

COMITATI MULTI-STAKEHOLDER E RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA



Si ringraziano le organizzazioni che hanno offerto la disponibilità per la realizzazione dei casi e la discussione dei risultati:

- *Aeroporto di Manchester*
- *Autostrade per l'Italia*
- *Biomasse Italia*
- *Gucci*
- *Hera*
- *Shell*
- *Solvay*
- *UniCredit Group*

Referenti Scientifici:	Alberto Martinelli
	Emilio D'Orazio
Responsabile del Progetto:	Alessandro Zollo
Curato da:	Matteo Bartolomeo
Con i contributi di:	Carolina Pacchi
	Matteo Zulianello
	Satia Marchese
	Sara Seravalle

Sommario

1. Obiettivi della ricerca e metodo d'indagine	4
2. Dalla responsabilità sociale allo sviluppo locale e alle relazioni industriali	7
I Comitati Aziendali Europei	8
La pianificazione strategica al plurale	9
Patti Territoriali e Progetti Integrati Territoriali.....	10
3. I casi in pillole	12
4. Riflessioni su alcuni punti nodali	16
L'attivazione	16
La composizione dei comitati.....	19
Perimetro dell'attività dei comitati.....	21
Il ruolo dei comitati e gli impatti sulla vita dell'impresa	24
5. Conclusioni	26
Allegato 1. Il Comitato Consultivo dell' Aeroporto di Manchester	30
Allegato 2. I Comitati Territoriali UniCredit Group	35
Allegato 3. Autostrade per l'Italia: l'Osservatorio Ambientale e Socio Economico della Regione Emilia-Romagna per la Variante di Valico.....	40
Allegato 4. Hera: il Residential Advisory Board (RAB) - Consiglio Consultivo della Comunità Locale di Ferrara	45
Allegato 5. Shell: il Residential Advisory Board (RAB) di distretto industriale della regione del Rijnmond - Porto di Rotterdam.....	52
Allegato 6. Biomasse Italia: il Tavolo Tecnico di Salute Pubblica e il Tavolo Permanente per lo Sviluppo Sostenibile Locale.....	57
Allegato 7. Solvay: il Comitato per il sito di Rosignano	62
Allegato 8. Gucci: La Commissione Paritetica per la responsabilità Sociale	66
Riferimenti bibliografici.....	70

1. Obiettivi della ricerca e metodo d'indagine

Negli ultimi anni, anche in seguito ai richiami della Commissione Europea, l'attività di responsabilità sociale delle imprese ha subito delle rapide accelerazioni.

Nel campo della rendicontazione, dei codici di condotta, delle relazioni con i consumatori e i dipendenti sono stati avviati percorsi innovativi che hanno permesso di riempire di contenuti un acronimo, CSR, che altrimenti rimane spesso privo di sostanza.

Diversamente, tra gli ambiti meno esplorati vi è quello del cosiddetto *stakeholder engagement*. Lo stakeholder engagement, secondo lo Stakeholder Engagement Standard (AccountAbility, 2006), è un percorso di dialogo che ha l'obiettivo di aiutare le organizzazioni a comprendere meglio le aspettative degli stakeholder¹. Secondo il nostro punto di vista lo stakeholder engagement ha una valenza più ampia, e dovrebbe anche essere uno strumento che permette agli stakeholder di comprendere meglio il sistema di vincoli delle organizzazioni (imprese e pubblica amministrazione) e, a organizzazioni e stakeholder insieme, di individuare percorsi d'azione di reciproco interesse.

Potremmo anche aggiungere, anticipando alcuni risultati dell'analisi, che i **comitati multi stakeholder allargano ulteriormente la portata dello stakeholder engagement**, così come definito per esempio da AccountAbility, introducendo elementi duraturi nelle relazioni tra gli attori, in particolare quelli della fiducia e del capitale sociale.

Nonostante la proliferazione di standard e linee guida (si veda la bibliografia), osserviamo però una carenza di esplorazione empirica. Le imprese, i consulenti, i ricercatori e gli enti pubblici non hanno ancora saputo declinare principi universalmente accettati (il valore del dialogo, il riconoscimento dell'altro, il rispetto e la reciprocità, la lealtà) in percorsi efficaci. E' mancato ad oggi anche il cosiddetto business case, la risposta allo scetticismo di amministratori per attività che non si sa bene che vantaggi portino.

L'analisi delle ragioni di questo ritardo non competono alla ricerca che qui presentiamo. Possiamo però per lo meno elencare quanto la nostra esperienza diretta ci suggerisce: eterogeneità degli attori e degli interessi (stake), difficoltà operativa, mancanza di esperienze cui fare riferimento.

Proprio su questo ultimo punto è nata l'idea di questa ricerca. Individuare e analizzare le esperienze **comitati multi-stakeholder, intesi come forme di dialogo e stakeholder engagement permanente con attori diversificati**.

¹ Second lo Stakeholder Engagement Standard (AccountAbility, 2006) lo Stakeholder Engagement "helps organisations understand what consumers and society at large expect of them, provides a powerful stimulus to innovation and helps to secure an ongoing licence to operate".

Questi esperimenti appaiono radicati, talvolta forse inconsapevolmente, in tradizioni diverse, che spaziano dalle relazioni industriali, alla progettazione di servizi, alla gestione e prevenzione dei conflitti, allo sviluppo locale. A queste tradizioni dedicheremo qualche parola prima di entrare nel vivo della ricerca condotta.

Nel corso della ricerca, durante il workshop di discussione dei risultati preliminari e, non da ultimo, nella predisposizione di questo report, abbiamo deciso di dare maggiore enfasi ad alcune tematiche, lasciando al lettore dei singoli casi la possibilità di investigare alcuni aspetti, in particolare quelli legati al funzionamento dei comitati (numero di riunioni nell'arco dell'anno, numero di componenti, regolamenti, ecc.), che sembrano infatti rispondere ad esigenze molto contingenti e quindi poco generalizzabili.

La ricerca è stata condotta attraverso tre strumenti:

- la ricostruzione di 8 casi di comitati, sei in Italia e due all'estero. Si tratta di esperienze che nascono con obiettivi e in contesti assai diversi. Un elemento comune che abbiamo ricercato per assicurare qualche omogeneità al campione, riguarda la dimensione territoriale dei comitati. Si tratta di comitati fortemente radicati in un contesto locale;
- l'analisi della letteratura sul capitale sociale, sullo sviluppo locale e su alcune esperienze di comitati o progettazione partecipata in ambiti diversi da quelli più direttamente legati alla CSR;
- l'interazione con esperti e *practitioner*, sia nell'ambito del già citato workshop che in altri contesti.

Ipotesi e domande di ricerca

Le ipotesi di questa ricerca poggiano sia sul filone della responsabilità sociale d'impresa che su alcune esperienze che verranno descritte nel prossimo capitolo, che spaziano dalla pianificazione territoriale strategica, ai patti territoriali e ai Comitati Aziendali Europei.

Le tre ipotesi possono essere così formulate:

***Ipotesi 1:** i comitati permettono un più efficace accesso all'informazione, migliorano la trasparenza tra impresa e stakeholder, migliorano la credibilità di chi produce informazione,*

***Ipotesi 2:** i comitati multi stakeholder danno forza e forma ad accordi informali o formali tra impresa e attori del territorio, permettendo una governance d'impresa aperta, se non addirittura allargata,*

***Ipotesi 3:** i comitati multi-stakeholder possono rappresentare uno strumento per creare o fortificare il partenariato tra più attori (e il partenariato è condizione per la costruzione di progetti integrati in una logica di governance allargata e di co-responsabilizzazione).*

Oltre alle ipotesi, nella conduzione dei casi abbiamo adottato alcune **domande di ricerca** utili soprattutto per la descrizione dei casi. Le domande di ricerca sono così sintetizzabili:

- Quali sono le comunanze / differenze, rintracciabili in Italia e non solo?
- E' possibile ricostruire delle tipologie ricorrenti?
- Quali gli impatti sui processi delle imprese?
- Quali relazioni con le attività più tipiche della responsabilità sociale d'impresa?
- In che misura sono replicabili e con quali obiettivi?

Il rapporto è articolato come segue:

- il primo capitolo analizza alcune delle radici, teoriche e metodologiche, dei comitati,
- il secondo capitolo illustra brevemente i casi,
- il terzo capitolo fornisce alcune chiavi di lettura,
- il quarto capitolo presenta delle conclusioni, volutamente aperte in questa fase,
- gli allegati, presentano tutti i casi in versione estesa,
- In cosa al report sono indicati alcuni riferimenti bibliografici.

2. Dalla responsabilità sociale allo sviluppo locale e alle relazioni industriali

L'interesse nei confronti dei comitati locali nasce da una molteplicità di motivazioni, che hanno a che vedere con l'evoluzione delle forme di governo dei processi di sviluppo nelle società contemporanee. In una società che tende a essere sempre più frammentata lungo linee non facilmente riconducibili alle polarità che hanno contraddistinto la modernità, la necessità di integrazione tra risorse differenti ha portato ad un sempre maggiore interesse per forme di confronto, permanenti o legate a singole questioni, tra attori differenti.

In campi molto diversi tra loro - quali appunto quello delle politiche di sviluppo locale e coesione, la pianificazione territoriale e ambientale, la programmazione aziendale, la gestione della conflittualità locale - emergono con sempre maggiore frequenza forme di confronto strutturato tra attori differenti (imprese e loro rappresentanze, amministrazione pubblica, comunità locali, mondo della ricerca e della formazione, terzo settore, ecc.).

In tutti questi ambiti, la letteratura si è occupata negli ultimi dieci-quindici anni del modo in cui è possibile sperimentare in modo artificiale la creazione di legami e di interazione tra attori differenti. I comitati locali si inseriscono infatti in una tradizione di sperimentazione che poggia sulle densificazione delle reti e dei legami tra attori e sul contatto diretto tra sfere differenti per la costruzione di nuove arene decisionali.

Per comprendere meglio presupposti e motivazioni della diffusione dei comitati multistakeholder o di altre simili forme di confronto, oltre al quadro di riferimento della responsabilità sociale d'impresa, un richiamo importante è alla vasta letteratura sul ruolo delle risorse immateriali nei processi di sviluppo, e in particolare sui temi della fiducia e del capitale sociale.

Nell'ambito della letteratura sul ruolo che alcune risorse immateriali possono giocare nello sviluppo, è stato da tempo riconosciuto come differenti forme di capitale sociale possano generare effetti e risultati sulle opportunità di vita dei singoli così come sulle possibilità di sviluppo delle collettività.

In particolare, la significativa distinzione tra forme di capitale sociale *bonding* e *bridging* proposta da Putnam (2004, p.20) ci parla della sostanziale differenza tra reti di relazioni coese e che serrano gli individui al proprio interno, e di reti al contrario che, fondate su legami deboli (Granovetter, 1998), tendono a costituire un ponte tra individui e gruppi differenti. Ancora, la letteratura propone la definizione di *linking* per quel tipo di relazioni che consentono a individui e gruppi di costruire legami diretti con centri di potere politico o economico, inserendo quindi una dimensione verticale all'interno dei sistemi di reti di relazioni.

Una delle nostre ipotesi di lavoro è che nel caso dei comitati locali il capitale sociale generato sia di tipo *bridging*, cioè, che il rafforzamento di sistemi di relazione orizzontali tra attori che appartengono a mondi differenti (ad esempio impresa, enti locali, società civile, ...) possa generare effetti positivi in termini di possibilità di sviluppo, di innovazione, di prevenzione e riduzione delle forme di conflittualità.

Non tutte le relazioni sociali, tuttavia, possono essere viste come generatrici di capitale sociale: da questo punto di vista Pizzorno sottolinea come debbano essere presenti tre caratteristiche, ovvero il riconoscimento dell'identità dell'altro, forme di solidarietà e di reciprocità (Pizzorno, 2002, p.23). In questa prospettiva, la continuità delle relazioni diviene quindi elemento determinante per la costruzione di legami fiduciari e basati sulla reciprocità.

I due elementi che abbiamo visto sopra, ovvero la possibilità di mettere a confronto attori provenienti da mondi differenti e la continuità nel tempo di queste relazioni costituiscono alcune delle ragioni che hanno portato a sperimentare nei campi più differenti forme di confronto strutturato e permanente, come appunto i comitati multistakeholder.

I Comitati Aziendali Europei

Un esempio interessante di struttura permanente di scambio e di confronto, che riguarda in questo caso solo l'impresa e i lavoratori, è il Comitato Aziendale Europeo, introdotto nell'ordinamento con la Direttiva Europea 94/45, il Comitato Aziendale Europeo è, nelle intenzioni del legislatore, una forma di tutela dei diritti dei lavoratori nelle imprese transnazionali, che lavora in particolare sulla trasparenza e la diffusione dell'informazione.

Il CAE riguarda imprese di dimensione europea, ovvero un'impresa che impiega almeno 1.000 lavoratori negli Stati membri e almeno 150 lavoratori per Stato membro in almeno due Stati membri. A partire da questa definizione, sarebbero potenzialmente più di 1.500 le imprese potenzialmente interessate: al momento risultato attivati in Europa circa 870 CAE.

In Italia la Direttiva è stata in primo luogo oggetto di un Accordo interconfederale nel 1996 (Confindustria, Assicredito, CGIL, CISL e UIL, alla presenza del Ministro del Lavoro e della Previdenza Sociale), che introduceva il CAE in via negoziale e rendeva possibili gli accordi istitutivi. In seguito, la Direttiva è stata recepita nell'ordinamento italiano con il Decreto Legislativo 2 aprile 2002, n. 74.

Scopo fondamentale dei CAE è garantire ai lavoratori, nelle diverse nazioni, accesso all'informazione sulla situazione economica dell'impresa e alla consultazione sulle decisioni di potenziale impatto sui lavoratori stessi, attraverso una forma di confronto strutturato transnazionale con l'impresa. I CAE sono organizzati, a partire dall'accordo istitutivo, attraverso alcuni organi permanenti, come il Comitato Ristretto, e una serie di incontri periodici volti a consolidare le

possibilità di relazione trasversale tra rappresentanti dei lavoratori nei diversi contesti.

In Italia diverse grandi imprese hanno da tempo attivato un CAE: tra queste Eni, Ferrero, Marazzi, Merloni, Parmalat, Pirelli. Inoltre sono attivi CAE di importanti imprese europee, tra queste una delle prime è stato il gruppo Danone. Nonostante il numero elevato di imprese coinvolte, il giudizio ampiamente condiviso sull'effettiva attività e sul ruolo giocato dai CAE contiene ad oggi luci e ombre: a fronte di imprese, tradizionalmente legate ad una cultura partecipativa, che hanno saputo trovare nel CAE uno spunto costruttivo, in molti casi i CAE, nonostante il contenuto degli accordi istitutivi iniziali, non hanno saputo o potuto andare oltre forme di rappresentanza molto formale e forme di informazione passiva. A valle di analisi e momenti di confronto, la Confederazione Europea dei Sindacati ha lanciato nel maggio 2008 una campagna per la revisione della Direttiva, nella direzione di un ruolo più forte e incisivo dei CAE.

La pianificazione strategica al plurale

A valle di sperimentazioni svolte in molte città europee (molto noto il caso di Barcellona) dalla metà degli anni Novanta anche molte città e contesti locali italiani hanno sperimentato diverse modalità di pianificazione strategica, ovvero di costruzione condivisa con gli attori locali di un orizzonte di sviluppo di medio termine, all'interno del quale collocare linee progettuali da attuare attraverso forme di partenariato.

A differenza della pianificazione territoriale più tradizionale (nella quale comunque nel corso degli ultimi anni iniziano ad essere messe in luce le dimensioni e componenti strategiche), la pianificazione tende a occuparsi non tanto di assetti spaziali, quanto delle strategie per migliorare la competitività del territorio nelle reti globali, e quindi a costruire obiettivi condivisi di sviluppo. Inoltre, in questi piani il ruolo dell'amministrazione pubblica si riduce spesso a quello di promotore, dato che sia gli obiettivi che le azioni di piano vengono concordati, elaborati e attuati attraverso il concorso della società locale, nelle sue differenti componenti (imprese, cittadini, associazioni del terzo settore, ricerca e formazione, ..).

Un ultimo elemento di interesse, che contraddistingue i migliori esempi italiani (significativo ad esempio il caso di Torino), è costituito dal fatto che nell'elaborazione dei piani strategici la costruzione di un orizzonte e di obiettivi condivisi di lungo periodo si accompagna sempre alla progettazione e al lancio di alcuni progetti pilota, in grado di mostrare in tempi brevi il senso del percorso e dell'impegno dei differenti attori. Da tempo le città e i territori che hanno elaborato un piano strategico si sono riuniti in una rete per lo scambio di esperienze e buone pratiche.

Patti Territoriali e Progetti Integrati Territoriali

Un'ampia famiglia di strumenti integrati è costituita dalle esperienze legate alla programmazione economica a livello locale. Negli ultimi quindici anni, come è riportato in un dibattito ormai estremamente articolato, sono state sperimentate strategie di programmazione dello sviluppo economico e, più precisamente, della competitività territoriale, basate su metodi e meccanismi di costruzione di tavoli e partenariati a livello locale, come primo passo necessario (pre-condizione) per la costruzione delle politiche. Queste sperimentazioni sono avvenute sia dal basso, ovvero a partire dai territori e dalle reti di attori locali, che dall'alto, su impulso dell'Unione Europea e del governo.

Nell'ambito di questa famiglia possiamo prendere in considerazione due tipologie di sperimentazioni: i Patti Territoriali, elaborati in molte regioni del nostro Paese e i Progetti Integrati Territoriali (Pit) sperimentati nel corso degli ultimi tre anni nelle regioni dell'Obiettivo 1 (e, con alcune varianti, in quelle dell'Obiettivo 2). I Patti Territoriali, che in Italia sono stati sperimentati attraverso differenti modalità attuative (inizialmente attraverso un movimento diretto dei territori, poi attraverso un'azione coordinata da parte del Ministero, in alcuni casi anche attraverso lo strumento del Patto Europeo per l'Occupazione), a partire dalla metà degli anni Novanta, e si basavano sulla necessità di costruire solidi partenariati di progetto locali, pubblico-privati, come condizione per poter accedere ai fondi messi a disposizione.

Gli esempi più interessanti sperimentati nelle regioni del Mezzogiorno mostrano territori capaci di aggregare le migliori energie, sia all'interno che all'esterno delle amministrazioni locali, attorno ad alcune idee guida di sviluppo; in questo senso sono andati ad esempio i Patti dell'Altro Belice Corleonese, del Nord-Barese Ofantino, del Sangro-Aventino nel Sud, quello del Canavese nel Nord e molti altri, casi nei quali il Patto ha poi generato un organismo permanente, ad esempio un'Agenzia di Sviluppo Locale, in grado di divenire attore cruciale nelle successive fasi delle politiche di sviluppo. Non tutti i Patti hanno però saputo andare oltre una prima fase di entusiasmo, e in molti casi alla costruzione di un partenariato non hanno poi fatto seguito progetti visibili in grado di avere un effettivo impatto sul territorio.

Il secondo esempio, quello dei Pit, è di natura un po' differente: i Pit non costituiscono infatti propriamente uno strumento di programmazione, né una politica a sé stante, in quanto sono stati pensati come una modalità di spesa più efficiente e più efficace dei Fondi comunitari, che utilizza il principio della concentrazione territoriale e tematica di una serie di azioni, finanziate appunto, anche se non esclusivamente, dai Fondi strutturali. In questo caso di nuovo la costruzione di un solido partenariato in grado di aggregarsi attorno ad un'idea guida di sviluppo territoriale era un importante requisito, declinato però in modi molto differenti nelle diverse regioni. In particolare, nelle sei regioni Obiettivo 1 le strategie di programmazione, attivazione dei territori, definizione di aree e allocazione delle risorse sono state molto differenti; a partire da questa varietà sembra di poter osservare che due condizioni influenzino la qualità complessiva

dei risultati progettuali e l'adeguatezza al contesto: un elevato grado di maturità strategica, tecnica e procedurale a livello regionale e le caratteristiche dei partenariati nei territori.

Nelle differenti esperienze in corso, si osserva come proprio la presenza di un solido partenariato locale (al limite, antecedente all'avvio dei lavori per il Pit, che faccia ad esempio riferimento proprio ad un patto Territoriale) divenga condizione per la costruzione di progetti innovativi, integrati, pertinenti rispetto alle esigenze del contesto. In questo senso, il ricorso a modalità artificiali di costruzione di interazione tra gli attori, nel momento in cui queste modalità siano legate in modo troppo diretto ad un'occasione, una contingenza (la necessità di spendere delle risorse, oppure di concorrere all'allocazione delle risorse stesse) tende infatti ad impoverire il percorso progettuale.

