, inoltre, deve riuscire ad appropriarsi di una nuova concezione scientifica: la ferma abitudine a processi consolidati in alcuni casi può diventare un vincolo. Infine, la resistenza "al nuovo" da parte degli operatori nei confronti di chi vuole innovare si traduce in inerzia, presente in tutti i settori della società. Schumpeter evidenzia che "nei fenomeni economici, questa resistenza si esprime innanzitutto nei gruppi minacciati dall'innovazione, poi nella difficoltà di trovare la necessaria cooperazione, ed infine nella difficoltà di convincere i consumatori".

Se si considera la certificazione come un'innovazione in sé, i suddetti ostacoli sono superabili attraverso l'impegno della direzione che deve in primo luogo credere nella scelta fatta ed assumersi il rischio dell'investimento. Questa è una condizione senza la quale l'implementazione di un SGA non avviene correttamente.

Se, invece, l'innovazione è una conseguenza della certificazione, queste resistenze dovranno essere affrontate sia per l'introduzione della certificazione che per la realizzazione delle cinque tipologie di Schumpeter. Solo così si può realizzare il processo innovativo generato dalla ISO 14001.

Figura 10: La certificazione ambientale ed il processo innovativo



Il collegamento tra l'adozione di strumenti di CSR (certificazione ambientale, di qualità, di sicurezza,...) e l'innovazione si può individuare anche a monte del processo innovativo: l'*empowerment* dei dipendenti, la creazione di buone condizioni di lavoro e la formazione su temi ambientali, con il conseguente aumento di consapevolezza e sensibilità, creano un ambiente propenso allo sviluppo dell'innovazione. Se ne deduce che l'innovazione ha bisogno di conoscenze che si acquisiscono sia con l'esperienza che con una specifica formazione. Un modo per valutare l'efficacia competitiva di una certificazione è misurare il livello di accettazione da parte delle aziende, quindi la sua diffusione nel sistema impresa nazionale ed internazionale. Ma, se si analizza solo questo aspetto come criterio di valutazione, si rischia di perdere di vista gli altri, di cruciale importanza e, probabilmente, di maggiore interesse per le stesse aziende, quali i benefici e i vantaggi che la certificazione, attraverso l'innovazione, è in grado di produrre sotto il profilo competitivo. Per competitività si intende la presenza delle capacità necessarie per una crescita economica sostenuta in un contesto di selezione competitiva internazionale, in cui esistono altri soggetti con un'equivalente, ma diversa, dotazione di capacità produttive (Fagerberg *et al.*, 2007).

Come già approfondito, la capacità tecnologica di un'impresa certificata è in stretta correlazione con il miglioramento dei metodi produttivi: questo fattore chiave della competitività aziendale permette all'impresa di sfruttare ed ottimizzare le risorse produttive disponibili. La regolamentazione ambientale, specialmente quella più innovativa, può portare benefici alle imprese (Cancila e Iraldo, 2009): questo processo è innescato anche dalla certificazione ambientale, che induce le imprese a modificare i propri sistemi produttivi e a stimolare innovazioni tecnologiche o di processo. L'accresciuta attenzione all'ambiente da parte dell'impresa consente di ottenere una maggiore *compliance* e migliori prestazioni competitive, grazie a minori costi (indotti da un minore utilizzo di risorse piuttosto che da una maggiore efficienza), o alla commercializzazione di nuovi prodotti in grado di ottenere un riscontro positivo sul mercato. Le imprese più innovative sperimentano vantaggi e benefici economici derivanti dal miglioramento delle proprie prestazioni ambientali quali risparmio energetico, riduzioni nei costi delle risorse e delle materie prime, recupero dei materiali di scarto, valorizzazione economica dei residui di lavorazione, minimizzazione dei rischi ambientali e dei costi connessi. Le imprese si muovono in un mare di conoscenze nel quale lo scambio e l'interazione assumono un'importanza strategica: la certificazione ambientale, fungendo da stimolo alla crescente interdipendenza fra imprese e ambiente competitivo, permette di avviare i processi innovativi che portano ad un progressivo miglioramento della performance aziendale.

### **3.2 L'indagine CESQA-ACCREDIA 2010**

La letteratura offre numerose indagini, effettuate a livello locale ed internazionale, aventi lo scopo di capire quali sono le motivazioni che spingono le aziende ad adottare un Sistema di Gestione Ambientale (SGA), di determinare i benefici e i costi dovuti all'implementazione della ISO 14001 e di valutare l'andamento della crescita del numero di aziende certificate. In questo paragrafo si presentano i risultati ottenuti dall'indagine condotta nel 2010, scelta come riferimento sia per i dati aggiornati che fornisce sia perché è condotta da due enti autorevoli: il CESQA (Centro Studi Qualità Ambiente) dell'Università di Padova ed ACCREDIA. L'indagine del 2010 segue altre indagini simili condotte negli anni 2000, 2001, 2003, 2006 e 2008 presso le organizzazioni italiane (imprese, enti pubblici, organizzazioni,...) certificate ISO 14001 con lo scopo di valutare i costi sostenuti per implementare un SGA, i benefici derivanti da esso e le loro prospettive future. L'indagine ha interessato un campione composto da 5.308 unità, corrispondente al 48,25% delle organizzazioni italiane certificate con un tasso di risposta del 10%. La partecipazione del 250% in più rispetto al 2008 evidenzia sensibilità e interesse crescenti verso l'argomento da parte degli intervistati. Il CESQA e ACCREDIA hanno rilevato un'evoluzione positiva dell'applicazione del SGA, soprattutto tra le organizzazioni – enti pubblici (16%) e aziende private (84%), di cui PMI (84%) e grandi imprese (16%) – che da più tempo hanno puntato sulla UNI ISO 14001. Il campione rileva che le organizzazioni con un SGA certificato ISO 14001 possiedono spesso anche altre certificazioni, come la ISO 9001

relativa al sistema di gestione per la qualità (82%), la OHSAS 18001 per la salute e sicurezza sul lavoro (23%), la registrazione EMAS (13%). Un buon 30% detiene una certificazione di prodotto. L'indagine registra un aumento delle organizzazioni in grado di quantificare costi e benefici della certificazione ambientale (47% contro il 35% del 2008): questo dimostra la crescita di consapevolezza da parte delle organizzazioni italiane nel valutare l'efficacia degli strumenti di gestione ambientale. Tuttavia, rimane ancora difficile, per la maggior parte delle organizzazioni, dare una stima quantitativa dei costi e dei benefici derivanti dalla certificazione ISO 14001. Tra i costi ritenuti più rilevanti figura quello delle modifiche ad impianti (38%) mentre tra i benefici, risulta maggiore quello derivante dall'impatto sull'organizzazione (45,5%). Dall'analisi dei dati relativi ai costi si può affermare che la gran parte delle organizzazioni non ha dovuto affrontare costi alti. I singoli interventi di modifica impianti, innovazione di processo e di prodotto, e formazione ambientale, raramente richiedono esborsi oltre i 5.000 euro. Discorso diverso per la produzione di energia: se il 57% delle aziende indica costi inferiori ai 5.000 euro, un significativo 16% segnala invece spese superiori ai 100.000 euro. Dalle risposte sui costi affrontati per la formazione ambientale, si evince che le organizzazioni italiane sono costrette ad investire sulla consulenza esterna, non riuscendo a sviluppare competenze interne specialistiche in materia ambientale. Inoltre, solo il 42% dichiara di riuscire a contenere questi costi.

Passando ai benefici generati dalla certificazione, essi si possono suddividere nelle tre categorie che riguardano gli ambiti di influenza della ISO 14001: economico, organizzativo ed ambientale. I soggetti intervistati percepiscono con chiarezza i benefici economici portati dalla certificazione ambientale, considerando importante o molto importante la riduzione dei costi relativi alla produzione di rifiuti e dei costi energetici (57%), ancor più della riduzione dei costi per l'acquisto di materie prime (poco o non importante per l'80% delle organizzazioni) o dei vantaggi assicurativi, della riduzione degli scarti di produzione o dell'aumento del fatturato (non importanti per oltre il 50% dei rispondenti). Meno immediata risulta la stima economica di questi benefici per la maggioranza delle organizzazioni. Più del 9% dichiara di aver avuto vantaggi superiori ai 100.000 euro limitatamente all'aumento del fatturato, mentre il 10% registra benefici superiori ai 50.000 euro per l'ottenimento di finanziamenti. Il 15% delle organizzazioni ha ottenuto un risparmio superiore ai 20.000 euro sui costi energetici (oltre il 4% li registra superiori ai 100.000 euro). Un aspetto interessante emerge dal confronto tra le risposte qualitative e quantitative relative ai benefici. Nonostante l'aumento del fatturato sia considerato un elemento non importante dalle organizzazioni, questo è ritenuto il risultato più significativo tra tutti i benefici economici conseguiti con l'adozione della certificazione. Da questi risultati emerge che le organizzazioni valutano con crescente consapevolezza i vantaggi della certificazione ambientale, ma questa competenza è tuttora limitata. Per quanto concerne l'organizzazione, chi si certifica riconosce di aver raggiunto importanti miglioramenti organizzativi. Tra tutti, il conseguimento della conformità legislativa, importante o molto importante per il 96% degli intervistati. A seguire, il miglior rapporto con i clienti, la



diminuzione dei rischi penali e civili e la riduzione del rischio di incidenti ambientali (85%). Proprio in questi settori sono stati registrati effettivi miglioramenti, il che testimonia una crescente concorrenzialità sul mercato e una sensibile riduzione dei rischi penali e civili per il sistema. In riferimento ai miglioramenti ambientali conseguiti, le risposte risultano eterogenee in virtù dei diversi settori merceologici di appartenenza. Oltre il 70% del campione considera importante o molto importante la riduzione del consumo di energia elettrica, mentre il 65% dà importanza alla minor produzione di rifiuti pericolosi, alla riduzione dei consumi energetici da fonte fossile e di emissioni in atmosfera, e alla sostituzione di sostanze inquinanti con alternative più ecologiche. Poco o per nulla importante, invece, risultano la riduzione del consumo di materie prime (54,5%) e degli scarichi idrici (57%) e la diminuzione del rumore (50%). Le prospettive future delle organizzazioni italiane risiedono nello sviluppo di sistemi integrati di gestione (85%), nell'informatizzazione del sistema documentale (78%), nello sviluppo di indicatori di performance ambientale e di sistemi di sostenibilità energetica, e nell'adozione di strumenti di contabilità ambientale (60%). Le organizzazioni che decidono di adottare la certificazione ambientale, modificando o adeguando la propria struttura secondo lo standard UNI ISO 14001, registrano non soltanto miglioramenti ambientali ed organizzativi ma anche benefici economici. Si riporta il commento del Cavaliere del Lavoro Federico Grazioli Presidente di ACCREDIA:

“La sensibilità degli enti pubblici e delle imprese nei confronti dell’ambiente è in costante crescita come testimonia l’incremento delle certificazioni ambientali negli ultimi anni. Dal 2006 ad oggi siamo passati da circa 8.000 a quasi 16.000 siti certificati. E’ significativo il forte interesse, soprattutto da parte delle aziende private, a misurare in termini economici l’impatto della certificazione sulle proprie performance. Questo tipo di valutazione non è semplice. Possiamo però dire, con assoluta certezza, che il SGA ha un’incidenza forte sull’impatto ambientale dell’attività dell’ente o impresa, sul suo risparmio energetico, nonché sull’organizzazione stessa. Le organizzazioni certificate sono già in grado di quantificare economicamente questi benefici e contiamo nei prossimi anni di aiutarle a farlo con la massima consapevolezza e precisione. Siamo comunque soddisfatti di questi primi risultati.”

I suddetti risultati rappresentano una sintetica fotografia di quanto emerso dalla più ampia indagine CESQA-ACCREDIA 2010 che aveva l’obiettivo di misurare vantaggi e limiti della certificazione ambientale, appurando se alla crescita del numero di soggetti certificati corrisponda un riscontro di benefici, individuando elementi di utilità e difficoltà nell’applicazione del sistema di gestione e verificando eventuali piani di azione di miglioramento delle prestazioni ambientali. Da questa vasta ricerca emerge chiaramente che sia gli enti che le imprese sono ormai consapevoli dei benefici della ISO 14001 e possono quantificarli: tra i vantaggi più significativi si sottolinea la riduzione dei costi energetici e dei costi relativi alla produzione dei rifiuti. Si può affermare che la certificazione ambientale fa risparmiare ed è sempre più diffusa.



**4** PERCORSI DI CERTIFICAZIONE  
NELLA PROVINCIA DI TREVISO



## **4 Percorsi di certificazione nella provincia di Treviso**

La panoramica descritta nel capitolo precedente è funzionale alla presentazione del lavoro di ricerca empirica svolto tra il mese di maggio e luglio 2012 con l'obiettivo di studiare la certificazione ambientale delle imprese nella provincia di Treviso. In questa sezione sono presentati, in primo luogo, i risultati dell'indagine condotta tramite un questionario on line che ha coinvolto tutte le imprese certificate ISO 14001 della Marca Trevigiana, successivamente sono delineati i profili derivanti da questa indagine ed infine vengono analizzati i singoli casi di studio di alcuni attori privilegiati.

### **4.1 I risultati dell'indagine**

#### **// Obiettivi dell'indagine**

L'indagine denominata "La certificazione ambientale delle imprese nella provincia di Treviso" ha coinvolto tutte le imprese certificate ISO 14001 della Marca Trevigiana. Il questionario alla base del lavoro di ricerca è stato redatto in collaborazione con lo Sportello CSR e Ambiente della Camera di Commercio Industria Artigianato Treviso. L'indagine ha l'obiettivo di:

- // profilare l'impresa certificata (attraverso alcuni dati di carattere generale);
- // raccogliere informazioni inerenti la ISO 14001 all'interno della singola impresa;
- // indagare cosa ha comportato per l'azienda l'adozione della certificazione e come è percepita in termini di innovazione.

Per raggiungere questi obiettivi si è scelto di condurre un'indagine mediante un questionario on line, compilabile solo ed esclusivamente attraverso il link contenuto nella mail inviata alle imprese.

#### **// Campione dell'indagine**

L'elenco delle organizzazioni certificate ISO 14001 in provincia di Treviso è stato attinto dalla banca dati di ACCREDIA, disponibile on line, nella quale sono forniti alcuni dati anagrafici.<sup>59</sup> Si è resa necessaria comunque una ricerca successiva, più approfondita, che ha consentito di reperire ulteriori informazioni, quali l'indirizzo mail ed il numero di telefono, utili a contattare le organizzazioni e non disponibili nella banca dati. Quasi tutti gli indirizzi mail sono stati forniti dallo Sportello CSR e Ambiente mentre le restanti imprese hanno comunicato la propria mail, non reperibile nel web, tramite richiesta telefonica. Dall'elenco sono state escluse le

<sup>59</sup> Nel questionario è stato scelto di non analizzare la certificazione EMAS dato il numero esiguo di imprese registrate nella provincia di Treviso: queste sono comprese nel campione in quanto possiedono anche la ISO 14001.

organizzazioni con forma societaria diversa da un'impresa (ad esempio i comuni, gli istituti scolastici). Nel campione è stata compresa solamente una sede per ogni impresa: le unità con più siti produttivi sono state considerate un unico soggetto. La banca dati di ACCREDIA riporta l'indicazione di tutti i certificati relativi ai siti afferenti ad un'unica organizzazione: delle imprese con più siti, è stata contattata solamente la sede (principale o secondaria) presente nella Marca Trevigiana. Infine, nel caso in cui non sia stato possibile trovare un contatto diretto con l'impresa del territorio, la richiesta di collaborazione all'indagine è stata inviata alla sede legale (presente in altre province d'Italia) invitando di inoltrare la richiesta alla filiale operativa di Treviso. L'indagine ha coinvolto le sedi operative delle imprese nella provincia di Treviso che al 21/05/2012 (data di avvio dell'indagine) avevano conseguito la certificazione ISO 14001. A tale data le imprese di interesse dell'indagine risultano essere 160 (corrispondenti a 247 sedi operative): di queste, cinque non sono state contattate per problemi tecnici o di irraggiungibilità e uno non ha voluto fornire l'indirizzo mail in quanto non interessata a partecipare alla ricerca. I nominativi inseriti nel campione finale sono quindi 154 di cui quattro, una volta letta la mail di invito all'indagine, hanno scelto di non voler rispondere al questionario e per questo motivo sono state escluse dal campione d'indagine. Il campione finale è costituito da 150 imprese. Per ottenere risultati coerenti e completi, è stato scelto di tenere in considerazione solo i questionari compilati interamente. Questi risultano essere 75, pari al 50% del campione finale: tale percentuale di risposta è uguale per tutte le sezioni componenti l'indagine. Questo soddisfacente livello di risposta è stato raggiunto dopo l'invio di un invito iniziale contenente la presentazione del lavoro di ricerca e quattro solleciti alla compilazione durante i 40 giorni in cui il questionario è rimasto on line.

## **// Descrizione del questionario di indagine**

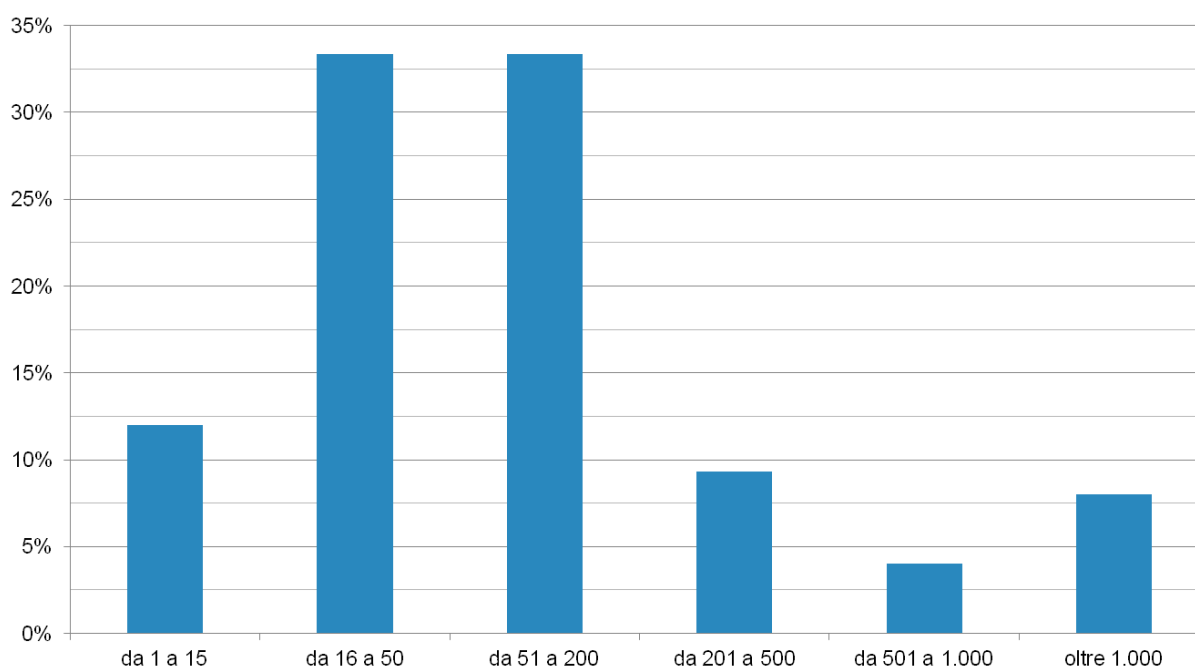
Nel progettare il questionario si sono tenuti in considerazione alcuni aspetti fondamentali per il raggiungimento di risultati rilevanti dal punto di vista statistico. Il primo è la semplicità e la chiarezza espositiva delle domande per facilitare la comprensione da parte del compilatore, il secondo è il numero limitato di domande per evitare l'abbandono del questionario ed infine l'eshaustività delle modalità di risposta relative alle domande chiuse per rendere i risultati completi e attinenti alla realtà. Inoltre, per agevolare sia la compilazione del questionario da parte delle imprese che la successiva analisi dei risultati, si è scelto di formulare quasi esclusivamente domande a risposta chiusa: ciò ha garantito una maggiore velocità di risposta e di conseguenza ha contribuito al raggiungimento di un numero più elevato di questionari completi. Infine, per ottenere una migliore organizzazione delle domande, il questionario è stato suddiviso in tre parti distinte con l'obiettivo di analizzare il profilo dell'impresa (le prime sei domande), le caratteristiche salienti della certificazione ISO 14001 relativa all'impresa (le successive sette domande) e la relazione tra la certificazione ambientale e la competitività dell'impresa (le ultime otto domande). Operativamente il questionario, formato da 21 domande

obbligatorie più un ultimo quesito facoltativo<sup>60</sup>, è stato caricato on line su LimeSurvey<sup>61</sup>, un *tool open source* per la creazione di questionari per indagini sul Web. I risultati dell'indagine, presentati nei prossimi paragrafi, seguono la struttura tripartita del questionario.

#### 4.1.1 L'anagrafica delle imprese

La prima parte del questionario raccoglie informazioni generali riguardo alcune caratteristiche delle imprese certificate, quali la dimensione (in base al numero di addetti), il fatturato, il settore di attività, l'anno di fondazione, la forma giuridica e la tipologia di clientela e di mercato alla quale si rivolge l'impresa. Prendendo in esame la dimensione in base al numero degli addetti, la maggior parte delle imprese del campione, non superando i 250 occupati, è classificabile come PMI. Nello specifico, le micro e piccole imprese (con un numero di addetti inferiore a 50) costituiscono il 45% del campione mentre le medie imprese (da 51 a 500 addetti) sono quasi il 43% del totale. Il restante 12% è formato da grandi aziende con più di 500 addetti. Se si considera questo particolare aspetto, il campione risulta significativamente rappresentativo del sistema impresa della Marca Trevigiana: infatti la prevalenza delle piccole e medie imprese rispecchia fedelmente il tessuto imprenditoriale del Nord Est.

Figura 11: Le imprese del campione per classe di addetti



Fonte: elaborazioni su dati raccolti dall'autore

<sup>60</sup> Il quesito richiedeva al compilatore, se interessato, di fornire un indirizzo mail al quale al termine del lavoro sarebbero stati inviati i risultati della ricerca.

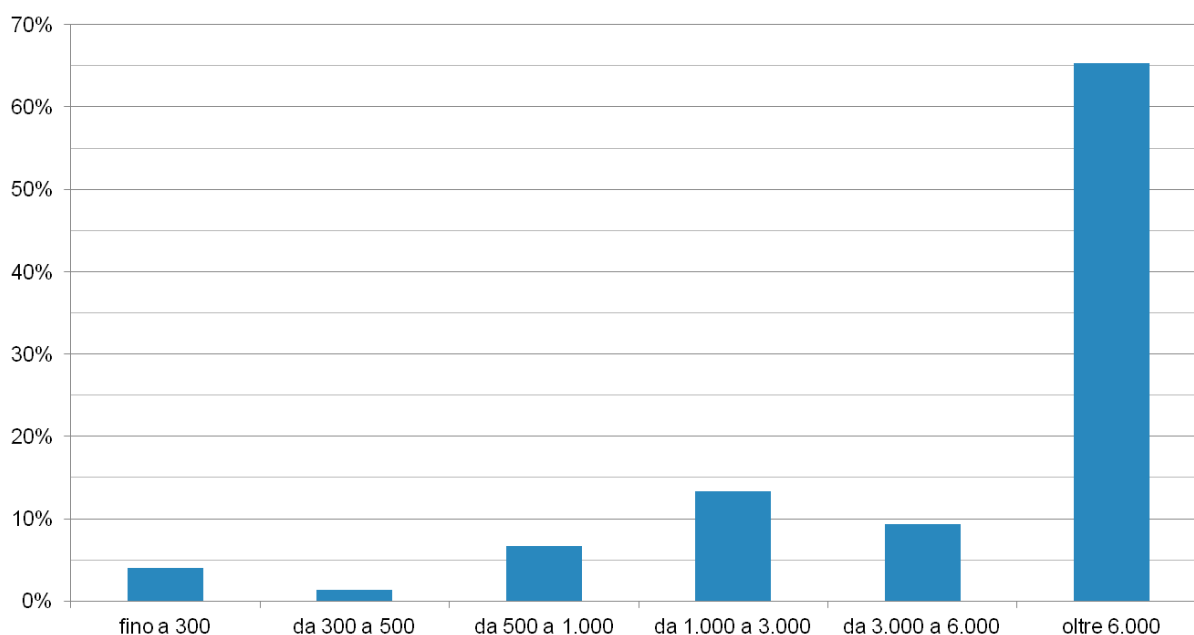
<sup>61</sup> [www.limesurvey.com](http://www.limesurvey.com)

L'altra variabile considerata nella definizione di PMI è il fatturato. Coerentemente con la dimensione definita dal numero di addetti, anche il fatturato delinea la prevalenza di PMI all'interno del campione.

In particolare le micro imprese, con un fatturato fino ad 1 milione di euro, costituiscono il 12% del campione, le piccole imprese, con un fatturato compreso tra 1 e 6 milioni sono il 23% ed infine il 65% delle imprese supera i 6 milioni di euro. Le percentuali più basse emergono per le prime tre classi di fatturato proposte: il 4% ha fino a 300 mila euro, l'1% da 300 a 500 mila euro ed il 7% da 500 mila a 1 milione di euro.

Questo dato evidenzia ancora una volta la rappresentatività del campione rispetto alla popolazione delle imprese di Treviso.

Figura 12: Le imprese del campione per classe di fatturato (valori relativi al fatturato in migliaia di euro)



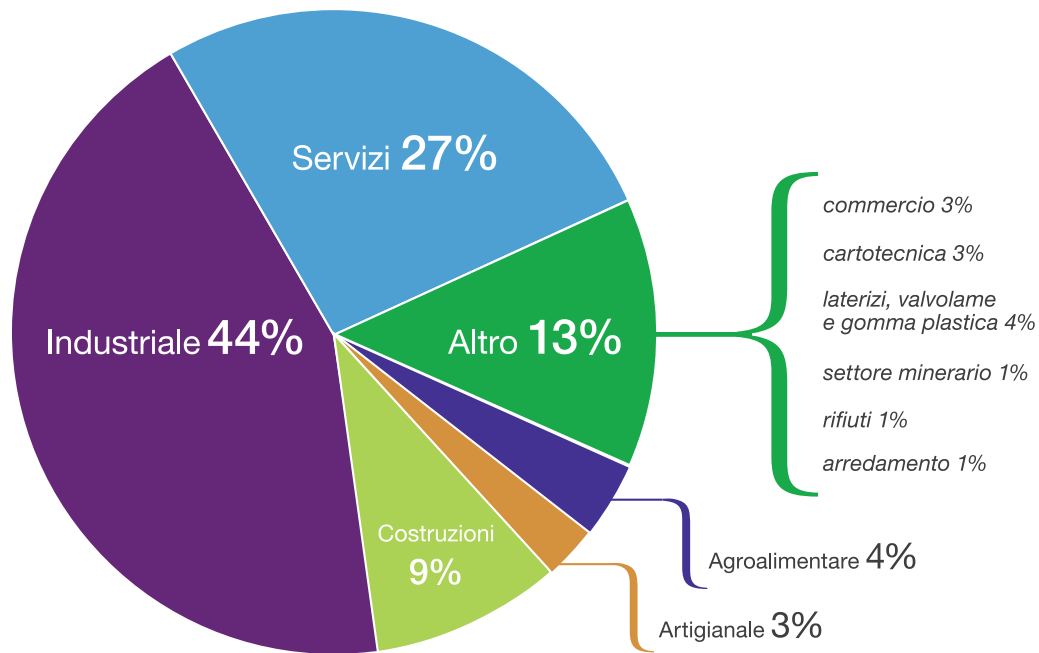
Fonte: elaborazioni su dati raccolti dall'autore

Il settore di attività prevalente del campione è quello industriale (44%), seguito dai servizi (27%), dalle costruzioni (9%), dal settore agroalimentare (4%) e da quello artigianale (3%).

Il 13% delle imprese, non riconoscendosi nelle categorie proposte, ha optato per inserire manualmente il proprio settore di attività: tutte queste risposte sono rappresentate in Figura 13 sotto la categoria "Altro".