3. I casi in pillole

I casi analizzati sono in tutto 8. Nella selezione, visto il carattere del tutto sperimentale delle diverse iniziative, abbiamo optato per criteri molto liberi, con tre vincoli:

- la permanenza del comitato, che non è quindi un'iniziativa spot,
- la dimensione territoriale delle esperienze da analizzare,
- la distribuzione in diversi settori, dalle attività estrattive, alle utilities (energia, rifiuti, trasporti), alle imprese manifatturiere ai servizi immateriali.

Ne scaturisce, come si vedrà, una panoramica piuttosto ampia di esperienze dalle quali trarre stimoli utili.

I casi analizzati, che di seguito sono presentati in pillole (una versione estesa è allegata a questo rapporto), sono:

- ✓ Aeroporto di Manchester: Comitato Consultivo dell'Aeroporto
- ✓ UniCredit Group: rete di Comitati Territoriali
- ✓ Autostrade per l'Italia: Osservatorio Ambientale
- ✓ Gruppo Hera: Residential Advisory Board (RAB) del sito di Ferrara
- ✓ Shell: Residential Advisory Board (RAB) distretto industriale Rijnmond
- ✓ Biomasse Italia: Tavolo di Salute Pubblica e Tavolo Sviluppo Sostenibile
- ✓ Solvay: Comitato per il sito di Rosignano
- ✓ Gucci: la Commissione Paritetica

Aeroporto di Manchester: Comitato Consultivo dell'Aeroporto

L'Aeroporto di Manchester è stato uno dei primi aeroporti (1969) a riconoscere l'importanza delle consultazioni a livello locale: il Comitato Consultivo dell'aeroporto è nato infatti già nel 1969 (non sull'onda di episodi di particolare gravità che avessero reso palese la necessità della sua costituzione).

Il comitato, che segue le Linee Guida del Ministero dei Trasporti britannico, ha contemporaneamente compiti di portata molto ampia e la possibilità di esprimersi su questioni strategiche di primaria importanza.

Nel 1982 il Ministero dei Trasporti britannico ha ufficializzato l'importanza di questo tipo di strumenti e ha pubblicato un documento di Linee Guida per la costituzione dei comitati che fornisce suggerimenti articolati e concreti relativi a una molteplicità di aspetti

UniCredit Group: rete di Comitati Territoriali

L'esperienza dei Comitati Territoriali è nata per fronteggiare una crisi di relazione in alcuni territori, interessati dal processo di fusione di diverse banche locali in un unico gruppo. A Bologna, Trieste, Torino e in altre città, la fusione in un gruppo bancario era sinonimo di omologazione dei servizi, perdita di potere, etc...

Da strumento di ascolto, i comitati territoriali si sono evoluti in laboratori di progetti. Comitati percepiti oggi come luogo terzo.

Oggi sono attivi 18 Comitati, per un totale di oltre 300 componenti, nominati dal Consiglio di Amministrazione della banca. I Comitati raggruppano rappresentanti del mondo delle imprese, della pubblica amministrazione, dell'università e della società civile.

Autostrade per l'Italia: Osservatorio Ambientale

Gli Osservatori Ambientali nascono per monitorare i possibili impatti, sull'ambiente e sulle comunità locali, legati alla fase di realizzazione delle infrastrutture e controllare l'adempimento di quanto pattuito o prescritto all'atto dell'approvazione del progetto.

Due Osservatori attivi (dal 2002): Variante di Valico e allargamento A1 a Firenze.

Rappresentano uno strumento attraverso il quale Autostrade per l'Italia, interpretando estensivamente le prescrizioni normative, ha promosso iniziative di dialogo con le comunità e le istituzioni locali dei territori interessati dai lavori.

Gruppo Hera: Residential Advisory Board (RAB) del sito di Ferrara

Nasce nel 2004 secondo quanto previsto da un protocollo d'intesa del 2003, stipulato nell'ambito del processo di ampliamento dell'impianto di termovalorizzazione dei rifiuti urbani. Il funzionamento del RAB è specificato in un regolamento che definisce obiettivi, nomina, periodicità e altri aspetti.

Il RAB è composto da 6 cittadini e 3 rappresentanti delle circoscrizioni oltre che dai rappresentanti di Hera.

Shell: Residential Advisory Board (RAB) di distretto industriale

Nasce su iniziativa dell'Agenzia Regionale di protezione ambientale con l'obiettivo di migliorare la trasparenza relativa alla gestione di un grande complesso petrolchimico. Il progetto nasce come evoluzione di un gruppo di lavoro su ambiente e sicurezza a livello territoriale.

Il RAB coinvolge quindi diverse imprese e comuni fin dal 1998.

Il progetto, considerato di successo anche da Shell, non è stato replicato dall'azienda in altri contesti.

Biomasse Italia: Tavolo di Salute Pubblica e Tavolo Sviluppo Sostenibile

Biomasse Italia è una media impresa (circa 95 dipendenti) che opera in un territorio difficile (Crotone) caratterizzato da disoccupazione, degrado, infiltrazione mafiosa, etc..

La nuova direzione di Biomasse Italia ha voluto determinare una svolta nella gestione, innovando i processi aziendali, oggi certificati sia per gli aspetti di qualità che di ambiente. Nell'ambito di questo nuovo corso, l'impresa si è aperta attivando diversi strumenti, tra cui un Tavolo di Salute Pubblica che raggruppa la pubblica amministrazione del comune di Strongoli. Il Tavolo si sta evolvendo in un Tavolo Permanente per lo Sviluppo Sostenibile Locale, con una missione e composizione più ampia, incentrata sulla promozione di percorsi di sviluppo per il territorio.

Solvay: Comitato per il sito di Rosignano

Solvay opera da molti anni sul sito toscano di Rosignano, dove sono presenti impianti di grande taglia con un indubbio impatto sul territorio. Nell'ambito di un graduale processo di miglioramento ambientale, oltre a un rapporto di sito, Solvay ha deciso di dare maggiore struttura al dialogo che contraddistingue i rapporti con il territorio, istituendo un Comitato. Il Comitato ha oggi una funzione attivatore di progetti di sviluppo sociale, economico e ambientale sia legati a Solvay che ad altre organizzazioni che operano sul territorio.

Gucci: la Commissione Paritetica per la Responsabilità Sociale

Con un accordo del 2004, rappresentanze sindacali e responsabili d'impresa danno vita a una Commissione Paritetica che, come recita l'accordo si occuperà della promozione della responsabilità sociale in Gucci. L'accordo è ancorato ai principi dell'ILO e definisce alcuni elementi di quello che potremmo definire un regolamento.

La Commissione si riunisce 4 volte all'anno, fissando obiettivi e discutendo degli stati di avanzamento con un grande livello di dettaglio. Tra questi obiettivi, quello della certificazione sociale SA8000, inizialmente per il settore pelletteria e successivamente allargata ad altri settori, assorbe la quasi totalità delle energie della commissione.

Tabella 1: Tabella riassuntiva di alcune caratteristiche dei comitati analizzati

	Aeroporto di Manchester (UK)	UniCredit Group	Autostrade per l'Italia	Hera	Shell (NL)	Biomasse Italia	Solvay	Gucci
Data di avvio	1969	2003 (lancio dell'iniziativa). Oggi 18 Comitati esistenti	2002	2005	1998 (prova), 2000 effettivo	2007	2006	2004
Contesto	Conflittualità territoriale e divergenza tra interessi utenti e interessi comunità	Timori per la perdita della anca come player locale	Conflittualità	Conflittualità	Attore chiave nel territorio e conflittualità	Attore chiave nel territorio	Attore chiave nel territorio	Attore chiave nel territorio e complessità nella gestione della CSR con la catena di fornitori
Obiettivi prevalenti per l'impresa	Rafforzare il radicamento dell'impresa nel territorio	Rafforzare il radicamento della banca nel territorio	Migliorare la trasparenza	Migliorare la trasparenza	Migliorare la trasparenza	Migliorare la trasparenza, prendere alcune decisioni in maniera condivisa	Rafforzare il radicamento dell'impresa nel territorio	Migliorare l'efficacia dell'attività di CSR e tutelare la reputazione
Finalità del comitato	Fornire pareri su varie questioni che attengono alla gestione dell'aeroporto	Favorire lo sviluppo del territorio	(come da accordo di programma) approva, verifica, pareri sulle questioni ambientali	Controllo	Controllo	Controllo e favorire lo sviluppo del territorio	Progetti integrati	(come da protocollo d'intesa impresa-sindacato) Favorire la diffusione della responsabilità sociale in Gucci e lungo la filiera
Attori rappresentati	Utenti, comunità, enti locali	Imprese, camere di commercio, associazioni industriali, università	Istituzioni locali	Comunità locali	Comunità locali	Comunità locali, enti pubblici, altri attori	Comunità locali	Dipendenti (attraverso le rappresentanze sindacali)
Regolamento	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	No	Qualche regola nel protocollo d'intesa
Comunicazione all'esterno	Sito web dell'iniziativa	Rivista dedicata e altri strumenti	Sito web dell'iniziativa	Sito web dell'iniziativa	Sito web dell'iniziativa	Limitata	Limitata	Limitata
Ruolo	Consultivo e informativo	Consultivo, promuove direttamente progetti integrati	Decisionale	Consultivo e informativo	Consultivo e informativo	Consultivo e informativo	Consultivo, piattaforma per la promozione di progetti integrati	Consultivo, di fatto co-gestione dell'attività di certificazione SA8000

4. Riflessioni su alcuni punti nodali

La breve illustrazione dei casi, presentati in allegato in versione estesa, già suggerisce quanto siano diverse le esperienze analizzate, in termini di motivazioni, contesti, forma del dialogo, composizione etc...

Una descrizione a tutto tondo delle caratteristiche formali dei comitati forse non ci permetterebbe quindi di cogliere elementi comuni, di individuare famiglie di esperienze e di tracciare alcune conclusioni.

Abbiamo quindi preferito approfondire quattro elementi a nostro avviso rappresentano degli snodi nella comprensione degli otto casi.

- Le **motivazioni** che hanno spinto l'impresa, talvolta di concerto con alcuni enti locali e altre istituzioni, ad **attivare i comitati**. Questo elemento ci pare importante in quanto le caratteristiche, anche formali, dei comitati sono influenzate in maniera rilevante da elementi di contesto che hanno determinato l'avvio dell'iniziativa.
- La **composizione dei comitati** è pure una dimensione importante per comprendere se vi sia una corrispondenza tra motivazioni, attività del comitato e rappresentatività degli attori che sono coinvolti.
- Il **perimetro dell'attività** dei comitati può variare nel tempo e divergere anche in maniera significativa rispetto alle attese al momento dell'attivazione. Abbiamo individuato due fattispecie, tra le mille sfumature che presentano i casi analizzati: si tratta del controllo delle attività dell'impresa e dei progetti a favore dello sviluppo del territorio. Nel secondo caso non mancano le comunanze con alcune esperienze richiamate nel capitolo 1: pianificazione integrata Territoriale, con i Patti Territoriali e la Pianificazione Strategica.
- Il **ruolo dei comitati e l'impatto sulla vita dell'impresa**. Nonostante il ruolo formale dei comitati sia di tipo consultivo, l'impatto sulle decisioni dell'impresa può essere notevole. In questa sezione ci siamo interrogati su quali fattori sia determinanti in questo senso.

Nella discussione che segue non mancano richiami ad altre esperienze, diverse dagli otto casi, che comunque hanno fornito spunti per integrare l'analisi.

L'attivazione

Nelle esperienze analizzate, le motivazioni per l'attivazione dei comitati sono molto variegata. Sembrano emergere per lo meno tre grandi famiglie di ragioni che spingono un'impresa ad attivare comitati locali:

- risposta ai momenti di crisi
- evoluzione di attività ordinarie di informazione e comunicazione

- interpretazione estensiva di vincoli normativi riguardo la consultazione degli attori

Una prima motivazione attiene alle situazioni di crisi nei rapporti tra impresa e territorio. Queste possono verificarsi nell'ambito di un processo di sviluppo, trasformazione o localizzazione dell'attività. E' questo il caso per esempio dei processi di fusione che talvolta segnano un punto di svolta nei rapporti con gli attori locali, che percepiscono l'allargamento del perimetro aziendale come un'inevitabile perdita di identità e di attenzione per le istanze di carattere prettamente locale. Questa è la situazione che ad esempio UniCredit ha dovuto affrontare durante e dopo il processo di fusione con alcune banche ben radicate nel territorio.

La situazione di crisi, forse più frequente di quella appena descritta, si manifesta anche nei processi di localizzazione o di ampliamento di impianti industriali, di produzione di energia, di infrastrutture di trasporto. Sono tutte situazioni che tipicamente segnano, in maniera netta e grave, un momento di crisi tra impresa e stakeholder locali, con la pubblica amministrazione che talvolta affianca il proponente e talvolta è alleata degli oppositori.

Nel Consiglio Consultivo della Comunità Locale (RAB) di Ferrara, sono i cittadini a verificare il corretto funzionamento del termovalorizzatore di Hera

Dopo le ripetute proteste e richieste dei cittadini di ottenere confronti con Hera (prima Agea) per discutere del termovalorizzatore di rifiuti urbani, le Amministrazioni di Ferrara decidono di adottare la proposta fatta da ERVET, l'Agenzia di sviluppo della Regione Emilia Romagna: sperimentare per la prima volta in Italia il modello del Residential Advisory Board (RAB) già attivo in Olanda, nella regione di Rijnmond (stabilimento Shell).

Con l'istituzione del RAB, Hera e Enti Locali intendono creare un luogo di dialogo e confronto tra alcuni rappresentanti dei cittadini (Comitato Cittadini) con i responsabili dei diversi settori dell'impresa.

Il RAB è composto dal Comitato Cittadini e dal Comitato Impresa, oltre a un Presidente (nominato dal Comitato dei Cittadini). Questo network può inoltre essere supportato dall'esperienza dei responsabili delle autorità di controllo (ambientale e sanitario) e da alcuni tecnici esperti da attivare su specifiche questioni.

Il comitato ha in questo caso una funzione chiara: creare uno spazio di dialogo, con regole ben definite. Il presupposto, ancora più evidente in questi casi, è che il dialogo sia comunque una buona medicina contro la conflittualità locale, uno strumento che permette di comprendere e interpretare meglio gli obiettivi degli altri attori sul territorio.

Una seconda famiglia di motivazioni è ascrivibile all'evoluzione di attività di gestione della problematica ambientale e di informazione degli stakeholder. Nonostante il nostro campione sia assai limitato, questa motivazione appare piuttosto minoritaria

anche se forse destinata a pesare di più in futuro, quando le imprese cercheranno di dare maggiore pregnanza e ricaduta pratica a quello che spesso rimane uno slogan: stakeholder engagement. A operare in questo solco, tra le esperienze che abbiamo analizzato, troviamo comunque almeno tre imprese: la Solvay, Biomasse Italia e Gucci. Si tratta di tre storie assai diverse caratterizzate però da un denominatore comune: la frequentazione con gli attori locali richiede una continua innovazione delle modalità di interazione. Non bastano più i rapporti (o bilanci che dir si voglia) ambientali e sociali, non bastano le assemblee pubbliche, non bastano iniziative spot di sostegno ad attività sportive, culturali ed educative. Impresa e attori locali, con intensità diverse a seconda dei casi, sentono la necessità di un'evoluzione dei rapporti, da vicini di casa a conviventi che insieme istruiscono i problemi, individuano soluzioni, prendono alcune decisioni. Non è forse un caso che tutte e tre le imprese siano attori chiave nel territorio: il marchio Solvay addirittura caratterizza il nome della località, Rosignano; Biomasse Italia è una delle principali imprese in un territorio a forte ritardo di sviluppo; Gucci, attraverso la sua presenza storica e la fitta rete di fornitori dà lavoro ad alcune migliaia di persone nell'area di Firenze.

La **terza motivazione** si sviluppa nell'ambito di procedimenti previsti dalla legge, quali ad esempio la Valutazione di Impatto Ambientale, la Valutazione Ambientale Strategica, l'Autorizzazione Ambientale Integrata. Dell'insufficienza di questi procedimenti sotto il profilo della coesione con gli attori locali molto si è scritto e si è detto. Si tratta di procedimenti che prevedono la raccolta di osservazioni scritte e che quindi poco spazio lasciano, se interpretati alla lettera, all'interazione diretta e informale tra proponenti e attori. Alcune imprese e amministrazioni locali, proprio in considerazione di questi limiti, hanno volontariamente sperimentato e sviluppato, accanto al procedimento formale, modalità di dialogo che vanno ben al di là di quanto previsto dalla legge.

Autostrade per l'Italia: dalle procedure di autorizzazione agli Osservatori Ambientali

Nella fase di autorizzazione delle opere, gli accordi firmati tra enti locali e Autostrade per l'Italia hanno previsto la costituzione di Comitati composti da enti locali ed esperti.

Si tratta in particolare:

- a) degli Osservatori Ambientali e Socio Economici della Regione Emilia-Romagna e della Regione Toscana della Variante di Valico (ovvero per i lavori di adeguamento dell'Autostrada del Sole nel tratto compreso tra lo svincolo di Sasso Marconi e Barberino di Mugello)
- b) del Comitato Tecnico di Garanzia, per la realizzazione della terza corsia autostradale nel tratto dell'A1 compreso tra gli svincoli di Firenze Nord e Firenze Sud.

Gli Osservatori Ambientali svolgono attività di verifica dell'efficacia dei sistemi adottati per la protezione e la mitigazione degli impatti ambientali legati alla realizzazione dell'opera.

Un esempio positivo è quello di Terna, il proprietario e gestore della rete di trasmissione nazionale di energia, che ha incardinato nella procedura di VAS il suo modello di concertazione con gli attori istituzionali. Tra gli enti locali, è interessante quanto sta facendo la Provincia di Modena nell'ambito del Piano Rifiuti.

La Provincia ha istituito un Tavolo Permanente di Garanzia, multi-stakeholder, che ha il compito di verificare e suggerire azioni per la piena attuazione del piano stesso (il Tavolo è divenuto ad esempio il luogo principale di discussione nell'ambito del procedimento di AIA del termovalorizzatore di rifiuti).

Tra le imprese analizzate, è Autostrade per l'Italia che si colloca in questo gruppo, con l'istituzione degli Osservatori Ambientali nell'ambito della procedura di VIA.

La composizione dei comitati

La composizione, nelle iniziative analizzate, risponde ai diversi motivi che hanno portato all'istituzione e all'evoluzione del comitato. Non sorprende quindi che, accanto ai rappresentanti dell'impresa, siedano di volta in volta rappresentanti dei sindacati, dei residenti, della comunità scientifica, delle istituzioni pubbliche, ecc.

Verrebbe da dire che in ogni caso al comitato partecipano gli stakeholder. Ma non è proprio così. Applicando alla lettera la definizione comunemente accettata di stakeholder (un soggetto che può influenzare o può essere influenzato da un determinato processo, in questo caso la decisione di un'impresa) è evidente che le categorie di attori coinvolti nei comitati dovrebbero essere numerose.

Ci saremmo aspettati infatti una pluralità di interessi rappresentati (dagli attori istituzionali, ai residenti, dai dipendenti ai clienti/utenti) e invece troviamo più spesso, ma non sempre, forme assai semplificate di rappresentanza. Tale semplificazione risponde a una necessità di efficacia dell'azione e della discussione in seno al comitato.

Nei RAB ci aspetteremmo di incontrare gli utenti del servizio di gestione dei rifiuti, nella Commissione di Gucci i fornitori, che risultano fortemente impattati dalle decisioni prese dalla commissione, negli Osservatori Ambientali i rappresentanti dei residenti e così via.

Con qualche eccezione, vedi box sul Comitato dell'Aeroporto di Manchester, la composizione appare quindi poco articolata e talvolta disallineata rispetto all'oggetto dell'azione del comitato. Forse anche in conseguenza del fatto che l'azione del comitato cambia obiettivi a seconda delle mutate condizioni di contesto o delle priorità che di volta in volta emergono.

Merita uno sguardo anche il percorso che ha portato nei diversi casi alla composizione del comitato che in parte spiega anche il perché alcune categorie di attori non siano incluse.

Il percorso prevalente prevede la diretta e attiva partecipazione di alcuni portatori d'interesse alla fase di nomina di alcuni componenti del comitato, attraverso forme di rappresentanza esistenti oppure create ad hoc.

La composizione ampia del Comitato Consultivo dell'Aeroporto di Manchester

Il comitato, che segue le Linee Guida del Ministero dei Trasporti britannico, ha compiti di portata molto ampia:

- a) trattare qualsiasi argomento connesso all'operatività dell'aeroporto che possa impattare sulle comunità locali, sul patrimonio naturale e culturale e sugli interessi della regione
- b) formulare suggerimenti per l'Amministratore Delegato e il Consiglio di Amministrazione dell'Aeroporto su qualsiasi argomento relativo alla gestione dell'Aeroporto che possa promuovere ulteriormente gli interessi degli utenti dell'aeroporto, delle comunità locali o della Regione
- c) promuovere l'interesse della popolazione locale per lo sviluppo dell'aeroporto
- d) proteggere e rafforzare gli interessi degli utenti dell'aeroporto.

Un mandato, seppure consultivo, così ampio è rispecchiato anche nella composizione che vede rappresentati enti locali (18 componenti), cittadini residenti (3 componenti), utenti dell'aeroporto (10 componenti).

La nomina dei componenti della Commissione Paritetica di Gucci, ad esempio, è regolata da un accordo sindacale del 2004 che prevede la presenza di 6 rappresentanti dei sindacati e 12 dell'impresa (ma solo 6 di questi ultimi hanno diritto di voto). Un simile approccio è seguito anche nell'ambito del Consiglio Consultivo della Comunità Locale (anche chiamato RAB) istituito a Ferrara con l'obiettivo di creare un luogo di dialogo permanente tra cittadini e Hera, la società che gestisce il termovalorizzatore. Il Consiglio è composto dal Comitato dei Cittadini (9 componenti) e Comitato dell'Impresa (3 componenti) cui possono aggiungersi, a seconda dei temi trattati, altro personale di Hera, enti di controllo ed altri soggetti. Interessante a questo proposito il caso Osservatori Ambientali di Autostrade per l'Italia, i cui componenti sono nominati dagli enti che hanno firmato la Convenzione per la realizzazione della tratta (per la variante di valico la convenzione fu firmata nel 1990 dal Ministero dei Lavori Pubblici, Ministero dell'Ambiente, ANAS, Società Autostrade, Regioni, Province, Comuni, Comunità Montane, Acoser, oggi Hera).

Diversa è invece l'esperienza di UniCredit, caratterizzata da un'azione forte dell'impresa, che individua i componenti, effettua le nomine e in qualche misura stabilisce le regole del gioco. Qui è addirittura il consiglio d'amministrazione della banca a effettuare le nomine. L'esperienza di UniCredit richiede uno sguardo analitico particolare, se non altro per quanto concerne la dimensione dell'iniziativa: la costituzione e gestione di 18 Comitati Territoriali richiede infatti una regia impegnativa e una certa omogeneità per quanto concerne il funzionamento e la composizione dei comitati. Di qui la scelta di operare con una logica top down.

Il processo di individuazione dei componenti del Tavolo Permanente di Garanzia sul Piano Rifiuti della Provincia di Modena

Nell'ambito del Piano Rifiuti è stato istituito un Comitato di Garanzia che ha il compito di verificare e dare indirizzi per la piena efficacia del Piano. La costituzione del Tavolo ha previsto l'avvio di un Laboratorio che ha operato per circa 6 mesi con un numero molto ampio di attori. Obiettivo del Laboratorio è stato quello di definire un regolamento concertato e di identificare il percorso per l'individuazione dei componenti del Tavolo. Quest'ultimo aspetto è stato definito con un sistema di quote (3 rappresentanti dei Comuni, 3 delle associazioni ambientaliste e comitati di cittadini, 2 delle associazioni imprenditoriali, ecc.).

Per l'individuazione dei componenti per ciascuna quota talvolta è stata necessaria la mediazione della Provincia, che ha convocato gli attori appartenenti a una determinata categoria. In diversi casi sono invece stati i sistemi di rappresentanza già esistenti a garantire un'efficace composizione.

Perimetro dell'attività dei comitati

E' stata richiamata più volte la questione dell'oggetto dell'attività dei comitati o quello che potremmo definire il perimetro d'azione.

Il perimetro d'azione del comitato deve essere logicamente distinto dagli obiettivi e fattori di contesto che hanno determinato la costituzione del comitato stesso sia in quanto gli obiettivi evolvono nel tempo sia perché un obiettivo generale, ad esempio la creazione di fiducia, può essere raggiunto dando al comitato compiti assai diversi.

Possiamo distinguere tra due diversi perimetri d'azione dei comitati:

- le attività d'impresa,
- le iniziative dell'impresa a favore del territorio.

Nel primo caso, quando l'oggetto dell'azione del comitato è l'attività dell'impresa, i partecipanti al comitato e le loro *constituencies* controllano che il management svolga al meglio le proprie attività e danno stimoli in termini di priorità d'intervento e obiettivi. Questo modello, nei casi analizzati, riguarda prevalentemente imprese manifatturiere o utilities (trasporti e energia), attività insomma caratterizzate da forte impatto ambientale e territoriale o rischio di violazione di standard di sicurezza.

La commissione paritetica di Gucci svolge una funzione di indirizzo e controllo sui temi ambientali e sociali ed è stata motore dell'avvio dell'ambizioso programma di certificazione SA8000. Oggi ne controlla lo sviluppo e la diffusione a tutti i principali settori di attività dell'impresa.

Un ruolo simile è quello degli Osservatori Ambientali di Autostrade per l'Italia, del RAB di Ferrara, del RAB della Shell o del Comitato dell'Aeroporto di Manchester.

Il controllo delle ditte appaltatrici attraverso l'Osservatorio Ambientale della Variante di Valico

Nell'ambito del progetto di variante di Valico, Autostrade per l'Italia ha recepito quanto indicato nell'accordo di programma istituendo l'Osservatorio Ambientale, cui partecipano esperti con il compito di segnalare problemi ambientali emergenti. La funzione dell'Osservatorio può sembrare a prima vista limitata al controllo delle attività, ma uno sguardo più attento rivela diverse sfaccettature:

- a) controllo del rispetto dei parametri ambientali nella realizzazione dell'opera,
- b) monitoraggio ambientale del territorio,
- c) ascolto delle istanze del territorio e informazione periodica, attraverso incontro, delle comunità locali,
- d) studi e campagne di rilevazione che consentono l'arricchimento della banca dati del ministero sulle caratteristiche del territorio,
- e) controllo dell'attività delle imprese appaltatrici.

Questa ultima funzione è interessante e di fatto mostra come l'OA sia di fatto uno strumento che arricchisce le funzioni di gestione dei rischi dell'impresa, non solo in termini di mitigazione di rischi reputazionali, ma anche di controllo dei rischi operativi.

In tutti questi casi siamo di fronte a un comitato che opera accanto a comitati tipici della governance d'impresa (comitato di audit, comitato di sorveglianza, etc...) e, pur non essendo altrettanto legittimato, influenza chiaramente alcune decisioni o richiede al management uno sforzo di *accountability* aggiuntivo.

Ma cosa controllano effettivamente questi comitati e per quale ragione altre forme di controllo sono o non sono percepite come inefficaci? Alcuni comitati controllano infatti che l'impresa rispetti quanto previsto dalla legge, in termini di emissioni, di smaltimento di rifiuti, ecc. In altre occasioni (non si tratta necessariamente di altri comitati) il controllo è legato al rispetto di un accordo, protocollo d'intesa o contratto che sia, che lega soggetti istituzionali oppure l'impresa a un certo numero di stakeholder. Una terza focalizzazione dell'attività di controllo riguarda invece il rispetto di norme etiche o valori comunemente accettate. Questa terza sfera di giustizia, come talvolta viene chiamata, è un ambito più labile ma sicuramente non meno interessante per l'attività del comitato.

Non sorprende che i comitati focalizzino la funzione di controllo sulla seconda e terza sfera di giustizia, mentre appare peculiare che spesso i comitati si occupino, o addirittura vengano istituiti, per controllare il rispetto della legge. Questa attenzione non può che essere letta come il risultato di una diffusa crisi di fiducia nei confronti delle istituzioni preposte alle attività di controllo (ARPA, ASL, INAIL, etc...) ritenute spesso poco trasparenti o addirittura colluse con il management dell'impresa.

Quando il perimetro del comitato sono le **iniziative dell'impresa a favore del territorio**, le differenze con le esperienze precedenti sono accentuate, in termini di

operatività, di gravidanza e anche di composizione dei comitati. Siamo di fronte a forme di collaborazione e dialogo più eterogenee, che vedono anche una frequente riformulazione di obiettivi e di priorità d'azione nel corso del tempo.

Il Comitato di Solvay è ad esempio attivatore di progetti di natura ambientale e sociale che possono vedere diversi attori nel ruolo di protagonisti. Solvay, a seconda dei progetti in questione, è facilitatore di partnership o è l'attore principale che promuove il progetto.

Anche i Comitati Territoriali di UniCredit si occupano del tema dello sviluppo locale, anche se spesso operano in territori con un elevato tasso di sviluppo imprenditoriale e bassi livelli di disoccupazione.

I Comitati Territoriali di UniCredit come piattaforma per progetti integrati

I Comitati Territoriali di UniCredit nel corso degli anni si sono accreditati come luoghi terzi dove diversi attori (imprese, associazioni di categoria, Camere di Commercio, Università, ...) si incontrano e discutono di tematiche particolarmente rilevanti per lo sviluppo economico del territorio.

Di fatto UniCredit mette a disposizione una piattaforma che viene utilizzata dagli attori per avviare progetti integrati, che spaziano dall'internazionalizzazione delle imprese, alle infrastrutture di trasporto, all'accesso al credito.

Il ruolo di UniCredit è defilato anche se non manca l'interesse della banca per le evoluzioni dei progetti e per i possibili contributi sotto forma di servizi finanziari.

23

E' interessante il caso di Biomasse Italia, che mostra un'evoluzione dalla prima forma, controllo e indirizzo per l'attività dell'impresa, alla seconda fattispecie, iniziative a favore del territorio. Biomasse Italia, peraltro non sollecitata dagli attori, ha infatti deciso inizialmente di creare un comitato come strumento di *accountability* e, successivamente, di estendere il *modus operandi* a più voci anche per accreditarsi come attore chiave per lo sviluppo del territorio.

Questa seconda dimensione pone delle questioni significative, che non abbiamo qui la presunzione di sciogliere, ma che vale la pena commentare. L'impresa, con la collaborazione degli attori, si sta sostituendo agli enti locali nella formulazione e attuazione di programmi strategici per il territorio? E' difficile infatti tracciare una netta linea di demarcazione tra i processi di pianificazione strategica, di programmazione negoziata e il fenomeno che qui stiamo analizzando. In tutti questi casi la collaborazione tra attori, se ben indirizzata, porta a dinamiche estremamente utili per formulare e riformulare i problemi, per identificare percorsi d'azione e per creare co-responsabilizzazione nella fase di attuazione.

In alcuni territori il peso relativo dell'impresa è molto rilevante, non solo in termini di capacità di erogare denaro. Le risorse che l'impresa può mettere a disposizione possono essere rilevanti in termini di capacità di gestione, di capacità tecnica, di capacità di attivare reti di fornitori, di capacità di convogliare interessi, di capacità di facilitazione, diretta o indiretta.

Ma in una situazione talvolta così asimmetrica non mancano i rischi, sia di manipolazione sia di resilienza. Cosa succederebbe infatti se l'impresa, per una riformulazione delle priorità, allentasse la presa? Una risposta a queste minacce la possono dare proprio i comitati, intesi non tanto nella loro funzione di controllo, quanto come piattaforme di partenariato allargato e rappresentativo delle istanze del territorio. Ecco che la questione della composizione e della rappresentatività diventa nuovamente cruciale.

Il ruolo dei comitati e gli impatti sulla vita dell'impresa

In tutte le esperienze analizzate, i comitati hanno un ruolo consultivo, nel senso che le posizioni, decisioni, deliberazioni del comitato non rappresentano un vincolo formale ai processi interni dell'impresa o degli enti pubblici che ne hanno promosso l'istituzione.

Se il ruolo formale è solo consultivo, da un punto di vista sostanziale le posizioni dei comitati assumono un peso particolarmente significativo per le decisioni del management, soprattutto quando la funzione del comitato è di controllo e indirizzo sulle attività caratteristiche dell'impresa.

Non è solo l'oggetto dell'attività del comitato (come discusso, controllo sulle attività dell'impresa vs iniziative a favore del territorio) a determinare il peso delle indicazioni del comitato medesimo; sono piuttosto alcuni elementi specifici del funzionamento del comitato (dal regolamento alla scelta dei componenti, dalla frequenza delle riunioni alla pubblicità che viene data alle indicazioni emerse) e soprattutto il peso politico dei componenti a determinare un effetto più o meno significativo sulle decisioni dell'impresa.

Un esempio è quello di Gucci, illustrato nel box; ma anche nei casi di Autostrade per l'Italia e dell'Aeroporto di Manchester siamo di fronte a comitati che non possono non essere ascoltati e le cui raccomandazioni non possono non trovare adeguate risposte sotto il profilo gestionale.

La Commissione Paritetica di Gucci come organismo di co-gestione

La Commissione Paritetica di Gucci, composta da rappresentanti delle organizzazioni sindacali e di impresa, ha come fine quello di “promuovere la sensibilizzazione in tema di Responsabilità Sociale, affinché diventi patrimonio di tutti - anche attraverso adeguati percorsi formativi - nonché di prevenire o evidenziare situazioni critiche o comportamenti difforni rispetto ai principi ispiratori della Responsabilità Sociale”. Nonostante abbia formalmente un ruolo consultivo, la Commissione Paritetica entra nel vivo delle questioni inerenti la responsabilità sociale con un confronto aperto non solo sugli obiettivi e i risultati raggiunti, ma anche sulle modalità organizzative. I verbali degli incontri (circa quattro all'anno) lasciano pochi dubbi: si tratta di co-gestione della responsabilità sociale, principio d'altronde richiamato anche nel protocollo d'intesa sindacale che istituisce la Commissione.

In termini di impatti, occorre fare una riflessione sulla questione della fiducia, già richiamata nella parte introduttiva di questo documento, e chiave fondamentale per l'interpretazione di queste esperienze.

In qualche misura, tutte queste esperienze nascono in una situazione di crisi di fiducia.

Questa crisi è talvolta contingente, nel senso che è legata all'ampliamento di un impianto, a una nuova realizzazione o localizzazione. In tutte queste situazioni i cittadini, i comitati, talvolta delle amministrazioni pubbliche, non si fidano di quanto dichiara il proponente, che ovviamente è in una situazione favorevole di asimmetria informativa.

Altre volte la crisi di fiducia è specifica. Pur non riguardando una storia, riguarda proprio quell'impresa, che magari nel territorio ha operato con eccessivo opportunismo. Questa crisi si fa sentire quindi anche nella normale operatività, ma in qualche modo lavora costantemente creando sospetti, malumori, perdita di consenso. In alcune situazioni, non rare nel nostro Paese, la crisi di fiducia è generale, riguarda le imprese intese come soggetti interessati solo al conseguimento del massimo profitto e, per le amministrazioni pubbliche, al massimo consenso politico. Come indicato nelle conclusioni, il tema comitati-fiducia ha implicazioni sulla forma dell'interazione e sull'impatto che l'attività del comitato può avere sulla gestione dell'impresa.

5. Conclusioni

Abbiamo considerato i comitati come strumento specifico del cosiddetto *stakeholder engagement*, l'attività di dialogo svolta dall'impresa con obiettivi molteplici.

Nel gioco tra impresa e attori locali, per lo meno nelle dinamiche che abbiamo osservato nell'ambito di questa ricerca, l'engagement va sia nella **direzione impresa-attori** che nella direzione opposta, **attori-impresa**.

Il secondo caso ci pare particolarmente interessante: sono gli attori che formulano all'impresa domande pressanti (ad esempio trasparenza, impegni, progetti), la quale risponde con l'attivazione di un comitato locale. Il comitato è una risposta operativa, anche non pianificata, che risolve un problema contingente e cogente, e **consente all'impresa di uscire dall'angolo**, con una **risposta tattica** per nulla scontata, che nel tempo può acquisire una **valenza strategica**.

Comitati, fiducia e il gioco (serio) dell'engagement

Tutte le esperienze analizzate nascono e si sviluppano in situazioni di crisi di fiducia. La nostra analisi suggerisce che il tema comitati-fiducia abbia sfumature diverse, anche in termini di ruoli dei diversi attori. Ci troviamo di volta in volta di fronte a:

- **Imprese che cercano di ricostruire fiducia**, soprattutto a valle di situazioni di perdita di consenso per una delocalizzazione, un ampliamento di impianto che gli attori locali non avevano previsto, per il rischio di una perdita di funzioni nobili per il territorio,
- **Imprese che cercano di conquistare fiducia**. E' il caso soprattutto di imprese che non hanno consuetudine nel territorio, che mancano di un track record e quindi devono superare diffidenze per essere accettate durante il processo di progettazione-realizzazione e, in quello successivo, di esercizio,
- **Attori che vogliono vedere da vicino** alcuni processi decisionali o alcuni processi tecnicamente complessi. Siamo per lo più in presenza di una richiesta di informazione con controllo diretto e ravvicinato delle fonti, soprattutto nei casi in cui le attività dell'impresa abbiano impatti ambientali potenzialmente rilevanti. Talvolta gli attori sono alla ricerca di avere prove dei propri sospetti.
- **Attori che vogliono entrare nel vivo** di alcune decisioni. Non è questa una caratteristica prevalente, forse anche per una questione di grado di maturità delle esperienze analizzate oppure per la debole presa che il modello di co-gestione ha in molte aree del nostro paese. Qui il rapporto comitato-fiducia appare più sottile e implicitamente presuppone che il management dell'impresa non sia sufficientemente efficace nell'applicare un determinato programma.

Talvolta l'attivazione del comitato appare quindi meno ovvia di quanto non pensassimo: è il risultato di **dinamiche veloci e non governabili**. La stessa velocità la riscontriamo anche nelle fasi successive, nell'evoluzione da una **fase nascente** a una **fase di adolescenza e maturità** del comitato. Gli intervistati hanno spesso utilizzato il sostantivo **sperimentazione**, ad indicare il **livello artigianale**, descritto anche come valore, delle prime fasi di sviluppo dei comitati. Si procede per passi successivi, con solo un'idea vaga di quello che verrà.

Questa **modalità interattiva e soprattutto iterativa**, quasi per prova – errore, contraddistingue sia l'azione delle imprese che l'azione degli altri attori, che sperimentano spesso per la prima volta modalità permanenti di dialogo con le imprese. Anche da un punto di vista dei contenuti, e quindi non solo del processo, abbiamo osservato lo stesso livello di sperimentazione, con regolamenti volutamente ampi, a dimostrazione che “**non sapevamo bene di cosa avremmo discusso**”, oppure con il perimetro dell'attività che, come osservato, si evolve nel corso del tempo per mutate esigenze.

Riprendendo le ipotesi di ricerca, formulate nella parte iniziale di questo report, possiamo affermare che la prima ipotesi, secondo la quale i comitati sono uno **strumento di accountability**², appare valida in tutti i casi analizzati. Talvolta questo non è solo un risultato accidentale, ma, come abbiamo visto, la ragione per la quale il comitato viene attivato.

La seconda ipotesi che abbiamo formulato, secondo la quale “i comitati multi stakeholder danno forza e forma ad accordi informali o formali tra impresa e attori del territorio, permettendo una governance d'impresa aperta, se non addirittura allargata” appare particolarmente vera in alcuni casi (Autostrade per l'Italia, Gucci, RAB di Hera), dove il comitato è uno strumento che è parte dell'accordo tra due o più portatori d'interesse. E' interessante notare come in questi e in altri casi l'accordo ha già assegnato al comitato un ruolo che presuppone una governance allargata di alcuni processi decisionali. Il comitato ha in questi casi un ruolo che va ben oltre quello formale, di norma consultivo, che l'impresa e gli attori hanno deciso di assegnargli. Potremmo quindi dire che i comitati sono spesso **empowered** in quanto hanno un peso politico forte, specialmente laddove vengono costituiti in risposta a momenti di crisi o di conflittualità.

² Le tre ipotesi del progetto sono le seguenti:

- ipotesi 1: i comitati permettono un più efficace accesso all'informazione, migliorano la trasparenza tra impresa e stakeholder, migliorano la credibilità di chi produce informazione.
- Ipotesi 2: i comitati multi stakeholder danno forza e forma ad accordi informali o formali tra impresa e attori del territorio, permettendo una governance d'impresa aperta, se non addirittura allargata.
- Ipotesi 3: i comitati multi-stakeholder possono rappresentare uno strumento per creare o fortificare il partenariato tra più attori (e il partenariato è condizione per la costruzione di progetti integrati in una logica di governance allargata e di co-responsabilizzazione).