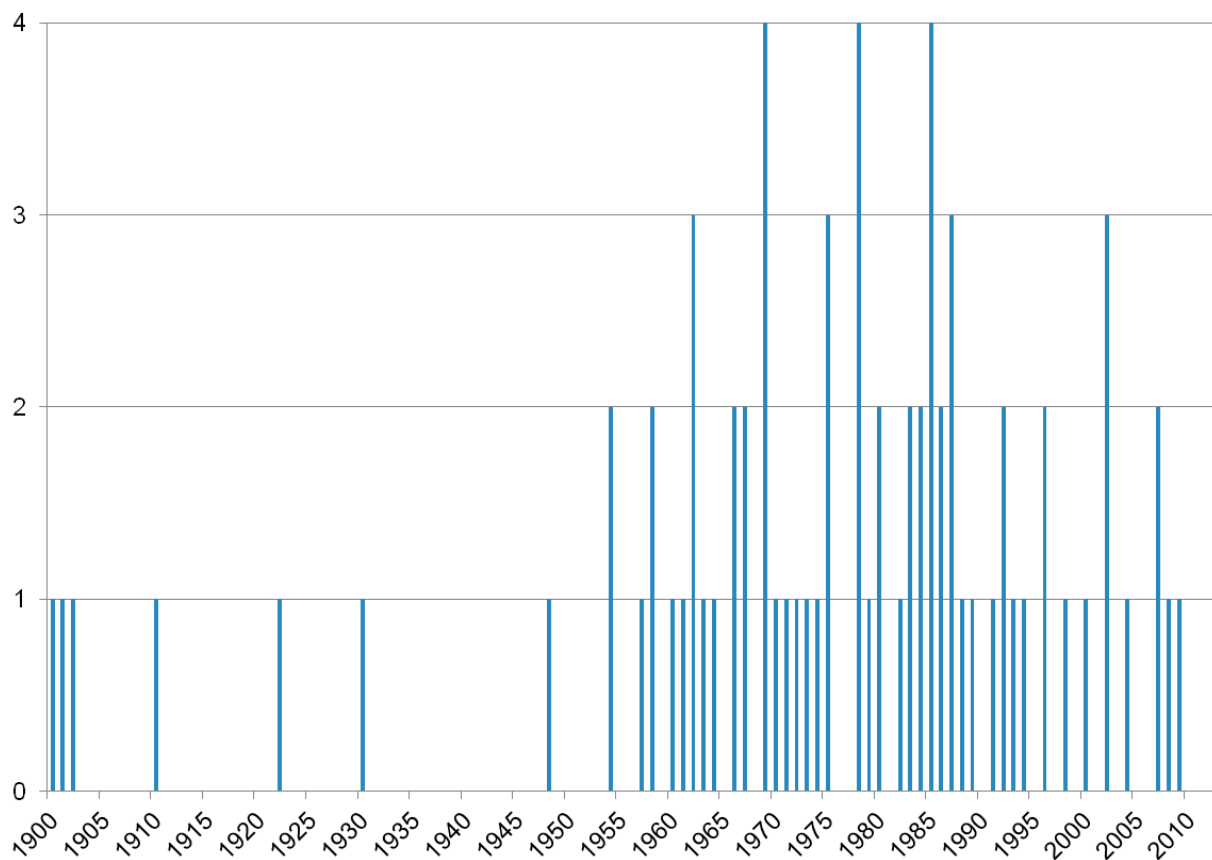


Figura 13: Le imprese del campione per settore di attività



Fonte: elaborazioni su dati raccolti dall'autore

Figura 14: Le imprese del campione per anno di fondazione (valori assoluti)

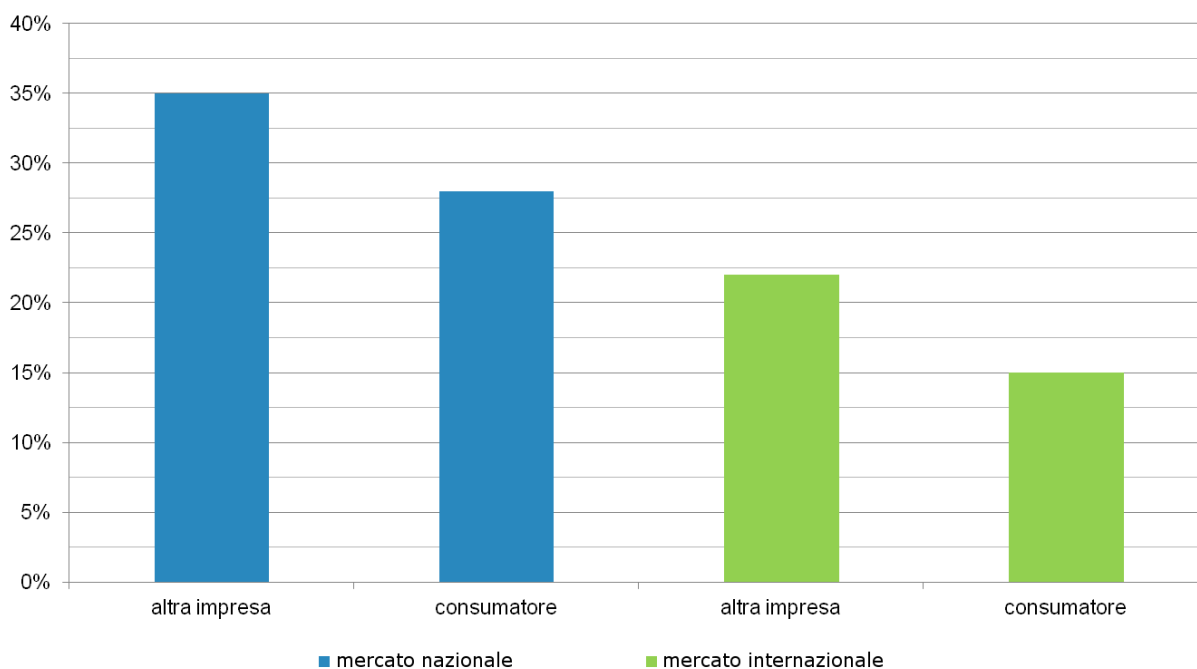


Fonte: elaborazioni su dati raccolti dall'autore

Per approfondire l'aspetto dell'età delle imprese, si è chiesto al campione di indicare l'anno di fondazione dal 1900 ad oggi. In media l'anno di fondazione delle imprese è risultato essere il 1974. Come emerge chiaramente dalla Figura 14 la maggiore frequenza si rileva tra il 1951 e il 1980 (47%) e tra il 1981 ed il 2000 (33%). Solo il 9% è nato nella prima metà del secolo scorso ed l'11% invece nell'ultimo decennio. L'80% delle imprese del campione è nato dal 1951 al 2000, mentre una percentuale bassa ma significativa nel nuovo millennio. Scendendo più nello specifico, si nota che il 5% delle imprese è stato fondato dal 2007 ad oggi: questo è un dato importante poiché fa emergere che anche le imprese che hanno avviato la propria attività durante i recenti anni di crisi hanno scelto di investire nella certificazione ambientale. La ISO 14001 è, dunque, uno strumento adottato prevalentemente da aziende con un'attività consolidata nel tempo ma considerato interessante dalle nuove imprese. Le due forme giuridiche prevalenti delle imprese coinvolte nel lavoro di ricerca sono la società per azioni (Spa) per il 58% e la società a responsabilità limitata (Srl) per il 36%. Solo l'1% del campione è rappresentato da società in nome collettivo (Snc). Il restante 5% ha indicato le seguenti tipologie di forma giuridica diverse rispetto a quelle segnalate nelle modalità di risposta: la società cooperativa, la società cooperativa agricola e la ditta individuale.

Il mercato a cui si rivolge il campione è in primo luogo quello nazionale: all'interno di questo, la tipologia di clientela è rappresentata da altre imprese (per il 35%) e dal consumatore finale (per il 28%). Il mercato internazionale presenta invece percentuali inferiori, rispettivamente pari al 22% ed al 15%. Per avere un quadro generale delle caratteristiche delle imprese coinvolte nel lavoro di ricerca, è utile delinearne il profilo medio. Il campione è composto prevalentemente da PMI (sia per numero di addetti che per classe di fatturato) nate nella

Figura 15: Mercato di riferimento delle imprese del campione



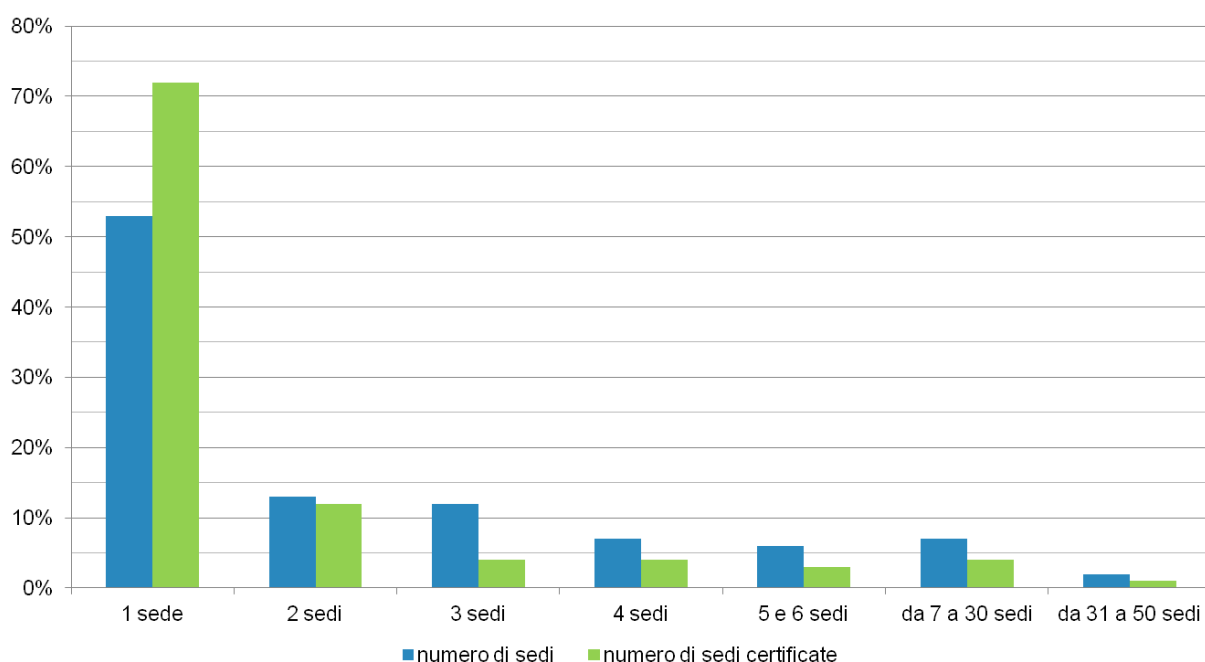
Fonte: elaborazioni su dati raccolti dall'autore

seconda metà del secolo scorso come Spa o Srl che operano nel settore industriale e dei servizi del mercato nazionale in primo luogo B2B (*business to business*) con altre imprese e B2C (*business to consumer*) con il consumatore finale.

#### 4.1.2 La certificazione ISO 14001

L'obiettivo della sezione corrente è presentare i risultati della seconda parte del questionario inerente le caratteristiche principali relative alla certificazione ambientale delle imprese. La prima informazione riguarda il numero delle sedi delle imprese che, nonostante sia una caratteristica generale, è stata inserita nella sezione relativa alla certificazione per poter fare un confronto diretto con il numero di sedi certificate. Poco più della metà delle imprese ha una sola sede (53%), il 13% ha 2 sedi, il 12% ha 3 sedi, il 7% ha 4 sedi, il 6% ha 5 o 6 sedi ed il restante 9% ha tra le 7 e le 50 sedi. Questi dati sono funzionali se confrontati con quelli relativi ai siti certificati. Si può notare che la maggior parte del campione (pari al 72%) ha scelto di certificarne una sola: lo scarto del 19% rispetto al dato relativo alla domanda precedente è pari alla percentuale di imprese con più sedi che ha scelto di certificare una sola sede. Il 12% ha 2 sedi certificate mentre 3 o 4 siti sono certificati dal 4% delle imprese. Interessante notare che l'8% ha un numero di sedi certificate superiore o uguale a 5 (con un massimo di 31). Per un confronto più diretto è utile riportare il numero medio di sedi delle imprese selezionate pari a 3,6 a fronte di 2,2 sedi certificate. La differenza tra questi due valori fa emergere che non tutte le imprese scelgono di certificare i propri siti: ciò comporta una gestione differente tra una sede ed un'altra con una perdita di coerenza nella gestione dell'intero sistema impresa.

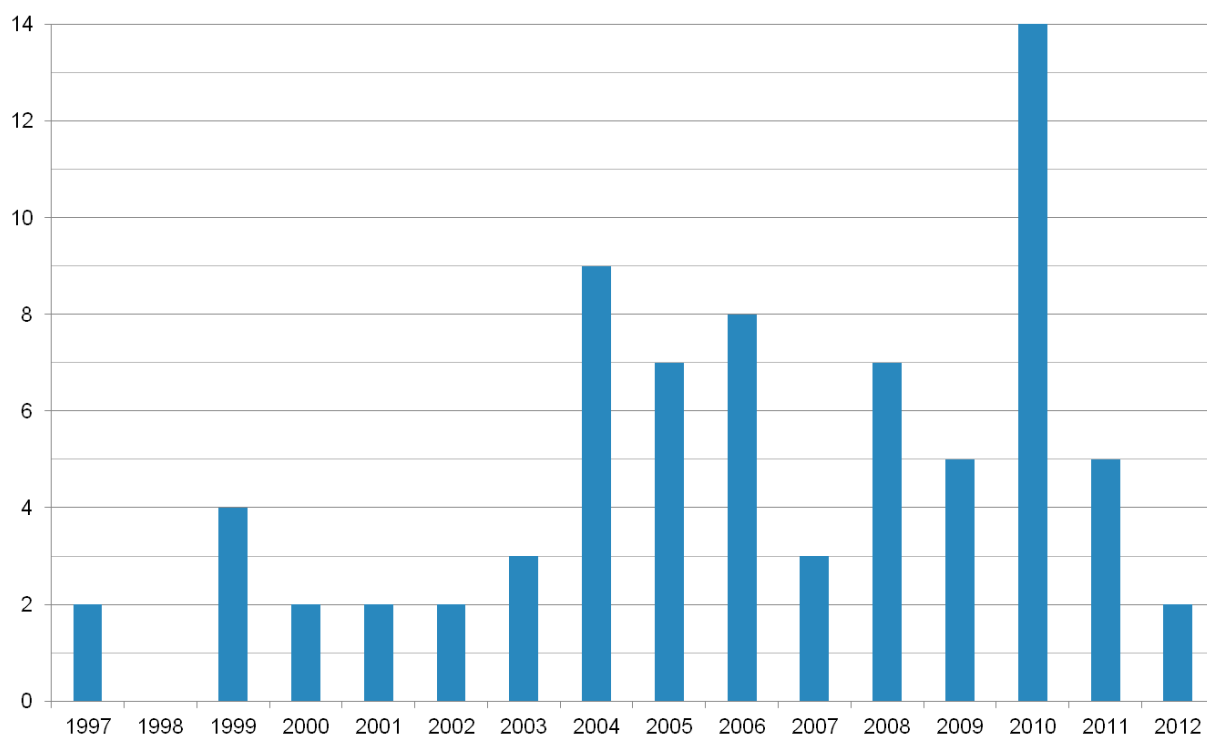
Figura 16: Le imprese del campione per numero di sedi e di sedi certificate



Fonte: elaborazioni su dati raccolti dall'autore

L'anno di rilascio della certificazione è compreso tra il 1997 e il 2012. E' facile notare che in seguito alla pubblicazione dell'ultima versione della ISO 14001 nel 2004 ci sia stato un aumento delle certificazioni rilasciate. Solamente il 20% delle imprese ha adottato la certificazione ambientale prima del 2004 mentre tra il 2004 ed il 2006 più del 30% ha ottenuto la ISO 14001. Nonostante la crisi economica, quasi la metà del campione ha scelto di adottare la certificazione ambientale dal 2007 ad oggi: nello specifico una percentuale più bassa (pari al 20%) dal 2007 al 2009 e quasi il 30% dal 2010 al 2012.

Figura 17: Le imprese del campione per anno di certificazione (valori assoluti)

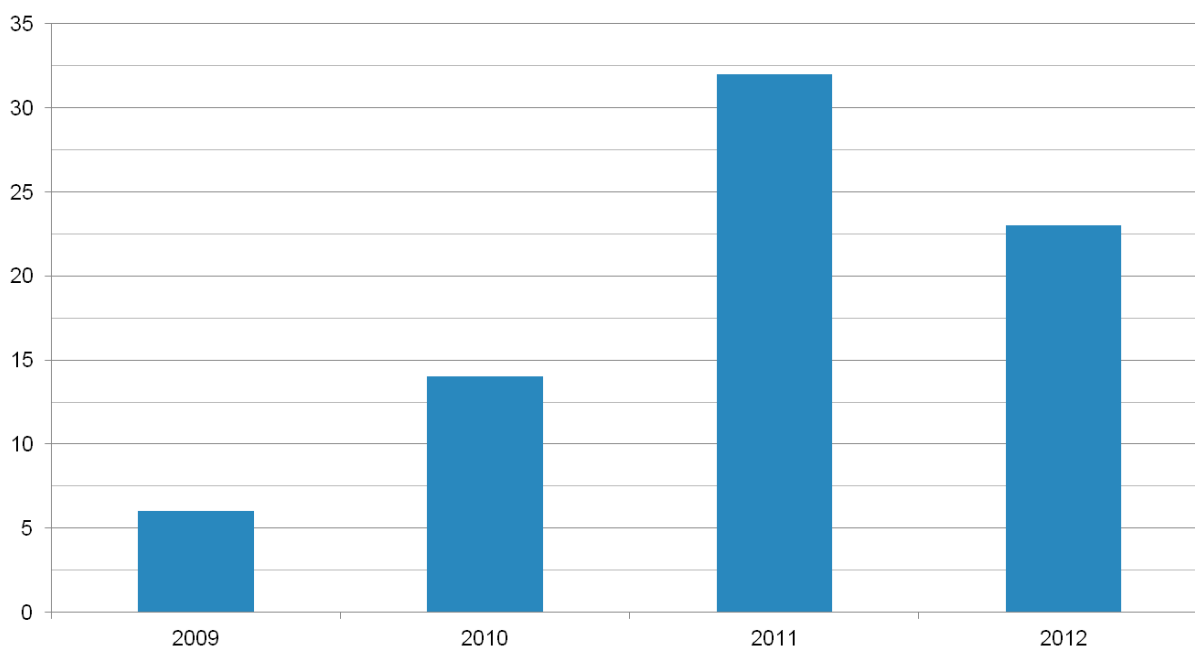


Fonte: elaborazioni su dati raccolti dall'autore

L'ultimo rinnovo del certificato è avvenuto per la maggior parte delle imprese tra il 2011 e il 2012. Il 10% del campione (con il certificato rinnovato il 2009) otterrà il prossimo rinnovo entro l'anno corrente. La quasi totalità delle imprese (il 92%) ha scelto autonomamente di adottare questa certificazione ambientale: tra questi, alcuni hanno segnalato che la richiesta è giunta da parte del titolare o è emersa attraverso il confronto con i consulenti aziendali altri invece hanno motivato la scelta della ISO 14001 sulla base di un'esigenza gestionale e commerciale o come risposta alla richiesta del mercato.

La percentuale restante del campione ha avuto il supporto di istituzioni (il 3%) quali l'associazione di categoria e Unindustria oppure ne è venuta a conoscenza attraverso altri canali (il 5%) quali la richiesta da parte della clientela, l'obbligo contrattuale con fornitori e clienti, la Direttiva del Gruppo Aliaxis di appartenenza, il Programma di Gruppo di Fornaci.

Figura 18: Le imprese del campione per anno di rinnovo del certificato (valori assoluti)



Fonte: elaborazioni su dati raccolti dall'autore

Oltre alla ISO 14001, la quasi totalità delle imprese del campione (il 97%) ha adottato le seguenti certificazioni: il sistema integrato per la gestione della qualità, ISO 9001 (56%), il sistema di gestione della sicurezza e della salute dei lavoratori, OHSAS 18001<sup>62</sup> (20%) ed il sistema di gestione EMAS (5%). Il restante 19% dichiara di avere le seguenti certificazioni:

// NF Environnement, la certificazione ambientale ufficiale della Francia, approvata nel 1991 che viene assegnata ai prodotti con un'elevata prestazione qualitativa e ridotti impatti sull'ambiente.

// Reg. UE 333/11, il regolamento che stabilisce i criteri che determinano quando i rottami di ferro, acciaio e alluminio, inclusi i rottami di leghe di alluminio, cessano di essere considerati rifiuti.

<sup>62</sup> L'acronimo OHSAS sta per Occupational Health and Safety Assessment Series ed identifica uno standard internazionale per un sistema di gestione della Sicurezza e della Salute dei Lavoratori.

La norma OHSAS 18001:1999 è stata emanata dal BSI nel 1999 e rivista nel 2007, così da poter disporre di uno standard per il quale potesse essere rilasciata una certificazione di conformità. La certificazione OHSAS attesta l'applicazione volontaria, all'interno di un'organizzazione, di un sistema che permette di garantire un adeguato controllo riguardo alla Sicurezza e alla Salute dei Lavoratori, oltre al rispetto delle norme cogenti. Il sistema di gestione regolato dalla norma OHSAS è spesso costruito integrandolo con il sistema di gestione ambientale, ispirato alla ISO 14001: la Sicurezza e l'Ambiente sono infatti strettamente collegati tra loro.

// Linee Guida UNI INAIL sulla Sicurezza finalizzate alla progettazione di un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro.

// UNI EN 14749:2005, la principale norma di riferimento per la certificazione di mobili in ambito domestico “Mobili contenitori e piani di lavoro per uso domestico e per cucina-Requisiti di sicurezza e metodi di prova”.

// Prodotto Sicuro, in base al Codice del Consumo e alla Direttiva 2001/95/CEE per prodotto sicuro si intende qualsiasi prodotto destinato al consumatore, anche nel quadro di una prestazione di servizi che, in condizioni di uso normali o ragionevolmente prevedibili, compresa la durata e, se del caso, la messa in servizio, l’installazione e la manutenzione, non presenti alcun rischio oppure presenti unicamente rischi minimi, compatibili con l’impiego del prodotto e considerati accettabili nell’osservanza di un livello elevato di tutela della salute e della sicurezza delle persone.

// SA8000:2008 che identifica uno standard internazionale di certificazione redatto dal CEPAA (Council of Economical Priorities Accreditation Agency) e volto a certificare i seguenti aspetti della gestione aziendale attinenti alla *Corporate Social Responsibility* (CSR): il rispetto dei diritti umani, il rispetto dei diritti dei lavoratori, la tutela contro lo sfruttamento dei minori, le garanzie di sicurezza e salubrità sul posto di lavoro.

// ISO 22000:2005 (standard applicato su base volontaria dagli operatori del settore alimentare. È stato pubblicato dall’Ente di Normazione Internazionale ISO nel settembre 2005 al fine di armonizzare gli standard (nazionali e internazionali) preesistenti in materia di sicurezza alimentare HACCP).

// UNI EN ISO 22005:2008<sup>63</sup>, un sistema di rintracciabilità, utile strumento per un’organizzazione operante nell’ambito della filiera agro-alimentare e dei mangimi per valorizzare particolari caratteristiche di prodotto, (es. origine, caratteristiche peculiari degli ingredienti) e per soddisfare in modo efficace le aspettative del cliente. La norma è finalizzata alla certificazione di alimenti e mangimi ed è applicabile sia ai sistemi di rintracciabilità delle filiere agro-alimentari, che a quelli delle singole aziende.

// EN 15593 che definisce i requisiti per la gestione dell’igiene nella produzione di imballaggi destinati ai prodotti alimentari. A differenza della ISO 22000 la EN 15593 è una norma di sistema e anche di processo: descrive sia il sistema di gestione che le pratiche igieniche per i fabbricanti di imballaggi destinati ai prodotti alimentari. E’ sinergica e compatibile con la ISO 9001 e con la ISO 22000, e permette lo svolgimento di audit integrati.

// UNI 10854:1999, Linee guida per la progettazione e realizzazione di un sistema di autocontrollo basato sul metodo HACCP. La norma definisce i passi da seguire per sviluppare e gestire un sistema HACCP in coerenza con quanto stabilito dal Codex Alimentarius (5 passi preliminari e 7 principi). Definisce inoltre semplici elementi di sistema di gestione al fine di garantire il controllo del sistema di gestione dell’igiene.

<sup>63</sup> Ha sostituito le norme nazionali di rintracciabilità di filiera (UNI 10939:2001) e di rintracciabilità aziendale (UNI 11020:2002)

// FSC, una certificazione internazionale, indipendente e di parte terza, specifica per il settore forestale e i prodotti-legnosi e non legnosi-derivati dalle foreste.

// Il marchio Plastica Seconda Vita, un sistema di certificazione ambientale di prodotto dedicata ai materiali ed ai manufatti ottenuti dalla valorizzazione dei rifiuti plastici.

// Le certificazioni BRC ed IFS che rappresentano ad oggi uno degli strumenti più diffusi per la qualifica dei fornitori di prodotti a marchio della Grande Distribuzione Organizzata ed hanno lo scopo di assicurare che i prodotti siano realizzati nel rispetto dei requisiti di sicurezza alimentare.

// Modello 231 basato sul Decreto Legislativo 231/2001 che ha introdotto il principio della responsabilità amministrativa delle società per determinati reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio, da parte di soggetti in posizione apicale o sottoposti alla direzione o vigilanza di questi.

// Certificazione biologica Reg. CE 834 relativo alla produzione biologica e all'etichettatura dei prodotti biologici che abroga il regolamento (CEE) n. 2092/91.

// ISO 13485:2003 che specifica i requisiti per un sistema di gestione della qualità nei casi in cui un'organizzazione deve dimostrare la sua capacità nel fornire dispositivi medici e relativi servizi che incontrino i requisiti dei clienti e soddisfino le necessità normative riguardanti i dispositivi medici e relativi servizi.

// EN 14065 controllo della biocontaminazione che prevede un sistema di gestione per il raggiungimento di uno specifico livello di qualità microbiologica in base all'utilizzo previsto per i vari tessuti.

// UNI EN 471:2008, Indumenti di segnalazione ad alta visibilità per uso professionale;

// Norme relative alla marcatura CE degli aggregati.

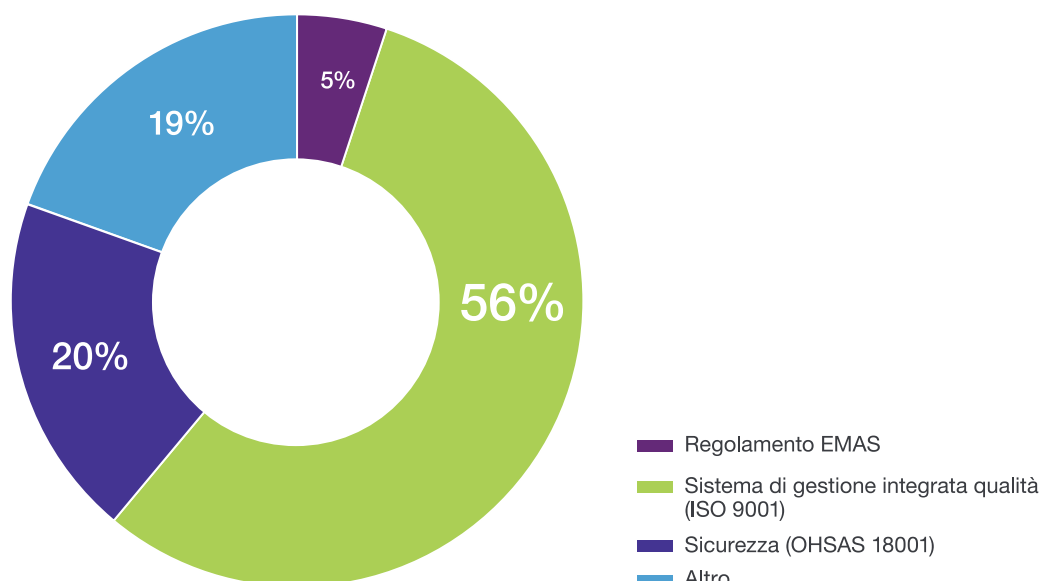
// SQAS (Safety & Quality Assessment System), un sistema per valutare la qualità delle prestazioni, la sicurezza, la performance ambientale di fornitori di servizi logistici e distributori di prodotti chimici in modo uniforme attraverso singole valutazioni standardizzate effettuate da valutatori indipendenti.

// ISO 50001, la norma che specifica i requisiti per creare, avviare, mantenere e migliorare un sistema di gestione dell'energia. L'obiettivo di tale sistema è di consentire che un'organizzazione persegua, con un approccio sistematico, il miglioramento continuo della propria prestazione energetica comprendendo in questa l'efficienza energetica nonché il consumo e l'uso dell'energia.

// ISO TS 16949, norme specifiche di qualità definite dall'ISO e relative all'applicazione delle più generali ISO 9000 nel settore Automotive, volute e sostenute dai produttori di autovetture.

Questo lungo elenco fa emergere che le imprese dotate di certificazione ambientale gestiscono parallelamente altri sistemi di certificazione in ambiti molto diversi: questo potrebbe essere dovuto ad una scelta coerente dell'impresa correlata al fatto che il costo della singola certificazione emessa insieme ad altre in un unico certificato risulta essere inferiore.

Figura 19: Tipologie di certificazione adottate dalle imprese del campione



Fonte: elaborazioni su dati raccolti dall'autore

Per approfondire ulteriormente la tematica della responsabilità sociale d'impresa è stato chiesto alle imprese di indicare, in un elenco di strumenti di CSR, se questi fossero già stati adottati, se il loro procedimento di adozione fosse in corso, se esso fosse solo in fase di valutazione oppure se non fossero proprio interessati.

Gli strumenti di CSR proposti sono i seguenti:

// La SA 8000:2008 che è già stata descritta precedentemente.

// Il bilancio di sostenibilità ambientale che è uno strumento per la rendicontazione delle attività delle organizzazioni in materia di gestione degli aspetti di RSI. E' considerato, inoltre, un mezzo di comunicazione per l'impresa in quanto si pone come obiettivo primario la corretta rappresentazione dei valori, delle strategie e dello scambio qualitativo e quantitativo con i principali stakeholder e degli effetti che l'attività dell'impresa produce sull'ambiente e sulla collettività. È inoltre uno strumento di gestione utilizzato per monitorare le performance di sostenibilità dell'impresa e per fissare gli obiettivi di miglioramento, definiti anche attraverso l'ascolto delle esigenze degli stakeholder.

// La ISO 26000 che riguarda la responsabilità sociale di un'organizzazione.

// Le attività che possono essere svolte per ottenere un risparmio energetico.

// I *fringe benefit* per il personale dipendente che sono emolumenti retributivi esposti in busta paga allo scopo di quantificare i beni e i servizi di cui il lavoratore può usufruire gratuitamente ovvero a condizioni più vantaggiose rispetto a chi si rivolge al mercato per acquistarli.