Abbiamo anche notato un fenomeno di progressivo *empowerment*, inteso come processo incrementale. L'*empowerment* è forse una risposta dovuta a aspettative necessariamente crescenti espresse da parte degli attori o se non altro un tentativo di mantenere viva l'attenzione, che altrimenti scemerebbe dopo qualche riunione. In alcuni casi l'effetto dell'*empowerment* diventa quindi il **presupposto per una governance allargata**. Si tratta di un'evoluzione della co-progettazione e della co-azione (a più voci e a più mani) che dai processi semplici e ancillari, aggiuntivi, evolve per diventare una modalità di gestione di processi complessi e articolati.

I comitati multi-stakeholder in alcuni casi hanno quindi acquisito lo **status di comitati d'indirizzo strategico, di comitati di controllo o di comitati esecutivi su tematiche specifiche**. Questo è un piano denso di significati e di implicazioni che merita forse un'attenzione particolare.

Appare tuttavia evidente dai casi analizzati che la **questione delle rappresentatività è irrisolta**, soprattutto se i comitati hanno un'ambizione più ampia rispetto al semplice scambio di informazioni e trasparenza. Come abbiamo sottolineato, ci saremmo aspettati una pluralità di interessi rappresentati (dagli attori istituzionali, ai residenti, dai dipendenti ai clienti/utenti) e invece troviamo più spesso, ma non sempre, forme assai semplificate di rappresentanza. Con qualche eccezione la composizione appare quindi poco articolata e talvolta disallineata rispetto all'oggetto dell'azione del comitato.

Ma l'*empowerment* appare anche l'effetto del **riconoscimento del valore dei contributi degli attori** anche al di fuori del perimetro dell'impresa. Il comitato quindi è in questo caso il punto di sintesi di intelligenze diffuse sul territorio.

Non in tutti i casi questo avviene perché alcuni comitati sono effettivamente molto orientati alla co-gestione delle attività interne dell'impresa. In alcune situazioni, non si tratta necessariamente di quelle più evolute, i comitati multi-stakeholder rappresentano invece uno strumento di **cittadinanza d'impresa**, una modalità attraverso la quale l'impresa rafforza il proprio ruolo di cittadino del territorio e quindi di attivatore di processi che vedranno altri attori nei ruoli di protagonisti (si tratta della nostra **terza ipotesi** che si riferisce alla possibilità che attraverso i comitati si rafforzino i legami di parternariato). Il caso dell'Aeroporto di Manchester e ancora di più quello dei Comitati Territoriali di UniCredit Group appaiono particolarmente significativi a questo riguardo.

Che futuro possiamo immaginare per i comitati multi-stakeholder? Pur non potendo formulare una valutazione univoca delle esperienze analizzate, molto diverse tra loro, possiamo riconoscere nei comitati un potenziale molto interessante nella direzione del rafforzamento delle reti fiduciarie, con benefici sia per l'impresa (operatività e orientamento strategico), che per il territorio (sviluppo economico, salvaguardia dell'ambiente, welfare). I comitati possono inoltre svolgere un ruolo positivo nel dare risposta a questioni pubbliche fortemente sentite a livello territoriale, superando le *impasse* tipiche che si creano per la localizzazione di impianti e infrastrutture. In questo caso i comitati potrebbero avere un ruolo ambizioso nella riformulazione di problemi di natura pubblica e nell'individuazione di soluzioni

condivise (e quindi non solo come camera di compensazione di istanze non facilmente conciliabili).

Per cogliere questo potenziale occorre sperimentare ancora e individuare settori/territori che forse meglio possono valorizzare l'esperienza dei comitati.

Nelle esperienze analizzate, e nella ricognizione veloce che abbiamo compiuto anche su molte iniziative all'estero, appare evidente come nel **settore delle utilities (trasporto, energia, rifiuti, acqua) più di altri** si sia sentita la necessità di sperimentare percorsi innovativi di stakeholder engagement. Possiamo solo abbozzare una spiegazione: da un lato la proprietà pubblica o semi pubblica, dall'altro l'abitudine al confronto con gli utenti –cittadini-consumatori sono elementi che, sommati a quello dell'impatto ambientale, possono richiedere e favorire lo sviluppo di strumenti di dialogo permanenti come i comitati multi-stakeholder.

Nel nostro paese questi potrebbero essere i settori dove eventualmente fare azione di sensibilizzazione e stimolare la nascita di comitati, eventualmente con **linee guida**, poco prescrittive, che possano aiutare le imprese a trovare le corrette modalità e alcuni stakeholder (in particolare cittadini-residenti) a sviluppare la cultura del dialogo, informato e propositivo nell'ambito di una cornice in cui sono chiari ruoli e regole del gioco.

Proprio le **regole del gioco**³ (e i principi) crediamo possano essere elementi chiave delle linee guida. In una situazione, come si è detto, di crisi di fiducia, anche il dialogo con gli attori locali può incontrare forti resistenze, perché scarsa è la credibilità di cui gode ciascun attore di fronte agli altri attori. Delle regole del gioco chiare, eventualmente scaturite da un percorso di condivisione, potrebbero stemperare reciproche resistenze e **definire le responsabilità** all'interno di un processo come quello dei comitati locali.

³ Alcuni regolamenti dei comitati definiscono per esempio questioni quali la composizione e la revoca, i diritti di voto e di veto, il diritto di parola, la pubblicità e la riservatezza, etc...

Allegato 1. Il Comitato Consultivo dell' Aeroporto di Manchester

Satia Marchese Daelli

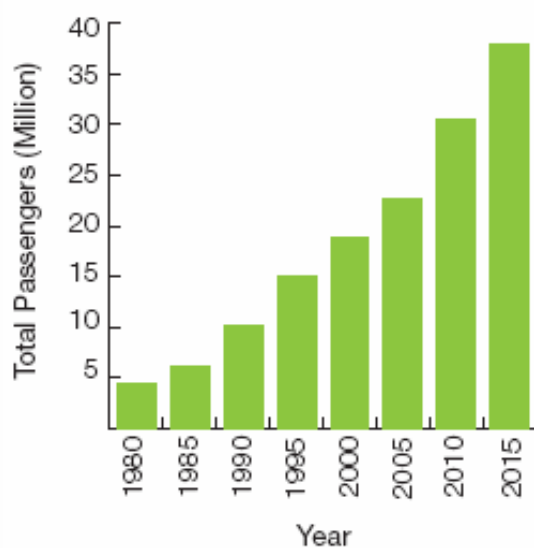
L'Aeroporto di Manchester è stato uno dei primi aeroporti a riconoscere l'importanza delle consultazioni a livello locale: il Comitato Consultivo dell'aeroporto è nato infatti già nel 1969 (non sull'onda di episodi di particolare gravità che avessero reso palese la necessità della sua costituzione).

Il comitato, che segue le Linee Guida del Ministero dei Trasporti britannico, ha contemporaneamente compiti di portata molto ampia e la possibilità di esprimersi su questioni strategiche di primaria importanza: l'atto costitutivo del Comitato prevede fra l'altro che spetti al Comitato

Parte descrittiva

Attualmente transitano per l'aeroporto di Manchester circa 22 milioni di passeggeri diretti verso 180 destinazioni servite da 90 compagnie aeree differenti: si tratta del 9,4% circa del traffico aereo britannico.

L'aeroporto inoltre è in costante crescita. Dal 2002 ad oggi si è avuto un incremento pari al 17,6% e il Master Plan dell'aeroporto al 2030 punta a una crescita della domanda del 4-6% annui: nel 2015 sono previsti dai 37 ai 39 milioni di passeggeri, mentre nel 2030 circa 50 milioni.



L'atto costitutivo del Comitato prevede fra l'altro che spetti al Comitato

- fornire indirizzi all'aeroporto su qualsiasi argomento questi possa far riferimento al comitato
- considerare qualsiasi argomento connesso all'operatività dell'aeroporto che possa impattare sulle comunità locali, sul patrimonio naturale e culturale e sugli interessi della regione
- formulare suggerimenti per l'Amministratore Delegato e il Consiglio di Amministrazione dell'Aeroporto su qualsiasi argomento relativo alla gestione dell'Aeroporto che possa promuovere ulteriormente gli interessi degli utenti dell'aeroporto, delle comunità locali o della Regione
- promuovere l'interesse della popolazione locale per lo sviluppo dell'aeroporto
- proteggere e rafforzare gli interessi degli utenti dell'aeroporto.

Il Comitato è composto complessivamente da 33 membri:

- Chairman
- Enti locali (18)
- Gruppi organizzati di residenti (4)
- Gruppi che rappresentano gli utenti dell'aeroporto (10).

Per il dettaglio della composizione del Comitato vedere la tabella seguente:

Committee membership 2005/07

Current Member	Organisation	Previous Members
Mr S R Wilkinson	Chairman (ind)	
Cllr A Bradley Cllr H Grange Cllr C A Claxton	Cheshire County Council	Cllr C C Bain
Cllr J N Pantall Cllr P Harding Cllr P Carter	Stockport Metropolitan Borough Council	Cllr C MacAlister
Cllr D Butt Cllr J Pearson Cllr P Lane	Trafford Metropolitan Borough Council	Cllr C Foster
Cllr WJS Hamman Cllr J Macrae Cllr C Shepherd	Macclesfield Borough Council	Cllr A D Ranfield
Cllr A Burns Cllr P Morrison Cllr K Whitmore	Manchester City Council	
Cllr A Hooker	Vale Royal Borough Council	Cllr L J Ford
Cllr J A Whitehead	Tameside Metropolitan Borough Council	
Cllr P L Kolker	Congleton Borough Council	
Ms L Addie	Airport Employee	
Mr G Davies	Scheduling Committee	
Mr A Lang	North West Region of CBI	Mr W J Hipkins
Mr J Thomas	North West Region Chambers of Commerce	
Mr G Denson	Airline Operators Committee	
Mrs D Parker	Association of British Travel Agents	Ms C Blocksidge
Mrs S Matlow	Passenger Representative	
Mr P Burns	Heald Green and Long Lane Ratepayers Association	
Mr R Farr	Styal Action Association	
Mr T R Greaves	Knutsford & Mobberley Joint Action Group	
Mrs W Casey	Wythenshawe Combined Tenants Association	
	Cheshire Disabilities Federation	Mrs C Pickthall
	Disability Stockport	Mr P Rowe
Mr P McGuirk	Warrington Disability Partnership	
Dr A J P Campbell	National Trust	
Mr N Duncan	Which?	

Il Chairman è l'unico membro nominato dall'Aeroporto, ma è indipendente sia da questo che rispetto agli altri interessi rappresentati nel Comitato.

Il Comitato è suddiviso in due sottogruppi:

- l'Airport Users Advisory Board, che si occupa di questioni che riguardano l'operatività del terminal aeroportuale, il comfort e i servizi offerti ai passeggeri
- il Technical Advisory Group, che si occupa dei collegamenti con l'aeroporto, della politica e dei controlli ambientali, e dell'efficacia del funzionamento dell'aeroporto.

Il Comitato si riunisce presso l'aeroporto quattro volte l'anno in plenaria e altrettanto fa ciascuno dei due sottogruppi: gli incontri sono quindi complessivamente 12 all'anno.

Parte analitica

Negli ultimi anni fra le attività più importanti del Comitato c'è il monitoraggio ambientale, effettuato sulla base dell'Airport Environment Plan che delinea la strategia dell'aeroporto fino al 2015 per la gestione di questioni come il rumore, l'inquinamento atmosferico, i cambiamenti climatici, i trasporti terrestri per i collegamenti con l'aeroporto, la gestione dei consumi, la gestione del paesaggio e degli habitat naturali, la gestione ambientale.

In particolare, il Comitato vigila sul rispetto da parte dell'Aeroporto di una serie di accordi presi con i principali organi di governo della regione (ratificati nella Sezione 106 del Town and Country Planning Act e in altre disposizioni normative aggiuntive) commissionando un rapporto annuale dettagliato in merito a Bureau Veritas.

Per quanto concerne i servizi ai passeggeri il Comitato ne controlla l'offerta e la qualità, esamina i reclami e quali azioni l'Aeroporto abbia messo in campo come risposta, effettua un monitoraggio sui prezzi (secondo quanto espressamente previsto dall'Airport Act del 1986).

Fra i *temi caldi* di cui il Comitato si è occupato negli ultimi anni va segnalata la sicurezza: in particolare il monitoraggio delle modalità con cui le disposizioni fortemente restrittive sono state implementate nell'aeroporto e l'impatto che queste hanno provocato sul comfort dei passeggeri.

Il Comitato riceve regolari aggiornamenti sull'evoluzione della normativa relativa al settore aeroportuale e viene spesso consultato dal governo britannico nel corso dell'iter di approvazione di nuove misure regolamentari; dispone inoltre di un piccolo budget, messo a disposizione dall'aeroporto, che viene utilizzato per coprire le spese degli incontri del Comitato e di occasioni analoghe.

Nel Regno Unito nei territori interessati dalle attività degli aeroporti la presenza di comitati multistakeholder di consultazione a livello locale è molto diffusa e il beneficio in termini di riduzione della conflittualità ormai dato per scontato.

Nel 1982 il Ministero dei Trasporti ha ufficializzato l'importanza di questo tipo di strumenti nel Civil Aviation Act e ha pubblicato un documento di Linee Guida per la costituzione dei comitati che, oltre a fare una panoramica dei principali riferimenti normativi, fornisce suggerimenti articolati e concreti relativi a una molteplicità di aspetti che vanno considerati nella costituzione e gestione di un comitato di questo tipo, come il ruolo, i poteri e i compiti, la composizione, la governance, la rappresentatività, i rapporti con l'aeroporto e la sua partecipazione al comitato.

Fra gli aspetti evidenziati da questo documento si sottolinea l'importanza attribuita a:

- Indipendenza del Chairman,
- Rappresentatività del comitato, che dovrebbe dar voce ai diversi utenti dell'aeroporto, agli enti locali e a qualsiasi ente che rappresenti interessi di persone legate al territorio in cui è situato l'aeroporto,

- Capacità del comitato di rappresentare in maniera equilibrata gli interessi dei diversi attori senza tutelarne maggiormente alcuni a discapito degli altri,
- Caratteristiche del rapporto con l'aeroporto di riferimento, che dovrebbe sostanziarsi da un lato in uno scambio costante e reciproco di informazioni e proposte, ma dall'altro non confondere mai i ruoli lasciando al comitato multistakeholder sempre solo poteri di carattere consultivo.

Ne emerge il ritratto di comitati i cui compiti principali si possono sintetizzare nel:

- creare un forum di discussione finalizzato a formulare suggerimenti e/o raccomandazioni al governo e agli operatori aeroportuali,
- alimentare e condurre lo svolgimento di una discussione informata sui diversi temi di rilievo per gli attori rappresentati legati all'operatività degli aeroporti, anche fornendo ai partecipanti prima degli incontri del comitato studi, materiali e documenti rilevanti per adottare le decisioni,
- diffondere informazioni,
- favorire l'integrazione dell'aeroporto nel tessuto sociale locale.

Commenti e generalizzazione dei risultati

L'attivazione di comitati consultivi a livello locale viene attualmente raccomandata per tutti gli aeroporti del Paese e ormai dal 1980 i comitati locali dei principali aeroporti hanno dato vita a un'iniziativa di coordinamento, chiamata Liaison Group, la cui principale iniziativa è l'incontro annuale di tutti i comitati aderenti per discutere di questioni di comune interesse e di rilevanza strategica per una struttura aeroportuale come atti normativi in preparazione o in fase di revisione, sicurezza, cambiamenti climatici, qualità dei servizi per i viaggiatori, accessibilità alla mobilità aerea per i disabili.

Allegato 2. I Comitati Territoriali UniCredit Group

Matteo Bartolomeo

Attivi dal 2003, i Comitati Territoriali sono organismi consultivi, nominati dal Consiglio di Amministrazione UniCredit, costituiti da un numero variabile di componenti scelti tra le figure chiave dell'imprenditoria, dell'associazionismo, della cultura e del volontariato rappresentativi del territorio di riferimento. Ad oggi sono attivi 18 Comitati Territoriali che coinvolgono circa 350 membri esterni, in aggiunta a membri interni e consiglieri d'amministrazione del Gruppo.

Parte descrittiva

Il progetto di Comitati Territoriali di Unicredit Group è stato lanciato nel 2003 per iniziativa dell'unità CSR di Unicredito Italiano, banca emersa dalla fusione di Credito Italiano, Banca CRT, Rolo Banca, Cassa di risparmio di Verona, Cassamarca e altre banche locali. Il progetto nasce come naturale evoluzione del progetto ITACA, un progetto di ascolto delle istanze locali che si sviluppa tra il 2002 e il 2003 per accompagnare il processo di fusione e divisionalizzazione della banca (il cosiddetto progetto S3, che prevede la riorganizzazione delle attività della banca non per area geografica, ma per attività di business).

L'iniziativa di Unicredit (d'ora in poi la banca cui facciamo riferimento verrà chiamata Unicredit anche se nelle diverse fasi ha assunto denominazioni diverse) risponde a un'esigenza sopra tutte: radicare un gruppo nazionale nei territori in cui opera, soprattutto nei contesti che hanno conosciuto la perdita di un player locale a favore di un gruppo di scala nazionale. A Bologna, Verona, Torino e Trieste in particolare il progetto di fusione ha infatti conosciuto molti oppositori e acceso il dibattito presso le fondazioni azioniste e gli enti locali che ne controllano i consigli di amministrazione. Si teme infatti che, con la nascita della nuova entità, il territorio possa perdere più di un vantaggio allo stesso tempo:

- le imprese locali perderebbero un partner bancario che sa ascoltare e rispondere, con processi non standardizzati, alle esigenze di credito e di servizi (sia ordinarie che straordinarie)
- gli attori sociali e politici del territorio, in particolare enti pubblici e le fondazioni azioniste, perderebbero il controllo di un'entità economica rilevante e strategica

La risposta del management di Unicredit, una volta che la fusione è andata in porto, non si fa attendere e, dopo poco tempo, nascono i primi Comitati Territoriali come evoluzione del progetto ITACA.

Non a caso, le prime città dove vengono creati i Comitati Territoriali sono Bologna, Torino, Trieste (le città delle banche che sono confluite nel nuovo gruppo), cui si aggiungono fin da subito alcuni territori caldi, storicamente orgogliosi della loro identità, per i quali la banca ritiene prioritario lavorare sul radicamento.

La scelta dello strumento Comitato Locale è abbastanza spontanea e deriva dalla necessità di dare continuità ad attività di ascolto del progetto ITACA. Il management di UniCredit non si ispira a iniziative particolari, piuttosto sperimenta sul campo alcune intuizioni, anche forte dell'imprimatur dell'amministratore delegato che dà spazio, risorse e appoggio all'attività su alcuni territori.

I Comitati sono nominati dal Consiglio di Amministrazione della banca. Il governo del progetto è affidato a un team di 6 persone, compreso il coordinatore Riccardo della Valle, che risponde formalmente al responsabile della Comunicazione e Identità del gruppo. Da un punto di vista sostanziale, il responsabile del progetto riferisce a uno dei 3 deputy CEO del gruppo (il triumvirato che nasce nell'estate 2007 per affiancare l'amministratore delegato) e all'amministratore delegato. I più alti vertici dell'impresa sono fortemente coinvolti nel progetto, sia con un ruolo di indirizzo sia come partecipazione diretta alle attività che vengono svolte nel territorio.

La composizione dei Comitati Territoriali è piuttosto variegata ed abbastanza rappresentativa coerente con l'obiettivo di avere un presidio sul territorio e una rappresentatività ampia delle istanze.

I membri esterni sono circa 350 e rappresentano enti locali, camere di commercio, associazioni e enti non profit, imprese, università etc.. E' da sottolineare che la partecipazione è di livello elevato con presidenti, direttori generali e amministratori delegati.

Ciascun comitato si riunisce di norma quattro volte all'anno e tratta tematiche emergenti a livello locale, su proposta del presidente e dei membri. I comitati attivano progetti sotto forma di convegni, ricerche e attivazione di partenariati. Di seguito una lista delle tematiche più frequentemente affrontate da ciascun comitato.

- sviluppo territoriale, ambiente e agricolture, 25 progetti attivati,
- coesione sociale-immigrazione, 21 progetti attivati,
- Imprese innovazione, 16 progetti attivati,
- Turismo, 7 progetti attivati,
- Ricerca di settore, 6 progetti attivati,
- Infrastrutture e logistica, 6 progetti attivati.