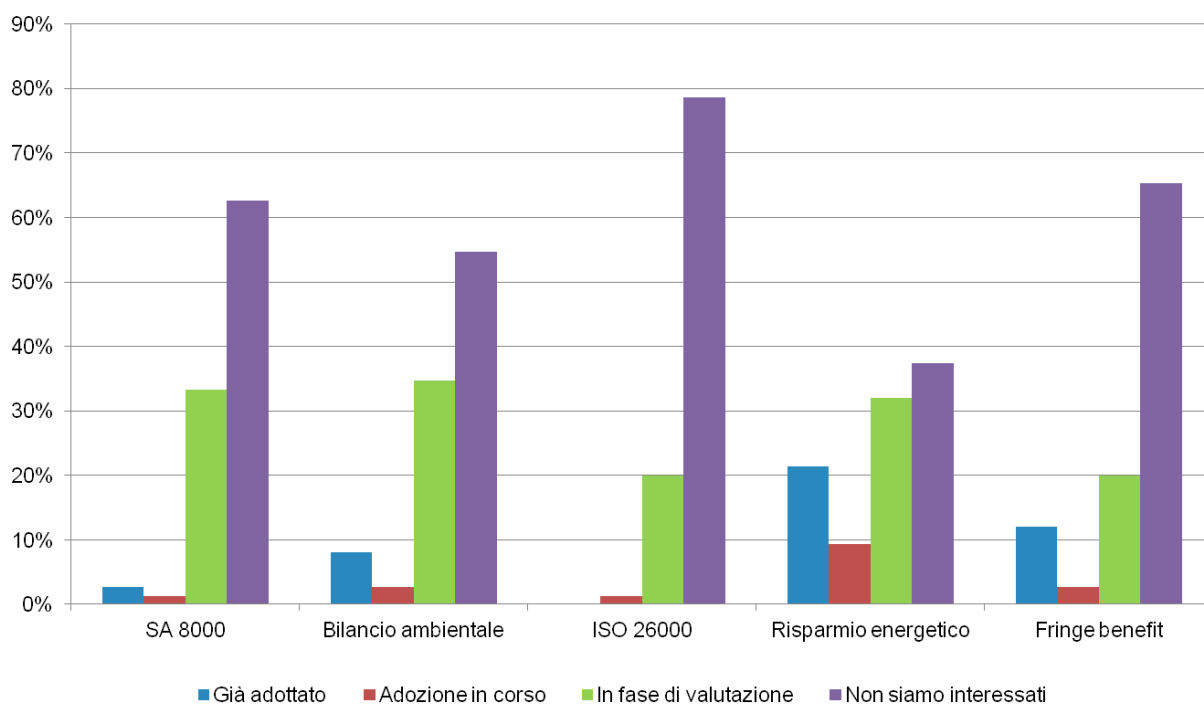


La Figura 20 evidenzia atteggiamenti molto diversi tra uno strumento ed un altro: la SA8000 per esempio è adottata o è in corso di adozione dal 4% del campione, è in fase di valutazione per il 33% delle imprese e non è oggetto di interesse per il 63% di esse. Anche nei confronti del bilancio ambientale non sembra esserci molto interesse: è adottato o sarà adottato nel breve periodo da quasi l'11% delle imprese, è uno strumento che il 35% delle aziende sta valutando di adottare mentre poco più della metà del campione dichiara di non essere interessato.

La ISO 26000, invece, non è adottata da nessuna impresa del campione e solo l'1% dichiara di aver avviato il procedimento di adozione, il 20% è in fase di valutazione mentre il 79% delle imprese non è interessato. Le attività volte al risparmio energetico sembrano essere lo strumento più diffuso: il 21% del campione dichiara di averlo già adottato, quasi il 10% ha un procedimento di adozione in corso, il 32% sta valutando l'adozione ed infine solo il 37% non ha interesse a riguardo.

I *fringe benefit* per il personale dipendente sono adottati o saranno adottati nel breve periodo dal 15% delle imprese, il 20% di esse sta valutando la sua adozione ed il restante 65% dichiara di non essere interessato.

Figura 20: Le imprese del campione per tipologia di strumento di CSR



Fonte: elaborazioni su dati raccolti dall'autore

Dopo aver analizzato tutte le domande relative alla seconda sezione del questionario, è importante riassumere le evidenze emerse: il numero medio delle sedi delle imprese analizzate è 3,6 e quest'ultime presentano in media 2,2 sedi certificate.

La certificazione ambientale, ottenuta prevalentemente dal 2007 ad oggi con il rinnovo negli ultimi due anni, è nella quasi totalità un'iniziativa autonoma dell'azienda. Le maggior parte delle imprese ha altri sistemi di certificazione, come la ISO 9001 e la OHSAS 18001, mentre gli strumenti di CSR più adottati sono le attività volte al risparmio energetico e i *fringe benefit* per il personale.

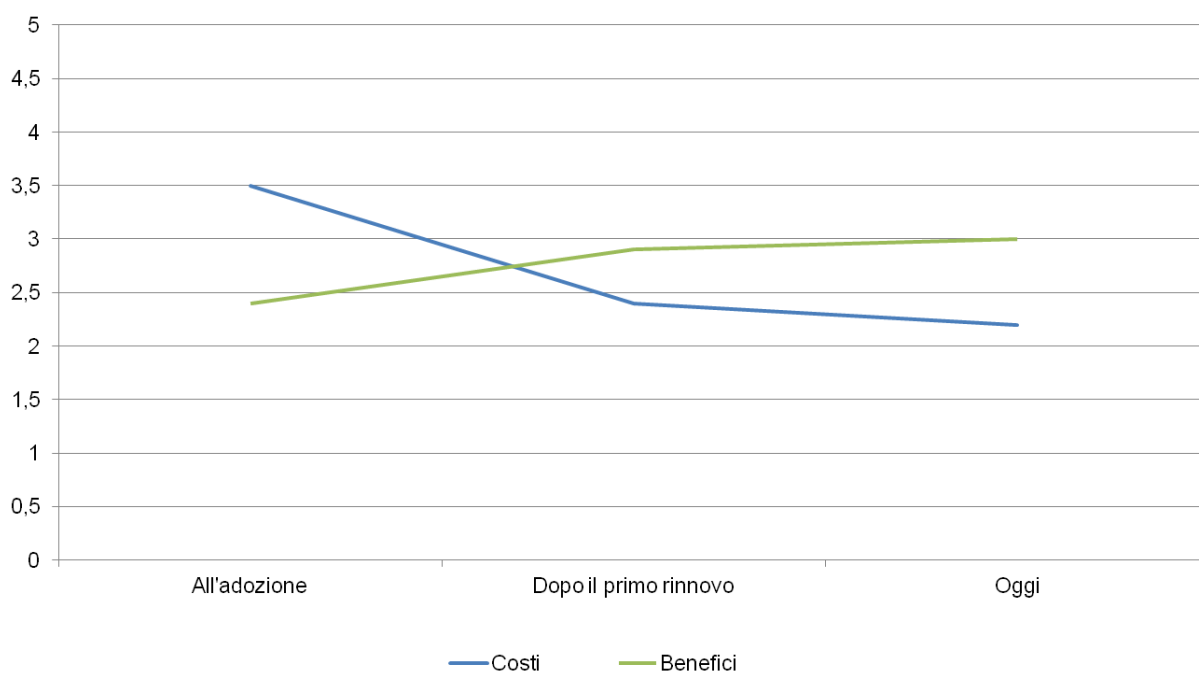
### **4.1.3 Certificazione ambientale e competitività**

L'analisi dei risultati dell'indagine si conclude con la presentazione dei dati emersi dall'ultima sezione del questionario, la più importante per studiare la relazione tra l'adozione della certificazione e la performance dell'impresa. Il primo aspetto analizzato riguarda le motivazioni che hanno spinto l'azienda a certificarsi: le più importanti risultano essere la visibilità al proprio impegno rispetto alla salvaguardia dell'ambiente, la valutazione dell'impatto ambientale dell'azienda ed il miglioramento continuo. Seguono con largo scarto, le motivazioni etiche del vertice aziendale, l'efficienza aziendale, la richiesta da parte di altri stakeholder (clienti, dipendenti, comunità, associazioni,...) ed il raggiungimento di nuovi mercati. Agli ultimi posti della classifica per importanza con un punteggio molto basso si trovano la richiesta da parte dei fornitori, il ritorno economico e i sussidi/esenzioni/incentivi pubblici e/o fiscali.

Per ottenere la classifica finale si è seguita la seguente metodologia di calcolo: partendo dalle risposte fornite dalle imprese riguardo le proprie motivazioni si sono ponderati i punteggi associando il valore 3 alla classifica emersa dalle risposte scelte al primo posto, il valore 2 per quelle al secondo posto ed infine il valore 1 per quelle al terzo posto. In questo modo, la frequenza associata ad ogni modalità di risposta ha ottenuto un punteggio ponderato secondo i pesi sopra indicati. Con i vari punteggi relativi alle modalità di risposta è stata redatta la classifica sopra riportata. E' stato inoltre chiesto alle imprese di indicare i costi sostenuti ed i benefici ottenuti dalla certificazione in tre momenti diversi: all'adozione, dopo il primo rinnovo e oggi. Si è scelto di approfondire questo aspetto con la consapevolezza di non poter ottenere una stima oggettiva dei costi e dei benefici relativi alla certificazione: l'obiettivo è avere un valore indicativo e "soggettivo" (la domanda infatti recita: secondo la vostra percezione...) di entrambi gli aspetti per poterli confrontare nei tre diversi momenti sopra citati. Scendere nel dettaglio dei costi e dei benefici, con tutti i problemi relativi alla difficile quantificabilità monetaria di quest'ultimi, avrebbe richiesto un lavoro a parte che esula dagli obiettivi della ricerca. E, come emerge dall'indagine CESQA-ACCREDIA, sarebbe stato difficile per le imprese dare una stima quantitativa dei costi e dei benefici derivanti dalla certificazione ISO 14001.

In una scala da 0 a 5, in cui 0 equivale a nessun costo o nessun beneficio e 5 equivale a molti costi e molti benefici (con un valore medio di 2,5), le imprese hanno indicato all'adozione 3,5 relativamente ai costi e 2,4 relativamente ai benefici. Nella Figura 21 sono riportati gli andamenti di questi valori nei tre periodi analizzati: se all'adozione i costi superano di gran lunga i benefici, già entro il primo rinnovo i benefici sono maggiori dei costi e questa tendenza si mantiene negli anni successivi. Ciò fa emergere che a fronte di un investimento iniziale abbastanza oneroso da parte dell'impresa, i benefici che questa ottiene nel medio periodo sono superiori: come già sottolineato in precedenza, dopo tre anni i costi si abbassano e vengono superati dai benefici che si mantengono pressoché stabili con un lieve aumento anche negli anni successivi.

Figura 21: Andamento di costi e benefici relativi all'adozione della ISO 14001

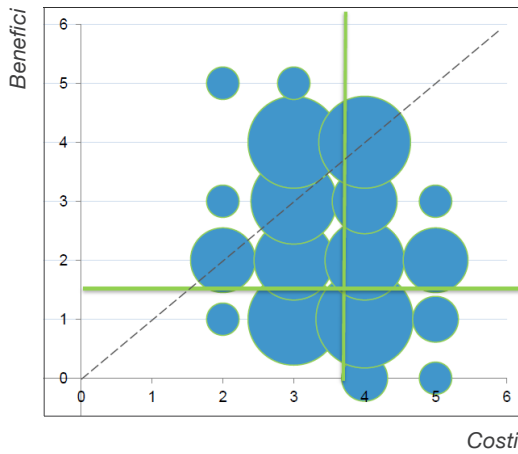


Fonte: elaborazioni su dati raccolti dall'autore

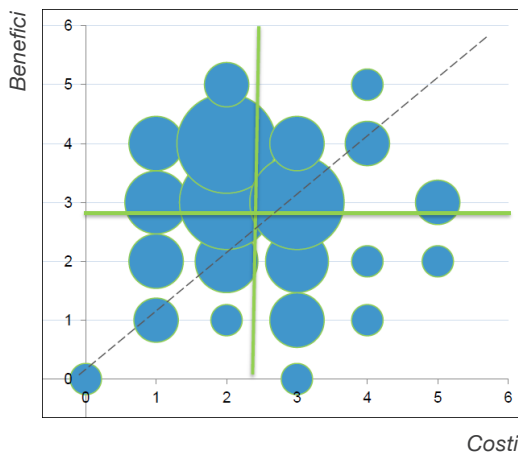
La Figura 22 approfondisce l'aspetto dei costi e dei benefici presentando la distribuzione delle imprese nei tre diversi periodi. La grandezza delle bolle varia a seconda della numerosità delle imprese che hanno registrato una determinata combinazione tra costi e benefici. Le rette verdi indicano il valore medio relativo ai costi e ai benefici e la retta tratteggiata è la bisettrice sulla quale si posizionano le imprese che hanno segnato lo stesso valore di costi e benefici. Le imprese al di sopra della bisettrice presentano benefici maggiori rispetto ai costi e viceversa per quanto riguarda le imprese sotto questa retta. All'atto dell'adozione della certificazione, la maggior parte delle imprese registra costi per valori maggiori di 3 mentre per quel che riguarda i benefici, quasi tutte le aziende si collocano sotto la bisettrice. I valori cambiano molto dopo il primo rinnovo, quindi dopo 3 anni dall'adozione della certificazione, in quanto i costi si abbassano a 2,4 mentre i benefici aumentano toccando il valore 2,9.

Dopo il primo rinnovo, le imprese evidenziano una notevole diminuzione dei costi a fronte di un leggero aumento dei benefici posizionandosi in un'area differente del grafico rispetto ai periodi precedenti. Oggi le imprese del campione d'indagine sostengono dei costi medi pari a 2,2 e ottengono dei benefici pari a 3. Nonostante la concentrazione delle imprese sia analoga a quella rilevata al primo rinnovo, la Figura 22 fa emergere la presenza di casi isolati situati al di sotto della bisettrice che evidenziano il permanere di costi elevati.

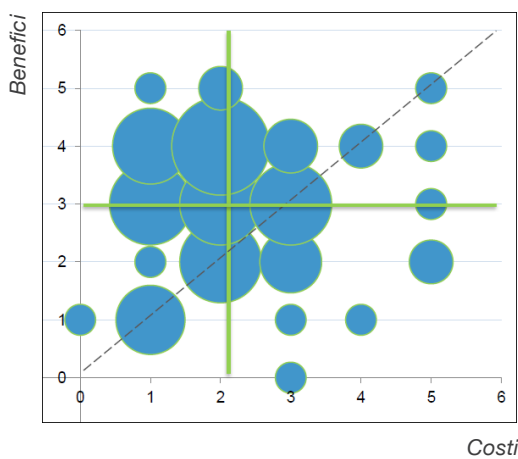
Figura 22: Costi e benefici della certificazione ambientale nei tre diversi periodi considerati



All'adozione



Dopo il primo rinnovo



Oggi

Fonte: elaborazioni su dati raccolti dall'autore

Dopo l'analisi quantitativa, si approfondisce l'aspetto qualitativo dei costi e dei benefici: alle imprese è stato chiesto infatti di selezionare, in ordine di preferenza, fino a tre voci dalla lista di risposte fornite. Adottando la stessa metodologia applicata per la domanda inerente le motivazioni che hanno spinto l'azienda a certificarsi, si è ottenuta la classifica della tipologia dei costi prevalenti sostenuti dalle imprese del campione per la ISO 14001 e della tipologia dei benefici ottenuti dopo l'adozione della certificazione.

Le imprese hanno dichiarato di aver sostenuto prevalentemente costi diretti relativi al processo di certificazione, di pianificazione e di controllo del sistema e costi indiretti risultanti da un continuo miglioramento delle pratiche ambientali durante le operazioni dell'impresa. La riorganizzazione del personale, che comprende anche le attività di formazione, e la riorganizzazione del processo produttivo si distanziano dalle prime due tipologie di costo ma costituiscono lo stesso una buona parte dell'investimento richiesto all'impresa. Le ultime due tipologie, che incidono molto limitatamente sull'aspetto economico delle imprese, sono rappresentate dall'incremento dei costi di prodotti e di materie prime richiesti dalla certificazione e dagli investimenti in pubblicità.

Il beneficio indicato al primo posto dalla maggior parte delle imprese del campione è rappresentato dall'aumento dell'efficienza aziendale: le regole imposte dalla certificazione in merito alla riorganizzazione portano un ordine maggiore dal punto di vista amministrativo, produttivo e gestionale con il risultato di avere imprese più efficienti. La certificazione inoltre porta le imprese ad aumentare la propria competitività e la soddisfazione dei clienti ed infine ad ampliare il mercato raggiungendo nuovi fornitori e nuovi clienti.

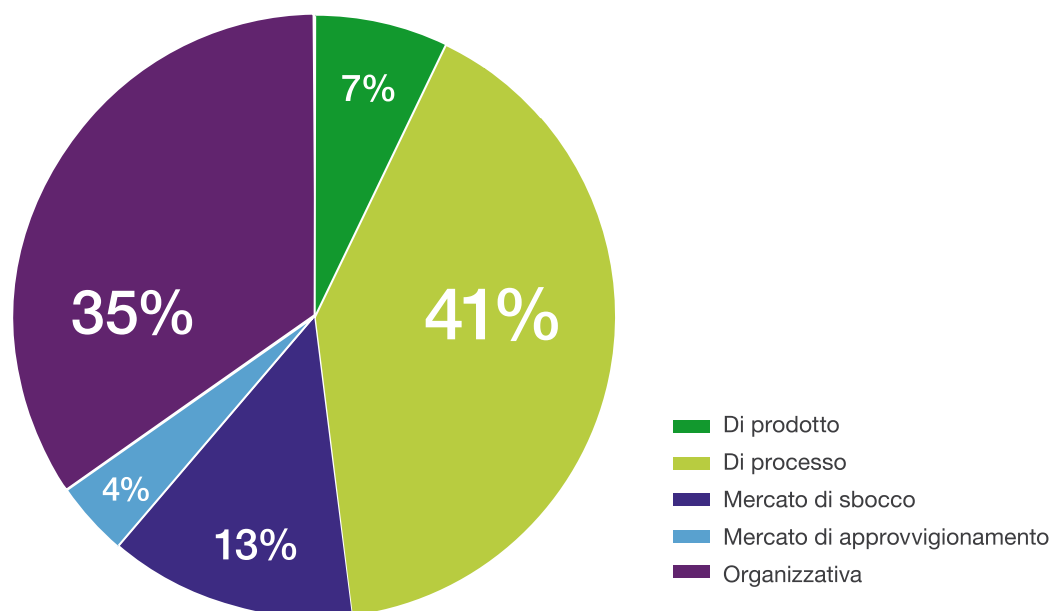
Solo il 2% delle imprese ha indicato l'aumento del fatturato come beneficio ottenuto ed infine nessuna impresa ha registrato nuovi brevetti grazie alla ISO 14001.

Quasi il 7% delle imprese ha dichiarato di non aver rilevato alcun tipo di beneficio dalla certificazione.

Per scendere nel dettaglio dell'aspetto inerente alla competitività dell'impresa, si è scelto di chiedere alle imprese se la certificazione avesse portato un'innovazione e di indicarne il tipo.

Solo per l'8% del campione (non rappresentato in Figura 23), la ISO 14001 non ha generato alcun tipo di processo innovativo. Come si evince dalla Figura 23, la maggior parte delle innovazioni sono costituite da quelle di processo (41%) e da quelle organizzative (35%). I nuovi mercati di sbocco costituiscono il 13% delle innovazioni portate dalla certificazione: in questa categoria è compreso sia il raggiungimento di nuovi mercati che il processo di internazionalizzazione delle imprese. Le categorie con una percentuale bassa sono l'innovazione di prodotto ed di mercato di approvvigionamento.

Figura 23: Tipologie di innovazione individuate dalle imprese del campione



Fonte: elaborazioni su dati raccolti dall'autore

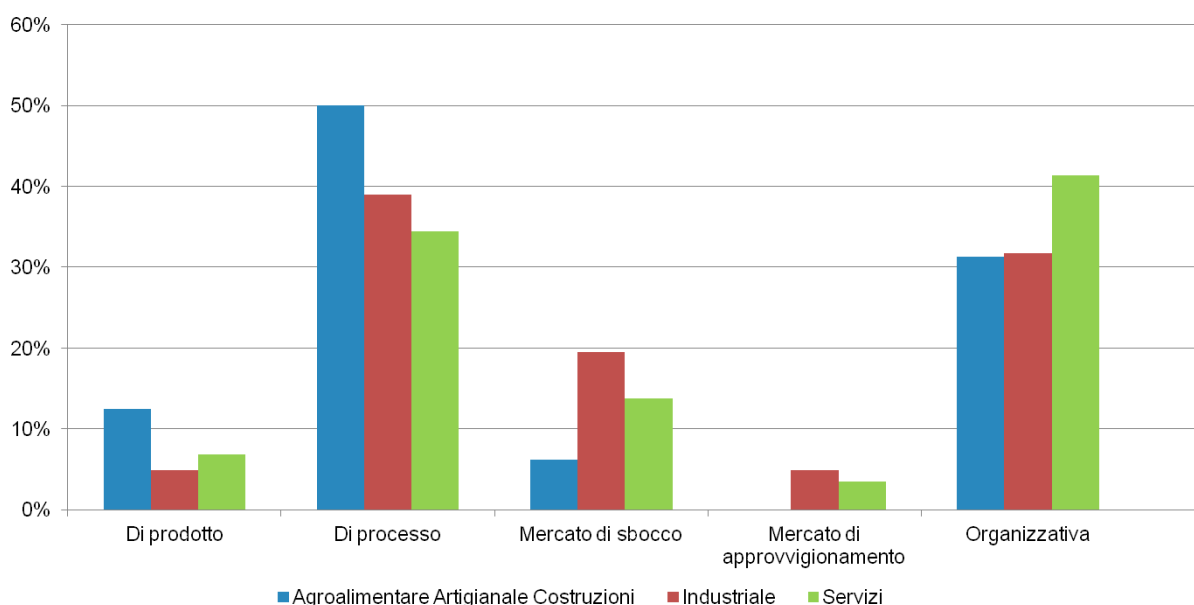
I risultati del suddetto quesito sono stati approfonditi tramite una disaggregazione per macro settori di appartenenza delle imprese (analisi parallela a quella effettuata per i costi ed i benefici della certificazione). Sono escluse le imprese che avevano scelto l'opzione "Altro" nella domanda relativa al settore di appartenenza.

Il 12% delle imprese del settore industriale ha dichiarato di non aver vissuto un'innovazione, percentuale maggiore degli altri settori (settore agroalimentare, artigianale e delle costruzioni 8%, i servizi 5%). Queste imprese non sono rappresentate nella Figura 24.

L'innovazione che riguarda il processo produttivo costituisce la metà delle innovazioni registrate dalle imprese operanti nel settore agroalimentare, artigianale e delle costruzioni ed il 39% delle innovazioni delle imprese facenti parte del settore industriale. Nelle aziende dei servizi, il 41% delle innovazioni sono costituite da quelle organizzative e solo al secondo posto si trovano quelle di processo (con il 34%).

Nel settore industriale e dei servizi le percentuali più basse sono riferite all'innovazione di prodotto e di mercato di approvvigionamento mentre nell'altro settore considerato non si registrano innovazioni di quest'ultimo tipo e la percentuale inferiore riguarda i nuovi mercati di sbocco.

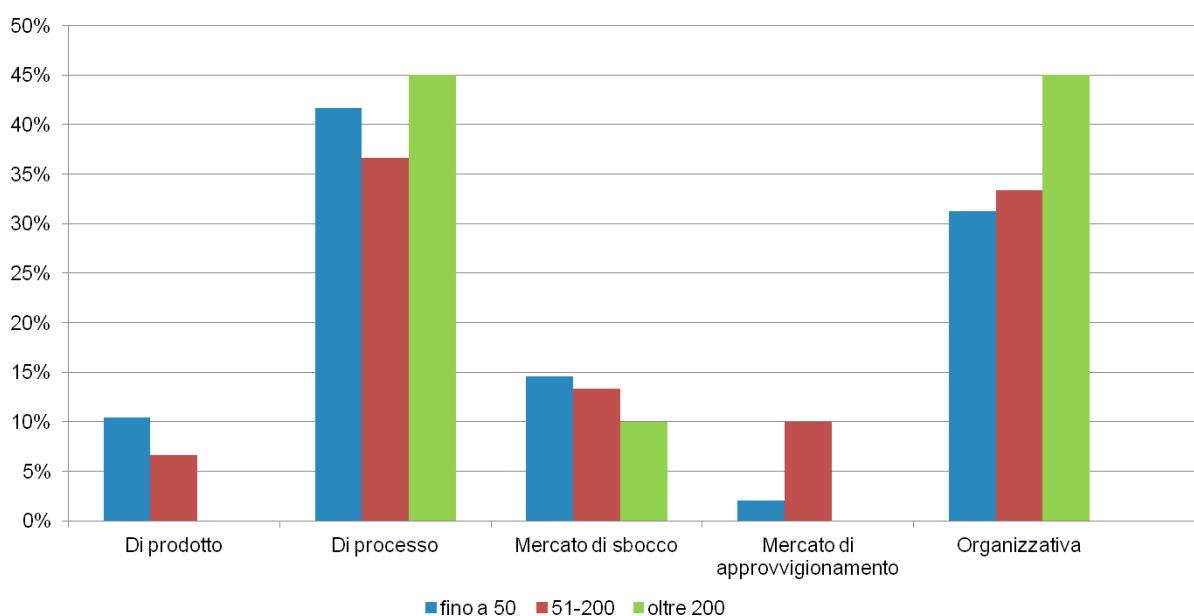
Figura 24: Tipologie di innovazione per macro settori delle imprese del campione



Fonte: elaborazioni su dati raccolti dall'autore

Proseguendo nell'analisi dettagliata, si prendono in considerazione tre classi di addetti: la prima fino a 50 addetti, la seconda tra 51 e 200 e la terza oltre 200. Con questa disaggregazione, si rileva un dato importante: solo il 3% delle aziende fino a 50 addetti non ha innovato, mentre questa percentuale aumenta raggiungendo il 12% di quelle con un numero di addetti superiore a 50. Le innovazioni più diffuse nelle tre categorie risultano quella di processo e quella organizzativa. Nelle piccole imprese la percentuale inferiore è riferita all'innovazione di mercato di approvvigionamento (2%), nelle medie imprese all'innovazione di prodotto (7%), mentre queste innovazioni non si rilevano in imprese con un numero di addetti superiore a 200.

Figura 25: Tipologie di innovazione per classe di addetti delle imprese del campione



Fonte: elaborazioni su dati raccolti dall'autore

Si è scelto di approfondire l'analisi dei risultati mettendo in relazione la tipologia di innovazione con i costi ed i benefici portati dalla certificazione disaggregando entrambe le variabili per macro settori e per classe di addetti (il commento si riferisce alle figure riportate in Appendice F). Il settore agroalimentare, dell'artigianato e delle costruzioni presenta un andamento anomalo nei costi e benefici. All'adozione della certificazione, i valori medi di queste due variabili si trovano al di sotto della bisettrice come negli altri macro settori, ma dal primo rinnovo in poi essi coincidono con la bisettrice evidenziando che l'innovazione di processo (prevalente in questo macro settore) genera gli stessi costi e benefici anche dopo anni dall'introduzione della certificazione in azienda.

All'adozione della ISO 14001, l'industria ha dovuto sostenere alti costi a fronte dei benefici ottenuti. Il notevole aumento dei benefici con la relativa diminuzione dei costi, rilevati negli anni successivi, fanno ipotizzare che l'innovazione di processo e quella organizzativa, le due tipologie più diffuse, siano avvenute in questo periodo. Oggi costi e benefici rispecchiano la situazione all'epoca del primo rinnovo.

I servizi vedono al primo posto l'innovazione organizzativa, seguita da quella di processo. Se all'adozione i servizi rispecchiano gli altri macro settori con costi più elevati dei benefici, nell'arco dei primi tre anni, le innovazioni generano benefici maggiori rispetto a quelli degli altri settori. Questo si riscontra anche oggi nelle imprese di servizi che si distribuiscono quasi tutte al di sopra della bisettrice. Si può dedurre che l'innovazione organizzativa abbia un effetto diverso da quella di processo: nel breve periodo le imprese godono di benefici elevati collegati ad una riduzione rilevante dei costi che si stabilizzano negli anni successivi.

Il confronto tra la dimensione delle imprese in base al numero di addetti ed i tipi di innovazione generati dalla certificazione è difficile da argomentare: per quanto riguarda la numerosità delle prime due tipologie (quella organizzativa e di processo), esse presentano percentuali molto simili tra loro quindi non è possibile stabilire la relazione tra il tipo di innovazione e la variabile costi benefici. E' interessante invece approfondire l'aspetto di costi e benefici in relazione alla classe di addetti.