Esiste un regolamento che definisce aspetti di puro funzionamento, quali la periodicità, la nomina, la revoca dei componenti, i compensi e le funzioni del presidente e della segreteria.

Il progetto Comitati vede un dispiegamento di risorse piuttosto significativo. Il team di coordinamento di Milano è composto da 6 persone che lavorano a stretto contatto con altre 6 persone a tempo pieno, con qualifica di dirigenti, sul territorio. Questi luogotenenti, con inquadramento dirigenziale, sono in qualche misura dei rappresentanti della banca di fronte alle istituzioni e necessariamente devono quindi avere un profilo piuttosto alto e una consolidata esperienza. Ogni comitato vede poi la partecipazione dei rappresentanti locali della banca, al più alto livello.

Oltre a queste risorse occorre considerare che il progetto prevede l'erogazione di un gettone di presenza di 500€ per ogni rappresentante del comitato e per ogni riunione. Visti i numeri del progetto, oltre 350 membri esterni dei Comitati in tutta Italia, complessivamente la somma non è irrilevante (la somma viene poi devoluta ad associazioni senza scopo di lucro individuate da ogni singolo comitato locale). Risorse economiche aggiuntive sono allocate per finanziare progetti specifici (progetti di ricerca, di sensibilizzazione, etc...) e progetti speciali più legati al business della banca (definizione di servizi ad hoc, apertura di linee di finanziamento, etc...), questi ultimi non ricadono nel budget del progetto.

Altre risorse sono impiegate per attività di consulenza al progetto, comunicazione (in particolare la preparazione e la pubblicazione della rivista Itaca) e la partecipazione a iniziative sul territorio (piccolo e medio giving molto locale).

Parte analitica

Facilitatori esterni vengono utilizzati solo sporadicamente, ma in ciascun comitato una persona di alto profilo svolge le funzioni di presidente (rettori di università, presidenti di camere di commercio, ...)

La funzione CSR, più precisamente la Struttura Relazioni con le Comunità Locali all'interno della direzione Corporate Image and Identity (all'interno della quale è collocata anche la CSR, il giving, l'arte) è owner del progetto.

I Comitati sono riusciti nel tempo a coinvolgere l'opinione pubblica e, in parte, le funzioni aziendali anche grazie all'attivazione di strumenti di comunicazione e l'organizzazione di eventi pubblici particolari. Da segnalare il progetto Grand Re-tour, un viaggio moderato da Bonomi dalla Sicilia a nord per discutere di sviluppo e territorio e la rivista Itaca-Quaderni del Territorio, distribuita anche nelle librerie, che si distingue sui temi dello sviluppo locale, innovazione e internazionalizzazione delle imprese.

L'impatto del progetto sui processi aziendali può essere valutato su più livelli. A livello strategico i Comitati hanno sostenuto e istituzionalizzato l'attività positiva svolta nell'ambito del progetto Itaca, più recentemente, hanno permesso di gestire in maniera efficace alcune situazioni di crisi. Per fare un esempio, l'integrazione con Capitalia ha creato frizioni sia nel bresciano, dove è forte la componente Fineco-Bipop, che in Sicilia, dove l'ex Banco di Sicilia si è sempre ritagliato spazi di

autonomia considerati eccessivi dal management Unicredit. In questi due ambiti territoriali, la presenza da lungo tempo di Comitati di UniCredit ha permesso, in tempi rapidi e con modalità convincenti, di attivare reti, di aprire tavoli di discussione e di individuare persone chiave per gestire il cambiamento. Da questo punto di vista il comitato ha quindi avuto il duplice ruolo di camera di compensazione e di attivatore di reti/soluzioni per risolvere le situazioni di crisi. Il top management della banca ha ben compreso l'importanza dei Comitati e ha destinato tempo e concentrazione per partecipare attivamente ai lavori di alcuni Comitati e dare uno stimolo forte al progetto nel suo complesso.

Da un punto di vista operativo, per il business della banca, i Comitati hanno avuto un impatto importante, ma ancora giudicato non pienamente soddisfacente. Sui progetti di infrastrutture (autostrade, aeroporti, poli fieristici) i Comitati hanno permesso di creare coalizioni di attori intorno a proposte concrete che per la banca diventano importanti opportunità di finanziamento. Ma i Comitati hanno avuto anche un ruolo molto importante nella comprensione delle necessità di piccole e medie imprese che partecipano ai Comitati sia attraverso le consuete forme di rappresentanza che direttamente. La valorizzazione di questo patrimonio di conoscenza e fiducia risulta ancora limitata a causa del coinvolgimento non sempre attivo del middle management della banca.

Per gli attori sul territorio, il comitato locale, secondo le informazioni che abbiamo acquisito da UniCredit, rappresenta un luogo terzo e rilevante all'interno del quale si sviluppano dinamiche positive in termini di comprensione dei problemi, progettualità, sviluppo delle reti. I Comitati hanno una partecipazione molto qualificata da parte dei rappresentanti degli interessi e delle istituzioni locali (rettori, presidenti di camere di commercio, di associazioni industriali, di associazioni di commercianti e artigiani, di aeroporti, utilities e imprenditori, ...) e rappresentano quindi un luogo di sicuro appeal per chi vi partecipa, ma anche potenzialmente un luogo di sintesi per certi versi unico. Parte della valutazione positiva è anche dovuta al ruolo abbastanza defilato di UniCredit, che è presente con un ruolo organizzativo e di ascolto più che di facilitazione e coordinamento sui contenuti. Gli interessi specifici della banca sono quindi sfumati, per lasciare invece spazio agli interessi locali.

Commenti e generalizzazione dei risultati

Il progetto Comitati Territoriali è nato come evoluzione spontanea del progetto Itaca e senza una chiara strategia di lungo periodo, non potendo la banca prevedere ostacoli, criticità e opportunità che avrebbe incontrato. Dai 5-6 Comitati della fase iniziale (tra la fine del 2003 e l'inizio del 2004) si è arrivati nel 2007 a 21 Comitati Territoriali a dimostrazione che il progetto ha saputo produrre risultati significativi a fronte di un investimento importante. Il recente accorpamento di alcuni Comitati ha portato il numero complessivo nel 2008 a 18.

L'evoluzione futura dei Comitati Territoriali di UniCredit va nella direzione di una riorganizzazione in alcune aree e una internazionalizzazione moderata. Il gruppo non è

infatti pronto a lanciare Comitati in tutte le aree geografiche in cui opera, ma sta progressivamente allargando il raggio d'azione alla Baviera, alla Slovacchia e ad altre regioni attraverso la cooptazione di alcuni interessi oltre confine all'interno di Comitati italiani. Questo processo potrebbe portare, in una fase successiva e non ancora pianificata, all'attivazione di Comitati proprio nei territori con i quali si è sviluppata la collaborazione in seno a Comitati italiani.

Il progetto Comitati Territoriali è cresciuto molto e oggi conta 18 Comitati con una prevalenza al nord, ma un radicamento crescente anche al sud, in particolare in Sicilia, Campania, Puglia. In alcune regioni, come queste ultime, il comitato ha una dimensione regionale, mentre in altri ambiti, per esempio in Nord-Est i Comitati rappresentano territori più omogenei in termini di struttura produttiva. L'evoluzione in corso e dei prossimi mesi prevede una riorganizzazione di alcuni Comitati, con qualche accorpamento e qualche scorporo, in modo da meglio rappresentare bisogni e istanze di territori con caratteristiche omogenee.

Allegato 3. Autostrade per l'Italia: l'Osservatorio Ambientale e Socio Economico della Regione Emilia-Romagna per la Variante di Valico

Satia Marchese Daelli

In base alle prescrizioni normative per la realizzazione di grandi opere a livello nazionale Autostrade per l'Italia promuove per le opere in corso di realizzazione delle attività di monitoraggio ambientale finalizzate innanzitutto a verificare l'efficacia dei sistemi adottati per la protezione e la mitigazione degli impatti ambientali dell'opera. Gli Osservatori Ambientali, nati quindi essenzialmente per garantire la prevenzione delle alterazioni ambientali imputabili ai lavori autostradali e la rappresentazione delle evoluzioni in atto nei relativi comparti ambientali, in alcuni casi di fatto hanno rappresentato, e continuano a rappresentare, uno strumento attraverso il quale Autostrade per l'Italia, interpretando estensivamente le prescrizioni normative, ha promosso iniziative di dialogo con le comunità e le istituzioni locali dei territori interessati dai lavori.

Parte descrittiva

La realizzazione di grandi opere è uno degli ambiti più critici sotto il profilo degli impatti ambientali e della conflittualità a livello locale: l'effettivo impatto sull'ambiente che le grandi opere comportano (sia durante i lavori che per la presenza poi dell'opera finita), gli inevitabili disagi che le comunità locali residenti nei pressi dell'opera devono sopportare durante la sua realizzazione, la complessità dei progetti e delle problematiche connesse, le asimmetrie informative, la significatività degli interessi in gioco rendono questo uno degli ambiti maggiormente critici sotto il profilo della CSR e dell'apporto delle imprese alla sostenibilità dello sviluppo.

Gli Osservatori Ambientali costituiscono il primo esempio italiano di un accordo tra le parti interessate per monitorare i possibili impatti, sull'ambiente e sulle comunità locali, legati alla fase di realizzazione delle infrastrutture e controllare l'adempimento di quanto pattuito o prescritto all'atto dell'approvazione del progetto, in considerazione della durata prevista dei cantieri, della complessità dell'opera e della vulnerabilità delle zone attraversate.

In generale, le attività d'indagine pianificate attraverso i Piani di Monitoraggio, sono definite e programmate considerando una suddivisione cronologica in tre fasi: ante operam, corso d'opera, post operam (primi 12 mesi di esercizio). Quest'attività di monitoraggio ambientale prevede il coordinamento e il controllo da parte di Enti terzi come le Regioni e altri enti pubblici interessati (che si avvalgono del supporto di tecnici esperti come le ARPA e le Università) e viene svolta nell'ambito di organismi appositi di monitoraggio e controllo. Proprio questi organismi hanno rappresentato, in alcuni dei casi in cui svolgono anche attività di informazione al pubblico, il luogo in

cui si è instaurato un dialogo più stretto e continuativo con le comunità locali. Si tratta in particolare:

- degli Osservatori Ambientali e Socio Economici della Regione Emilia-Romagna e della Regione Toscana della Variante di Valico (ovvero per i lavori di adeguamento dell'Autostrada del Sole nel tratto compreso tra lo svincolo di Sasso Marconi e Barberino di Mugello)
- del Comitato Tecnico di Garanzia, per la realizzazione della terza corsia autostradale nel tratto dell'A1 compreso tra gli svincoli di Firenze Nord e Firenze Sud

Questo caso studio analizzerà in particolare la prima esperienza di questo tipo (in ordine cronologico): quella degli Osservatori Ambientali e Socio Economici per la Variante di Valico delle regioni Emilia-Romagna e Toscana, previsti dalle Convenzioni del 1990 sottoscritte da Ministero dei Lavori Pubblici, Ministero dell'Ambiente, ANAS, Società Autostrade, Regioni, Province, Comuni, Comunità Montane, Acoser (oggi Hera).

Scopo degli Osservatori, costituiti nel 2002, è quello di garantire il corretto adempimento di quanto prescritto all'atto dell'approvazione del progetto nonché quello di monitorare i possibili impatti sull'ambiente e sul tessuto socio-economico derivanti dalla realizzazione della Variante di Valico.

Ciascun osservatorio è costituito da una commissione di esperti, i cui membri sono nominati dagli Enti firmatari delle sopraccitate Convenzioni.

I principali compiti degli Osservatori, definiti da un regolamento stilato all'atto dell'insediamento degli stessi, sono i seguenti:

- Approva il Piano di Monitoraggio Ambientale e Socio-economico
- Verifica e controlla l'esecuzione del Monitoraggio Ambientale e Socio-economico
- Esprime pareri in merito all'adempimento di raccomandazioni, prescrizioni ed accordi assunti tra le parti con gli atti di approvazione dell'opera
- Propone, se del caso, alle Autorità competenti, la sospensione dei lavori in caso di rischio di danno ambientale
- Informa, anche mediante rapporti periodici, i firmatari della Convenzione del 1990
- Informa i cittadini singoli e/o associati e le Amministrazioni pubbliche.

Approfondimenti relativi al Regolamento integrale dell'OA si possono reperire su: www.osservatoriovariantedivalico.it

L'OA si incontra periodicamente:

- in ogni caso, con cadenza mensile

- ogni qualvolta risulti opportuno per discutere di problematiche specifiche relative ad una parte dei lavori, indicando tavoli tecnici di discussione tra i soggetti interessati

Le due commissioni di esperti, ciascuna costituita da 7 membri più il presidente, che rappresentano il nucleo decisionale dell'Osservatorio, si sono dotate di una struttura organizzata come di seguito:

- Segreteria Generale per lo svolgimento di attività di tipo amministrativo, composta da numero due risorse a tempo pieno,
- Segreteria Tecnica, per il coordinamento e l'esame di tutte le questioni connesse al funzionamento dell'Osservatorio (analisi dei risultati del monitoraggio, gestione delle criticità e dei disagi, controlli sulle viabilità di servizio, verifica delle prescrizioni, esame dei progetti esecutivi e delle varianti, problematiche ambientali), composta da sei tecnici sotto il coordinamento di due professori universitari,
- Supporti Tecnici, in veste di esperti in tematiche ambientali e socioeconomiche, per pareri specialistici (ARPA, ARPAT, Università di Bologna e Università di Firenze).

Per ciascuno dei due Osservatori (Toscana ed Emilia Romagna), Autostrade per l'Italia S.p.A. investe un budget di 500.000 euro/anno per 6 anni, eventualmente estendibile per altri 2, che viene erogato in base al Regolamento dell'O.A. e alle Convenzioni siglate con gli Istituti Universitari e le ARPA interessate.

La Direzione Generale di Roma di Autostrade per l'Italia S.p.A. garantisce inoltre il coordinamento tecnico-amministrativo ed il supporto operativo necessario per le attività sul campo proprie dell'Osservatorio stesso (sopralluoghi, attività di controllo ecc) avvalendosi di due risorse dedicate e delle strutture proprie della società Autostrade per l'Italia S.p.A..

Parte analitica

Gli Osservatori Ambientali non hanno a tutt'oggi fatto ricorso a facilitatori esterni mentre è forte la collaborazione con l'unità organizzativa Controlli Tecnico Progettuali – Studi di Impatto Ambientale della Direzione Operativa Sviluppo Rete di Autostrade.

L'esperienza degli Osservatori Ambientali viene valorizzata dal punto di vista comunicativo soprattutto attraverso il sito internet www.osservatoriovariantedivalico.it e i rispettivi Notiziari Informativi periodico degli Osservatori stessi. Un altro canale di comunicazione importante è rappresentato dalla presenza sul territorio di due sportelli informativi a disposizione del pubblico, uno in Emilia Romagna ed uno in Toscana.

Gli interessi e gli enti rappresentati negli Osservatori sono quelli richiamati dalla Conferenza dei Servizi del settembre 2001 (istituzioni locali dei territori interessati dai

lavori e Autostrade per l'Italia) e sono “incarnati” dai membri che questi stessi enti hanno nominato come propri rappresentanti all'interno dell'Osservatorio Ambientale. I privati residenti possono partecipare agli incontri dell'Osservatorio Ambientale con poteri consultivi.

Il coordinamento fra le istanze che emergono in seno agli Osservatori Ambientali e Autostrade per l'Italia è curato dal Project Manager dell'opera che, a seconda dei casi, gestisce direttamente le eventuali criticità emerse oppure riporta la problematica alle strutture aziendali competenti che danno avvio al processo decisionale più opportuno a seconda del tipo di problematica sollevata. In ogni caso Autostrade per l'Italia valuta molto positivamente l'esperienza degli Osservatori che, aprendo uno spazio di confronto costante con il territorio in cui si svolge l'opera, contribuisce a prevenire l'inasprimento del dissenso e ad accrescere la trasparenza. La valutazione dell'operato dell'Osservatorio avviene mediante:

- riscontro oggettivo di efficacia da parte del pubblico a mezzo accessi al sito, segnalazioni allo sportello informativo,
- riconoscimento da parte degli Enti territoriali competenti del ruolo dell'Osservatorio e delle sue competenze in materia di analisi e risoluzione di eventuali criticità ambientali legate alla realizzazione delle opere,
- tempestività nella segnalazione di anomalie e criticità ambientali con conseguente attivazione di misure mitigative da parte delle imprese appaltatrici,
- effettiva possibilità per il Proponente di avvalersi di un valido strumento di controllo nei confronti delle imprese appaltatrici al fine di garantirne l'operato nel rispetto della tutela ambientale.

Commenti e generalizzazione dei risultati

I benefici derivanti dalla presenza dell'OA sono molteplici e di varia natura: garanzia di una corretta realizzazione dell'opera nel rispetto del progetto approvato e delle prescrizioni imposte dal decreto di compatibilità ambientale

- prevenzione delle problematiche ambientali legate alla realizzazione dell'opera
- ascolto delle istanze delle comunità locali. Fra le attività di monitoraggio sono infatti previsti incontri periodici aperti alla comunità locale
- valorizzazione del territorio e supporto alle attività di pianificazione territoriale, in quanto per condurre adeguatamente le attività di monitoraggio vengono condotti studi e rilevazioni che comportano un impiego massiccio di risorse e consentono di disporre di dati relativi al territorio altrimenti sconosciuti. Autostrade per l'Italia trasmette questi dati al Ministero dell'Ambiente contribuendo ad arricchire il patrimonio comune di conoscenza delle caratteristiche del territorio nazionale necessario per svolgere adeguatamente le attività di pianificazione territoriale a livello locale da parte degli enti pubblici preposti. Autostrade per l'Italia si è fatta inoltre promotrice presso il Ministero succitato della proposta di costituire una banca dati ministeriale unica in cui far confluire le informazioni raccolte da tutte le società che svolgono a vario titolo

attività di monitoraggio territoriale in modo da accrescere costantemente le informazioni disponibili dalla comunità, evitare la duplicazione di indagini già effettuate, uniformare le metodologie di rilevazione

- garanzia del rispetto dell'impegno assunto rispetto alla realizzazione dell'opera perché disporre tempestivamente di informazioni relative agli impatti ambientali consente di intervenire nei primi momenti in cui sorgono le singole problematiche e risolvere le relative criticità in tempi e con risorse il più delle volte significativamente ridotti rispetto a quanto sarebbe necessario se si intervenisse tardivamente
- rafforzamento della reputazione dell'azienda presso le istituzioni locali
- promozione di un'integrazione costantemente crescente degli aspetti di tutela ambientale nella realizzazione dell'opera da parte

L'istituzione di specifici Osservatori Ambientali nasce sovente come richiesta delle Commissioni di VIA e la tendenza è quella di prevederli per tutti gli interventi in corso di approvazione.

Si registra inoltre la tendenza delle Commissioni a richiedere la predisposizione di piani di monitoraggio ambientale "integrati", vale a dire inseriti nell'ambito delle eventuali attività di rilievo e controllo che le Amministrazioni locali già prevedono sul proprio territorio, in modo da creare sistemi più efficaci e rappresentativi dello stato ambientale dei luoghi.

Autostrade per l'Italia percepisce l'esperienza dei piani di monitoraggio ambientale e degli Osservatori Ambientali come positiva e valida, in quanto utile strumento:

- di governo dell'operato delle Imprese nella fase di cantiere,
- di controllo per la gestione delle eventuali criticità che si dovessero riscontrare nella realizzazione delle opere,
- di verifica delle previsioni e simulazioni elaborate nell'ambito della redazione degli studi di impatto ambientale in merito agli impatti potenziali e residui a seguito delle mitigazioni poste in essere,
- di affinamento degli strumenti contrattuali con possibili risvolti ambientali, quali i capitolati speciali d'appalto e le disposizioni speciali per le Imprese.

Allegato 4. Hera: il Residential Advisory Board (RAB) - Consiglio Consultivo della Comunità Locale di Ferrara⁴

Matteo Zulianello,

Il RAB, Residential Advisory Board (Consiglio Consultivo della Comunità Locale) è uno strumento adattato sulla base dei Community Advisory Panel delle industrie chimiche Americane volto a facilitare i processi di interazione, comunicazione e informazione ambientale tra le imprese e i residenti delle aree dove queste sono collocate. La sperimentazione di questo strumento è avvenuta per la prima volta alla fine degli anni '90 nella città di Rotterdam (petrolchimico della Shell). L'obiettivo del RAB è quello di migliorare i rapporti tra stakeholders differenti con lo scopo di mantenere (o riportare) a uno stato di buona qualità l'ambiente circostante l'impresa e di rendere più trasparenti i rapporti tra residenti e operatori dell'area.