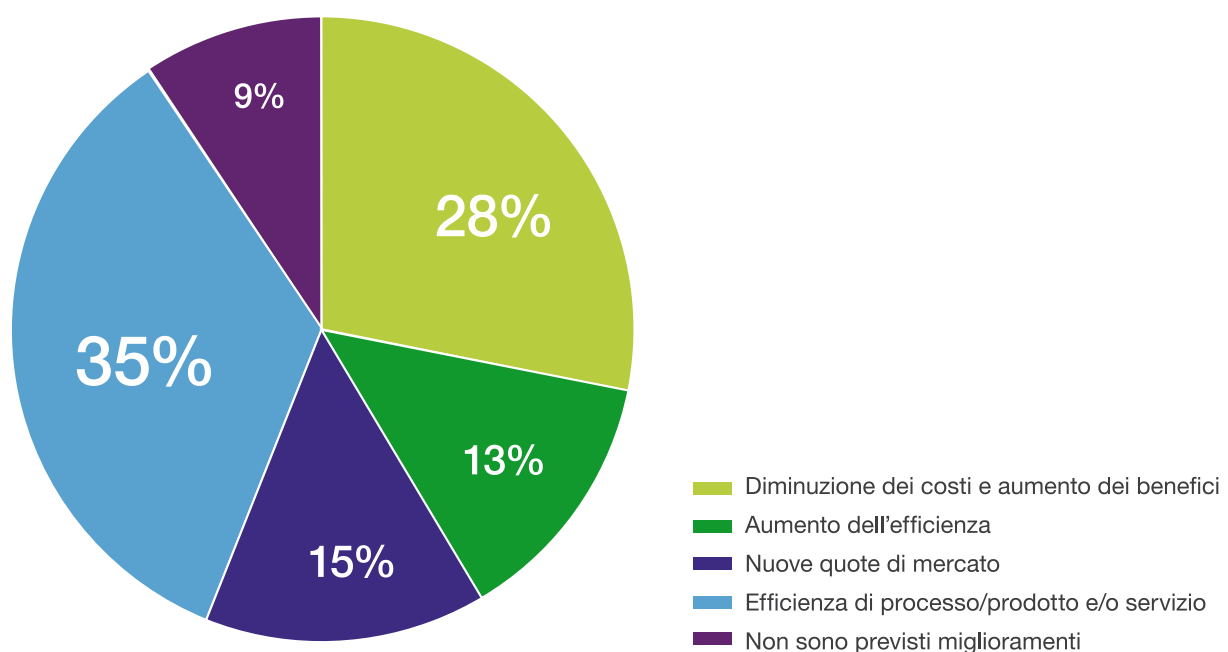
All'adozione le piccole imprese, con un numero di addetti fino a 50, hanno affrontato costi elevati ma allo stesso tempo hanno goduto di benefici superiori alle imprese di dimensioni maggiori. Nell'arco dei primi tre anni i costi sono diminuiti ed i benefici aumentati, evidenziando un andamento che prosegue fino ad oggi: le piccole imprese hanno un miglior rapporto costi benefici rispetto alle altre. Le medie e le grandi imprese presentano alti costi e bassi benefici all'introduzione della ISO 14001 nell'azienda. Già dopo il primo rinnovo, le imprese che hanno da 51 a 200 addetti si trovano tutte al di sopra della bisettrice (con i benefici che superano i costi) e fino ad oggi invertono la loro tendenza, con una diminuzione dei benefici ed un aumento dei costi. Le imprese con più di 200 addetti registrano una lenta riduzione dei costi,



che oggi si ferma al valore più elevato, ed un aumento dei benefici, che risultano più bassi di quelli rilevati dalle piccole imprese.

Al quesito relativo alle aspettative future della certificazione, le imprese confidano per il 35% in un aumento dell'efficienza inerente al processo o al servizio fornito e per il 28% in una diminuzione dei costi ed un aumento dei benefici. Il 15% delle imprese si aspetta invece di conquistare nuove quote di mercato ed il 13% di esse auspica un aumento dell'efficienza aziendale. Solo il 9% del campione, contrariamente a quanto previsto dal processo alla base della ISO 14001 (il miglioramento continuo), non prevede alcun tipo di miglioramento nel futuro.

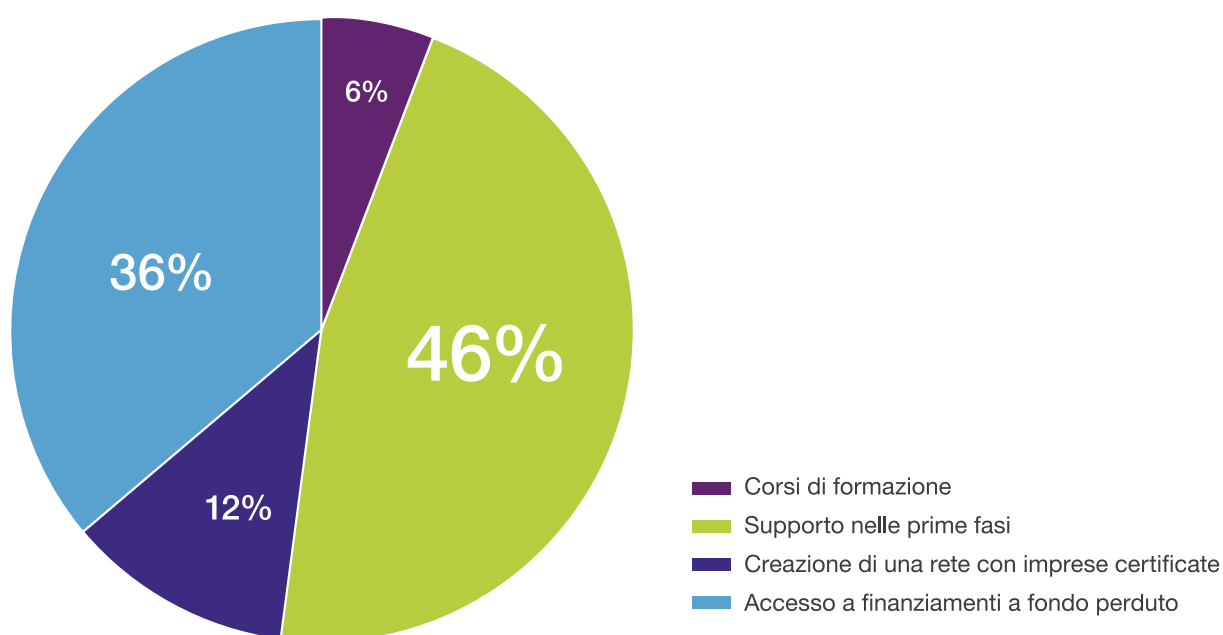
Figura 26: Tipologie di miglioramenti attesi dalle imprese del campione



Fonte: elaborazioni su dati raccolti dall'autore

L'ultima domanda obbligatoria ha l'obiettivo di individuare i servizi utili alle imprese che scelgono di essere certificate ISO 14001. In base all'esperienza vissuta dalle imprese del campione è emerso che l'8% di queste non ritiene necessario alcun tipo di supporto specifico per l'azienda. Il restante 92% ha indicato i servizi rappresentati in Figura 27: le tipologie prevalenti risultano essere il supporto e la consulenza nelle prime fasi della certificazione (46%) e l'accesso a finanziamenti a fondo perduto per l'avvio dell'iter di certificazione (36%). Le altre tipologie di servizi, che presentano un interesse decisamente inferiore rispetto alle categorie sopra citate, sono la creazione di una rete tra imprese certificate (12%) ed i corsi di formazione sull'iter per ottenere la certificazione (6%).

Figura 27: Tipologie di servizi utili alle imprese del campione



Fonte: elaborazioni su dati raccolti dall'autore

Dopo aver individuato le tipologie di servizi utili, è stato chiesto al campione di indicare il tipo di istituzione o ente che dovrebbe occuparsi della loro implementazione.<sup>64</sup> La maggior parte delle imprese ha indicato l'associazione di categoria e la Camera di Commercio.

La Regione e la Provincia sono state segnalate insieme agli enti certificatori o i consulenti esterni come potenziali fornitori di questi servizi. Interessante riportare che un'impresa ha indicato come potenziale responsabile un ente di terza parte (es. Confindustria, Onlus) sottolineando l'importanza che quest'ultimo non tragga vantaggi economici dalla certificazione come ad esempio un consulente (che si limita nelle cose da fare in prima certificazione per assicurarsi l'incarico anche l'anno successivo).

Le imprese, oltre ad aver compilato il questionario, hanno dimostrato un forte interesse nei confronti dell'output di questo lavoro.

Ciò è dimostrato dal fatto che il 77% dei soggetti ha scelto di fornire il proprio contatto mail tramite il quale riceverà l'analisi dei risultati.

<sup>64</sup> Questa è l'unica domanda a risposta aperta per permettere alle imprese di esprimersi senza condizionamenti.

## 4.2 Profili delle imprese certificate

L'analisi dei risultati del questionario on line ha portato all'individuazione di alcuni profili delle imprese certificate ISO 14001 nella provincia di Treviso. I profili identificano quattro diversi innovatori in base al tipo di innovazione portata dalla certificazione ambientale: innovatori di processo, di prodotto, di mercato di approvvigionamento, di mercato di sbocco e organizzativa. Solo per l'8% delle imprese non è avvenuto alcun tipo di innovazione in seguito all'adozione del SGA (Sistema di Gestione Ambientale). Si rende noto che alla domanda relativa al tipo di innovazione le imprese hanno potuto scegliere fino a due risposte su sei quindi le percentuali di risposta non sommano a 100: nella progettazione del questionario è stato scelto infatti di non limitare le imprese ad indicare una sola tipologia di innovazione per raccogliere informazioni più complete.

Per creare il profilo dei diversi innovatori è stata seguita una metodologia di elaborazione dei dati differente in base alla tipologia di domanda. Per quanto riguarda le domande a risposta multipla sono state selezionate le risposte con una percentuale maggiore del 50% e nel caso questa percentuale non fosse raggiunta da una sola risposta, sono state sommate le due percentuali maggiori (con una somma risultante maggiore al 50%). Per l'analisi delle domande con una sola possibilità di risposta è stato calcolato il valore medio. Infine nel caso in cui non ci fosse una percentuale maggiore delle altre, ad esempio due modalità di risposta al 50%, sono state riportate entrambe le risposte.

I profili sono presentati seguendo la struttura del questionario: la prima parte di carattere generale riassume brevemente le caratteristiche generali dell'impresa profilata, la seconda riporta le caratteristiche salienti della ISO 14001 e l'ultima sottolinea la relazione tra la certificazione e la performance dell'impresa.

### // Innovazione di processo

L'innovazione di processo è avvenuta all'interno di più della metà delle imprese (53%). Quest'ultime hanno in media da 16 a 200 addetti (una frequenza maggiore è rilevata nella classe di addetti 16-50) con un fatturato che supera i 6 milioni di euro nell'ultimo esercizio. Questi innovatori sono società per azioni che operano in media dal 1976 nel settore industriale e in quello dei servizi. Il loro mercato, prevalentemente nazionale, è indirizzato sia verso altre imprese che verso il consumatore finale.

Le imprese facenti parte di questa categoria hanno in media 2,4 sedi di cui 2 certificate ISO 14001 dal 2006 (con l'ultimo rinnovo nel 2011). La scelta di adottare la certificazione ambientale è nata da un'iniziativa autonoma dell'azienda stessa. La quasi totalità di queste

imprese innovatrici (il 95%) ha adottato anche il sistema di gestione integrato della qualità (ISO 9001) mentre il 37% di esse ha la certificazione OHSAS 18001 relativa alla sicurezza. I seguenti strumenti di CSR non hanno suscitato l'interesse della maggior parte delle imprese: la SA 8000, il bilancio di sostenibilità ambientale, la ISO 26000 ed i *fringe benefit* per il personale dipendente. Le uniche azioni di CSR che questo tipo di imprese dichiarano di valutare sono quelle volte al risparmio energetico.

La motivazione che ha spinto le aziende a scegliere la ISO 14001 è la valutazione dell'impatto ambientale dell'azienda ed il miglioramento continuo.

I costi che hanno dovuto affrontare prevalentemente sono quelli diretti relativi al processo di certificazione, di pianificazione e di controllo del sistema. Mentre i benefici di cui queste aziende hanno goduto dopo l'adozione del SGA sono relativi all'aumento dell'efficienza dell'impresa. I primi sono stati quantificati in una scala da 0 a 5 pari a 3,6 all'adozione, a fronte di 2,5 relativo ai benefici. Dopo il primo rinnovo i costi si abbassano a 2,4 ed i benefici aumentano fino a 3. Oggi queste aziende dichiarano di sostenere dei costi pari a 2,2 a fronte di benefici pari a 3.

Le imprese, inoltre, si attendono nei prossimi anni un aumento dell'efficienza di processo/prodotto e/o servizio. Esse, infine, ritengono che l'accesso a finanziamenti a fondo perduto per l'avvio dell'iter di certificazione sia un servizio utile alle imprese che vogliono ottenere la certificazione ISO 14001.

## // Innovazione di prodotto

Le imprese che hanno apportato un'innovazione del proprio prodotto sono poco più del 9% del campione. Queste imprese, organizzate in Società per azioni, operano dal 1984 nel settore industriale o dei servizi. Esse hanno da 16 a 50 addetti con un fatturato di oltre 6 milioni di euro. Il mercato prevalente è quello nazionale: indirizzato sia ad altre imprese che al consumatore. A fronte di una dimensione media di 1,71 sedi, le imprese innovatrici di prodotto hanno 1,28 sedi certificate. Queste aziende hanno scelto autonomamente di avvalersi della certificazione ambientale nel 2007 e l'hanno rinnovata nel 2011. Insieme al SGA hanno adottato il sistema di gestione integrato della qualità (ISO 9001) e hanno promosso attività volte al risparmio energetico. Esse non sono interessate alla SA 8000, al bilancio di sostenibilità ambientale, alla ISO 26000 ed ai *fringe benefit* per il personale dipendente.

La motivazione principale che ha portato le aziende a scegliere la ISO 14001 è la visibilità al proprio impegno rispetto alla salvaguardia dell'ambiente.

I costi diretti relativi al processo di certificazione, di pianificazione e di controllo del sistema sono la tipologia di costi prevalente a fronte dei benefici legati per la maggior parte delle

imprese all'aumento dell'efficienza aziendale. In una scala da 0 a 5, i costi affrontati all'adozione della certificazione sono stati pari a 3,3 a fronte di 2,3 benefici. Dopo il primo rinnovo, i costi, scesi di 1 punto, sono stati superati dai benefici (pari a 3). Oggi le imprese innovatrici devono sopportare dei costi pari a 1,6 a fronte di una media di benefici pari al costo iniziale (3,3).

Alla luce di questo andamento, nei prossimi anni le imprese si attendono una diminuzione dei costi ed un aumento dei benefici. Infine un servizio utile alle imprese che vogliono ottenere la certificazione ISO 14001 è individuato nel supporto o nella consulenza nelle prime fasi della certificazione.

## // Innovazione di mercato di approvvigionamento

Il 5% delle imprese ha vissuto l'innovazione di mercato di approvvigionamento. La maggior parte di esse, operante nel settore industriale, ha da 51 a 200 addetti e presenta un fatturato superiore a 6 milioni di euro. Mediamente le imprese sono state fondate nel 1982 nella forma giuridica della Società a responsabilità limitata. Le tipologie prevalenti di clientela sono le altre imprese a livello nazionale ed il consumatore internazionale.

Queste imprese hanno in media 1,25 sedi di cui 1 certificata dal 2007 (l'ultimo rinnovo risale al 2011). Anche per questa categoria di aziende, la scelta di certificarsi ISO 14001 è stata un'iniziativa autonoma affiancata all'adozione del sistema di gestione integrato della qualità (ISO 9001); se la ISO 26000 non è oggetto del loro interesse, sono in fase di valutazione le attività volte al risparmio energetico ed il bilancio di sostenibilità ambientale. Infine, metà di queste imprese non sono interessate né alla SA 8000 né ai *fringe benefit* per il personale dipendente e l'altra metà sta valutando se adottare questi due strumenti di CSR.

La motivazione principale che ha spinto queste aziende all'adozione della certificazione ambientale consiste nel dare visibilità al proprio impegno rispetto alla salvaguardia dell'ambiente.

Scendendo nel dettaglio della ISO 14001, i costi sostenuti dalle imprese sono relativi al processo di certificazione, di pianificazione e di controllo del sistema a fronte dell'aumento dell'efficienza aziendale (indicato come beneficio). Le imprese hanno quantificato i costi sostenuti per la certificazione in una scala da 0 a 5 segnalando all'adozione un valore medio pari a 3,5 che diventa 2,2 dopo il primo rinnovo e rimane tale anche oggi. Dal lato dei benefici, esse hanno indicato il valore 3,5 all'adozione che è aumentato fino a 4 sia al primo rinnovo che oggi.

Dalla ISO 14001, nei prossimi anni queste imprese si aspettano un aumento dell'efficienza di processo/prodotto e/o servizio. Infine, hanno individuato come servizio utile alle imprese che vogliono ottenere la certificazione ISO 14001 l'accesso a finanziamenti a fondo perduto per l'avvio dell'iter di certificazione.

## // Innovazione di mercato di sbocco

La certificazione ambientale ha portato un'innovazione di mercato di sbocco al 17% delle imprese del campione. Queste hanno da 16 a 200 addetti con due fasce di fatturato prevalenti: da 1 a 3 milioni di euro e oltre 6 milioni di euro. Lavorano nel settore industriale dal 1976 e sono organizzate in società per azioni ed in società a responsabilità limitata. La loro clientela è costituita dalle altre imprese internazionali, seguite dal consumatore nazionale. Il numero medio di sedi e di sedi certificate, rispettivamente 3,84 e 3,46, presentano uno scarto basso: questa categoria di imprese ha scelto di certificare quasi tutte le proprie sedi.

La certificazione è stata un'iniziativa promossa autonomamente dall'impresa senza supporto o consiglio esterno: il certificato è stato rilasciato in media nel 2008 per poi essere rinnovato nel 2011. Queste imprese, adottato il sistema di gestione integrato della qualità (ISO 9001) e la OHSAS 18001 relativa alla sicurezza, dichiarano di non essere interessate al bilancio di sostenibilità ambientale, alla ISO 26000 e ai *fringe benefit* per il personale dipendente. Esse stanno valutando se promuovere delle attività volte al risparmio energetico e solo la metà delle imprese sta pensando di adottare anche la SA 8000.

La motivazione principale alla base della scelta della ISO 14001 è di dare visibilità al proprio impegno rispetto alla salvaguardia dell'ambiente.

A fronte della tipologia di costi maggiori che sono quelli diretti relativi al processo di certificazione, di pianificazione e di controllo del sistema le imprese hanno ottenuto i maggiori benefici dalla certificazione nell'aumento della competitività aziendale. I costi ed i benefici, stimati in una scala da 0 a 5, vedono la prevalenza dei primi al momento dell'adozione (3,5 costi rispetto a 2,3 benefici) mentre già al primo rinnovo i benefici superano i costi (3,6 rispetto a 2,3). Oggi le imprese stimano una diminuzione dei costi fino a 2 ma anche una lieve diminuzione dei benefici (3,5) rispetto agli anni precedenti.

Nel futuro le imprese si aspettano dalla ISO 14001 un aumento dell'efficienza di processo/prodotto e/o servizio. Un servizio utile alle imprese che vogliono ottenere la certificazione ISO 14001 è individuato nel supporto e nella consulenza nelle prime fasi della certificazione.

## // Innovazione organizzativa

Quasi la metà delle imprese, il 45% del campione, dichiara che la certificazione ambientale ha portato un'innovazione organizzativa all'interno dell'azienda.

Queste, che operano nel settore industriale o dei servizi, hanno da 16 a 200 addetti con un fatturato che supera i 6 milioni di euro. Sono organizzate in Società per azioni e sono state fondate in media nel 1970. Il mercato di riferimento è prevalentemente quello nazionale con

una clientela formata sia da altre imprese che dal consumatore privato. Il numero medio di sedi è pari a 3,76 con una media di 2,7 sedi certificate dal 2006 (con l'ultimo rinnovo ottenuto nel 2011). Come per tutte le altre tipologie di imprese, anche per gli innovatori organizzativi la scelta della certificazione ambientale è stata un'iniziativa autonoma che le imprese hanno affiancato al sistema di gestione integrato della qualità (ISO 9001) e alla OHSAS 18001 relativa alla sicurezza. Le attività volte al risparmio energetico sono già state promosse dal 50% delle imprese e sono in fase di valutazione per le restanti. Queste aziende non hanno dimostrato interesse per i seguenti strumenti di CSR: la SA 8000, la ISO 26000 ed i *fringe benefit* per il personale dipendente. Il bilancio di sostenibilità ambientale non interessa a metà delle imprese mentre l'altra metà sta valutando la sua adozione.

La visibilità al proprio impegno rispetto alla salvaguardia dell'ambiente è sempre la motivazione principale che spinge queste aziende ad adottare un SGA.

In una scala da 0 a 5, i costi medi sono stimati pari a 3,4 all'adozione a fronte di 2,4 benefici; dopo il primo rinnovo i costi scendono fino a 2,3 mentre i benefici li superano raggiungendo il valore 2,8. Oggi le imprese stanno sopportando dei costi pari a 2,2 e godono di benefici pari a 3,1. I costi maggiori sono quelli relativi al processo di certificazione, di pianificazione e di controllo del sistema mentre i benefici prevalenti sono collegati all'aumento dell'efficienza aziendale.

Nei prossimi anni le imprese si attendono sia un aumento dell'efficienza di processo/prodotto e/o servizio che una diminuzione dei costi e aumento dei benefici. Infine, il servizio utile per le imprese che si avvicinano per la prima volta alla certificazione ambientale sta nel supporto e nella consulenza durante le prime fasi della certificazione.









## 5 Casi di studio ISO 14001

I risultati del questionario, presentati nei paragrafi precedenti, hanno delineato la situazione generale delle aziende dotate di certificazione ambientale nella provincia di Treviso. Per avere un quadro più completo del processo seguito dalle imprese relativo alla ISO 14001 si è scelto di svolgere una ricerca analizzando le esperienze specifiche di alcuni casi di studio. L'indagine qualitativa condotta attraverso le interviste ad attori privilegiati ha l'obiettivo di indagare più nel dettaglio il processo che ha condotto l'impresa fino all'adozione della certificazione, per poi analizzare la fase dell'implementazione di un SGA ed, infine, concludere la ricerca approfondendo l'impatto della ISO 14001 sulla competitività dell'impresa. L'organizzazione delle interviste ha visto coinvolto nuovamente lo Sportello CSR e Ambiente che ha gentilmente fornito un elenco di attori privilegiati selezionandoli in base alle loro *best practice*, alle altre certificazioni ottenute ed, in generale, alla loro esperienza sulle tematiche di CSR. Le sette imprese presenti in questo elenco sono state contattate tramite mail; quest'ultime erano già a conoscenza del lavoro di ricerca in quanto facenti parte del campione d'indagine. Quattro aziende hanno risposto positivamente alla richiesta dell'intervista. Il quinto soggetto, dopo aver compilato il questionario, si è volontariamente reso disponibile per fornire ulteriori informazioni per l'indagine. Inizialmente la ricerca prevedeva colloqui *face to face* ma alcuni responsabili della certificazione hanno preferito svolgere le interviste in videoconferenza tramite Skype oppure tramite telefono.<sup>65</sup>

I nominativi delle imprese ed i relativi referenti della certificazione sono i seguenti:

// Burgo Group Spa, sig. Moreno Pellicciardi

// Carron Cav. Angelo Spa, sig. Lucio Bisol

// Centro Riciclo Vedelago Srl, sig. Alex Minuzzo

// Climaveneta Spa, sig. Francesco Marella

// Credito Trevigiano Banca di Credito Cooperativo Società Cooperativa, sig. Mario Marini

### 5.1 Burgo Group Spa

#### // Profilo dell'impresa

Burgo Group Spa, con sede legale in Altavilla Vicentina (VI) e un'ulteriore sede amministrativa a San Mauro Torinese (TO), fa parte del settore di produzione di carta: offre più di 100 tipi di carta ed è uno dei produttori maggiori di carte patinate a livello europeo. La società, che nasce a gennaio 2007 come fusione di altre due società le cartiere Burgo e le cartiere

<sup>65</sup> Per una questione logistica le interviste sono state registrate previa liberatoria firmata dall'intervistato (il modello utilizzato è inserito in appendice). Le conversazioni hanno avuto una durata media di 40-45 minuti.

Marchi, attualmente ha 12 stabilimenti presenti in Italia e uno in Belgio. Al 31 dicembre 2011 il numero di addetti della società ammontava a 4.630 ed il suo fatturato era pari a 2.265 milioni di euro. Il suo mercato di riferimento è quello internazionale con una tipologia di clientela molto diversificata, dalla pubblica amministrazione alle riviste principali, il che rispecchia le numerose tipologie di prodotti offerte dall'impresa. Non ha come clienti gli utenti finali. Dal 2005 è iniziato il processo che ha portato alcuni stabilimenti ad ottenere il certificato EMAS. Invece la ISO 14001, dal 19 agosto 1999, è stata progressivamente estesa a tutti gli stabilimenti del gruppo.

## **// La politica ambientale**

Nel 2010 Burgo Group ha deciso di unificare la politica ambientale con quella della sicurezza per ottimizzare le attività di gestione. Nei prossimi anni è obiettivo dell'impresa ottenere la certificazione OHSAS 18001:2007 ed estendere l'EMAS a tutti gli stabilimenti. La politica ambientale, che rispecchia i valori sinteticamente espressi dalla mission del gruppo, si basa sullo sviluppo di prodotti cartari sempre più in linea con le sensibilità e le esigenze della collettività in un'ottica di sviluppo sostenibile della produzione e di rispetto delle realtà che ospitano gli stabilimenti. Burgo Group si pone l'obiettivo di sviluppare tecniche sempre più avanzate nella realizzazione degli impianti di produzione della carta adottando parallelamente comportamenti in linea con le scelte ambientali e di sicurezza condotte dal gruppo.

## **// Il coinvolgimento del personale**

Tutti i soggetti che incidono o possono incidere sulla gestione ambientale di sito ricevono una formazione costante e operano seguendo criteri generalizzati: coloro i quali hanno responsabilità dirette ed impatti potenziali sull'ambiente (responsabili di reparto, delle centrali termoelettriche e della gestione dei rifiuti) vengono coinvolti maggiormente affinché siano costantemente allineati non solo alle normative più restrittive ma anche alle linee guida ed alle modalità operative adottate da Burgo Group. Il personale ha risposto positivamente a queste attività: la sua partecipazione attiva ha permesso di raccogliere suggerimenti su come strutturare al meglio le iniziative ed i progetti ambientali. Questo alimenta il processo di miglioramento continuo alla base della ISO 14001.

## **// Perché certificarsi ISO 14001**

Burgo Group ha anticipato un'esigenza diventata sempre più pressante a livello di mercato. Il consumatore finale, e più in generale gli stakeholder, hanno una sensibilità che è cresciuta nel tempo a livello esponenziale: l'azienda ha cercato di anticipare queste realtà, nate già

negli anni '90, adottando sistemi produttivi e criteri progettuali nella creazione di impianti in linea con un concetto di tutela del territorio e delle risorse naturali e di sviluppo sostenibile delle realtà produttive dell'azienda. Oggi questo processo risulta necessario per soddisfare le esigenze del cliente.

## **// Il percorso di certificazione**

Il percorso di certificazione ha seguito i dettami della norma: ogni stabilimento ha redatto l'analisi ambientale dei siti in cui è stato preso in considerazione ogni elemento impattante sull'ambiente attraverso la sua valutazione qualitativa e quantitativa. Su queste basi si è sviluppata la gestione dei sistemi ambientali di siti che è proseguita con l'individuazione e la nomina di un referente in ogni stabilimento con la responsabilità di mantenere aggiornato il sistema non solo in ottemperanza delle norme dal punto di vista legislativo o documentale ma anche attraverso la definizione nell'ambito dei processi di sito. Inizialmente le certificazioni erano di sito ma dal 2007, con la costituzione della società, Burgo Group ha deciso di passare ad una certificazione di gruppo. Quest'ultima presenta maggiori criticità poiché una non conformità maggiore di un solo stabilimento può portare alla sospensione del certificato non solo per il sito ma per tutto il gruppo. La scelta di questo tipo di certificazione ha richiesto la definizione di politiche di allineamento tra tutte le attività di controllo, registrazione, programmazione e verifica a livello di gruppo per uniformare le attività di lavoro di ogni singolo sito. Inoltre sono previsti due tipi di audit annuali per valutare la conformità legale costante di tutti i siti: il primo avviene all'interno dello stesso stabilimento ed il secondo è condotto da parte della sede principale. Soprattutto in fase iniziale, ma ancora oggi per alcune specifiche attività, Burgo Group si rivolge ad alcune società esterne di consulenza e di formazione.

## **// Costi e benefici**

Le tipologie di costi prevalenti sono le seguenti:

// I costi per verificare che la conformità dei siti sia applicata. In alcuni casi, soprattutto in relazione all'ampliamento della normativa ambientale, i costi di gestione ambientale non sono indifferenti (costi per il piano sistematico di controllo delle emissioni, degli scarichi, del rumore comportano centinaia di migliaia di euro per ogni stabilimento).

// I costi delle analisi di laboratorio che variano da sito a sito sia in base alle dimensioni che agli impatti generati.

// I costi per la gestione del sistema in funzione del miglioramento continuo e per la formazione (ad esempio le bonifiche delle coperture che contengono cemento e amianto di costruzioni antecedenti agli anni '90, le sostituzioni degli impianti di climatizzazione).

// Gli investimenti per ridurre gli impatti che hanno ripercussioni sui costi economici dell'azienda (ad esempio l'emissione di CO2).

Quindi i costi sostenuti fino ad oggi, difficilmente quantificabili in un arco di tempo così lungo, sono funzionali a far diminuire l'impatto dell'attività di Burgo Group ed a ridurre i costi potenziali che l'impresa dovrà sostenere nei prossimi anni. I benefici principali si possono ricondurre all'aumento di una generale attenzione verso i problemi ambientali, non solo da parte del personale interno ma anche da parte di tutte le aziende che operano con Burgo Group. Il coinvolgimento di tutti gli stakeholder, richiesto dalla normativa, ha portato ad avere una gestione sempre più trasparente degli aspetti ambientali diretti ed indiretti.

La certificazione ha inoltre permesso di avere dei contatti molto più semplici nei rapporti con la pubblica amministrazione: tutti gli stabilimenti con il sistema di gestione integrato dispongono di una scadenza non più di cinque ma di sei anni e quelle registrate EMAS passano ad otto anni con una corrispondente riduzione dei costi legati alle autorizzazioni. I benefici sono stati avvertiti anche a livello di produzione grazie all'utilizzo di carte sempre più sostenibili (paste riciclate, certificazione FSC e PEFC per la provenienza legno utilizzato) che rispondono alle esigenze dei clienti. La certificazione è utile perché permette di rispondere alle richieste sempre più spesso formulate dai principali clienti.