Parte descrittiva

La costante crescita della produzione del rifiuto urbano indifferenziato nel corso degli anni ha spinto la maggior parte delle amministrazioni Provinciali e Comunali a dotarsi di una pianificazione integrata nella gestione dell'intero ciclo dei rifiuti (dalla raccolta fino allo smaltimento). Nel 2001 AGEA, la società incaricata di gestire il ciclo dei rifiuti della città di Ferrara propone, in accordo con quanto indicato all'interno del Piano Provinciale Gestione Rifiuti, il potenziamento dell'impianto di termoutilizzazione già esistente nella frazione di Cassana, Circostrizione Zona Nord Ovest del Comune capoluogo.

Il contesto territoriale è caratterizzato dalla presenza di numerosi impianti industriali e la proposta di un ampliamento dell'impianto produce malumore e preoccupazione tra i cittadini che vi risiedono. La Circostrizione, facendosi carico delle istanze dei cittadini residenti nella zona, avvia una fase di confronto con AGEA (ora Hera Ferrara), Provincia e Comune, esplicitando come il potenziamento dell'impianto impatti non solo direttamente sulla qualità dell'aria a causa delle emissioni, ma anche indirettamente dal momento che esistono problemi urbanistici consolidati e carenze infrastrutturali che non faranno altro che acuire tali problematiche.

L'anno successivo viene avviata la Valutazione di Impatto Ambientale nel corso della quale AGEA realizza una serie di incontri sul territorio con l'obiettivo di presentare nel dettaglio il progetto di ampliamento e di fornire ai cittadini residenti tutte le informazioni possibili. I cittadini nel frattempo decidono di costituirsi in un Comitato per il Compenso Ambientale per presentare congiuntamente osservazioni alla domanda di VIA e per ottenere almeno una serie di compensazioni finora negate. Anche grazie a

⁴ Per la redazione del caso studio si ringrazia Hera Ferrara e ERVET per le informazioni e i materiali forniti

questo, il 26 giugno 2003 viene firmato da AGEA, Provincia, Comune e Circonscrizione Nord – Ovest un “**protocollo d’intesa** sull’attività dell’impianto di termoutilizzazione dei rifiuti urbani circa le azioni e interventi da realizzare per rendere sostenibile dall’ambiente e mitigare nei confronti della popolazione residente l’impatto del suo potenziamento⁵”. All’interno del protocollo si ribadisce la necessità di perseguire il potenziamento come azione strategica per rispondere alla necessità di smaltimento dei rifiuti dell’intera Provincia di Ferrara ma si riconosce anche la necessità di mitigare gli impatti di tale attività che vengono di fatto subiti in modo concentrato da una parte molto ristretta dell’intera popolazione.

Per questo motivo, AGEA, oltre ad impegnarsi in azioni di potenziamento della Raccolta differenziata, in azioni di compensazione diretta (piantumazione di un’area a bosco per compensare l’aumento delle emissioni di anidride carbonica e estensione della rete di teleriscaldamento alle frazioni più prossime all’impianto), si prende la responsabilità di “Partecipare all’istituzione del R.A.B. (Residential Advisory Board ovvero Consiglio Consultivo della Comunità Locale), forma di consultazione tra le imprese e la comunità locale, da attivare per tutta l’area Sipro, con funzione di monitoraggio e scambio informazione sugli indicatori ambientali”. Tale impegno viene assunto anche dalle Amministrazioni Comunali e Provinciali che, con AGEA, hanno anche la responsabilità di “(...) reperire i fondi necessari all’attività di tale organismo, comprese le spese tecniche da sostenere per garantire la rappresentatività della comunità locale”. Il firmatario per AGEA del protocollo è l’A.D. Maurizio Chiarini, attuale A.D. del Gruppo Hera.

La scelta di avvalersi del RAB come strumento di coinvolgimento della cittadinanza avviene per volontà delle Amministrazioni coinvolte che decidono di avvalersi della proposta fatta da ERVET, l’Agenzia di sviluppo della Regione Emilia Romagna, di sperimentare lo strumento nel contesto italiano, dopo che questo era già stato sperimentato a livello europeo in Olanda, nella regione di Rijnmond (stabilimento Shell).

Nel corso del 2004 (anno in cui AGEA entra a far parte del Gruppo Hera) il progetto RAB viene presentato diffusamente sul territorio estense. Le richieste dei cittadini sono quelle di potere ottenere un confronto con l’impresa per avere informazioni chiare sul funzionamento dell’impianto e sulle implicazioni che il suo potenziamento porterà sulla qualità dell’aria. Se infatti normalmente il dialogo tra imprese e cittadini risulta spesso difficile, l’istituzione del RAB vuole provare a superare questo ostacolo mettendo a confronto alcuni rappresentanti dei cittadini (Comitato Cittadini) con i responsabili dei diversi settori dell’impresa (Comitato Impresa) supportati dalla presenza di un Presidente (nominato dal Comitato dei Cittadini) e di alcuni rappresentanti della Circonscrizione in cui l’impianto è collocato. Questo network può inoltre essere supportato dall’esperienza dei responsabili delle autorità di controllo (ambientale e sanitario) e da alcuni tecnici esperti da attivare su specifiche questioni. I benefici sono attesi per tutti i soggetti interessati dal processo. Per i cittadini le attese sono relative alla possibilità di portare all’attenzione dell’impresa e delle amministrazioni il punto di vista dei residenti, della loro qualità

⁵ Il protocollo d’intesa è scaricabile dal sito internet del RAB alla pagina <http://www.rab-fe.org/>

della vita. Di avere un confronto trasparente sugli impatti reali e potenziali delle attività di Hera Ferrara e delle scelte di pianificazione prese dalla pubblica amministrazione.

Allo stesso modo esistono vantaggi per la P.A. che a Ferrara si è sempre caratterizzata per l'attenzione al futuro e alla sostenibilità e che attraverso l'attivazione dei RAB può valutare e sperimentare l'implementazione di uno strumento volto a ridurre i conflitti territoriali tra differenti stakeholders.

Hera infine, operando in modo trasparente e migliorando i rapporti "di vicinato" con i residenti dell'area, può puntare a un miglioramento della percezione dell'impresa (non solo tra i cittadini estensi) dimostrando senso di responsabilità per la sicurezza e la qualità del territorio in senso lato.

Il 3 maggio 2005 vengono presentati nel corso di un incontro presso il teatro di Porotto i cittadini che hanno dato la propria disponibilità a far parte del RAB. I cittadini individuati attraverso un processo di elezione democratica (candidatura e votazione) sono per regolamento⁶ residenti nell'area della Circoscrizione Nord – Ovest interessati ad interagire con i responsabili di Hera per farsi portavoce della posizione della comunità locale sulla tematica dell'incenerimento e della gestione dei rifiuti. Oltre a loro vengono individuati da Hera Ferrara i responsabili dell'impresa che sono chiamati a partecipare ai futuri incontri del RAB. Il percorso del RAB è stato inoltre seguito da ERVET Emilia Romagna, l'ente per la valorizzazione economica del territorio, in qualità di consulente.

Tra le principali attività svolte nel corso del primo mandato⁷ vanno ricordate:

- L'approvazione del regolamento e l'analisi dettagliata del Protocollo d'intesa stipulato tra Hera, Comune, Provincia e Circoscrizione
- L'analisi del funzionamento del termovalorizzatore, delle emissioni in atmosfera, dei potenziali impatti, delle scelte Pianificatorie e di tariffazione del servizio rifiuti
- L'analisi della procedura di VIA e successivamente dell'Autorizzazione di Impatto Ambientale
- La predisposizione e l'implementazione di un piano di comunicazione per gli anni 2006 e 2007 (messa on line del sito web, organizzazione di incontri sul territorio sull'incenerimento e sui suoi impatti, realizzazione e diffusione di cinque numeri di un periodico che rendiconta l'esperienza del RAB)
- La predisposizione della giornata di Impianti Aperti in cui si è consentito l'accesso della cittadinanza al termovalorizzatore

È da evidenziare come il Consiglio si sia incontrato nei primi tre anni di funzionamento 42 volte (un incontro ogni 15 giorni circa) a fronte dei 3 o 4 incontri annuali previsti dal regolamento.

⁶ Del quale si parlerà più dettagliatamente nelle sezioni successive

⁷ Per l'elenco completo rimandiamo al sito internet <http://www.rab-fe.org/>

Il funzionamento del RAB, gli obiettivi che devono essere perseguiti e le modalità di attuazione delle diverse azioni previste dall'attivazione del RAB stesso sono motivate e normate all'interno di un Regolamento apposito.

Il regolamento si prefigge di:

- Esplicitare lo scopo e il ruolo del RAB
- Esplicitarne l'autonomia funzionale e decisionale
- Definire i compiti (raccolta istanze di informazione, approfondimento e chiarimento dei residenti; approfondimento sugli impatti derivanti dall'attività dell'impresa; ascoltare, discutere e promuovere conoscenze tecniche e scientifiche sulla gestione del ciclo dei rifiuti)
- Esplicitare la struttura e la composizione del RAB
- Esplicitare i motivi di incompatibilità (non è possibile per i rappresentanti del Comitato dei Cittadini avere cariche politiche o essere operatori dell'impresa pena la decadenza)
- Istituire l'ufficio RAB
- Definire un'Agenda dei lavori sulla base delle esigenze espresse dai cittadini (prevedendo almeno 3 incontri all'anno), la preparazione degli incontri e la loro rendicontazione
- Esplicitare la durata e le modalità di rinnovamento delle cariche

Per quanto riguarda i compiti dell'impresa, oltre alla partecipazione agli incontri del Consiglio, viene esplicitato nell'articolo 12 che: "Il funzionamento del RAB viene finanziato con risorse provenienti da Hera, o attingendo da altri fonti di finanziamento (es. Comunità Europea)."

Hera Ferrara si è impegnata nel corso degli anni a mettere a disposizione per finanziare le attività stabilite indipendentemente dal RAB circa 50.000€annui.

Per il funzionamento del RAB è stato inoltre deciso di costituire un ufficio apposito.

La volontà di dedicare una struttura permanente alle attività del RAB è tesa al miglioramento dei rapporti tra i diversi stakeholders.

La collocazione dello sportello nella circoscrizione ospitante l'impianto è stata voluta per non perdere di vista le necessità di prossimità e di risposta alle esigenze dei residenti.

L'ufficio aperto a chiunque interessato del progetto è aperto un giorno alla settimana (un'ora martedì sera) per dare informazioni e accogliere istanze; per preparare gli incontri e convocare gli esperti; per dare diffusione dei materiali prodotti nel corso degli incontri.

All'interno dell'ufficio lavorano fondamentalmente due persone che si occupano della segreteria tecnica (supporto al Presidente nell'organizzazione degli incontri e manutenzione del sito web) e delle attività di comunicazione.

Parte analitica

L'avvio del RAB ha avuto una prima fase sperimentale della durata di un anno e mezzo. In questa fase i componenti del RAB sono stati seguiti da ERVET alla quale è

stato affidato il compito di tutoraggio e facilitazione: il disegno del percorso, la bozza di Regolamento per facilitare il funzionamento del Consiglio e la programmazione degli incontri sono attività promosse e gestite da consulenti esterni non coinvolti nelle dinamiche locali.

Al termine di questo periodo sperimentale le attività di coordinamento e gestione del processo sono passate in mano al Presidente del RAB e alla segreteria organizzativa.

Le due funzioni di Hera Ferrara sono fundamentalmente coinvolte come parte in causa (fanno parte del Comitato delle imprese), ma non hanno ruoli propositivi o di governo dello strumento. Per il funzionamento del RAB possono essere chiamate a relazionare anche altre funzioni dell'impresa.

Il RAB oltre ad essere un luogo di confronto tra residenti e impresa ha anche lo scopo di dare evidenza delle proprie attività, diffondendo i risultati di questo confronto tra i cittadini residenti rappresentati dal Comitato dei Cittadini. Oltre al servizio offerto dall'ufficio, il RAB in questi primi 3 anni di funzionamento ha organizzato incontri pubblici, realizzato un sito web per facilitare l'accessibilità alle informazioni e realizzato un periodico (Vediamoci Chiaro) diffuso tra i cittadini residenti.

Le attività del RAB sono inoltre presentate sui siti internet delle amministrazioni coinvolte e di Hera Ferrara. L'impresa ha fatto dell'esperienza il fiore all'occhiello delle sue attività di relazionamento con la comunità locale che, come si può evincere dalla lettura del Bilancio Sociale, rappresenta uno degli stakeholder di riferimento. Per aumentare la visibilità dell'iniziativa il RAB ha partecipato ad alcuni concorsi relativi all'innovazione all'interno della Pubblica Amministrazione e delle imprese.

Il Consiglio Consultivo della Comunità Locale è composto da due gruppi di rappresentanza distinti.

Il Comitato dei Cittadini: Complessivamente il Comitato dei Cittadini è composto da sei rappresentanti della comunità locale (individuati tramite elezione tra i residenti dell'area) ai quali occorre aggiungere tre rappresentanti del Consiglio Circoscrizionale (Presidente e due consiglieri). Il Presidente del RAB viene individuato tra i rappresentanti dei Cittadini. Il 12, 13 e 14 giugno '08 si vota nella circoscrizione per eleggere i nuovi rappresentanti del Comitato dei Cittadini. La volontà è quella di fare partecipare i residenti dell'area dove è inserito l'impianto perché direttamente interessati dal potenziamento e dalle attività da questo causate (aumento del traffico veicolare, ...)

Il Comitato dell'Impresa: Il Comitato dell'Impresa è composto da tre portatori di interesse di Hera Ferrara con il compito di rappresentare:

- La Direzione Aziendale
- Il Servizio Qualità Sicurezza e Ambiente
- La Gestione dei Clienti

A seconda delle necessità di approfondimento di determinate tematiche possono essere chiamati a partecipare ai lavori del RAB altri rappresentanti di specifici settori di impresa di Hera.

Il RAB per garantire l'efficacia delle proprie azioni può inoltre avvalersi della consulenza puntuale di:

- Autorità Amministrative di Controllo. Rappresentanti delle Amministrazioni locali per quel che concerne le competenze in materia di Pianificazione e organizzazione del Servizio (Comune, Provincia, ATO, Regione) e dell'Autorità di Controllo preposte per legge (ARPA, AUSL)
- Comitato Tecnico-Scientifico. Può essere costituito a partire dalle richieste del R.A.B. per presentare specifiche tematiche in Agenda. Coloro che sono chiamati a farne parte non sono portatori di interesse di alcuna parte specifica e non hanno compiti di rappresentatività.

Da parte dell'impresa il RAB è stato valutato come strumento di dialogo e informazione sulle attività svolte nel territorio. Non c'era la pretesa che questo strumento potesse influire sulle decisioni industriali o sulle strategie ma sul controllo degli accordi presi in sede di protocollo di intesa con le amministrazioni locali.

Da parte dell'impresa vi è la percezione che lo strumento abbia funzionato come mitigatore della conflittualità locale. È evidente che l'attivazione di uno strumento di dialogo così stretto tra impresa e abitanti inneschi continue domande sul territorio e che quindi una valutazione sull'arricchimento del capitale sociale possa essere fatta nel medio termine.

La positività dell'esperienza ha indotto Hera a replicare lo strumento in altri contesti dove l'impresa si trova a operare.

Commenti e generalizzazione dei risultati

A fronte di un miglioramento dei rapporti tra i diversi portatori di interesse nell'area l'impresa ha dovuto prevedere un impegno di capitale sociale dedicato all'esperienza ottenendo un ritorno in termini di fiducia nelle modalità operative.

È tuttavia da segnalare come alcune decisioni (fondamentali per l'attuazione del piano industriale) possano compromettere i rapporti tra le parti. Il 30 maggio 2008 5 dei sei rappresentanti dei cittadini hanno inviato una lettera al RAB per chiedere ad Hera di ripensare all'opportunità di presentare ricorso su alcune specifiche indicazioni contenute nell'AIA. In particolare i firmatari (tra i quali il Presidente del RAB) esprimono perplessità su due punti in particolare:

1. le immissioni, che “comunque non dovranno mai essere superiori ai valori che vengono registrati con l'impianto attualmente esistente”;

2. la provenienza dei rifiuti da incenerire⁸“ vincola l’utilizzo del termovalorizzatore esclusivamente al conferimento dei rifiuti provenienti dal territorio della provincia di Ferrara, compresi gli speciali”.

Entrambi i punti fanno parte del Protocollo d’intesa che sta alla base della concessione al raddoppio dell’impianto. La scelta di non rispettare questi due punti in funzione di maggiori entrate economiche e della crescita industriale dell’impresa possono fortemente minare il rapporto tra le due parti, dal momento che proprio il Protocollo sta alla base dell’istituzione del RAB e di fatto fornisce indicazioni concrete su ciò che è possibile negoziare e ciò che non lo è.

L’esperienza del Comitato Consultivo della Comunità Locale (RAB) di Ferrara è stata replicata a Imola (per la realizzazione di una centrale di cogenerazione a turbogas) ed è in corso di costituzione a Rimini.

L’esperienza pertanto è da considerarsi come una buona modalità di coinvolgimento della popolazione locale (lo dimostra il fatto che per le elezioni predisposte per far parte del Comitato dei Cittadini si siano candidati in un numero considerevole).

Nel panorama italiano Hera si segnala come un’impresa all’avanguardia nella sperimentazione di forme di *governance* innovative volte al miglioramento delle *performance* economiche e della relazione con il contesto dove le sue imprese sono collocate.

Nel 2003 è stato predisposto e pubblicato il Bilancio di Sostenibilità e a valle di questa esperienza è stata costituita l’Unità organizzativa Corporate Social Responsibility, intendendo la CSR come uno strumento per l’aumento della competitività e come approccio integrato di lavoro. Il rapporto con gli stakeholders rappresenta quindi una variabile fondamentale per la definizione e l’attuazione delle strategie industriali dell’impresa.

Sulla base di queste considerazioni risulta evidente il nesso tra la competitività dell’impresa e le relazioni con lo *stakeholder* “Comunità Locale”. La costituzione e la partecipazione ai lavori del RAB rappresentano una formalizzazione delle possibili azioni di ascolto, dialogo e coinvolgimento della comunità. Oltre all’esperienza del RAB Hera si è avvalsa di:

- Convention e incontri a Imola, Rimini, Modena, Ravenna, Ferrara, Forlì con gli stakeholder locali
- Focus group e indagini per lo sviluppo del sito web
- Convegno a Ferrara il 24 maggio 2007 di presentazione del Bilancio di Sostenibilità 2006
- Interviste mirate ad associazioni sul Bilancio di Sostenibilità.

⁸ Per leggere il documento integrale si rimanda al sito internet del RAB <http://www.rab-fe.org/>

Allegato 5. Shell: il Residential Advisory Board (RAB) di distretto industriale della regione del Rijnmond – Porto di Rotterdam

Matteo Zulianello,

Il complesso Pernis di Shell è una delle più grandi aree industriali di Olanda. Nell'area, oltre ad altre imprese ospitate da Shell operano due società distinte del gruppo: Shell Nederland Raffinaderij B.V. (raffineria) e Shell Nederland Chemie B.V. (chimica). L'impatto delle attività delle industrie, la dimensione rilevante dell'area e la prossimità con aree residenziali della regione del Rijnmond (circa 450.000 abitanti) hanno portato negli anni ad accentuare le problematiche di compatibilità tra residenza e attività industriali.

Parte descrittiva

Il percorso è stata avviato sotto forma di progetto pilota nella primavera del 1998 su iniziativa del *Regional Platform on Nuisance and Safety*, organo istituito con l'obiettivo di mettere a confronto i residenti dell'area con le autorità locali e i rappresentanti delle imprese.

L'esperienza, coordinata con il supporto del DCMR (l'agenzia di protezione ambientale del Rijnmond) è considerata come una delle prime esperienze di confronto diretto tra impresa e comunità locale ed è stata successivamente replicata con successo anche in altri contesti europei relativamente a rami di business diversi ma ugualmente impattanti sul territorio.

Il problema fondamentale riguardava la mancanza di accesso alle informazioni sulle attività delle imprese insediate da parte dei residenti sia in merito ai processi produttivi dell'area che relativamente ad eventuali situazioni di incidenti e di emergenza.

Per risolvere queste tensioni Shell, con il supporto dell'Agenzia Regionale di protezione ambientale (DCMR), ha disegnato un percorso di coinvolgimento della popolazione residente attraverso l'attivazione di un Residential Advisory Board (RAB), uno strumento di dialogo "indiretto" con la comunità locale. Il RAB ha funzione di intermediazione tra impresa e residenti, dal momento che molto spesso il dialogo diretto tra queste due componenti risulta difficoltoso in situazioni di elevata complessità. Il dialogo è indiretto perché all'interno del RAB si confrontano le posizioni dei rappresentanti dei cittadini e quelle dei rappresentanti delle imprese. Il compito di relazionarsi con il resto della popolazione e con gli attori dell'impresa non direttamente coinvolti è affidato ai rappresentanti eletti.

Nella primavera del 1998 la RPNS (Regional Platform on Nuisance and Safety), all'interno della quale operano rappresentanti delle autorità locali e dei servizi governativi insieme all'impresa e ai rappresentanti dei cittadini, propone di sperimentare un progetto pilota per migliorare la qualità dei rapporti tra impresa e

residenti attraverso uno strumento permanente di dialogo tra i diversi interessi in gioco.

Viene così attivata l'esperienza del RAB, all'interno del quale sono rappresentati gli interessi delle aziende che operano nell'area del Rijnmond e i rappresentanti delle comunità locali di Pernis, Hoogvliet, Spijkenisse, Albrandswaard, Vlaardingen e Schiedam.

Il Comitato si configura come un'arena di discussione tra rappresentanti dei diversi interessi in gioco nell'area suddetta. Tra le caratteristiche del Comitato troviamo:

- indipendenza decisionale: ciò che viene deciso dal RAB scaturisce dalle discussioni al suo interno. Nessuno può influire dall'esterno indicando tematiche e questioni da approfondire,
- laicità delle posizioni dei partecipanti. Oltre alle informazioni fornite dall'impresa è possibile coinvolgere esperti "terzi" individuati dal RAB,
- supporto alla presa decisionale da parte degli attori chiamati a pianificare il territorio e ad operare su esso,
- impossibilità a sostituirsi agli organi decisionali preposti per legge.
-

La funzione del RAB è quindi di fatto una funzione di tipo consultivo e informativo.

Il RAB è composto da una componente di cittadini (tra i quali viene identificato il Presidente – Chairman) e alcuni rappresentanti delle imprese presenti nell'area (facenti di fatto riferimento a Shell).

Oltre a questi soggetti, hanno un ruolo semipermanente all'interno del RAB alcuni rappresentanti dei governi locali e sovralocali, interessi tecnici o burocrati, interessati dall'esperienza in sperimentazione (in questo caso specifico DCMR è stato selezionato come *advisor* permanente).

Il RAB si incontra in seduta plenaria 4 volte all'anno. Nel corso delle riunioni si tratta normalmente una tematica per volta. Per definire e programmare l'agenda di lavoro spesso si riunisce un "sottocomitato" che ha compiti operativi di definizione dell'agenda e di individuazione degli attori esterni da convocare in qualità di uditori o di esperti. Il sottocomitato è presieduto dal Chairman e dalla segreteria operativa.

Le tematiche trattate riguardano la sicurezza e i rischi per i residenti, l'impatto sanitario, l'ambiente e la sostenibilità.

Oltre a questi *topics* hanno aspetti rilevanti le scelte di sviluppo economico intraprese dalle imprese nell'area di riferimento con impatto sul territorio e la comunicazione verso l'esterno.

Non è corretto affermare che dall'inizio del processo vi sia la presenza di un vero e proprio regolamento, anche se occorre sottolineare come il percorso di attivazione del RAB sia fortemente strutturato lasciando poche cose all'improvvisazione (numero degli incontri, tematiche da trattare, soggetti da coinvolgere all'interno del processo da parte dell'impresa e da parte della comunità locale, ...).

Un vero e proprio insieme di regole viene stabilito dai componenti nel corso dei primi incontri del RAB, per favorirne l'efficacia e la correttezza. Tra le regole presentate ci sono:

- dare le stesse possibilità di intervento a ogni componente del RAB
- limitare il numero di questioni da trattare in ogni incontro
- determinare prioritariamente il numero e la durata degli interventi

Per quanto riguarda l'impresa, oltre ai costi relativi al personale da impiegare all'interno di questo progetto, Shell ha deciso di effettuare una donazione per ogni incontro ad associazioni locali che si occupano di ambiente, cultura o attività ludiche. I beneficiari della donazioni sono stati individuati dal RAB stesso.

Per quel che concerne la variabile tempo, il RAB si riunisce ufficialmente quattro volte all'anno. Gli incontri crescono se si considera la necessità di attivare dei sottocomitati per organizzare gli incontri ufficiali, coinvolgendo settori diversi dell'impresa a seconda delle tematiche da affrontare.

Parte analitica

Il RAB Shell si è avvalso dell'opera di un team di facilitazione per impostare il processo e per avviarne la sperimentazione. Il ruolo è stato coperto dal DCMR che grazie alla conoscenza del contesto si in termini procedurali che di contenuti è riuscito a individuare alcuni soggetti, rappresentanti del territorio, ai quali è stato successivamente affidato il compito di definire i rappresentanti dei cittadini e il Chairman del RAB.

Al DCMR è stato inoltre affidato il compito di organizzare i primi incontri individuando i soggetti da contattare in qualità di esperti.

Posto che il funzionamento del RAB è direttamente proporzionale alla volontà dell'impresa di attivare l'iniziativa e di perseguire il dialogo con le comunità locali, è risultata fondamentale all'interno del Comitato la presenza:

- della direzione
- delle aree aziendali interessate (ambiente e comunicazione su tutte)
- di esperti da attivare specificatamente su questioni in agenda

Il RAB deve rendicontare verso l'esterno il proprio operato. Per rendere pubbliche le proprie attività ci si è avvalsi:

- della pubblicazione dei verbali su siti internet
- di apposite conferenze stampa
- di interviste e articoli su stampa specializzata e sui giornali locali
- di incontri tematici con i rappresentanti dei governi locali
- della partecipazione a meeting internazionali (che hanno facilitato la diffusione dello strumento anche in altri contesti).

Oltre a questo, le attività del RAB sono rendicontate attraverso specifici canali di comunicazione e i bilanci dell'impresa.

Occorre inoltre dire che le donazioni effettuate al termine di ogni incontro ad associazioni locali hanno contribuito a fare conoscere l'iniziativa sul territorio.

I rappresentanti delle comunità locali sono stati selezionati:

- sulla base della residenza all'interno dei territori interessati dalla sperimentazione,
- tra coloro che sono già parte attiva della vita comunitaria in quanto rappresentanti di associazioni o portatori di interessi particolari,
- tra coloro che non hanno relazioni dirette con le imprese che operano nel Rijnmond.

Il Chairman può essere individuato soltanto tra persone cui è riconosciuta la totale indipendenza e autorità. Per essere Chairman è necessario avere esperienza amministrativa e capacità di mettere in relazione interessi diversi.

Le attività del RAB hanno portato a modificare alcuni processi produttivi dell'impresa. Tra questi vanno segnalati:

- la riduzione del numero di combustioni necessarie al processo di raffinazione,
- la riduzione del livello di inquinamento delle acque,
- il miglioramento delle modalità di comunicazione tra impresa e comunità locale in merito ai disagi procurati dall'attività industriale (attraverso newsletter, giornali e radio locali).

Al termine del periodo di sperimentazione (della durata di almeno un anno) è necessario fare alcune valutazioni sul processo. Per fare questo si può:

- fare un'analisi SWAT (strength/weaknesses – opportunities/threats)
- incontrare singolarmente i diversi attori per valutare i risultati ottenuti e le problematiche riscontrate
- mettere a sistema le indicazioni ottenute e valutare se proseguire (e in che termini) l'iniziativa

Commenti e generalizzazione dei risultati

Dopo il periodo di prova tra il 1998 e il 2000 l'impresa ha ritenuto positiva l'azione del RAB, dal momento che ha migliorato la comunicazione con i residenti delle aree circostanti attraverso una più attenta informazione relativamente alle questioni di maggiore interesse per i cittadini.

La positività dell'iniziativa è testimoniata dalla pubblicazione nel 2002 di una brochure da parte di Shell in cui viene raccontato il processo e viene fatta una valutazione dei primi anni del suo funzionamento. All'interno della brochure si trovano indicazioni metodologiche su come potrebbe essere possibile replicare l'esperienza anche in altri contesti.

L'esperienza al momento non è stata replicata di fuori dell'area del Rijnmond da Shell.

È possibile affermare che l'attività industriale di Shell richiede l'individuazione di strumenti di dialogo con il territorio efficaci e innovativi, data la rilevanza delle aree occupate e delle potenziali ricadute che questa può generare.

L'attivazione del RAB è stata effettuata in modo incrementale, andando inizialmente a identificare in modo separato gli obiettivi delle due parti in causa e solo successivamente facendo incontrare i rappresentanti delle imprese e della comunità locale per discutere insieme e per individuare le tematiche da affrontare per migliorare il flusso delle comunicazioni e i rapporti tra i diversi interessi.

In questo caso risulta evidente l'importanza di un soggetto "terzo" individuato per la propria competenza e/o autorevolezza, capace di gestire e coordinare il processo di attivazione del RAB.

Il processo, molto strutturato, del quale l'impresa stessa ne auspica la replicabilità si può riassumere nei seguenti passaggi:

1. attivare una fase di consultazione separata per identificare gli obiettivi e gli interessi della popolazione e dell'impresa;
2. prevedere un momento di confronto tra gli stakeholders per individuare obiettivi comuni, regole da rispettare e temi da trattare e definendo un periodo per la sperimentazione delle prassi e delle attività;
3. attivazione del RAB, con la definizione dell'Agenda, del numero di incontri da realizzare e con le tematiche;
4. realizzazione degli incontri tematici in modo che questi siano momenti di confronto efficace tra le diverse conoscenze e momenti di formazione per l'intera popolazione;
5. prevedere la diffusione dei risultati secondo gli strumenti citati sopra;
6. prevedere momenti di verifica e monitoraggio dei risultati per modificare eventualmente le prassi individuate o i temi scelti.

Allegato 6. Biomasse Italia: il Tavolo Tecnico di Salute Pubblica e il Tavolo Permanente per lo Sviluppo Sostenibile Locale

Satia Marchese Daelli

Alcuni anni fa Biomasse Italia, una media impresa del territorio Crotonese che produce energia da biomassa, ha cambiato la direzione. Il nuovo management ha voluto determinare una svolta nella gestione, innovando i processi aziendali, che oggi sono certificati sia per gli aspetti di qualità che di ambiente. Nell'ambito di questo nuovo corso, l'impresa si è aperta attivando diversi strumenti di confronto con gli attori del territorio del crotonese, tra cui il Tavolo Tecnico Permanente di Salute Pubblica ed il Tavolo Permanente Biomasse Italia per lo Sviluppo Sostenibile Locale, strumenti di carattere consultivo che raggruppano pubblica amministrazione, associazioni ed altri attori.

Parte descrittiva

Biomasse Italia in cifre		2005	2006	2007
Produzione	GWh	416	452	412
Consumo biomassa	Ton (in 000)	690	758	673
Consumo biomassa	Gcal (in 000)	1.547	1.668	1.568
Fatturato	Mil. Euro	84	98	85
Numero dipendenti	Pers.	81	84	83

Nata nel 1997, Biomasse Italia è una media impresa che produce energia elettrica da fonti rinnovabili, in particolare da biomasse solide operando in un territorio difficile, quello del crotonese, caratterizzato, solo per citare alcune delle complesse problematiche legate alle difficoltà di sviluppo locale di quest'area da disoccupazione,

degrado, infiltrazione mafiosa. Nonostante non sia un'impresa di grand dimensioni rappresenta

una delle più grandi aziende europee nel suo settore di attività grazie alla capacità di produzione totale pari a 60 Megawatt. L'attività produttiva viene svolta presso due centrali termoelettriche: rispettivamente a Crotona (che ha una potenza di produzione pari a 40 MW) e a Strongoli (la cui potenza di produzione è invece pari a 20 MW). Il processo produttivo si articola nelle fasi di ricevimento e stoccaggio del combustibile (in tronchi e cippato), cippatura e vagliatura, combustione e recupero termico (con depurazione fumi), recupero energetico, immissione dell'energia elettrica prodotta nella rete nazionale e sistemi ausiliari.

Le iniziative considerate in questo caso studio sono state lanciate in seguito alla decisione da parte della nuova proprietà e direzione di dell'azienda di disegnare per Biomasse Italia una nuova strategia di sviluppo particolarmente attenta alla gestione e miglioramento continuo dei processi sotto il profilo della qualità e della sostenibilità.

Proprio la volontà di costruire un percorso di sviluppo sostenibile nel medio e lungo periodo ha portato l'impresa ad aprirsi al dialogo con il territorio, attivando diversi strumenti, tra cui un Tavolo Permanente per la Salute Pubblica e un Tavolo Permanente per lo Sviluppo Sostenibile.

Il Tavolo Permanente per la Salute Pubblica in particolare è nato per dare una risposta efficace all'esigenza di analizzare dal punto di vista tecnico, con i rappresentanti del Comune, i temi ambientali più sensibili e identificare per i singoli progetti aziendali azioni concrete di tutela ambientale e miglioramento.

Il Tavolo Permanente per lo Sviluppo Sostenibile Locale ha invece una missione di più ampio respiro incentrata sulla promozione di percorsi di sviluppo sostenibile per il territorio e una composizione maggiormente articolata.

Il Tavolo Permanente per la Salute Pubblica è stato il primo dei due a nascere e rappresenta il primo passo di Biomasse Italia nella direzione del dialogo strutturato con il territorio del crotonese: è stato proposto al Comune di Strongoli che ha siglato un accordo con l'azienda e in seguito a questo è partita l'attività svolta da questo Tavolo con carattere di ufficialità e continuità.

Al Tavolo Permanente per lo Sviluppo Sostenibile Locale, nato solo nel 2007, invece Biomasse Italia ha invitato ad aderire all'iniziativa un'ampia rosa di soggetti, che a vario titolo possono rappresentare o comunque dar voce alle molteplici componenti della società crotonese. La composizione di questo Tavolo è eterogenea e numerosa. Ad oggi hanno aderito al Tavolo:

- Prefettura Crotona
- Regione Calabria
- Provincia di Crotona
- Comune di Crotona
- Comune di Strongoli
- Arpacal
- Parco scientifico & tecnologico Crotona
- Università Unical
- Ufficio Scolastico Provinciale Crotona
- Confindustria Crotona
- Coldiretti Crotona
- Legambiente Crotona
- Sindacati (CGIL, CISL, UIL)

Entrambi i Tavoli hanno funzioni consultive. In particolare, il Tavolo Permanente di Salute Pubblica ha il compito di fornire dei pareri su specifici aspetti tecnici relativi ai temi ambientali più sensibili e proporre azioni concrete di tutela ambientale e miglioramento.

Il Tavolo Permanente per lo Sviluppo Sostenibile Locale invece svolge una funzione consultiva relativamente ai rapporti tra impresa e territorio locale, allo sviluppo di progetti pilota di innovazione ambientale, alla produzione di energia da fonti alternative e alla salvaguardia dell'ambiente. Gli organi che lo compongono sono:

- I “*Componenti*”: stakeholder locali, soggetti, pubblici e privati, che abbiano interesse agli argomenti trattati dal Tavolo e che operino sul medesimo territorio in cui opera Biomasse (attualmente si possono considerare “componenti” gli enti che hanno aderito al Tavolo, elencati nel paragrafo “Gli attori e la composizione del comitato”).
- La *Segreteria*: ha funzioni di coordinamento ed è composta dal Direttore Generale di Biomasse Italia, che riveste anche la carica di Segretario del Tavolo, e dai collaboratori da lui indicati di volta in volta. Il particolare la Segreteria ha il compito di organizzare, convocare, gestire e verbalizzare i lavori del Tavolo e darne, laddove opportuno e necessario, adeguata diffusione al pubblico. La Segreteria ha anche il compito di gestire le relazioni con i componenti del Tavolo ed assicurare il corretto flusso delle informazioni.
- *Esperti e Osservatori*: Il Tavolo può avvalersi di Esperti e Osservatori, di riconosciuta autorevolezza, che possano contribuire in maniera adeguata e propositiva alla discussione e al confronto sui temi di interesse per il Tavolo. A seconda dei temi trattati, al tavolo potranno inoltre partecipare osservatori invitati dalla segreteria.

Il Tavolo Permanente per lo Sviluppo Sostenibile Locale è dotato di un Regolamento articolato, che statuisce:

- i Principi Generali, che definiscono il Tavolo come organismo consultivo istituito volontariamente da Biomasse Italia S.p.A a cui sono invitati a partecipare a titolo volontario una serie di stakeholder locali che discute di problemi e opportunità nei rapporti tra impresa e territorio e si ispira ai 12 valori di Biomasse Italia;
- la Finalità, consistente nell’ identificare le aree di azione e sviluppare iniziative operative nei settori di interesse del territorio nei quali Biomasse Italia può fornire un valore aggiunto, nel rispetto dell’Ambiente, della Sicurezza e dell’Etica e in generale del proprio sistema di valori, costruendo condizioni sostenibili per il proprio business con ricadute (economiche, sociali, formative e naturali) sul territorio;
- le Funzioni, consistenti nello svolgere una funzione consultiva relativamente a rapporti tra impresa e territorio locale, sviluppo di progetti pilota di innovazione ambientale, produzione di energia da fonti alternative e salvaguardia dell’ambiente;
- la Composizione (organi) e i compiti;
- il Funzionamento del Tavolo, che precisa, fra l’altro, che questo svolge i suoi lavori nel rispetto di alcune regole di condotta (messa in comune di informazioni e competenze, reciproco rispetto delle posizioni di partenza, ricerca di posizioni condivise e propositive, sviluppo di un confronto orientato

alla soluzione dei problemi, ricerca di partnership), che le posizioni assunte dal Tavolo vengono assunte, preferibilmente, in maniera consensuale e qualora sia proposta una votazione, e questa viene accettata dalla maggioranza, la decisione viene presa a maggioranza dei due terzi dei componenti. (per gli altri aspetti relativi al funzionamento del Tavolo veda il paragrafo.

Parte analitica

Il Tavolo Permanente per la Salute Pubblica non ha fatto ricorso fino ad oggi a facilitatori esterni, il Regolamento il Tavolo Permanente per lo Sviluppo Sostenibile Locale invece prevede la possibilità da parte della Segreteria del Tavolo di invitare agli incontri “esperti e osservatori che possano contribuire in maniera adeguata e propositiva alla discussione e al confronto sui temi di interesse per il Tavolo”. Fra questi, sono da annoverare anche alcuni facilitatori che sono stati invitati a partecipare agli incontri fornendo un contributo nella gestione dei lavori del Tavolo sia nel corso degli incontri che mediante la predisposizione di studi preliminari preparatori a supporto della discussione delle tematiche oggetto delle singole riunioni.

La collaborazione e le sinergie fra i Tavoli e Biomasse Italia sono molto strette: il Tavolo Permanente per la Salute Pubblica collabora frequentemente con le diverse strutture aziendali che si occupano di gestire le problematiche ambientali in Biomasse Italia mentre il Tavolo Permanente per lo Sviluppo Sostenibile Locale è considerato direttamente parte integrante della strategia di sviluppo della CSR e della sostenibilità di Biomasse. Dal punto di vista operativo inoltre quest’ultimo è seguito dalle stesse figure che curano la CSR dell’azienda. Le interazioni sono dunque molteplici e insite nella composizione stessa del Tavolo.

Le posizioni e i pareri espressi dai due Tavoli vengono tenuti in grande considerazione da parte dell’azienda e della sua alta dirigenza; peraltro per il Tavolo Permanente per lo Sviluppo Sostenibile Locale si consideri che il Direttore Generale di Biomasse Italia ricopre anche la carica di Segretario del Tavolo.

Dal punto di vista della valorizzazione delle iniziative in termini di comunicazione va sottolineato che entrambe i Tavoli hanno trovato spazio sulla stampa locale; il Tavolo Permanente per lo Sviluppo Sostenibile Locale in particolare è stato oggetto di grande attenzione e ampia discussione sulla stampa. Entrambe le iniziative vengono poi citate e illustrate nel primo Rapporto di Sostenibilità della società (pubblicato nel corso del 2008), documento pubblico e ampiamente diffuso presso i principali stakeholder della stessa.

Commenti e generalizzazione dei risultati

Complessivamente le due iniziative hanno portato a Biomasse Italia sicuri benefici in termini di maggiore coordinamento con le istituzioni locali nella pianificazione delle innovazioni aziendali e della programmazione del futuro dell’azienda.