## // **Conseguenze**

Inizialmente la certificazione è stata vissuta come un elemento di pressione nei confronti del personale ma nel tempo è diventata un elemento innovativo perché ha permesso di evidenziare potenziali criticità negli assetti produttivi. Questa è stata la motivazione per realizzare interventi dal punto di vista ambientale che hanno permesso di aumentare la qualità del prodotto che, associato alla progressiva attenzione al miglioramento dei luoghi di lavoro, ha portato ad una ricaduta positiva sul personale.

Dagli anni '90 ad oggi è avvenuto un cambiamento radicale dell'atteggiamento del personale nei confronti delle tematiche ambientali: se all'inizio la differenziazione dei rifiuti era vissuta come un'imposizione oggi anche la raccolta differenziata spinta non è più un problema da gestire all'interno delle imprese. L'innovazione organizzativa si è concretizzata attraverso la nascita di una "direzione prodotto e qualità" che svolge un ruolo significativo: ha realizzato un coordinamento tra i vari siti con tre figure per ogni stabilimento (una per la sicurezza, una per l'ambiente ed una per la qualità) coordinate sia tra di loro che con la sede centrale. La struttura di *internal auditing* si occupa della supervisione delle procedure che si realizzano ai vari livelli (attraverso visite e sopralluoghi). Questo ha portato ad avere una struttura di tipo piramidale e trasversale: infatti, i collegamenti tra ambiente, sicurezza e qualità sono costanti.

E' avvenuta un'innovazione di processo all'interno dell'azienda. All'inizio è stato chiesto di applicare le migliori tecniche disponibili, quindi l'impresa ha ottimizzato le produzioni di energia termica ed elettrica investendo nel settore del turbo gas: questo ha migliorato l'efficienza della produzione. Si è registrata anche un'innovazione di prodotto: la richiesta di informazioni precise sugli impatti della produzione di carta, ha portato ad ottimizzare il consumo di materie prime che oggi, quasi tutte certificate e riciclate, sostituiscono la materia prima vergine. Infine, l'impresa ha rilevato un'altra tipologia di innovazione. In un mercato di contrazione come quello cartario che ha visto una riduzione progressiva della mole di carta richiesta, Burgo Group ha ricercato nuove tipologie di carta a minor costo per essere più competitiva (l'Italia è penalizzata sia per il costo delle materie prime quasi tutte di importazione che per il costo dell'energia). Questo ha portato alla ricerca di soluzioni produttive di mercato generando innovazione. L'impresa ha ridotto il fatturato per la contrazione del mercato legata all'oggettiva diminuzione della richiesta di carta con l'effetto razionalizzazione della produzione, alla chiusura di linee produttive obsolete (e al licenziamento di parte del personale): Burgo Group sopravvive a questa situazione molto critica riuscendo ad essere competitiva nel mercato anche grazie alle certificazioni ottenute.

Non è possibile confrontare alcuna variabile economica dell'impresa con l'introduzione della certificazione in quanto nel periodo tra il 2004 ed il 2009 sono avvenute significative variazioni dell'assetto societario e produttivo.

## // Supporto

Burgo Group ha ottimi rapporti con l'ARPA, ente che ha sempre dimostrato un atteggiamento propositivo e, nonostante sia tecnicamente in grado di fornire un supporto, non può essere l'ente di riferimento dell'azienda per il ruolo di controllore che riveste. E' importante che i comuni o in generale l'amministrazione pubblica forniscano un supporto ma è difficile che questo sia garantito sia in termini di coerenza che di continuità nel tempo a causa del frequente cambio delle amministrazioni. I comuni, gli enti più vicini al territorio, sarebbero idonei a fornire servizi di supporto e collaborazione ma, date le ristrettezze economiche del periodo, si trovano costretti a scegliere altre priorità.

A fronte di un impegno così gravoso da parte delle imprese, la pubblica amministrazione non dimostra la disponibilità a rendere più produttivi gli investimenti realizzati dalle aziende. L'approccio degli enti pubblici italiani verso le imprese certificate risulta molto burocratico, spesso soggettivo e repressivo rispetto a quello più collaborativo dimostrato dagli enti pubblici del Belgio. Nell'attuale situazione critica di scarsità di risorse umane ed economiche, gli impegni relativi all'ambiente e alla qualità risultano sempre più gravosi in quanto richiedono costante monitoraggio, verifica, valutazione.

## **5.2 Carron Cav. Angelo Spa**

### **// Profilo dell'impresa**

Carron Cav. Angelo Spa è un'impresa di costruzioni generali fondata nel 1962 con al suo interno attualmente 261 addetti. Ha fatturato 120 milioni di euro nell'ultimo esercizio. Il mercato di riferimento, prevalentemente nazionale, è formato da enti pubblici quali i comuni, le province, le regioni, le ULSS, Veneto strade, gli aeroporti, le università ed i privati (centri commerciali, complessi residenziali commerciali, grosse aziende di moda abbigliamento e scarpe). Carron Spa, oltre alla ISO 14001, ha ottenuto la UNI EN ISO 9001:2008 e la BS OHSAS 18001:2007 ma dichiara di essere interessata anche al Modello Organizzativo secondo il D. Lgs 231/2001.

Questa azienda ha scelto di certificare sia la sede principale, situata a San Zenone degli Ezzelini (TV), che quella secondaria, situata a Mezzocorona (TN). Oggi Carron Spa ha 30 cantieri attivi (sei di questi termineranno nel 2012) e 10 cantieri che partiranno nel secondo semestre 2012. La certificazione ambientale è stata rilasciata tra luglio e settembre 2010, il mantenimento è avvenuto a luglio 2011 e a luglio 2012 ed, infine, il rinnovo è previsto nello stesso mese del 2013.

### **// La politica ambientale**

Il presidente dell'impresa Carron Spa ha deciso di adottare un sistema di gestione integrato qualità ambiente e sicurezza al fine di raggiungere diversi obiettivi. Il responsabile della certificazione ha sottolineato l'importanza di orientare la cultura aziendale verso comportamenti rispettosi dell'ambiente (controllo e razionalizzazione dei consumi di risorse idriche ed energetiche, corretta gestione e differenziazione degli scarti e dei rifiuti prodotti) e di operare in conformità alla legislazione cogente e al quadro normativo volontaristico (UNI EN ISO 14001). Un ulteriore obiettivo consiste nel ridurre gli impatti ambientali negativi generati durante lo svolgimento delle attività aziendali attraverso una valutazione degli stessi già in fase di progettazione e mediante un'accurata selezione e sensibilizzazione dei fornitori ed appaltatori.

Tutto il personale è, quindi, reso consapevole di operare all'interno di un Sistema che ha come scopo l'attuazione di tale politica, con la quale Carron Spa si impegna pertanto a:

- // perseguire il miglioramento continuo delle proprie prestazioni attraverso la definizione di obiettivi e traguardi e la misurazione dei progressi ottenuti;*
- // prevenire l'inquinamento minimizzando, dove tecnicamente possibile ed economicamente sostenibile, ogni impatto negativo delle proprie attività, prodotti e servizi verso l'ambiente;*
- // essere conforme alla legislazione e regolamentazione applicabile alle attività aziendali,*



di carattere nazionale, regionale e locale, con particolare riferimento alla normativa in tema di sicurezza, salute sui luoghi di lavoro e ambiente.

Allo scopo la direzione assicura l'organizzazione, la disponibilità delle necessarie risorse umane e materiali, oltre che ambienti di lavoro adeguati, contribuendo in prima persona a sostenere ed incoraggiare il sistema di gestione integrato qualità ambiente e sicurezza.

## **// Il coinvolgimento del personale**

La direzione aziendale rende nota la propria politica ambientale e diffonde questo documento a tutti i soggetti dell'azienda rendendolo disponibile a chiunque ne sia interessato, affinché tutti siano consapevoli dei propri obblighi individuali in tema di sicurezza e salute sul lavoro e delle proprie responsabilità nella gestione degli aspetti ambientali individuati. Tale politica sarà riesaminata periodicamente al fine di assicurarne la continua adeguatezza.

## **// Perché certificarsi ISO 14001**

L'idea di adottare questa certificazione è nata allo scopo di soddisfare le esigenze di mercato ed allinearsi alle altre imprese certificate italiane ed estere. Le motivazioni principali di questa scelta si basano sulla possibilità di acquisire anche le commesse per le quali è obbligatoria la certificazione, di avere un maggiore controllo degli aspetti ambientali e di assicurare il rispetto legislativo.

## **// Il percorso di certificazione**

La prima parte del percorso ha portato all'implementazione del sistema di gestione ambientale attraverso il manuale, le procedure e la relativa modulistica. Durante questa fase, svoltasi nel dicembre del 2007, Carron Spa ha richiesto il supporto di uno studio di consulenza. L'emissione della prima versione della suddetta documentazione è avvenuta in data 31/08/2009. Successivamente l'applicazione del sistema "integrato" e la prima verifica di certificazione si sono svolti nei mesi di giugno e luglio 2010 (Stage 1 e Stage 2). Il 31 luglio 2010 si è conclusa la verifica di certificazione ed, infine, il certificato è stato rilasciato il 6 settembre 2010. La certificazione ambientale è stata rilasciata a Carron Cav. Angelo Spa per i seguenti tipi di processi e servizi:

// progettazione, costruzione, ristrutturazione e manutenzione di opere di ingegneria civile, infrastrutturale ed idraulica;

// restauro e manutenzione di beni immobili sottoposti a tutela.

## // Costi e benefici

La tipologia e la relativa stima dei costi che l'impresa ha dovuto affrontare da settembre 2009 a luglio 2012 sono elencate di seguito.

// I costi del personale interno impegnato nell'implementazione per due anni e mezzo non sono quantificabili in maniera precisa ma si aggirano intorno ai 50.000 euro.

// I costi dello studio di consulenza ammontano a circa 14.000 euro.

// I costi dell'ente certificatore si possono suddividere in costi per l'ottenimento della certificazione, 7.000 euro, ed in costi per il mantenimento annuo, 3.400 euro.

// I costi di gestione annua non sono precisamente quantificabili ma si aggirano intorno ai 30.000 euro.

I benefici principali sono costituiti dall'acquisizione di nuove commesse, dal maggiore controllo legislativo e delle risorse. Questi si stima siano compresi tra 5.000 e 40.000 euro annui.

## // Conseguenze

Dall'introduzione della certificazione si è riscontrato un maggiore impegno e una maggiore consapevolezza da parte di tutti gli operatori. E' cresciuta l'attenzione verso gli aspetti ambientali e viene eseguito un monitoraggio migliore dei consumi e della scelta dei materiali. La ISO 14001 è stata vissuta come un'innovazione a livello organizzativo: le energie e le risorse utilizzate per porre maggiore attenzione nella gestione rifiuti e per seguire certe procedure (ad esempio la scheda sicurezza relativa allo smaltimento dei prodotti chimici legati alla sicurezza e all'ambiente per lo smaltimento) sono state ripagate da un miglioramento della gestione aziendale e dalla riduzione dell'impatto ambientale. Se si considera il valore della produzione, si può notare che dall'introduzione della certificazione ISO 14001 questo dato è aumentato nonostante il periodo economico poco favorevole. Da un valore pari a 118 milioni di euro nel 2010 si è passati a 121 milioni di euro nel 2011. L'organico medio annuo è aumentato durante tutto il periodo della certificazione: dai 169 dipendenti nel 2006 fino ai 204 nel 2011. Secondo il responsabile della certificazione, la ISO 14001 non è il fattore influenzante dell'andamento di queste variabili.

## // Supporto

Gli interventi pubblici necessari ad aiutare l'azienda a sostenere gli investimenti ambientali potrebbero essere costituiti da finanziamenti, sgravi fiscali e chiarezza legislativa. Le associazioni di categoria come Unindustria, Ance, Scuola Edile dovrebbero fornire servizi specifici e mirati e la consulenza di un esperto.

## 5.3 Centro Riciclo Vedelago Srl

### // Il profilo dell'impresa

Centro Riciclo di Vedelago Srl, operante nel settore della raccolta di rifiuti, ha tra i 43 ed i 44 addetti con un fatturato compreso tra i 3,5 ed i 4 milioni di euro. L'attività del Centro Riciclo è suddivisa in due parti: la prima riguarda la ricezione dei rifiuti mentre la seconda è collegata all'uscita di rifiuti. La tipologia di clientela del primo tipo di attività è il mercato nazionale mentre la seconda è rivolta al mercato mondiale (ad esempio India). Il Centro Riciclo ha ottenuto la ISO 9001, la certificazione Plastiche Seconda Vita e la certificazione ICEA per materiali da riciclo e, nel lungo periodo, potrebbe essere interessata alla ISO 18001. L'impresa ha un unico certificato integrato per la ISO 9001 e la ISO 14001 relativo alla sede di Vedelago. Il suo rilascio è avvenuto nel 2005 ed è stato rinnovato nel gennaio 2011 (la prossima scadenza è a gennaio 2014).

### // La politica ambientale

Il ruolo del Centro è chiaramente definito nella Politica Ambientale. Il Centro Riciclo Vedelago è in grado di:

- // soddisfare le più recenti tendenze pianificatorie ambientali in tema di recupero di materiali dai rifiuti;
- // assicurare alti livelli di garanzie ambientali sia per le tipologie dei rifiuti trattati che per le caratteristiche proprie dell'impianto. Non sono previsti all'interno del Centro trattamenti di rifiuti putrescibili o con contaminanti particolari. Tutti i rifiuti secchi riciclabili sono provenienti da raccolte differenziate ben definite;
- // annullare quasi totalmente la produzione di rifiuti residuali in quanto è prevista la collocazione sul mercato di tutte le tipologie trattate e conferite solo in presenza di sicura utilizzazione in uscita;
- // garantire ai Comuni, in presenza di conferimento di qualità, il massimo realizzo di ricavi rapportati ai contributi previsti per la raccolta differenziata e assicurare alle aziende il maggior contenimento dei costi di conferimento dei residui prodotti;
- // recuperare effettivamente, destinandoli al reinserimento in idonei cicli produttivi, rifiuti altrimenti destinati allo smaltimento in discarica.<sup>66</sup>

Il Centro ha scelto di abbinare in un unico certificato integrato la politica ambientale e quella della qualità. Questi due tipi di standard, compatibili tra di loro, riguardano la responsabilità

<sup>66</sup> La politica ambientale è stata tratta dal sito dell'azienda.

dell'azienda nei confronti dell'impatto ambientale, le prestazioni ambientali di chi fa la raccolta differenziata, l'innovazione e lo sviluppo nell'ambito della raccolta differenziata e dei processi di recupero della materia.

## **// Il coinvolgimento del personale**

Il personale delle varie aree aziendali è stato informato riguardo i contenuti della politica ambientale adottata dall'azienda. In ogni fase dell'iter di certificazione, sono stati coinvolti in primo luogo i responsabili delle aree ed in secondo luogo gli operativi.

A quest'ultimi, ed in particolar modo al personale extra comunitario, sono state fornite istruzioni pratiche, semplici e dirette. Inoltre sono state svolte alcune procedure prevedendo l'interfaccia con i clienti in modo da cogliere le esigenze pratiche di ognuno e riuscire ad adattarle alle richieste della norma.

## **// Perché certificarsi ISO 14001**

L'idea della certificazione è nata per due motivi principali:

- // dare una struttura all'azienda nata da un anno ed inquadrarla secondo standard di qualità che monitorassero sia le prestazioni ambientali che l'efficacia dell'organizzazione;
- // poter lavorare con il settore pubblico.

Se inizialmente l'idea era nata per far crescere l'azienda, la certificazione si è poi rivelata necessaria per altri aspetti esterni: spesso è la prerogativa per poter partecipare agli appalti pubblici.

## **// Il percorso di certificazione**

Per quanto concerne la prima fase del percorso di certificazione, non è possibile descriverla dettagliatamente in quanto l'interlocutore è subentrato in azienda solo a certificazione già ottenuta. Si riporta solamente che nella fase di avvio e durante il primo periodo di mantenimento, il supporto esterno è risultato indispensabile.

Successivamente, quando la struttura ha iniziato ad implementare la norma, sono emersi i miglioramenti apportati da questa. E', infatti, il personale interno che conosce meglio la struttura dell'impresa e riesce ad amalgamare i requisiti della ISO 14001 con l'operatività normale del sistema. Non appena si innesca questo processo, il supporto esterno risulta non

solo superfluo, ma anche limitante: l'operato del consulente, che non conosce i meccanismi della realtà interna, rischia di bloccare il dinamismo aziendale. La norma se non è inserita bene nel sistema impresa porta ad un irrigidimento di tutto l'apparato aziendale.

## **// Costi e benefici**

I costi non sono valutabili in quanto il responsabile non era presente quando la certificazione è stata introdotta nell'impresa.

La situazione ideale sarebbe gestire internamente l'implementazione del sistema senza supporti esterni e consulenze: a livello economico è un aspetto da non trascurare. I benefici sono elevati in termini di fluidità delle informazioni, a livello qualitativo della struttura aziendale e durante la fase di monitoraggio delle prestazioni ambientali. Durante la fase di mantenimento l'azienda non si è avvalsa di alcun tipo di supporto da parte di enti: la certificazione è sempre stata gestita in autonomia.

## **// Conseguenze**

La certificazione ha cambiato diversi aspetti all'interno dell'impresa: in primo luogo è aumentata l'attenzione nei confronti dell'impatto ambientale di clienti e di fornitori. Infatti, attraverso l'utilizzo degli strumenti che la norma concede, l'azienda ha compreso che una migliore prestazione ambientale degli stakeholder va ad influenzare anche le proprie prestazioni. Inoltre l'azienda ha preso in considerazione nuovi aspetti, ha imparato a misurarli, valutarli e migliorarli e nel futuro si attende l'ampliamento delle aree aziendali poste sotto certificazione (ad esempio il settore consulenza e R&S).

L'obiettivo è quello di ampliare il raggio di azione della certificazione in modo che coinvolga questi nuovi ambiti aziendali nati da pochi mesi per comprenderli all'interno del dinamismo aziendale. Il responsabile ritiene che l'impresa, pur seguendo il processo descritto dalla ISO 14001 e ottenendo dei miglioramenti, non abbia registrato però alcun tipo di innovazione.

## **// Supporto**

Per quanto riguarda i servizi ad hoc utili ad un'impresa che si avvicina per la prima volta alla ISO 14001, il Centro Riciclo evidenzia l'importanza della competenza. Quest'ultima risulta essenziale per delineare il SGA che non è né semplice né agevole da progettare ed implementare: è necessario conoscere la norma nella sua complessità e questo richiede esperienza e competenza che potrebbero essere fornite da enti esterni.

## **5.4 Climaveneta Spa**

### **// Il profilo dell'impresa**

Climaveneta Spa società del Gruppo del Clima, fondata da De Longhi Spa 41 anni fa, ha sede a Treviso. Il settore in cui opera è quello metalmeccanico, nello specifico si occupa di produzione di macchine per il condizionamento. Impiega 600 dipendenti negli stabilimenti italiani ed altri 350/400 dipendenti nei tre stabilimenti in partecipazione in Cina. All'interno delle filiali europee ha solo uffici commerciali e di distribuzione (nello specifico in Francia, Germania, Inghilterra e Polonia impiega circa 50 persone). Solo la filiale spagnola ha all'interno il settore produttivo con 50 occupati. In totale sono circa 1.000 le persone occupate. In Italia fattura 280 milioni di euro all'anno.

Il mercato di riferimento è quello professionale: installatori e grandi studi di progettazione. Si occupa anche di post vendita verso il cliente finale per quanto riguarda la manutenzione delle macchine installate. Non ha come cliente l'utente domestico.

Le altre certificazioni di cui dispone l'impresa sono la ISO 9000 da 20 anni ed alcune certificazioni di prodotto. Quest'ultime risultano necessarie per la vendita di grosse macchine di condizionamento nel mercato extra europeo: ad esempio la Cina richiede la certificazione di prodotto, l'ente russo durante l'ispezione per valutare l'idoneità dell'impresa, esige la certificazione di gestione e di impatto ambientale. Questo fa capire che all'estero non separano azienda e prodotto.

Per quanto riguarda altre certificazioni, l'adozione della ISO 18000 è prevista nel lungo periodo. L'impresa ha scelto di certificare sia le quattro sedi operative che la sede legale a Treviso per avere un'unica gestione coerente dei diversi siti: essendo la ISO 14001 una certificazione di gestione, perde di senso se non viene applicata in modo olistico al sistema impresa.

Il certificato, rilasciato a dicembre 2009, è valido per il seguente campo di applicazione: progettazione e fabbricazione tramite lavorazione meccanica, assemblaggio, saldobrasatura e collaudo, di sistemi idronici e ad espansione diretta per il condizionamento e il trattamento dell'aria, ad uso civile ed industriale.

### **// La politica ambientale**

Climaveneta ha scelto di adottare una politica integrata qualità, ambiente e sicurezza e di seguire il codice etico (basato sul modello 231). La base della politica ambientale è la conformità legislativa che è collegata alla scelta volontaria di voler ridurre l'impatto dell'azienda. L'attività

della società, infatti, si ispira al principio della salvaguardia dell'ambiente e della salute pubblica. Oltre alle imposizioni dettate dalla norma, l'impresa ha promosso alcune attività supplementari in modo da migliorare la propria performance ambientale.

Oggi Climaveneta riutilizza l'acqua per collaudare le macchine (prima della certificazione era a perdere): tramite l'installazione di un serbatoio, l'acqua, con livelli di purezza compatibili con le autorizzazioni, viene immessa nelle reti fognarie o nei fiumi. Il riutilizzo comporta, oltre al beneficio per l'ambiente, anche un vantaggio in termini economici per l'azienda. Per quanto riguarda i rifiuti, l'azienda segue una raccolta differenziata "spinta" e ha assunto una posizione rigorosa per lo stoccaggio dei rifiuti che non devono contaminare aria ed acqua. La scelta dello smaltitore è stata infatti molto oculata: grazie alla ISO 14001, oggi i rifiuti di plastica molle (prevalentemente imballaggi) sono riciclati.

## // Il coinvolgimento del personale

Il personale è stato informato della politica integrata adottata dall'impresa, i capi officina ed i responsabili della manutenzione sono stati consultati in fase di analisi per redigere la documentazione in modo più concreto possibile. Inoltre alcuni ruoli chiave sono stati formati più nello specifico per garantire che la procedura venisse seguita nelle attività pratiche (ad esempio i magazzinieri per i rifiuti, i capi officina per la raccolta differenziata, i responsabili del settore ingegneria per le nuove installazioni e la richiesta delle autorizzazioni). In aggiunta a questo, sono stati organizzati dei corsi di formazione su argomenti specifici.

La risposta alle suddette attività è stata discontinua: nonostante la maggior parte delle procedure fosse già nota prima della certificazione, la loro comunicazione formale le ha rese nuove agli occhi del personale.

I risultati di questo processo non sono stati ottenuti nel breve periodo ma, grazie alla perseveranza dell'ufficio e agli audit interni, l'azienda è riuscita nel tempo a monitorare le attività ed a correggere direttamente le difformità delle procedure. Questo iter è necessario non solo nelle prime fasi ma anche a distanza di anni per rafforzare il coinvolgimento e la partecipazione attiva del personale.

Per quanto riguarda la formazione e l'informazione, l'azienda coinvolge le famiglie. Attraverso un piccolo concorso interno diretto ai figli dei dipendenti, che consiste nell'invio di un disegno che parla di ambiente, Climaveneta ha l'obiettivo di sensibilizzare le nuove generazioni sull'aspetto della sostenibilità e sull'utilizzo di un mezzo di trasporto "intelligente". Infatti, tra tutti i disegni ne vengono scelti tre per stabilimento e sono premiati con il dono di una bicicletta o di un triciclo. Inoltre, vengono selezionati 12 disegni che saranno utilizzati nel calendario aziendale: anch'esso funge da mezzo di sensibilizzazione oltre che di formazione.

## // Perché certificarsi ISO 14001

La motivazione principale che ha spinto Climaveneta a certificarsi è la conformità legislativa che si evidenzia tramite gli audit interni.

Spesso le aziende tendono a sottovalutare il proprio impatto ambientale, al contrario Climaveneta ha optato per la ISO 14001 per avere la certezza della sostenibilità delle sue attività. Visto il panorama legislativo molto ampio e visto che le quattro aziende svolgono parecchie attività che possono avere un impatto negativo sull'ambiente è emersa la necessità di monitorare gli aspetti legislativi ambientali.

La certificazione ambientale ha un raggio d'azione molto ampio in quanto spazia dalle autorizzazioni che l'azienda dovrebbe già avere (ad esempio sulle emissioni di un nuovo camino) alla gestione dei rifiuti con l'opportunità del risparmio associata (variabile spesso non considerata dalle imprese). Un ragionamento che può spingere un'azienda ad adottare il SGA è collegata a quanto potrebbe realmente influire sulle spese societarie una sanzione ambientale che, seguendo le norme della ISO 14001, l'impresa non andrebbe mai a dover pagare. La richiesta della ISO 14001 proviene dai grandi gruppi: ad esempio dalle multinazionali con sede in Germania o negli Stati Uniti.

E' comunque difficile far emergere l'utilità di business perché le aziende clienti sono disponibili all'acquisto di prodotti anche in assenza di certificazione dell'impresa. Il vantaggio fornito risulta più potenziale che reale: l'impresa certificata lavora con tranquillità perché sa di operare in conformità della normativa ed il vantaggio relativo al business passa in secondo piano.

## // Il percorso di certificazione

Climaveneta si è inizialmente affidata al supporto di un consulente esterno: difatti, mentre l'aspetto della sicurezza, formalizzato dalla ISO 9001, è più noto, risulta molto difficile per un'azienda produrre da sé un rapporto ambientale.

Il consulente ha, quindi, evidenziato i punti fondamentali da analizzare e come mettere ordine nel sistema: esistevano già molti documenti inerenti all'analisi ambientale ma mancava una visione di sistema. L'impresa si è sottoposta a due audit con l'ente di certificazione: l'audit di conformità, che ha valutato se la documentazione obbligatoria per legge era completa, e l'audit di sistema, che ha valutato se tutta la documentazione prevista dalla norma era pronta. Da questi audit è emerso che i documenti elaborati dal consulente erano stati redatti in modo incompleto. Questo episodio mette in luce che le competenze interne garantiscono una gestione migliore rispetto alla consulenza esterna perché scendono nel dettaglio della realtà aziendale.



L'ente certificatore TUV Italia organizza gli audit interni che risultano meno rigorosi dell'audit di rinnovo ma sono allo stesso modo importanti poiché fanno emergere attività non fatte e documenti non in ordine. I controlli evidenziano, inoltre, l'andamento altalenante del personale dell'azienda: questo rende necessario il continuo lavoro sul campo. La trasmissione delle procedure, previste dalla ISO 14001, alle varie sedi è avvenuta in una riunione iniziale nella quale si sono esplicitate le motivazioni alla base della scelta di un sistema di gestione integrato qualità ambiente sicurezza con le relative tempistiche. E' seguito un audit al mese per stabilimento, la parallela stesura della documentazione ed infine l'emissione delle procedure da parte dell'ufficio sicurezza. L'inizio delle procedure è avvenuto nell'aprile 2009, il primo audit della certificazione nell'ottobre del 2009: il processo si è svolto molto rapidamente non per esigenze di clienti ma per scelta dell'impresa.

## // Costi e benefici

I costi relativi alla certificazione sono di tre tipi:

// i costi iniziali di progetto riguardano la consulenza, la partecipazione alla formazione e le infrastrutture (ad esempio la raccolta differenziata "spinta" ha richiesto nuovi contenitori oppure, in caso di non conformità legislativa, è stato previsto il rinnovo degli impianti). Questi non sono costi direttamente collegabili alla certificazione ma che l'azienda deve comunque sostenere;

// i costi *una tantum* che sono richiesti dalle analisi ambientali (ad esempio l'analisi dell'emissione del rumore ed il rispetto della zonizzazione);

// i costi di mantenimento relativi alle analisi da condurre periodicamente, i costi degli audit esterni ed i costi dell'ente certificatore per il rinnovo del certificato.

Il totale dei costi sono quantificabili in 40.000 euro all'anno suddivisi in 25.000 euro che l'azienda avrebbe comunque sostenuto per essere conforme alla legge e 15.000 euro per la certificazione interna ed esterna e per l'implementazione del sistema. I benefici iniziali, inferiori rispetto ai costi, sono generati dall'ordine alla base del sistema di certificazione: dopo aver evidenziato una cattiva gestione precedente, l'azienda punta a migliorarla. L'aumento di efficienza che si verifica grazie alla ISO 14001, è quantificabile solo in modo indiretto: il beneficio sta nell'evitare una sanzione che l'azienda dovrebbe pagare in assenza di certificazione.

## // Conseguenze

La ISO 14001 ha permesso all'azienda di essere più informata sulle tematiche ambientali ed essere in grado di trovare fornitori più convenienti. Un esempio pratico è rappresentato dalla

scelta dello smaltitore di rifiuti che oggi separa gli imballaggi riciclandoli: in questo modo l'azienda ha un vantaggio economico.

Un altro esempio è costituito dalla gestione dei consumi elettrici e del gas che permette all'azienda di fare un'analisi dell'ottimizzazione dei consumi nei luoghi di lavoro. Questa nuova consapevolezza non solo ha ridotto l'impatto ambientale ma ha anche permesso all'azienda di avere un risparmio a livello economico. Dall'introduzione della certificazione ISO 14001, il fatturato è aumentato nonostante il periodo di crisi economica. Da un valore pari a 188 milioni di euro nel 2010 si è passati a 203 milioni nel 2011 fino a raggiungere 280 milioni nell'ultimo anno: l'adozione della certificazione ambientale è avvenuta congiuntamente alla crescita dell'azienda. In merito all'innovazione, si è verificato un cambiamento di mentalità all'interno dell'impresa. Ad oggi questo processo non è ancora giunto al termine, sono necessari anni prima che tutta l'attività si allinei.

## // Supporto

Se si dispone di personale competente, Climaveneta sconsiglia di affidarsi ad enti esterni perché il consulente generalmente cerca di assicurarsi l'incarico per l'anno successivo lasciando incompleta la documentazione (questa affermazione è basata sull'esperienza vissuta dall'azienda). Emerge il bisogno di avere un supporto da parte di enti come Confindustria che si sostituiscano al consulente fornendo così la stessa tipologia di aiuto ma più indirizzato alle esigenze dell'impresa e meno orientato al guadagno personale. Climaveneta, inoltre, chiede la collaborazione della provincia per la stesura di linee guida o di modelli a cui fare riferimento. Tali servizi previsti anche a pagamento sarebbero molto utili per le aziende. Climaveneta, infine, fa emergere una problematica correlata al rapporto con la pubblica amministrazione che dovrebbe rendere più concreto il vantaggio della certificazione.

Le aziende con questa certificazione dovrebbero essere trattate in modo diverso rispetto a quelle non certificate prevedendo una semplificazione nella stesura di documenti già richiesti dalla ISO 14001. Ad esempio il rinnovo del controllo delle emissioni di gas in atmosfera non dovrebbe più essere necessario perché già testato dall'ente certificatore. Nonostante ciò, l'impresa certificata deve rifare tutta la documentazione come le imprese senza certificazione. Inoltre l'ARPAV, la provincia o i carabinieri dovrebbero mettere le aziende certificate in coda ai controlli o intervenire solo se si riscontra un effettivo inquinamento: questo incentivo indiretto potrebbe essere un motivo valido per invogliare le aziende a certificarsi.

L'impresa, dopo aver investito una cifra cospicua per essere conforme alla legge, deve inviare alla provincia gli stessi documenti (sulle emissioni in atmosfera, sullo smaltimento di sostanze chimiche) prodotti per la ISO 14001 che spesso vengono solamente archiviati.

A differenza della mera burocrazia, l'ente certificatore, ogni anno è tenuto a controllare dettagliatamente tutti i documenti e, se trova qualche errore, li dichiara non conformi. Non essendo obbligatoria per legge, la certificazione risulta una scelta volontaria dell'impresa la quale deve impegnare tempo e risorse economiche per ottenerla: essa non può essere ostacolata dalla burocrazia imposta dagli enti pubblici che dovrebbero essere i primi ad incentivare l'adozione nell'ottica della ricaduta positiva sull'ambiente e sulla cittadinanza.

## **5.5 Credito Trevigiano**

### **// Il profilo dell'impresa**

La Banca di credito cooperativo Credito Trevigiano società cooperativa, fondata nel 1911, opera oggi nel settore creditizio con 272 addetti. Al 31 dicembre 2011 il capitale sociale del Credito Trevigiano ammontava a 1.400.735 euro. La sua tipologia di clientela prevalente è rappresentata dalle famiglie e dalle piccole e medie imprese. La Banca dispone della certificazione ISO 14001 e dell'EMAS. Nel lungo periodo, è interessata alla certificazione energetica (ISO 50001) e ad una delle certificazioni sociali della CSR (SA 8000 o 26000). Questa tendenza però non è ancora stata codificata in modalità e tempi. Ha 31 sedi in tutta la provincia di Treviso che ha scelto di certificare insieme al complesso monumentale di Villa Emo riconosciuto dall'UNESCO.

L'anno di rilascio della ISO 14001 è il 2004 e l'ultimo rinnovo è avvenuto nel 2010. Quest'anno il Credito Trevigiano è in sorveglianza ed il prossimo anno inizia il nuovo triennio sia di ISO 14000 che di EMAS.

### **// La politica ambientale**

La politica ambientale della Banca ha le proprie basi nell'art. 2 della Carta dei Valori del Credito Cooperativo che esplicita gli obblighi nei confronti del territorio. L'articolo recita: "L'impegno del Credito Cooperativo si concentra, in particolare, nel soddisfare i bisogni finanziari dei soci e dei clienti, ricercando il miglioramento continuo della qualità e della convenienza dei prodotti e dei servizi offerti.

Obiettivo del Credito Cooperativo è produrre utilità e vantaggi, è creare valore economico, sociale e culturale a beneficio dei soci e della comunità locale e "fabbricare" fiducia. Lo stile di servizio, la buona conoscenza del territorio, l'eccellenza nella relazione con i soci e clienti, l'approccio solidale, la cura della professionalità costituiscono lo stimolo costante per chi amministra le aziende del Credito Cooperativo e per chi vi presta la propria attività

professionale.” Su questa base nel 2004 è stata condotta un’analisi degli impatti ed è stata prodotta una politica ambientale. Per raggiungere questi traguardi il Credito Trevigiano ha adottato dei principi guida di seguito riassunti:

*Principio 1: Salvaguardia ambientale e sicurezza del lavoro.*

In tema di salvaguardia ambientale e sicurezza del lavoro, saranno perseguiti i seguenti obiettivi:

- // riduzione degli impatti ambientali connessi alle operazioni di credito concesse dall’Istituto;
- // miglioramento della qualità del territorio in cui la Banca opera;
- // diminuzione dei consumi di energia;
- // riduzione del consumo di carta ed utilizzo, ove possibile, di materie prime rispettose dell’ambiente;
- // riduzione e riciclaggio dei rifiuti prodotti.

Gli obiettivi in tema di tutela ambientale e sicurezza sono perseguiti da tutte le filiali della Banca, attraverso l’applicazione del sistema di gestione ambientale.

*Principio 2: Gestione equilibrata delle risorse umane.*

Sotto il profilo sociale, la crescita e lo sviluppo della Bcc sarà accompagnato internamente da una politica volta a valorizzare la specificità dei propri collaboratori, che sono consapevoli di operare non in una banca qualsiasi, ma in un “Credito Cooperativo” a forte responsabilità sociale.

*Principio 3: Coinvolgimento dei soggetti e delle Istituzioni*

Le azioni “interne” all’organizzazione del Credito Trevigiano precedentemente descritte, da sole non consentono di ottenere significativi miglioramenti ambientali, ma costituiscono comunque un pre-requisito per poter proporre una sensibilizzazione coerente nei confronti delle comunità in cui la Bcc opera. Il Credito Trevigiano ha da questo punto di vista dei vantaggi derivanti dalla credibilità e dalla fiducia generate dalla “vicinanza” territoriale e culturale della propria Istituzione rispetto agli interlocutori. La Banca intende sfruttare positivamente questo vantaggio competitivo per sviluppare nel proprio territorio una sensibilità allo “sviluppo sostenibile” rivolgendosi alle istituzioni del territorio per coinvolgerle in progetti di tipo sociale (finanziamenti per progetti di sostenibilità ambientale, per impianti fotovoltaici, per aumentare l’efficienza energetica, per fare lobbying con istituzioni e stakeholder in modo da portare avanti una politica ambientale di territorio). All’interno della politica ambientale, nel 2009 è stato istituito un premio per l’economia sostenibile con l’obiettivo di verificare nel territorio quali fossero le progettualità ambientali delle aziende e degli enti. Per questo premio sono stati coinvolti l’assessorato provinciale all’ambiente e l’ARPAV regionale ottenendo patrocini di ministero (ARPAV, Camera di Commercio e Provincia hanno svolto un ruolo fattivo in giuria). Inoltre, all’interno delle intese programmatiche d’area (IPA) la Banca cerca di portare avanti ragionamenti di marketing territoriale legato all’EMAS.

## // Il coinvolgimento del personale

La formazione generale sui principi delle ISO e di EMAS e sulle procedure principali ha coinvolto tutto il personale. A seconda dei referenti di funzione è stata svolta una formazione specifica sulla normativa ambientale. La Banca ha promosso le seguenti attività al di fuori dei requisiti minimi previsti dalla legge:

// ore di anti incendio e primo soccorso extra;

// prove di evacuazione per ogni filiale anche con meno di dieci dipendenti.

Inoltre in merito al coinvolgimento di secondo livello e nell'ottica di aumentare gli spostamenti *green*, la Banca istituisce dei bandi monetari con incentivi per l'acquisto di mezzi elettrici o per l'utilizzo di mezzi pubblici. Ogni anno viene rilevata la % di km casa/lavoro *green* sui km totali. Il Credito Trevigiano è giunto al settimo bando ottenendo il 28,9% di km *green*.

## // Perché certificarsi ISO 14001

Nel 2004 la presidenza ha rilevato la necessità di dotarsi di un nuovo centro servizi in quanto lo stabile precedente era vecchio e non più sufficiente in termini di spazio. Parallelamente era nato il progetto di speculazione sui terreni circostanti Villa Emo: la Banca, volendo soddisfare la richiesta proveniente dalla base sociale, ha deciso di spostare i fondi per il nuovo centro servizi del terziario avanzato ed utilizzarli per l'acquisto del monumento. Questo evento ha portato i dirigenti a verificare l'efficienza e l'efficacia dell'investimento. All'inizio era emerso il timore che fosse un investimento dettato più dall'impeto che dalla razionalità: il SGA è risultato indispensabile per il controllo di terza parte delle conseguenze che questo investimento avrebbe generato. Il progetto di restauro è stato molto complicato in quanto, oltre a ricadere all'interno della certificazione ISO 14000, ha coinvolto un bene dell'UNESCO. Il controllo da parte della sovrintendenza dei beni culturali si è aggiunto al controllo di terza parte della certificazione. La scelta della certificazione ha tutelato la Banca da attacchi politici innescati dall'utilizzo di un bene storico. La suddetta motivazione iniziale si è poi trasformata in una necessità per la corretta gestione dell'intero sistema.

## // Il percorso di certificazione

In riferimento all'art. 2 dello statuto, il Credito Trevigiano ha deciso di adottare la ISO 14001 che serve come struttura per l'EMAS: per la Banca risulta più importante quest'ultima certificazione poiché gestisce gli impatti indiretti (non essendo una struttura produttiva in senso stretto gli impatti diretti sono molto limitati).

All'inizio la Banca si è dovuta avvalere del supporto esterno di consulenti: per la valutazione degli aspetti ed impatti ambientali iniziali ha fatto riferimento alla società Ambiente Italia con sede a Milano. Il supporto è risultato necessario per l'implementazione di tutte le procedure e per l'analisi iniziale degli aspetti ambientali. Il Credito Trevigiano è l'unica banca in Italia ad essere completamente certificata: non essendoci alcun precedente e nessuno standard o procedura di riferimento, il sistema è in continua fase di revisione. Oggi la Banca ha una persona dedicata alla certificazione ma per altri aspetti si è sempre rivolta a risorse esterne.

## // Costi e benefici

E' impossibile scorporare i costi diretti della certificazione dall'EMAS: dato che l'ultima versione di EMAS è stata riprogrammata sui capitoli della ISO 14001, tutte le attività sono svolte parallelamente e sia le non conformità che le raccomandazioni coincidono. Il costo fatturato è stimabile in 15.000 euro all'anno più circa 30.000 euro di una figura lavorativa part time completamente dedicata alla gestione della certificazione.

I benefici sono inquantificabili a livello monetario e il *green procurement* (cioè il numero di clienti acquisiti dalla Banca per la scelta di essere certificata) non è facile da quantificare. I benefici diretti riguardano la riduzione dei consumi ma per quanto riguarda l'energia primaria le stime di risparmio risultano aleatorie perché anche senza certificazione la Banca avrebbe potuto ridurre i propri consumi. Con i tagli di questi costi (20.000 euro spese in meno all'anno con picchi iniziali più alti) il Credito Trevigiano copre le spese della certificazione.

## // Conseguenze

La certificazione ha cambiato l'attività della Banca: oggi viene svolta un'analisi puntuale di alcuni costi che normalmente in un istituto di credito non sono verificati. L'innovazione è avvenuta solo negli ambiti direttamente interessati dalla ISO 14001. All'interno della Banca convivono settori molto diversi: il controllo andamentale del credito e l'ufficio di recupero crediti, che hanno attività completamente slegate dalla certificazione, risultano escluse rispetto al responsabile dell'ufficio tecnico che deve aggiornare tutta la normativa. Tanti uffici impattano solo per il consumo di carta e per l'energia elettrica utilizzata dai computer: questi hanno contatto con le procedure della certificazione solo una volta all'anno quando ricevono le comunicazioni formali.

L'innovazione organizzativa è avvenuta invece a livello di ufficio tecnico relativamente al sistema che controlla la manutenzione, le emissioni, gli scarichi fognari anche se per una struttura di terziario avanzato questi aspetti non sono così rilevanti come per un'impresa produttiva. La gestione degli impatti diretti della ISO 14001 risulta limitata: i consumi idrici, ritenuti molto

importanti per questa certificazione ambientale, sono molto ridotti. Secondo quanto riportato nel Bilancio Integrato, dal 2007 ad oggi il Credito Trevigiano ha visto aumentare il numero di soci che nel 2011 ammontava a 6.321 ed il capitale sociale (aumento dello 0,3% nell'ultimo anno).

## // **Supporto**

Per quanto riguarda il supporto esterno, la Banca non può aderire ai bandi della regione relativi alla certificazione sia perché il suo codice ISTAT non è mai contemplato sia perché ha in media circa 270 dipendenti e quindi non rientra nella categoria di PMI. Questo fa emergere una carenza nella pubblica amministrazione che non prevede agevolazioni per le aziende certificate a prescindere dalla tipologia e dalla dimensione. Anche se la Banca non ha gli stessi controlli delle altre imprese, il responsabile sottolinea che in generale non è giusto che le aziende certificate vengano considerate alla stregua di quelle senza certificazione. Dato il periodo di crisi economica ed il conseguente numero di dismissioni delle certificazioni, la provincia e la regione, invece dei benefici monetari, sempre più difficili da reperire per gli enti pubblici, dovrebbero prevedere dei benefici in termini di controlli o di punteggio nei bandi pubblici.

La Banca per la sua attività non ha un alto rischio diretto di inquinamento (come possono averlo altre imprese) ma si assume il rischio reputazionale sugli impatti ambientali indiretti dei propri clienti. Per questo motivo esiste un sistema di controllo di secondo livello (cioè degli investimenti che fa la Banca) che indaga quindi gli impatti indiretti dei clienti privati ed imprese.





# 6 LA CERTIFICAZIONE:

elementi distintivi ed  
esperienze a confronto



## 6 La certificazione: elementi distintivi ed esperienze a confronto

Il lavoro di ricerca condotto tramite il questionario on line e le interviste ha messo in luce alcuni aspetti significativi del processo di certificazione ambientale svolto dalle imprese nella provincia di Treviso. Le domande vincolate del questionario hanno permesso di individuare alcuni profili di imprese che hanno vissuto un'innovazione tramite la ISO 14001. Con le interviste si è approfondito il processo di certificazione condotto da cinque imprese in settori di attività completamente diversi.

I paragrafi che seguono hanno l'obiettivo di andare oltre ai risultati dell'indagine per trarre delle conclusioni sulle evidenze emerse dal lavoro di ricerca. Tramite il confronto dei risultati del questionario, il primo paragrafo fa emergere le caratteristiche comuni e gli elementi distintivi delle imprese coinvolte. Nel secondo paragrafo si intende mettere a confronto le esperienze delle imprese intervistate per valutare le loro *best practice* e l'impatto che ha prodotto la certificazione nell'attività aziendale. L'ultimo paragrafo presenta un approfondimento sulla relazione tra la certificazione e la performance dell'impresa.

### 6.1 I lineamenti dell'impresa innovativa

L'interesse dimostrato nei confronti delle tipologie di innovazione collegate alla certificazione nasce dalla necessità di verificare se la ISO 14001, introdotta in un'impresa, ne vada a modificare il *modus operandi* e quali conseguenze questo porti alla sua performance. La bassa percentuale di aziende che dichiarano di non aver rilevato l'innovazione prevista, dimostra che nella maggior parte dei casi si è verificato un cambiamento a livello aziendale. E' necessario premettere che le imprese, pur avendo sperimentato diverse modalità di innovazione, presentano le stesse caratteristiche di base. Il loro profili medi in termini di numero di addetti (compreso tra 16 e 200), di fatturato (di oltre 6 milioni di euro), di forma giuridica (Spa o Srl) e di settore di attività (industriale ed alcune anche servizi) sono molto simili. Le differenze emergono scendendo nell'analisi della certificazione: si è scelto di approfondire in primo luogo le caratteristiche delle due principali categorie di innovatori che costituiscono una parte considerevole del campione (in media poco più della metà) e successivamente di presentare le evidenze emerse dalle altre tipologie di innovazione che hanno coinvolto al massimo il 17% del campione.

La certificazione ambientale ha generato prevalentemente l'innovazione di processo e l'innovazione organizzativa. Questo è spiegabile dal fatto che la ISO 14001 richiede l'elaborazione di un Sistema di Gestione Ambientale il quale ha un effetto diretto nell'organizzazione interna dell'impresa e nel processo produttivo. Come già sottolineato nel capitolo dedicato al contenuto della ISO 14001 e confermato dalle interviste, l'impresa si trova a dover sistematizzare i documenti (già presenti al suo interno o da produrre ex novo) e ad attribuire nuove responsabilità al personale: questo è un esempio di innovazione

organizzativa. Inoltre l'impresa è tenuta a seguire regole precise nella sua attività produttiva e ad utilizzare materiali e macchinari a basso consumo energetico. Essendo l'azienda maggiormente consapevole non solo del proprio impatto sull'ambiente ma anche dei vantaggi economici derivanti, è in grado di operare una scelta minuziosa nei confronti dei fornitori e degli stakeholder di riferimento. Tutti questi esempi rientrano nell'innovazione di processo. Le altre tipologie di innovazione sono state vissute da un minor numero di aziende: l'innovazione di mercato di sbocco dal 17% del campione, quella di prodotto dal 9% ed infine quella di mercato di approvvigionamento solamente dal 5%.

Le imprese innovatrici di mercato di sbocco sono le uniche, insieme agli innovatori di mercato di approvvigionamento, ad essere orientate verso il mercato internazionale sia a livello di imprese che di consumatore finale. Gli altri innovatori hanno un mercato di riferimento prevalentemente nazionale. In questo caso la certificazione, tramite l'innovazione di mercato (di sbocco e di approvvigionamento) può aver aiutato le imprese ad ampliare il proprio mercato orientando verso l'estero la scelta di fornitori e di clienti.

Gli innovatori hanno età medie diverse tra loro: il 1970 è stato l'anno di fondazione degli innovatori organizzativi che hanno anche un numero medio maggiore sia di sedi che di sedi certificate. Gli innovatori di prodotto e di mercato di approvvigionamento invece sono i più giovani con un'età media rispettivamente di 28 anni (anno di fondazione 1984) e di 30 anni (anno di fondazione 1982) e con un numero medio di sedi e di sedi certificate pari a meno della metà degli innovatori più vecchi.

Considerando le stime soggettive dei costi e dei benefici, emerge che gli innovatori di processo e di mercato di approvvigionamento hanno sostenuto costi più elevati per la certificazione rispetto a tutti gli altri: per questo motivo hanno indicato come tipologia di supporto utile alle imprese, l'accesso a finanziamenti a fondo perduto per l'avvio dell'iter di certificazione. Tutte le altre categorie di imprese hanno segnalato l'importanza del supporto e della consulenza nelle prime fasi della certificazione.

Le imprese che hanno innovato il proprio mercato di approvvigionamento hanno goduto di maggiori benefici durante tutto l'arco temporale della certificazione, dall'adozione ad oggi: la maggiore consapevolezza generata dalla certificazione ha garantito all'impresa la scelta di fornitori più competitivi. Il beneficio principale derivante dalla certificazione, indicato dalle imprese, è infatti l'aumento dell'efficienza aziendale: solo le aziende che hanno raggiunto nuovi mercati di sbocco hanno evidenziato un aumento della competitività. Ciò è probabilmente correlato al tipo di innovazione: la certificazione ambientale ha permesso all'impresa di conquistare nuovi mercati rendendola quindi più competitiva rispetto alle imprese concorrenti. Per riassumere le evidenze emerse si può affermare che le diverse tipologie di innovazioni non sono correlate né alla dimensione dell'impresa (in termini di fatturato e di addetti), né

alla sua forma giuridica e né al settore di appartenenza: l'innovazione di processo e quella organizzativa costituiscono la maggior parte delle innovazioni avvenute all'interno delle imprese. Dall'analisi emerge la relazione tra classi di addetti e costi benefici: all'adozione della certificazione le piccole imprese hanno affrontato costi elevati ma allo stesso tempo hanno goduto di benefici superiori alle imprese di dimensioni maggiori e durante il periodo successivo i costi sono diminuiti ed i benefici aumentati. Si può affermare che le piccole imprese hanno un miglior rapporto costi benefici rispetto alle altre.

In linea generale la certificazione ambientale è stata un'iniziativa autonoma, affiancata sempre alla ISO 9001, che l'impresa ha scelto per dare visibilità al proprio impegno rispetto alla salvaguardia dell'ambiente. La ISO 14001 quindi non viene mai adottata da sola: le imprese la scelgono in combinazione con altre certificazioni. Questo dato conferma quanto emerge dall'analisi CESQA-ACCREDIA: le imprese con un SGA certificato ISO 14001 possiedono altre certificazioni quali la ISO 9001 relativa al sistema di gestione per la qualità, la OHSAS 18001 per la salute e sicurezza sul lavoro e la registrazione EMAS.

Le due indagini hanno in comune anche le tipologie di costi e benefici rilevati dalle imprese: i costi prevalenti delle imprese certificate della Marca Trevigiana sono relativi al processo di certificazione ed i costi indiretti riguardano il miglioramento continuo del processo produttivo che sono associabili ai costi per le modifiche agli impianti rilevati dall'indagine CESQA-ACCREDIA. I benefici maggiori sono strettamente collegati: l'indagine a livello locale rileva un aumento dell'efficienza aziendale mentre quella a livello nazionale un impatto sull'organizzazione. Infine, dai risultati dell'indagine che ha coinvolto la metà delle imprese certificate ISO 14001 della provincia di Treviso è emerso che la certificazione ambientale è portatrice di innovazione, prevalentemente organizzativa e di processo e che questa si traduce in un aumento di competitività o di efficienza per l'impresa.

## **6.2 Forme di innovazione ed effetti sulla formula imprenditoriale**

La presentazione dei risultati emersi dalle interviste è suddivisa in blocchi tematici per permettere un confronto diretto tra le varie esperienze vissute dalle aziende. I profili delle imprese intervistate presentano caratteristiche diverse nelle variabili di base inerenti ai settori di attività, al numero delle sedi, al fatturato, al numero degli addetti e all'anno di rilascio della certificazione.

Burgo Group è stata la prima impresa tra quelle intervistate ad aver ottenuto il certificato nel 1999, il Credito Trevigiano nel 2004, il Centro Riciclo Vedelago l'anno seguente mentre Climaveneta e Carron rispettivamente nel 2009 e 2010. A differenza di quanto emerso dai risultati del questionario, esse hanno scelto di certificare tutte le proprie sedi: un esempio di scelta coerente e sistematica. Tutte le aziende hanno ottenuto un certificato integrato comprensivo

del SGA. In particolare, tre imprese hanno adottato la ISO 14001 successivamente al sistema di gestione della qualità, che oggi è richiesto dal mercato. La certificazione ambientale, unita a quella della qualità e della sicurezza, permette alle imprese di gestire un sistema integrato completo. Gli altri due soggetti intervistati, Burgo Group ed il Credito Trevigiano, hanno scelto la certificazione ambientale contestualmente all'adozione di EMAS: la ISO 14001 è spesso considerata la base sulla quale costruire il sistema richiesto dal regolamento europeo.

I contenuti della politica ambientale spaziano dalla cooperazione con i soggetti del territorio, uno dei principi cardine della Banca e del Centro Riciclo, al miglioramento degli impatti ambientali dell'azienda. E' interessante quello che emerge ai margini della politica ambientale cioè le attività che l'impresa sceglie di promuovere al di fuori delle richieste obbligatorie della ISO 14001. In questo ambito, l'esperienza pluriennale del Credito Trevigiano ha permesso alla Banca di svolgere attività di lobbying, coinvolgere il personale e gli stakeholder che le gravitano attorno in attività di sensibilizzazione e formazione inerenti alle tematiche ambientali. Altro aspetto indiretto della politica ambientale è il miglioramento della comunicazione con l'esterno: tutte le imprese hanno scelto di dedicare una sezione del proprio sito internet alla pubblicazione dei certificati ottenuti. L'obbligo di formulare, ed in conseguenza diffondere, la dichiarazione o il rapporto ambientale, sussiste solo per Burgo Group ed il Credito Trevigiano mentre Climaveneta, che segue il modello organizzativo 231 (Decreto Legislativo n. 231 del 08.06.2001) ha reso disponibile il proprio codice etico. Le altre due imprese, non avendo obblighi cogenti, hanno scelto di inserire nel proprio sito una sezione dedicata alle certificazioni ottenute ed una breve descrizione della politica aziendale in riferimento all'ambiente. La comunicazione è un elemento chiave per il successo della strategia aziendale e la dichiarazione ambientale è uno degli strumenti che l'impresa può utilizzare per diffondere informazioni relative alla politica adottata ed alle certificazioni ottenute al fine di valorizzare il proprio legame con il territorio.

Il coinvolgimento del personale nella politica ambientale è avvenuto con modalità differenti tra un'impresa e l'altra: oltre alla formazione tecnica di base fornita a tutto il personale, c'è chi ha scelto di coinvolgere anche le famiglie dei dipendenti e chi invece di dare incentivi per l'utilizzo di mezzi di trasporto a basso impatto ambientale.

All'inizio il personale ha dimostrato poco entusiasmo ed una partecipazione ridotta: nonostante ciò, i responsabili della certificazione intendono investire nella formazione dei dipendenti, consapevoli che ottenere un cambiamento nella mentalità delle persone è un processo lungo.

Le motivazioni che hanno spinto le imprese ad adottare la ISO 14001 sono diverse: ridurre l'impatto ambientale dell'attività produttiva, avere la certezza della conformità legislativa in tema di ambiente ed, infine, soddisfare le richieste dei clienti aumentando così la propria competitività sul mercato. A fronte del costo che le imprese devono sostenere, i principali

vantaggi competitivi dei SGA sono rappresentati da:

- // maggior controllo delle attività con una conseguente riduzione dei rischi e degli impatti ambientali;
- // la riduzione del rischio di violazione della conformità normativa ed anticipazione delle future normative;
- // la riduzione dei costi interni attraverso la razionalizzazione, l'ottimizzazione ed il risparmio ottenuti grazie ad una migliore gestione di rifiuti, scarichi idrici ed emissioni atmosferiche e ad un minore consumo di acqua, energia e materie prime;
- // il coinvolgimento del personale, il miglioramento dei rapporti con le autorità di controllo, la Pubblica Amministrazione ed il maggiore consenso della collettività;
- // l'apprezzamento nei confronti di clienti che adottano politiche di sostenibilità ambientale ed un generale miglioramento delle relazioni con i partner;
- // il miglioramento dell'immagine aziendale.

Le imprese non hanno fatto alcun tipo di cenno ai vantaggi collegati al miglioramento nei rapporti con il sistema assicurativo e con il sistema bancario. E' evidente che il merito di credito ed i premi assicurativi pagati dalle imprese non tengono adeguatamente in considerazione le maggiori garanzie ed il maggior controllo dei rischi operativi che le aziende certificate potrebbero offrire al sistema finanziario. Le aziende dichiarano di non aver depositato brevetti. Questi risultati rispecchiano alcune evidenze emerse dall'indagine CESQA-ACCREDIA: se la riduzione dei costi relativi alla produzione di rifiuti e dei costi energetici è considerata importante, i vantaggi assicurativi o l'aumento del fatturato sono valutati non importanti dai rispondenti. Per quanto riguarda i benefici organizzativi, entrambe le indagini rilevano l'importanza del conseguimento della conformità legislativa con la diminuzione dei rischi penali e civili ed il migliore rapporto con i clienti. I benefici ambientali che traggono le imprese sono la riduzione del consumo di energia elettrica e dei consumi energetici ricavati da fonte fossile.

I suddetti vantaggi portati dalla certificazione vengono ridimensionati da una burocrazia che non facilita l'operato dell'azienda. Emerge la problematica dell'assenza di supporto e soprattutto della mancanza di agevolazioni per le aziende certificate. Le imprese intervistate, consapevoli della crisi che sta coinvolgendo anche gli enti pubblici, non richiedono finanziamenti ma incentivi indiretti. Un valido aiuto per le imprese potrebbe essere la semplificazione della normativa: in presenza di documenti già prodotti e già controllati meticolosamente da un ente certificatore, la pubblica amministrazione dovrebbe agevolare l'impresa prolungando per esempio la durata delle concessioni.

Un aspetto emerso dalle interviste riguarda il vantaggio di poter gestire internamente l'iter della certificazione invece di delegarlo ad un consulente esterno. In questo, le PMI sono

svantaggiate rispetto alle grandi imprese: quest'ultime, infatti, hanno più possibilità di sviluppare competenze specifiche all'interno della struttura aziendale. Questa situazione è confermata dai risultati dell'indagine CESQA-ACCREDIA dalla quale si evince che le organizzazioni italiane, non essendo in grado di sviluppare competenze interne specialistiche in materia ambientale, sono portate ad investire sulla consulenza esterna.

Il lavoro di indagine basato sulle interviste si è rivelato essenziale ai fini della ricerca: le informazioni dettagliate fornite dai responsabili della certificazione hanno delineato un quadro preciso e puntuale del processo di certificazione riuscendo a colmare lacune e ad evidenziare aspetti chiave che il questionario non ha saputo cogliere. Tra questi emerge l'importanza della creazione di una rete tra le imprese certificate. Durante i colloqui è stato esplicitato l'interesse per il lavoro di ricerca facendo richiesta di poter visionare i risultati emersi dall'indagine. Le imprese sentono l'esigenza di avere un termine diretto di comparazione con esperienze di certificazione in altri settori produttivi per evitare di incorrere in errori comuni e per adottare le *best practice*. Questo potrebbe aumentare esponenzialmente l'impatto positivo della certificazione aiutando le imprese a risparmiare tempo e risorse: il processo descritto genererebbe un effetto diretto sulla loro competitività.

Nonostante l'aumento di consapevolezza da parte delle imprese sugli effetti portati dalla certificazione, alle imprese risulta ancora difficile dare una stima quantitativa dei costi e dei benefici della certificazione ISO 14001: questo aspetto è emerso sia dall'indagine locale che da quella nazionale condotta da CESQA e ACCREDIA.

Durante i colloqui con le imprese selezionate, si è potuto approfondire lo studio dell'innovazione in relazione alla certificazione ambientale, tema al centro dell'indagine. Come chiaramente emerso dalle interviste, il cambiamento di mentalità dei soggetti coinvolti nel SGA viene considerato l'aspetto innovativo portato dalla certificazione: questo può essere interpretato come premessa alla realizzazione delle cinque tipologie schumpeteriane di innovazione. Per definizione, l'innovazione ha bisogno di conoscenze che permettano all'impresa di acquisire nuove tecnologie, di vendere prodotti qualitativamente migliori e di accedere a nuovi mercati. L'apprendimento di queste conoscenze comporta dei rischi basati sull'incertezza del risultato: il processo conoscitivo ed il processo innovativo non sono necessariamente collegati. Investire nell'apprendimento è quindi una strategia per affrontare l'incertezza (Fagerberg *et al.*, 2007): la certificazione ne è un esempio. Se utilizzata come stimolo e non solo come norma che impone regole, questa può rappresentare uno strumento concreto per lo sviluppo di nuove conoscenze e di idee innovative all'interno dell'impresa. Il cambiamento di approccio verso l'ambiente e la maggiore consapevolezza portata dalla certificazione, genera molteplici conseguenze che vanno ad investire, anche se in misura diversa, tutti gli ambiti aziendali: dalla gestione dei rifiuti all'utilizzo delle risorse, dalla formazione del personale al processo produttivo.



La relazione tra la ISO 14001 e l'innovazione emerge distintamente dalle testimonianze delle imprese intervistate: in modo particolare l'innovazione organizzativa e di processo sembrano essere strettamente legate all'adozione della certificazione ambientale.

L'organizzazione interna delle imprese subisce un radicale mutamento per quanto concerne gli aspetti burocratici ed il ruolo del personale dipendente.

Anche se l'impresa si rivela virtuosa nella gestione degli aspetti ambientali già prima dell'adozione della norma, una volta introdotta, l'aspetto organizzativo è il primo ambito sul quale essa deve intervenire. Infatti, per assolvere a tutte le richieste della ISO 14001 le aziende si trovano a dover pensare ad un modo alternativo di organizzare la propria struttura interna che deve essere più efficace per consentire il raggiungimento degli obiettivi prefissati e più efficiente per gestire correttamente le risorse disponibili. L'ordine di cui parlano i responsabili della certificazione intervistati è proprio la conseguenza di un miglioramento organizzativo che, primo fra tutti i vantaggi, consente un miglior controllo nella gestione degli adempimenti normativi ambientali obbligatori ed una riduzione dei costi connessi agli aspetti ambientali. Quest'ultimo aspetto si concretizza nel risparmio inerente all'acquisto delle materie prime ed energie, al consumo di risorse e allo smaltimento dei rifiuti.

L'innovazione di processo si realizza quando l'impresa adotta nuovi metodi di produzione. Questa tipologia di innovazione è strettamente collegata alla consapevolezza generata dalla ISO 14001 in materia ambientale: per essere aderenti alle richieste della norma, spesso le imprese si trovano a dover rivedere i propri processi produttivi cambiando gli impianti o i macchinari. Nonostante i costi per le modifiche interne all'impresa siano ingenti, essa realizza, nel breve periodo, benefici economici in termini di risparmio e di efficienza produttiva. Il risparmio si ottiene grazie ad un minore consumo di fonti energetiche mentre l'efficienza si raggiunge attraverso un maggior rendimento di produttività.

L'innovazione di prodotto è direttamente collegata alla certificazione ambientale. La riduzione dell'impatto ambientale, richiesta dalla norma, porta l'impresa a ripensare alle materie prime utilizzate per la produzione del bene. In questo aspetto il cliente gioca un ruolo chiave dimostrandosi sempre più esigente nella scelta dei propri acquisti: nonostante la ISO 14001 non sia una certificazione di prodotto, questa garantisce all'acquirente la conformità alla normativa ambientale, la gestione efficiente delle risorse e di conseguenza un impatto minore sull'ambiente da parte dell'impresa produttrice.

L'innovazione di mercato, concernente l'approvvigionamento e lo sbocco, ha coinvolto solo alcune imprese.

Secondo quanto emerge dalle interviste, le nuove fonti di approvvigionamento riguardano sia i fornitori standard, che dopo la certificazione sono selezionati in base alle proprie prestazioni ambientali, sia gli altri stakeholder collegati all'azienda (esempio lo smaltitore dei rifiuti).

Questa scelta più accurata è vissuta come un'innovazione in quanto è un cambiamento che porta benefici in termini economici ed ha ricadute sulla competitività.

L'innovazione di mercato di sbocco non è facilmente collegabile alla certificazione come lo sono le altre tipologie. Solo in uno dei casi studio, si è verificato che l'adozione della certificazione ha permesso all'impresa di conquistare nuovi segmenti di clientela aumentando la competitività del mercato a livello internazionale.

A conclusione di questo breve approfondimento relativo al rapporto tra la ISO 14001 e l'innovazione, si evidenzia la necessità che una realtà imprenditoriale riesca ad individuare il vantaggio strategico e competitivo nel mercato globalizzato connesso all'adozione di pratiche sostenibili e rispettose dell'ambiente. Dall'indagine emerge chiaramente che il processo innovativo, alla base dello sviluppo competitivo dell'impresa, è insito nella certificazione: la ISO 14001 quindi può essere ritenuta sia uno strumento di cambiamento che una innovazione in sé.

### **6.3 La certificazione e la performance delle imprese**

La performance dell'impresa è un concetto che può assumere accezioni differenti, anche all'interno della stessa azienda, in base al contesto in cui si trova. Essa fa riferimento a tre dimensioni: l'efficacia, la capacità di conseguire gli obiettivi, l'efficienza ovvero l'attitudine a massimizzare il rapporto tra output e input e l'*economy* ossia l'attitudine ad acquisire gli input alle condizioni più favorevoli (Demartini e Mella, 2011). Si può misurare tramite gli indicatori di performance, parametri che permettono di rilevare quantitativamente o qualitativamente lo stato di un processo o di un bene. Questa tipologia di misurazione è un'operazione complessa, non prevista all'interno dell'indagine presentata, che richiede uno studio approfondito di una serie di variabili specifiche.

Nell'ambito di questo lavoro, la performance d'impresa è intesa in modo olistico rispetto alla realtà aziendale e considera aspetti quali l'aumento di nuovi clienti ed il miglioramento dell'immagine aziendale.

Come emerge dall'indagine CESQA-ACCREDIA 2010 risulta ancora molto difficile dare una stima quantitativa dei benefici derivanti dalla certificazione ISO 14001: la percentuale di risposta a questo tipo di quesiti scende fino al 55%. Sulla base di queste evidenze, è stato scelto di non inserire domande inerenti alla performance che, oltre alla bassa attendibilità dei risultati, avrebbe portato al rischio di ottenere un tasso maggiore di abbandono del questionario.

Questo aspetto è stato approfondito tramite le interviste alle imprese che hanno fornito informazioni relative all'andamento del fatturato, dall'introduzione della certificazione ad oggi.

La maggior parte delle imprese ha adottato la certificazione negli ultimi anni che, come è noto, sono stati caratterizzati dalla crisi economico/finanziaria. I dati rispecchiano l'andamento della crisi evidenziando un aumento fino al 2007, una forte diminuzione nel 2008 ed una lenta ripresa fino ad oggi. Si è ritenuto di non considerare questi dati in quanto, come già detto, influenzati dalla variabile esogena rappresentata dalla crisi.

A questo aspetto, che pregiudica già l'analisi della variabile fatturato, se ne aggiunge un altro altrettanto importante che emerge dall'indagine CESQA-ACCREDIA. L'aumento del fatturato, considerato un elemento non importante dalle organizzazioni stesse, è ritenuto il risultato più significativo tra tutti i benefici economici conseguiti con l'adozione della certificazione. Se si analizza l'aspetto quantitativo di questi benefici economici, si può notare che l'aumento del fatturato, che per la maggior parte delle imprese è in media di 50.000 euro, non è particolarmente rilevante se confrontato con l'ordine di grandezza di milioni di euro del fatturato totale conseguito nell'anno.

Le imprese valutano con crescente consapevolezza i vantaggi della certificazione ambientale, ma questa competenza risulta ancora limitata.



# C ONCLUSIONI



## // Conclusioni

La responsabilità sociale delle imprese è un tema di crescente importanza poiché risulta in stretta relazione allo sviluppo sostenibile. Il raggiungimento dell'equilibrio tra crescita economica, integrazione sociale e salvaguardia di un ambiente sano a beneficio delle generazioni future è un obiettivo prioritario per la società intera e quindi per il sistema impresa. L'importanza che la tutela ambientale riveste in una strategia integrata di gestione del territorio e di sviluppo economico ha reso la certificazione uno strumento indispensabile per l'operato delle imprese.

Come emerge dal lavoro d'indagine, le imprese adottano la ISO 14001 per ridurre l'impatto ambientale dell'attività produttiva, per avere la certezza della conformità legislativa in tema di ambiente ed, infine, per soddisfare le richieste dei clienti ed essere più competitive sul mercato. E' fondamentale che le imprese siano in grado di riconoscere il vantaggi strategici ottenuti a fronte del costo che devono sostenere. Tra i primi in ordine di rilevanza figura il maggior controllo delle attività con la conseguente riduzione dei rischi ambientali e del rischio di violazione della conformità normativa. Altro vantaggio riguarda i costi interni che vengono ridotti attraverso la razionalizzazione dei consumi, una migliore gestione di rifiuti ed un minore consumo di acqua, energia e materie prime.

L'impresa può accrescere la propria competitività grazie all'attenzione nei confronti dell'ambiente: infatti, ottimizzando l'utilizzo di risorse esauribili, essa potrà renderle disponibili in futuro. La sostenibilità dell'attività e la capacità di sopravvivenza dell'impresa vengono garantiti da una corretta gestione di aspetti fondamentali quali il problema dell'energia e dei suoi costi, degli impatti ambientali e della prevenzione dei rischi.

Il coinvolgimento del personale, il miglioramento delle relazioni con i partner e dei rapporti con le autorità di controllo e la pubblica amministrazione portano ad un maggiore consenso della collettività.

A fronte di questo impegno, la pubblica amministrazione dovrebbe dare un riconoscimento alle imprese che adottano standard volontari, concedendo vantaggi dal punto di vista amministrativo sotto forma di incentivi indiretti. Nella pratica però questo non avviene: le aziende certificate lamentano l'assenza di supporto e soprattutto la mancanza di agevolazioni che potrebbero tradursi nella semplificazione della normativa.

Il confronto con altre esperienze di certificazione è un'esigenza diffusa tra le imprese che hanno adottato la ISO 14001 per evitare di incorrere in errori comuni. Questo potrebbe aumentare esponenzialmente l'impatto positivo della certificazione aiutando le imprese a risparmiare tempo e risorse: il processo descritto genererebbe un effetto diretto sulla loro competitività. Emerge l'importanza dello scambio di conoscenze all'interno della rete di soggetti certificati

al fine di alimentare il processo innovativo e lo scambio di *best practice*. I suddetti vantaggi competitivi derivanti dall'implementazione del SGA possono essere amplificati attraverso strumenti di gestione forniti dalla certificazione stessa: la comunicazione ambientale è un elemento chiave per il successo della strategia aziendale poiché permette di informare tutti gli stakeholder sulle prestazioni ambientali dell'impresa con il conseguente miglioramento dell'immagine aziendale.

Infine, la certificazione ambientale può rappresentare uno strumento ideale per creare un sistema virtuoso diffuso: se agli elementi tradizionali di scelta dei propri fornitori, quali la qualità ed il prezzo, si aggiunge l'adesione alla certificazione ambientale, questo porta alla creazione di una estesa rete di imprese che oltre a fornire garanzie di sostenibilità ambientale possono interagire in un fertile scambio di conoscenze generando processi innovativi in grado di aumentare la competitività del sistema.







## // APPENDICE A: I principi del Global Compact

I principi del Global Compact vengono raggruppati in 4 aree tematiche.

### // DIRITTI UMANI

*Principio I:* alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza

*Principio II:* alle imprese è richiesto di assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi sui diritti umani.

### // LAVORO

*Principio III:* alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva;

*Principio IV:* l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio;

*Principio V:* l'effettiva eliminazione del lavoro minorile;

*Principio VI:* l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione.

### // AMBIENTE

*Principio VII:* alle imprese è richiesto di sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali;

*Principio VIII:* di intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale;

*Principio IX:* di incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente.

### // LOTTA ALLA CORRUZIONE

*Principio X:* alle imprese è richiesto di impegnarsi a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti.



## // APPENDICE B: Agenda della Commissione Europea 2011-2014 sulla CSR

### Agenda della Commissione Europea 2011–2014 sulla CSR

1 Aumentare la visibilità e la diffusione di buone pratiche: nel 2013 creazione di piattaforme settoriali per la CSR e dal 2012 istituzione di un premio europeo.

2 Aumentare la fiducia e punire gli abusi: revisione nel 2012 della direttiva sulle pratiche commerciali non corrette (inserimento del *greenwashing*).

3 Aumentare la capacità di auto e co-regolazione: lancio nel 2012 di un processo di definizione di buone pratiche ed esercizi di auto e co-regolazione.

4 Aumentare la capacità di remunerazione del mercato: revisione piano di azione per il consumo sostenibile, revisione nel 2011 della Direttiva sugli Acquisti Pubblici, richiesta ai Fondi di investimento di dichiarare i criteri etici utilizzati.

5 Aumentare la trasparenza e la rendicontazione su ambiente e società: proposta legislativa per rendere più omogenea la rendicontazione a livello comunitario.

6 Integrare la CSR nella formazione e nei curricula accademici: azioni per inserire la CSR nei curricula accademici e professionali a partire dal 2012.

7 Aumentare la rilevanza e la portata di politiche nazionali e regionali di CSR: dal 2012 condivisione delle politiche nazionali in materia di CSR da declinare secondo obiettivi 2020.

8 Allineare gli approcci europei alla CSR: Standard internazionali (ISO 26000, Linee Guida OCSE, Global Compact, Dichiarazione Tripartita ILO), Linee Guida ONU su imprese e diritti umani e meccanismi di protezione anche in altre regioni del mondo.



## // APPENDICE C: Il questionario

### **La certificazione ambientale delle imprese nella provincia di Treviso**

Vi invito gentilmente a partecipare alla compilazione di un breve questionario rivolto a tutte le imprese certificate ISO 14001 della provincia di Treviso. L'indagine, svolta in collaborazione con lo Sportello CSR e Ambiente della Camera di Commercio Industria Artigianato Agricoltura di Treviso, ha l'obiettivo di studiare gli effetti della certificazione ambientale sulle imprese del territorio. Il tempo richiesto per la compilazione è di massimo 10 minuti.

Vi ringrazio per la preziosa collaborazione.

Distinti saluti  
Francesca Berton

### **PRIVACY**

#### ***Informativa sul trattamento dei dati personali***

*In ottemperanza all'art. 13 del D. lgs. 196/2003 (Codice in materia di protezione dei dati personali) Francesca Berton ha redatto il presente questionario all'interno del lavoro di ricerca empirica della Tesi di Laurea "La certificazione ambientale quale strumento di innovazione per lo sviluppo competitivo delle imprese", in collaborazione con lo Sportello CSR e Ambiente della Camera di Commercio Industria Artigianato Agricoltura di Treviso ed è incaricata della somministrazione del questionario, nonché della raccolta e dell'elaborazione dei dati da esso derivanti. I dati raccolti nel presente questionario saranno trattati in forma del tutto anonima e nel rispetto della vigente normativa in materia di privacy.*

*La riservatezza delle risposte è garantita a norma di legge a tutti i livelli. I questionari sono rigorosamente anonimi ed è impossibile ogni riferimento al soggetto intervistato.*

#### ***Finalità e modalità del trattamento***

*I dati raccolti nel presente questionario sono tutelati dal segreto statistico. Essi possono essere trattati esclusivamente per fini statistici e saranno divulgati solo in forma aggregata, in modo tale che non sia possibile risalire ai soggetti che li forniscono. I dati verranno raccolti e trattati in forma elettronica e custoditi nel rispetto delle misure minime di sicurezza previste dalla normativa.*

#### ***Soggetti a cui vengono comunicati i dati e diffusione***

*Le informazioni raccolte non saranno comunicate né diffuse in forma specifica. Verranno diffusi unicamente dati statistici basati sugli aggregati economici che risultano dall'indagine.*

### **Diritti dell'interessato**

*Relativamente alle informazioni di contatto (indirizzo e-mail) Lei potrà esercitare i diritti previsti dall'art. 7 del D. Lgs. n. 196/2003 nei limiti ed alle condizioni previste dagli articoli 8, 9 e 10 del citato decreto legislativo: Lei potrà quindi esercitare i suoi diritti, opporsi per motivi legittimi al trattamento, avere accesso gratuito ai dati che la riguardano e verificare la correttezza e l'utilizzo a cui sono destinati, chiedendone eventualmente l'aggiornamento, la rettifica o la cancellazione. Può, inoltre, opporsi a trattamenti illegittimi o non pertinenti alla raccolta chiedendone la cancellazione.*

*Il conferimento da parte dei soggetti privati dei dati e delle notizie richiesti nel modello di rilevazione è facoltativo.*

*Titolare del trattamento dei dati è Francesca Berton.*

## **// 1 IL PROFILO DELLE IMPRESE**

### **1 Quanti addetti ha la Vostra impresa?**

- // da 1 a 15
- // da 16 a 50
- // da 51 a 200
- // da 201 a 500
- // da 501 a 1.000
- // oltre 1.000

### **2 Sulla base dell'ultimo esercizio (entro il 31/12/2011) in quale delle seguenti fasce di fatturato rientra la Vostra attività? (valori espressi in migliaia di €)**

- // fino a 300
- // da 300 a 500
- // da 500 a 1.000
- // da 1.000 a 3.000
- // da 3.000 a 6.000
- // oltre 6.000

### **3 In quale settore di attività rientra la Vostra impresa?**

- // Agroalimentare
- // Artigianale
- // Costruzioni
- // Industriale
- // Servizi
- // Altro (\_\_\_\_\_)



**4 In quale anno è stata fondata la Vostra impresa?**

// tendina dal 1900 al 2012

**5 Quale forma giuridica ha la Vostra impresa?**

// Società per azioni (S.p.a)

// Società a responsabilità limitata (S.r.l)

// Società in nome collettivo (S.n.c)

// Società in accomandita semplice (S.a.s)

// Altro (\_\_\_\_\_)

**6 Tipologia di clientela e di mercato prevalente dell'impresa**

	Mercato nazionale	Mercato internazionale
<i>Altra impresa</i>		
<i>Consumatore finale</i>		

**// 2 LA CERTIFICAZIONE ISO 14001**

**7 Quante sedi ha la Vostra impresa?**

// tendina da 1 a 50

**8 Quante sedi sono certificate ISO 14001?**

// tendina da 1 a 50

**9 In quale anno è stata rilasciata la certificazione ISO 14001?**

// tendina da 1980 a 2012

**10 In quale anno è stato ottenuto l'ultimo rinnovo?**

// tendina da 1980 a 2012

**11 Come è nata l'idea di ottenere la certificazione ISO 14001?**

Scegliere 1 opzione di risposta e specificare le istituzioni o i canali.

// Come iniziativa autonoma dell'azienda

// Grazie al supporto di istituzioni. Quali? \_\_\_\_\_

// Attraverso altri canali. Quali? \_\_\_\_\_

**12 Quali altri sistemi di certificazione ha adottato l'impresa?**

- // Regolamento EMAS
- // Sistema di gestione integrata qualità (ISO 9001)
- // Sicurezza (OHSAS 18001)
- // Nessuno (oltre ad ISO 14001)
- // Altro (\_\_\_\_\_)

**13 Quali tra i seguenti strumenti di CSR avete adottato o pensate di adottare nel futuro?**

La CSR (acronimo inglese di Responsabilità Sociale d'Impresa) è l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate.)

	Già adottato	Procedimento di adozione in corso	In fase di valutazione	Non siamo interessati
<i>SA 8000</i>				
<i>Bilancio di sostenibilità ambientale</i>				
<i>ISO 26000</i>				
<i>Attività volte al risparmio energetico</i>				
<i>Fringe benefit per il personale dipendente</i>				

**// 3 CERTIFICAZIONE AMBIENTALE E COMPETITIVITÀ**

**14 Quali sono le motivazioni che hanno spinto l'azienda a certificarsi ISO 14001?**

- Selezionare fino a 3 voci dal menù a sinistra in ordine di preferenza.
- // Visibilità al proprio impegno rispetto alla salvaguardia dell'ambiente
  - // Motivazioni etiche del vertice aziendale
  - // Richiesta da parte dei fornitori
  - // Richiesta da parte di altri stakeholder (clienti, dipendenti, comunità, associazioni)
  - // Valutazione dell'impatto ambientale dell'azienda e continuo miglioramento
  - // Ritorno economico
  - // Efficienza aziendale
  - // Sussidi/esenzioni/incentivi pubblici e/o fiscali
  - // Raggiungimento di nuovi mercati

**15 Secondo la Vostra percezione, se doveste confrontare costi e benefici della certificazione ISO 14001 quali valori (da 0 a 5) indichereste nei tre diversi periodi?**

Indicare un valore da 0 (es: nessun costo) a 5 (es: costi molto elevati)

	Costi	Benefici
All'adozione	(tendina con valori 0-5)	(tendina con valori 0-5)
Dopo il primo rinnovo	(tendina con valori 0-5)	(tendina con valori 0-5)
Oggi	(tendina con valori 0-5)	(tendina con valori 0-5)

**16 Quali sono i costi sostenuti per ottenere la certificazione ISO 14001?**

Selezionare fino a 3 voci dal menù a sinistra in ordine di preferenza.

// Costi diretti relativi al processo di certificazione, di pianificazione e di controllo del sistema

// Costi indiretti risultanti da un continuo miglioramento delle pratiche ambientali durante le operazioni dell'impresa

// Incremento dei costi di prodotti e di materie prime (richiesti dalla certificazione)

// Riorganizzazione del personale (formazione,...)

// Riorganizzazione della processo produttivo

// Investimenti in pubblicità

**17 Quali sono i benefici ottenuti dalla certificazione ISO 14001?**

Selezionare fino a 3 voci dal menù a sinistra in ordine di preferenza.

// Aumento di competitività

// Aumento dell'efficienza

// Efficacia nella soddisfazione dei clienti

// Ampliamento del mercato (nuovi fornitori, nuovi clienti)

// Aumento del fatturato

// Nuovi brevetti (innovazione)

// Nessun beneficio rilevato

**18 Che tipo di innovazione ha portato la certificazione ISO 14001?**

Indicare al massimo due risposte.

// Di prodotto

// Di processo

// Mercato di sbocco (nuovo mercato, internazionalizzazione)

// Mercato di approvvigionamento

// Organizzativa (di servizio, di marketing,...)

// Nessuna innovazione

**19 Cosa ci si attende dalla Vostra certificazione nei prossimi anni?**

- // Diminuzione dei costi e aumento dei benefici
- // Aumento dell'efficienza
- // Nuove quote di mercato
- // Efficienza di processo/prodotto e/o servizio
- // Non sono previsti miglioramenti
- // Altro (\_\_\_\_\_)

**20 Considerata la Vostra esperienza in merito, quale ritiene essere un servizio utile alle imprese che vogliono ottenere la certificazione ISO 14001?**

- // Corsi di formazione sull'iter per ottenere la certificazione
- // Supporto (consulenza) nelle prime fasi della certificazione
- // Creazione di una rete con le altre imprese certificate
- // Accesso a finanziamenti a fondo perduto per l'avvio dell'iter di certificazione
- // Non servono servizi specifici

**21 Quale Ente/Organismo dovrebbe occuparsi dell'implementazione del servizio di cui sopra?**

(\_\_\_\_\_)

**// APPENDICE D: Profili delle imprese certificate a confronto**

	Processo		Prodotto		Approvvigionamento		Sbocco		Organizzativa	
<i>% del campione</i>	53%	9%	5%	17%	45%					
<i>Classe di addetti</i>	16-200 addetti	16-50 addetti	16-200 addetti	16-200 addetti	16-200 addetti					16-200 addetti
<i>Classe di fatturato</i>	oltre 6 milioni di euro	oltre 6 milioni di euro	oltre 6 milioni di euro	oltre 6 milioni di euro	oltre 6 milioni di euro					oltre 6 milioni di euro
<i>Forma giuridica</i>	Spa	Spa	Spa	Spa e Srl	Spa					Spa
<i>Anno di fondazione</i>	1976	1984	1982	1976	1970					1970
<i>Mercato prevalente</i>	nazionale	nazionale	imprese naz e consumatore internaz	imprese naz e consumatore internaz	nazionale					nazionale
<i>n. sedi e n. sedi certificate anno rilascio e rinnovo</i>	2,4 - 2 2006 - 2011	1,71 - 1,28 2007 - 2011	1,25 - 1 2007 - 2011	3,84 - 3,46 2008 - 2011	3,76 - 2,7 2006 - 2011					
<i>Come è nata l'idea</i>	iniziativa autonoma	iniziativa autonoma	iniziativa autonoma	iniziativa autonoma	iniziativa autonoma					iniziativa autonoma
<i>Altre certificazioni</i>	ISO 9001; OHSAS 18001	ISO 9001; attività volte al risparmio energetico	ISO 9001;	ISO 9001; OHSAS 18001	ISO 9001; OHSAS 18001					ISO 9001; OHSAS 18001
<i>Altri strumenti di CSR</i>	in valutazione: attività volte al risparmio energetico	in valutazione: nessuno strumento	in valutazione: attività volte al risparmio energetico e bilancio ambientale	in valutazione: attività volte al risparmio energetico e SA 8000	in valutazione: attività volte al risparmio energetico e bilancio ambientale					in valutazione: attività volte al risparmio energetico e bilancio ambientale
<i>Motivazione adozione ISO 14001</i>	valutazione impatto ambientale dell'azienda e miglioramento continuo	visibilità al proprio impegno rispetto all'ambiente	visibilità al proprio impegno rispetto all'ambiente	visibilità al proprio impegno rispetto all'ambiente	visibilità al proprio impegno rispetto all'ambiente					visibilità al proprio impegno rispetto alla salvaguardia dell'ambiente

	Processo	Prodotto	Approvvigionamento	Shocco	Organizzativa
<i>Tipologia costi prevalenti</i>	costi diretti relativi al processo di certificazione, di pianificazione e di controllo del sistema	costi diretti relativi al processo di certificazione, di pianificazione e di controllo del sistema	costi diretti relativi al processo di certificazione, di pianificazione e di controllo del sistema	costi diretti relativi al processo di certificazione, di pianificazione e di controllo del sistema	costi diretti relativi al processo di certificazione, di pianificazione e di controllo del sistema
<i>Tipologia benefici prevalenti</i>	benefici: aumento dell'efficienza dell'impresa	benefici: aumento dell'efficienza dell'impresa	benefici: aumento della competitività aziendale	benefici: aumento dell'efficienza dell'impresa	benefici: aumento dell'efficienza dell'impresa
<i>Costi all'adozione, dopo il primo rinnovo e oggi</i>	C: 3,6 - 2,4 - 2,2	C: 3,3 - 2,3 - 1,6	C: 3,5 - 2,2 - 2,2	C: 3,5 - 2,3 - 2	C: 3,4 - 2,3 - 2,2
<i>Benefici all'adozione, dopo il primo rinnovo e oggi</i>	B: 2,5 - 3 - 3	B: 2,3 - 3 - 3,3	B: 3,5 - 4 - 4	B: 2,3 - 3,6 - 3,5	B: 2,4 - 2,8 - 3,1
<i>Cosa ci si attende dal futuro</i>	aumento efficienza di processo/prodotto o servizio	diminuzione dei costi ed aumento dei benefici	aumento efficienza di processo/prodotto o servizio	aumento efficienza di processo/prodotto o servizio	aumento efficienza di processo/prodotto e/o servizio e diminuzione dei costi ed aumento dei benefici
<i>Quali servizi utili alle imprese che vogliono certificarsi ISO 14001</i>	accesso a finanziamenti a fondo perduto per l'avvio dell'iter di certificazione	supporto/consulenza nelle prime fasi della certificazione	accesso a finanziamenti a fondo perduto per l'avvio dell'iter di certificazione	supporto/consulenza nelle prime fasi della certificazione	supporto/consulenza nelle prime fasi della certificazione

## // APPENDICE E: Struttura intervista e liberatoria

### **INTERVISTA: percorsi di certificazione**

L'obiettivo dell'intervista è delineare uno o più percorsi di certificazione ambientale (ISO 14001) intrapresi da alcune imprese ed approfondire il processo innovativo generato.

#### // Il profilo dell'impresa

- 1 denominazione e ragione sociale
- 2 settore di attività
- 3 numero addetti (classi)
- 4 fatturato (classi)
- 5 anno di fondazione
- 6 tipologia di clientela

#### // La certificazione ISO 14001

- 7 oltre a ISO 14001 quante e quali certificazioni ha ottenuto la vostra impresa?
- 8 quali altre certificazioni sareste interessati ad ottenere?
- 9 numero di sedi impresa e sedi certificate
- 10 anno di rilascio della certificazione e ultimo rinnovo
- 11 quali sono le politiche ambientali dell'azienda?
- 12 come è nata l'idea di ottenere la certificazione ISO 14001?
- 13 perché una certificazione ambientale? motivazioni che hanno spinto l'azienda a certificarsi
- 14 qual è stato il percorso di certificazione seguito?
- 15 che tipo di costi ha dovuto affrontare l'azienda? sono quantificabili?
- 16 che tipo di benefici ha ricevuto l'azienda? sono quantificabili?
- 17 cosa è cambiato dall'introduzione della certificazione?
- 18 la certificazione è stata vissuta come un'innovazione?
- 19 servirebbero servizi ad hoc per chi si avvicina alla certificazione per la prima volta?  
se sì, quali? quale ente dovrebbe fornire questi servizi? quali interventi pubblici sarebbero necessari per aiutare l'azienda a sostenere investimenti ambientali?

**// LIBERATORIA PER LA REGISTRAZIONE AUDIO DELL'INTERVISTA**

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_  
(Località, data)

Il sottoscritto \_\_\_\_\_ in rappresentanza  
di \_\_\_\_\_  
via \_\_\_\_\_ con la presente AUTORIZZA la  
registrazione audio dell'intervista da parte di Francesca Berton, il giorno \_\_\_\_\_  
dalle ore \_\_\_\_\_ alle ore \_\_\_\_\_ nella località di \_\_\_\_\_ per  
uso di ricerca all'interno della Tesi di Laurea "La certificazione ambientale quale strumento di  
innovazione per lo sviluppo competitivo delle PMI".

Le informazioni ed i dati saranno trattati esclusivamente da Francesca Berton e verranno  
inseriti in base alla necessità del lavoro di ricerca nella Tesi di Laurea.

Il dichiarante (firma leggibile)

\_\_\_\_\_

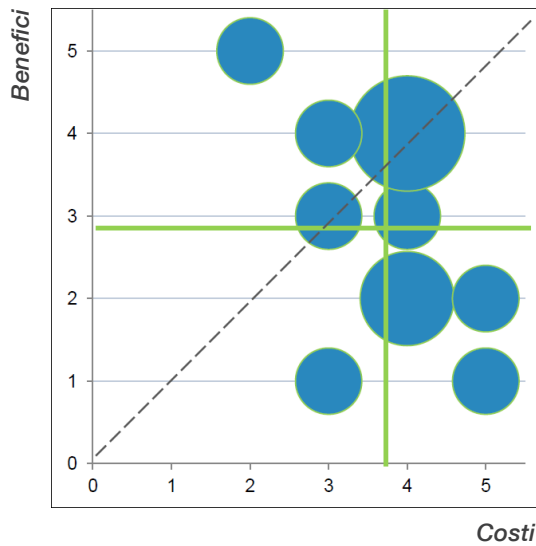
Francesca Berton (firma leggibile)

\_\_\_\_\_

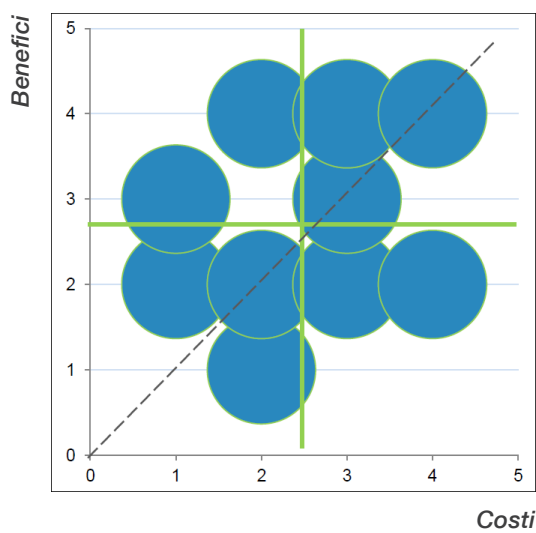


// APPENDICE F: Costi e benefici disaggregati per macro settore e per classe di addetti delle imprese

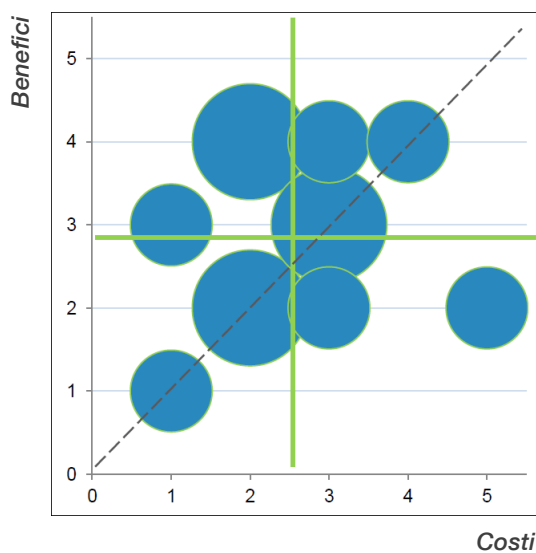
*Settore agroalimentare, artigianale e delle costruzioni*



All'adozione

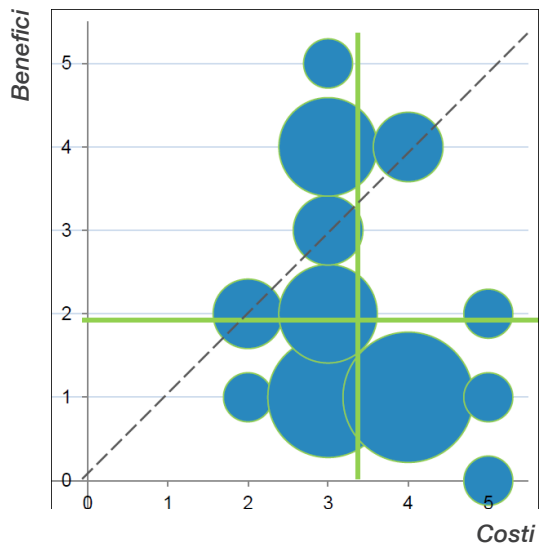


Dopo il primo rinnovo

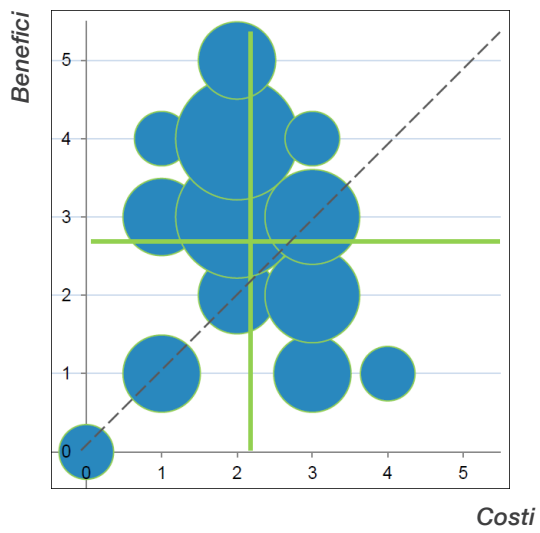


Oggi

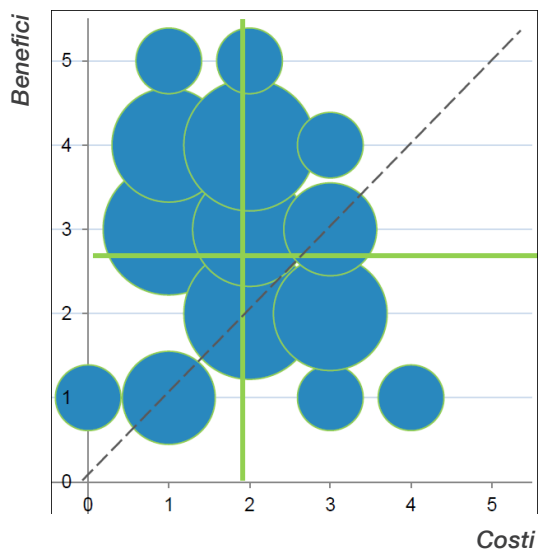
## Industria



All'adozione

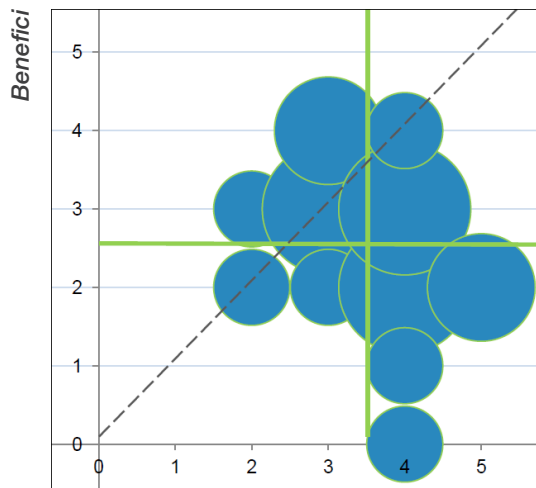


Dopo il primo rinnovo

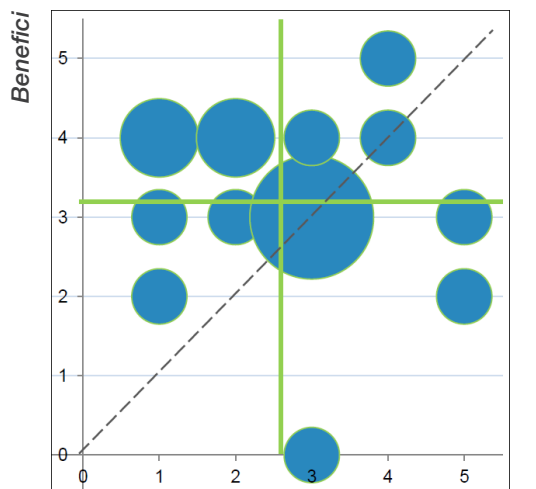


Oggi

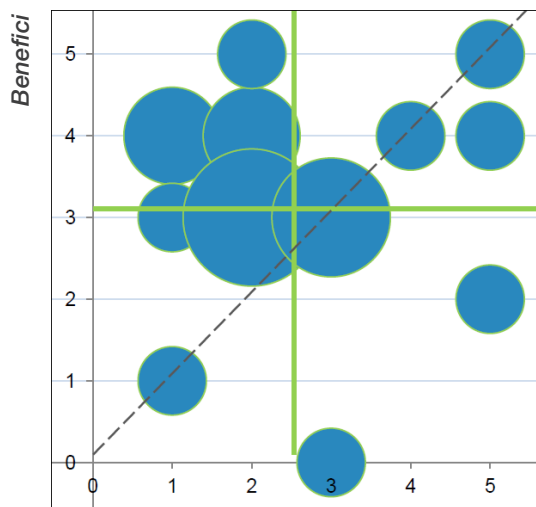
## Servizi



All'adozione

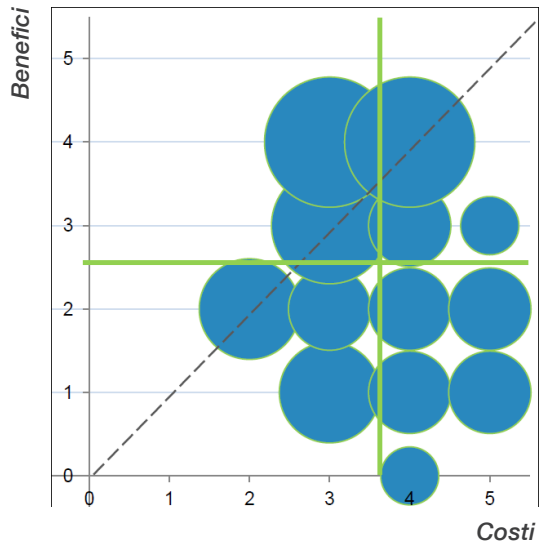


Dopo il primo rinnovo

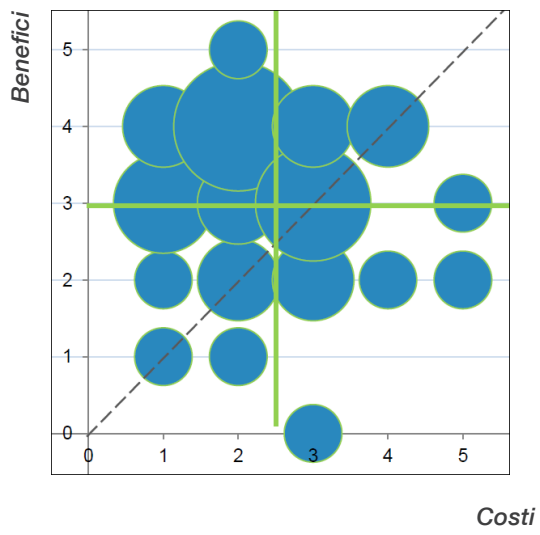


Oggi

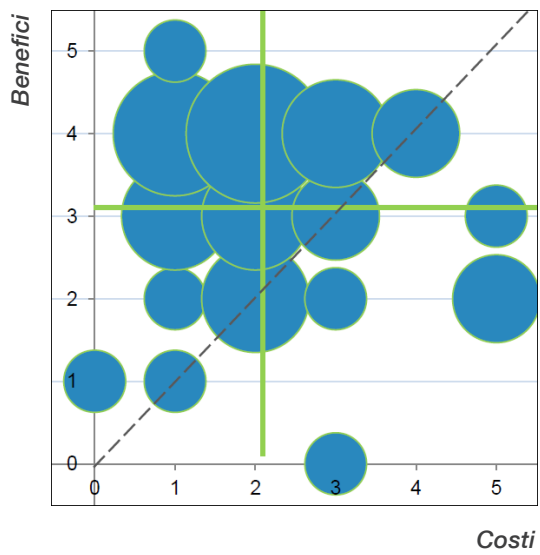
Fino a 50 addetti



All'adozione

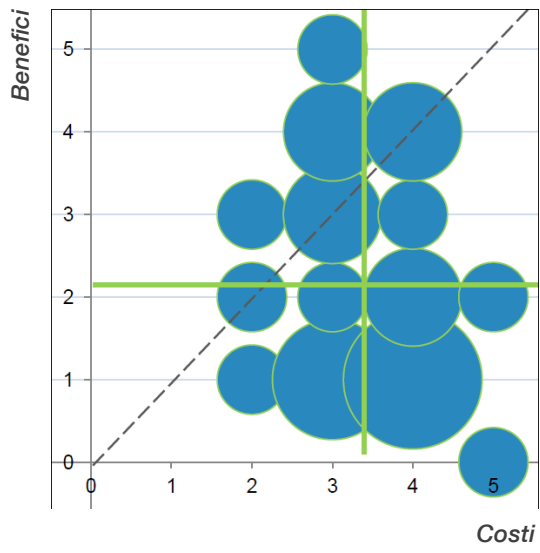


Dopo il primo rinnovo

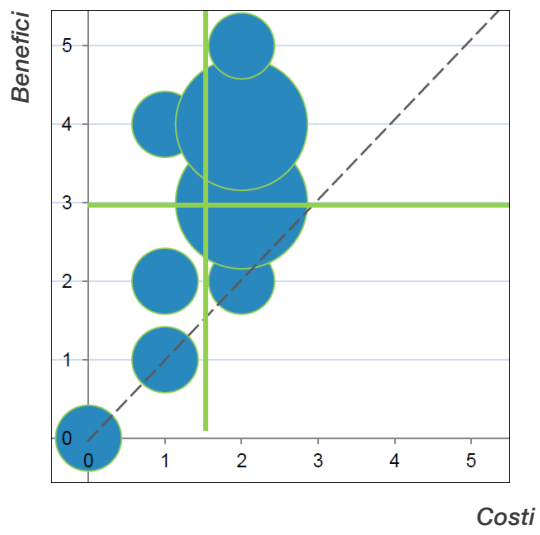


Oggi

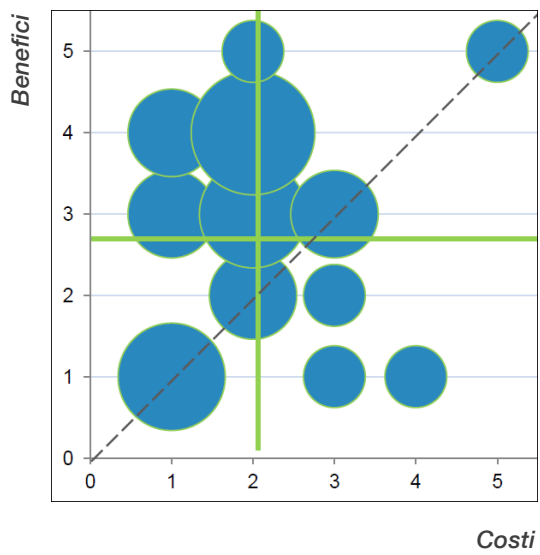
Da 51 a 200 addetti



All'adozione

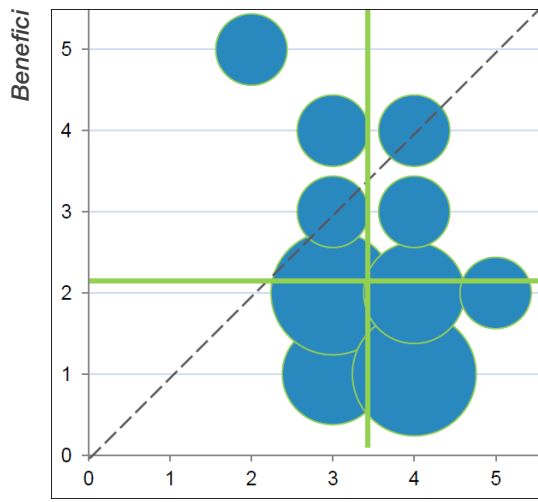


Dopo il primo rinnovo



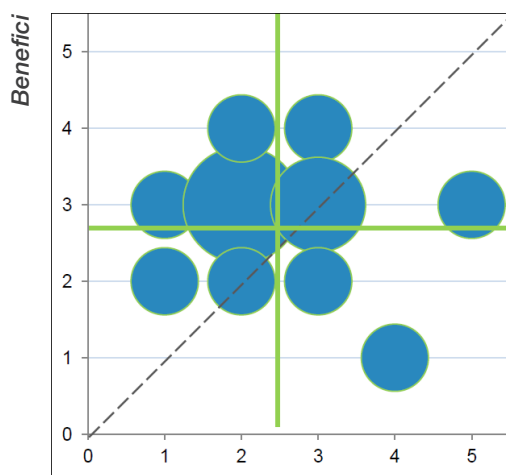
Oggi

Oltre 200 addetti



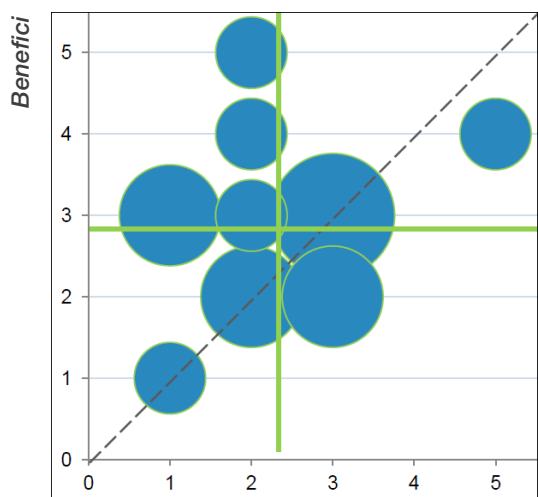
Costi

All'adozione



Costi

Dopo il primo rinnovo



Costi

Oggi

## // Bibliografia

ACCREDIA (2011), "Comunicato Costi, benefici e aspettative della certificazione ISO 14001", CESQA-ACCREDIA 2010.

Asongu J.J. (2007), *Strategic Corporate Social Responsibility in Practice*, Greenview Publishing Company.

Bowen H.R. (1953), *Social responsibility of the Businessmen*, Harper & Row, New York.

Briggs S. (2012), "Environmental management. ISO 14001 revision is underway", ISO Focus+ April, pagg. 32-33.

Cancila E. e Iraldo F. (2009), *Competitività e ambiente: una prospettiva per il Made in Italy*.

Caroli M. e Tantalò C. (2009), "La responsabilità sociale d'impresa nel quadro delle "Linee guida OCSE destinate alle imprese multinazionali": un focus sulle piccole e medie imprese", LUISS Guido Carli, Roma. Enti autori: PCN-Punto di Contatto Nazionale, MiSe-Ministero dello Sviluppo Economico, IPI-Istituto per la Promozione Industriale.

Centro Studi Unioncamere (2006), *La responsabilità sociale delle imprese e gli orientamenti dei consumatori*, FrancoAngeli, Milano.

CESQA e ACCREDIA (2011), "Costi, benefici e aspettative della certificazione ISO 14001 per le organizzazioni italiane", L'indagine CESQA-ACCREDIA 2010.

Clapp, *The Privatization of Global Environmental Governance: ISO 14000 and the Developing World*, in Peroni e Migani (2010), *La responsabilità sociale dell'impresa multinazionale nell'attuale contesto internazionale*, IANUS n. 2-2010, pagg. 35-36.

Comitato delle Regioni (2002), *Parere del Comitato delle regioni in merito al «Libro verde-Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese»*, (2002/C 192/01), Bruxelles.

Commissione delle Comunità Europee (1993), *Growth, competitiveness, employment The challenges and ways forward into the 21st century, White Paper*, COM(1993) 700, Bruxelles.

Commissione delle Comunità Europee (2001a), *Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM(2001) 366 definitivo, Bruxelles.

Commissione delle Comunità Europee (2001b), *Promozione delle norme fondamentali del lavoro e miglioramento della governance sociale nel contesto della globalizzazione*, COM(2001) 416 definitivo, Bruxelles.

Commissione delle Comunità Europee (2002a), *comunicazione relativa alla Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, COM(2002) 347 definitivo, Bruxelles.

Commissione Europea (2002b), *European SMEs and Social and Environmental Responsibility*, 7a relazione dell'Osservatorio europeo delle PMI europee, 2002, DG Impresa, Enterprise Publications.

Commissione Europea (2004), *Imprenditorialità responsabile: una raccolta di esempi di buona pratica rilevati tra le piccole e medie imprese di tutta Europa*, Pubblicazioni-DG Imprese.

Commissione delle Comunità Europee (2005), *comunicazione al Consiglio Europeo di Primavera Lavorare insieme per la crescita e l'occupazione Il rilancio della Strategia di Lisbona*, COM(2005) 24 definitivo, Bruxelles.

Commissione delle Comunità Europee (2006), *Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo d'eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese*, COM(2006) 136 definitivo, Bruxelles.

Commissione Europea (2007), *Opportunity and Responsibility: How to help small business to integrate social and environmental issues into what they do*, European Expert Group on CSR and SMEs.

Commissione Europea (2011a), *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, COM(2011) 681 definitivo, Bruxelles.

Commissione Europea (2011b), *Pacchetto "Imprese responsabili"*, COM(2011) 685 definitivo, Bruxelles.

Consiglio dell'Unione Europea (2000), *Agenda sociale europea*, Segretariato generale, Comunità europee, Lussemburgo.

Consiglio dell'Unione Europea (2002), *Risoluzione del Consiglio sul seguito da dare al libro verde sulla responsabilità sociale delle imprese (2002/C 86/03)*.

Corporate watch (2006), *"Corporate watch CSR report: What's wrong with corporate social responsibility"*, Oxford.

De Rosa M. (2010), *Le certificazioni ambientali e la responsabilità sociale del territorio*, IANUS n.2-2010.

Demartini C. e Mella P. (2011), *Efficienza aziendale e gestione delle performance*, Pavia University Press, Pavia.

DNV Business Assurance e CReSV Università Bocconi (2011), *"La crisi raffredda l'entusiasmo dei manager italiani per la corporate responsabilità"*, Milano.

European Multistakeholder Forum on CSR (2004), *Final results & recommendations*.

Fagerberg J., Mowery D. e Nelson R. (2007), *Innovazione. Imprese, industrie, economie*, Carocci editore, Roma.



Frey M. (2012), *Peculiarità della CSR nelle PMI*, presentato al workshop “Responsabilità Sociale nelle Piccole Medie Imprese”, LUISS Business School, Roma.

G8 Summit 2009 (2009), “Leadership responsabile per un futuro sostenibile”, L’Aquila.

Gallino L. (2007), *Prospettive della Responsabilità Sociale delle Imprese. Il contesto internazionale, verso una nuova definizione di Responsabilità Sociale*, presentato al Multi-stakeholder Forum sulla Responsabilità sociale delle imprese, Roma.

General Assembly UN (2010), *Objective and themes of the United Nations Conference on Sustainable Development*, A/CONF.216/7.

La Camera F. (2005), *Sviluppo Sostenibile. Origini, teoria e pratica*, Editori Riuniti, Roma.

Lanzini P. (2005), *Un alleato comune per ambiente e competitività: il Regolamento EMAS*.

OCSE (2001), *The OCSE Guidelines on Multinational Enterprises*, Parigi.

OIL (2001), *Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy*, Ginevra.

Parlamento Europeo (2003), *Relazione sulla comunicazione della Commissione del Parlamento relativa alla responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, COM(2002) 347, Commissione per l’occupazione e gli affari sociali, finale A5-0133/2003.

Parlamento Europeo e Consiglio (2002), *Sesto Programma comunitario di azione in materia di ambiente*, decisione n. 1600/2002/CE del 22 luglio 2002.

Parlamento Europeo e Consiglio (1993), *EMAS I: CEE 1836/1993*.

Parlamento Europeo e Consiglio (2001), *EMAS II: Regolamento (CE) n. 761/2001 del 19 marzo 2001*.

Parlamento Europeo e Consiglio (2009), *EMAS III: Regolamento (CE) n.1221/2009 del 25 novembre 2009 sull’adesione volontaria delle organizzazioni a un sistema comunitario di ecogestione e audit (EMAS)*.

Peattie K. (2011), *History of Corporate Social Responsibility and Sustainability*, BRASS (The Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society), Cardiff.

Peroni G. e Migani C. (2010), *La responsabilità sociale dell’impresa multinazionale nell’attuale contesto internazionale*, IANUS n. 2-2010.

Perrini F. (2006), “Corporate Social Responsibility”, Mont Blanc Cultural Forum, Courmayeur.

Porter M. e Kramer M. (2011), “The big idea: Creating shared value”, Harvard Business Review, January February 2011, pagg. 62-77.

Regione del Veneto (2011), "Rapporto Statistico 2012. Il Veneto si racconta, il Veneto si confronta", Venezia.

Schumpeter J., *Teoria dello sviluppo economico*, ETAS, Milano, 2002. Traduzione della sesta edizione tedesca.

Sottocommissione dell'ONU per la promozione e tutela dei diritti umani (2003), *Norms on the responsibilities of transnational corporations and other business enterprises with regard to human rights*, E/CN.4/Sub.2/2003/12/Rev.2 del 26.08.2003, Ginevra.

Sportello CSR e Ambiente della Camera di Commercio Treviso e Treviso Tecnologia (2012a), "Corso e-learning "Corso Base sul tema della Responsabilità Sociale d'Impresa", Treviso.

Sportello CSR e Ambiente della Camera di Commercio Treviso e Treviso Tecnologia (2012b), "Sezione 3.1 ISO 14001-Sistemi di Gestione Ambientale. Corso e-learning: "Green economy e certificazioni ambientali", Treviso.

Ufficio dell'Alto Commissariato per i Diritti Umani (2004), *Responsibilities of Transnational Corporations and Related Business Enterprises With Regard to Human Rights*, 20 aprile 2004, Decisione 2004/116.

UNCHR (2006), *Interim Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of Human Rights and Transnational Corporations and other Business Enterprises*, UN Doc E/CN.4/2006/97.

UNCTAD (2011), *World Investment Report*, capitolo 1 sezione A1, Ginevra.

## // Sitografia

ACCREDIA-L'Ente Italiano di Accreditamento, [www.accredia.it](http://www.accredia.it)

AMBIENTEDIRITTO.IT, Rivista giuridica-ISSN 1974-9562, [www.ambientediritto.it](http://www.ambientediritto.it)

BRASS, The Centre for Business Relationships Accountability, Sustainability & Society, [www.brass.cf.ac.uk/](http://www.brass.cf.ac.uk/)

Corporate Watch, [www.corporatewatch.org](http://www.corporatewatch.org)

Csr Europe, [www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)

CSR Portale della responsabilità sociale d'impresa del Sistema Camerale, [www.csr.unioncamere.it](http://www.csr.unioncamere.it)

ETicaNews, [www.eticanews.it](http://www.eticanews.it)

European Commission, Environment, Ecolabel, [ec.europa.eu/environment/ecolabel](http://ec.europa.eu/environment/ecolabel)

European Commission, Environment, EMAS, [ec.europa.eu/environment/emas/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm)

European Commission, Enterprise and Industry, [ec.europa.eu/enterprise/](http://ec.europa.eu/enterprise/)

ISO, [www.iso.org](http://www.iso.org)

LimeSurvey, [www.limesurvey.com](http://www.limesurvey.com)

UNCSD, RIO+20 United Nations Conference on Sustainable Development, [www.uncsd2012.org](http://www.uncsd2012.org)

Unione europea, Pubblicazioni e documenti, [europa.eu/documentation/index\\_it.htm](http://europa.eu/documentation/index_it.htm)

UNIRISD, United Nations Research Institute for Social Development, [www.unirisd.org](http://www.unirisd.org)

United Nations Global Compact, [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

UN Department of Economic and Social Affairs, Division for Sustainable Development, [www.un.org/esa/dsd/agenda21/index.shtml](http://www.un.org/esa/dsd/agenda21/index.shtml)

UN News Centre, [www.un.org/news/](http://www.un.org/news/)