In particolare il Tavolo Permanente per la Salute Pubblica, per la sua natura maggiormente tecnica, è stato prezioso per poter individuare e sviluppare in stretto coordinamento con l'amministrazione locale alcune innovazioni significative dei processi produttivi.

Il Tavolo Permanente per lo Sviluppo Sostenibile Locale (del quale va tenuta in considerazione la "giovane età") ha già dalle prime fasi contribuito

- a rendere vivo il dibattito relativo alle strade da intraprendere per promuovere uno sviluppo sostenibile del territorio crotonese,
- evidenziare la necessità di approfondimenti conoscitivi relativi ai punti di forza e alle criticità su questo tema,
- diminuire le asimmetrie informative,
- "mettere in rete" in modo continuativo e sulla base di regole condivise una serie di soggetti la cui collaborazione è fondamentale per lo sviluppo locale.

Biomasse Italia valuta positivamente il percorso di *stakeholder engagement* fin qui effettuato, è fortemente motivata e intenzionata a portare avanti entrambe le iniziative e a favorirne l'attivazione anche a livello di sistema e presso altre realtà imprenditoriali del territorio.

Allegato 7. Solvay: il Comitato per il sito di Rosignano

Sara Seravalle

Da due anni la società Solvay ha lanciato il progetto “Opinion Leader” per favorire il dialogo con i suoi interlocutori. L’idea è quella di ricevere consigli e suggerimenti per migliorare il rapporto tra l’impresa e i principali stakeholder: aziende, abitanti del territorio, sindacati, istituzioni locali, e organizzazioni ambientaliste, scuole, movimenti dei consumatori. Sono state coinvolte oltre 70 persone a nome di 30 diverse categorie.

L’obiettivo specifico del progetto, nato sulla scia del bilancio di sostenibilità Solvay 2005, è quello di puntare ad una serena coesistenza tra attività industriale ed esigenze socio-economiche e ambientali. Attualmente due gruppi di lavoro si stanno impegnando per individuare sinergie fra le varie componenti economiche del territorio che possano sfociare in veri e propri progetti utili alla comunità locale.

Il modello perseguito da Solvay si fonda su un confronto sistematico con tutti gli interlocutori di riferimento dai quali trarre spunti per un miglioramento continuo dell’azienda e del territorio su cui l’azienda insiste.

62

Parte descrittiva

La Solvay ha iniziato a dotarsi di un bilancio sociale/ambientale di stabilimento nel 2002, con l’obiettivo di rilevare annualmente le aspettative degli stakeholders, istituzionali e non.

Il bilancio sociale di fatto ha permesso a Solvay di raggiungere tre obiettivi: la diffusione di informazioni, una maggiore chiarezza delle informazioni e una consapevolezza delle aspettative dei portatori d’interesse del territorio.

Dal 2006 l’azienda è passata da un bilancio sociale ad un bilancio di sostenibilità, ritenuto uno strumento di dialogo col territorio aperto ad una gamma più vasta di attori.

Dato il successo dell’iniziativa a partire dal 2006 è stato lanciato anche il progetto “Opinion Leader”: un tavolo multistakeholder che ha portato gli attori solitamente coinvolti nelle indagini per il bilancio di sostenibilità a parlare di Rosignano condividendo le proprie esperienze rispetto a temi quali: sviluppo, turismo, ambiente. Ma oltre a questo specifico progetto Solvay ne ha attivati molti altri con le scuole e Legambiente, come il progetto “treno amico” per persone e merci, attivato nel 2007 per dimostrare ai ragazzi come sia possibile concretamente ridurre gli impatti ambientali.

Il paese di Rosignano Solvay è sorto nel 1913 come gruppo di case e servizi sorti attorno allo stabilimento. L’azienda ha mantenuto da allora un dialogo storico col territorio e un rapporto di reciproca curiosità.

Il promotore dell'iniziativa è stato il direttore di stabilimento Ing. Alessandro Malvagi che nel 2002 ritenne strategico ed interessante dotarsi di un bilancio sociale e ambientale di stabilimento. Il suo successore, l'Ing. Michelle Huart ha poi scelto di approfondire ulteriormente lo strumento e di utilizzare la rete sorta attorno ad esso per arrivare a definire e promuovere progetti per il territorio in cui Solvay rappresenta un attore tra gli attori.

Lo strumento bilancio di sostenibilità è stato individuato per risolvere un problema di comunicazione tra Solvay (grosso impianto, grosso impatto) e una popolazione che negli anni diveniva sempre più attenta ai rischi e pronta a chiedere informazioni specifiche e risposte precise.

Gli attori coinvolti sono molti, 70, individuati tra i rappresentanti locali di:

- Istituzioni
- Sindacati
- Personale interno alla Solvay
- Scuola (dirigenti e insegnanti)
- Categorie produttive
- Operatori del turismo
- Università di Pisa
- Associazione consumatori
- Parrocchie (due)
- Legambiente sede provinciale
- LIPU
- Volontariato sociosanitario.

Un rimpianto da parte dei promotori sta nel non essere riusciti a coinvolgere i medici di base evidentemente non rappresentati da un'associazione e quindi incapaci di esprimere un portavoce.

Nel periodo compreso tra il 2002 e il 2006 gli incontri si sono tenuti due volte all'anno su invito a riunioni e focus-group oltre all'intervista personale e l'incontro di presentazione del bilancio.

A partire dal 2006 gli incontri sono divenuti trimestrali e hanno dato vita a due sottogruppi di lavoro che oggi lavorano in modo autonomo coordinati da Solvay con funzione di segreteria tecnica.

I progetti attualmente in fase di analisi sono relativi uno al turismo inteso come valorizzazione del territorio non solo in connessione con la presenza del mare, ma con estensione anche al periodo invernale e con una tipicità legata alla presenza del villaggio industriale (capofila di questo progetto è un'associazione di volontariato locale) e l'altro all'educazione ambientale con focus tematico sulla duna (capofila un direttore didattico locale)

Il gruppo di lavoro non si è dotato di un regolamento ma dell'aiuto di un consulente esterno esperto in comunicazione ambientale.

Parte analitica

La presenza di un facilitatore esterno esperto in comunicazione a fare da supporto al personale interno (3 persone incaricate di redigere il bilancio) ha consentito di creare rete e che l'iniziativa fosse percepita come equilibrata per tutte le parti e gli interessi coinvolti. La gente ha riconosciuto il fatto che il facilitatore li ha messi in condizione di dialogare e di lavorare concretamente assieme.

All'interno di Solvay non è presente la funzione CSR e i tre responsabili del processo erano parte del comitato di sicurezza e del settore comunicazione dell'azienda.

L'esperienza è stata ampiamente e capillarmente comunicata attraverso delle brochure di sintesi e di facile lettura consegnate a tutte le famiglie della zona e la possibilità di leggere e scaricare i bilanci dal sito.

Gli attori coinvolti inoltre sono rappresentativi dell'intera comunità locale (15000 abitanti) : opinion leader riconosciuti. Anche questo ha consentito di diffondere le informazioni e di comunicare al meglio le diverse iniziative messe in campo.

L'impatto sui processi procedurali interni è evidente non tanto in termini di realizzazione di opere, quanto soprattutto in termini di politiche e attenzioni: Rosignano in estate vede raddoppiare la propria popolazione e scarseggiare l'acqua potabile, anche per via dei grossi quantitativi impiegati da solvay per l'impianto. Dal confronto con le aspettative e le percezioni di disagio degli interlocutori, Solvay ha adeguato gli impianti rendendo possibile l'utilizzo dell'acqua di mare depurata, come acqua industriale (progetto Aretusa) L'azienda ha inoltre fatto realizzare un bacino artificiale per raccogliere le acque piovane (progetto IDROS). Questo è solo uno degli esempi.

Il comitato ha aiutato a ridurre la conflittualità locale che ha delle punte su problemi acuti . Il tavolo riunito ha discusso questioni come l'eventualità della realizzazione di un terminale gas che sarebbe stato utile all'azienda ma non piaceva agli altri attori e per ora si è scelto di non concretizzarne il progetto.

Tuttavia uno dei risultati più importanti ottenuti dal tavolo multistakeholders attraverso le relazioni di fiducia che è riuscito a creare tra i suoi membri, è stato quello di consolidare i rapporti col mondo della scuola e con Legambiente dando vita a progetti specifici e a rapporti continuativi (vedi progetto Treno Amico).

Commenti e generalizzazione dei risultati

Il bilancio è decisamente positivo. Laddove era una sfida riuscire a dar continuità sul territorio al lavoro comune su progetti per estendere il dialogo ad altri portatori disinteresse e renderlo più fecondo, il gruppo ha aderito con entusiasmo.

Potrebbe essere interessante estendere questa iniziativa ad altre imprese del territorio di grandi dimensioni (come EDISON). È inutile provare a coinvolgere i piccoli imprenditori che non hanno le risorse umane ed economiche da investire in un progetto simile...

Allegato 8. Gucci: La Commissione Paritetica per la responsabilità Sociale

Matteo Bartolomeo

La Commissione Paritetica di Gucci è stata istituita con un protocollo d'intesa del 2004 firmato da rappresentanti dell'impresa e rappresentanti sindacali unitari. La Commissione ha come obiettivo quello della promozione e sensibilizzazione in tema di Responsabilità Sociale all'interno del "sistema Gucci", inteso come filiera produttiva e sistema di vendita dei prodotti.

La Commissione Paritetica, composta in numero uguale dalla parte datoriale e la parte sindacale, è di fatto l'organismo cui l'impresa rende conto periodicamente e che valuta i risultati raggiunti, fissa gli obiettivi, etc..

Parte descrittiva

Gucci è un'impresa di lunga tradizione nel territorio fiorentino. Da alcuni decenni è una delle principali imprese in termini di occupati, in termini di esportazioni e in termini di qualità del prodotto, riconosciuta in tutto il mondo.

Gucci è anche un'impresa con un'organizzazione della promozione particolare, in quanto quasi tutta la produzione viene realizzata da fornitori e subfornitori. Gucci svolge le attività di disegno del prodotto, di marketing, di brand management, di acquisto delle materie prime, di vendita e di realizzazione di prototipi, modelli e pezzi speciali.

La grande maggioranza dei prodotti è invece realizzata all'esterno dell'impresa, in tutti i settori in cui Gucci opera: pelletteria, calzature, gioielli, abbigliamento. Questa organizzazione del lavoro permette una grande flessibilità (il boom degli ultimi dieci anni sarebbe stato inconcepibile con un'organizzazione della produzione di tipo tradizionale) e permette soprattutto a Gucci di concentrarsi su altre attività che ne hanno decretato il successo: design del prodotto e vendita. Oggi Gucci è un'impresa con una forte connotazione di tipo retail, gestisce infatti oltre 280 negozi in tutto il mondo.

Per il territorio, l'organizzazione della produzione per fornitori e subfornitori ha un significato molto particolare: nella zona di Firenze (ma anche Arezzo, Pistoia, etc...) operano diverse centinaia di micro e piccole imprese che, anche grazie alle commesse di Gucci, hanno sviluppato know how tecnico e manageriale e oggi rappresentano il cuore produttivo toscano in diversi settori. Si tratta di imprese che lavorano per Gucci ma anche per altri marchi e insieme formano un sistema molto articolato e flessibile, caratterizzato da rapporti fiduciari molto solidi sia orizzontali (tra fornitori) che verticali (da fornitore a cliente).

Questo modello organizzativo naturalmente espone Gucci e l'intero sistema a rischi che devono essere gestiti in maniera opportuna. Tra questi rischi vi sono sicuramente

quelli relativi alle condizioni di lavoro e, in parte, alla gestione delle problematiche ambientali. La contrazione dei margini, gli ordinativi caratterizzati da grande variabilità, la dimensione ridotta delle imprese che svolgono attività di produzione rappresentano infatti condizioni nelle quali la violazione delle norme in materia di lavoro (sicurezza, salute, orari, stipendi e contributi, ...) potrebbe essere frequente.

Va detto inoltre che la gestione del brand Gucci, che una recente indagine di Nielsen a livello globale ha definito come il brand più ammirato nel mondo tra quelli del lusso, non permette sbavature sul piano della reputazione. Gucci, e da qualche tempo tutta l'industria del lusso, è costantemente sotto i riflettori e anche piccole sbavature nella gestione della rete dei fornitori avrebbero ricadute molto pesanti.

In questo contesto, Gucci è stata tra le prime imprese del lusso a rendersi conto dell'importanza non solo delle normative vigenti in materia di lavoro, ma anche della correlazione positiva tra promozione dei principi della responsabilità sociale, minimizzazione dei rischi e valore dell'azienda.

La presa di coscienza, avvenuta tra il 2002 e 2003, è stata rafforzata dal dialogo costante tra management e sindacati, tanto che nel 2004 entrambe le parti hanno deciso di fare un passo avanti nella promozione della responsabilità sociale stipulando un protocollo d'intesa. Le parti si sono trovate abbastanza facilmente in una situazione di convergenza di interessi, soprattutto in virtù della particolare natura dell'organizzazione della produzione di Gucci, che, come detto, è imperniata sulla rete di fornitori.

Il protocollo d'intesa del 2004 che istituisce la Commissione Paritetica per la Responsabilità Sociale fa proprio riferimento a questa convergenza d'interessi, richiamando non solo i principi enunciati nella Dichiarazione dei Diritti dell'Uomo e alle Convenzioni dell'ILO, ma anche elementi chiave del modello Gucci, quali eccellenza, globalizzazione, qualità. "Le parti (...) condividono la necessità e l'importanza di sostenere un modello di crescita aziendale che coniughi in maniera paritetica l'esigenza della creazione del valore e della eccellenza con l'attenzione alle persone, al rispetto dei diritti umani e sociali, a adeguati standard di lavoro e di sicurezza (anche in riferimento a Leggi e Contratti Collettivi), alla qualità della vita e allo sviluppo eco compatibile".

La scelta dello strumento della Commissione Paritetica nasce quindi dalla volontà di co-gestire e co-promuovere il processo di responsabilità sociale.

La Commissione è composta da rappresentanti di Gucci e dei sindacati in numero uguale. Non sono presenti altri stakeholder (ad esempio fornitori e subfornitori).

La Commissione Paritetica si riunisce di norma quattro volte all'anno e comunque tutte le volte che le parti lo ritengano necessario.

La Commissione ha l'obiettivo "di promuovere la sensibilizzazione in tema di Responsabilità Sociale, affinché diventi patrimonio di tutti - anche attraverso adeguati percorsi formativi - nonché di prevenire o evidenziare situazioni critiche o comportamenti difforni rispetto ai principi ispiratori della Responsabilità Sociale".

Più in dettaglio la Commissione paritetica assolve le funzioni di Rappresentante della Direzione per SA8000 e Rappresentante dei lavoratori per SA8000, esamina le segnalazioni provenienti dagli stakeholder, previene ed evidenzia situazioni di criticità rispetto allo standard, contribuisce all'attuazione del principio del miglioramento continuo definendo obiettivi.

Non esiste un vero e proprio regolamento in quanto nel Protocollo d'Intesa e nella procedura specifica del sistema SA8000 sono trattate le questioni legate alla composizione e periodicità delle riunioni della Commissione.

Non ci sono risorse aggiuntive rispetto a quanto già previsto dal processo di certificazione SA8000. Neanche sul piano delle competenze, rispetto a un percorso più tradizionale di responsabilità sociale, l'esperienza della Commissione Paritetica non ha messo in luce requisiti particolari.

Parte analitica

Non viene fatto uso di facilitatori esterni. La lunga tradizione di gestione delle relazioni industriali ha creato consuetudine e rispetto reciproco sia da parte datoriale che da parte sindacale. I facilitatori esterni sarebbero quindi ridondanti in questo contesto.

La Commissione Paritetica - per quanto riguarda la convocazione, la verbalizzazione, la predisposizione dei materiali - è gestita dalla funzione Risorse umane, che in Gucci è quella preposta alla gestione dell'intero processo di certificazione SA8000.

I lavori della Commissione Paritetica sono conosciuti sia in azienda che presso gli stakeholder, attraverso forme di comunicazione previste dallo stesso sistema SA8000; ma non è prevista comunicazione diretta tra Commissione Paritetica e fornitori (qualora un fornitore avesse da comunicare qualcosa al comitato, in quanto stakeholder dovrebbe fare comunicazione al responsabile della SA8000 che poi riferirebbe alla Commissione).

Gli attori coinvolti, sindacati, sono rappresentativi dei lavoratori di Gucci (Rappresentanze sindacali unitarie) e del comparto pelletteria. Gucci ha quindi deciso di avvalersi delle forme di rappresentanza già esistenti.

I fornitori, soprattutto per quanto attiene alla proprietà e al management, non sono rappresentati, ma la natura stessa della Commissione e il processo che ha portato alla sua costituzione di fatto non potevano prevedere un allargamento ad altre categorie di stakeholder.

L'impatto sui processi decisionali interni è molto forte. Di fatto la Commissione Paritetica agisce come comitato di indirizzo e di controllo per l'intero processo di SA8000, imprimendo ritmo e direzione alle azioni pianificate.

L'impatto in termini di capitale sociale è di difficile valutazione in quanto l'esperienza della commissione Paritetica nasce nel solco della tradizione di dialogo delle relazioni industriali. Sicuramente i lavori della Commissione hanno rafforzato il clima di fiducia tra gli attori coinvolti e hanno dato legittimità all'intero processo di responsabilità sociale, non solo internamente, ma presso i fornitori e gli enti locali.

Commenti e generalizzazione dei risultati

L'istituzione della Commissione Paritetica è stato un passaggio fondamentale nel processo di miglioramento della responsabilità sociale del "Sistema Gucci".

Per la natura stessa della commissione e delle attività di Gucci, fortemente radicate nel territorio toscano, non è pensabile un allargamento dell'esperienza della Commissione Paritetica ad altri siti produttivi. L'allargamento ad altri attori potrebbe forse essere preso in considerazione, anche se questo potrebbe rappresentare un momento di forte discontinuità rispetto a quanto fatto fino ad oggi.

L'esperienza della Commissione Paritetica è particolarmente interessante soprattutto in termini di governance del processo di responsabilità sociale. In Gucci siamo di fronte a un sistema co-gestito, in cui il management di Gucci chiede aiuto e si rende *accountable* presso i sindacati attraverso la Commissione.

Un sistema di governo simile a quello della Commissione Paritetica potrebbe essere adottato anche da altre imprese, anche se il contesto nel quale è maturato, caratterizzato da rapporti distesi e dialogo aperto tra impresa e sindacati, ha rappresentato un fattore importante nell'avvio di questa esperienza. In altri contesti, caratterizzati da rapporti più conflittuali, si potrebbe immaginare all'istituzione di una Commissione cui fare partecipare anche altri attori.

Riferimenti bibliografici

- AccountAbility (2005), AA1000 Stakeholder engagement Standard Exposure Draft, London
- AccountAbility, UNEP, Stakeholder research Associate Canada (2005), The Stakeholder engagement manual, London
- Associazione Bancaria Italiana (2005), *Linee Guida sulla responsabilità sociale d'impresa in banca – Creare valore ascoltando gli stakeholder*
- Bagnasco A. et al.(2001), *Il capitale sociale. Istruzioni per l'uso*, Il Mulino, Bologna
- Barbera F. (2001), “Le politiche della fiducia. Incentivi e risorse sociali nei patti territoriali”, in “Stato e mercato”, n.3.
- Bartolomeo M, e Pacchi C. (2004), “*Conflittualità locale nei processi di localizzazione: un caso emblematico di (non) coinvolgimento degli stakeholder*”, Politeia Anno XX, n.74
- Bartolomeo M. (2008), “*Prevenzione e ricomposizione dei conflitti ambientali: dalle sperimentazioni alla piena legittimazione dei processi a più voci*”, Dedalo, 1/2008
- Castronovo V. (2001), *Un modello imprenditoriale mai più eguagliato*, in Semplici S. (ed), *Un'azienda e un'utopia: Adriano Olivetti 1945-1960*, Il Mulino, Bologna.
- Celli P.L., Grasso M (2005), *L'impresa con l'anima*, Baldini Castoldi Dalai Editore, Milano.
- Commissione Europea, *Direttiva riguardante l'istituzione di un comitato aziendale europeo o di una procedura per l'informazione e la consultazione dei lavoratori nelle imprese e nei gruppi di imprese di dimensione comunitaria*, 94/45/EC
- Decreto Legislativo 2 aprile 2002, n. 74 "Attuazione della direttiva del Consiglio del 22 settembre 1994, 94/45/CE, relativa all'istituzione di un comitato aziendale europeo o di una procedura per l'informazione e la consultazione dei lavoratori nelle imprese e nei gruppi di imprese di dimensioni comunitarie"
- DioguardiG. (1995), *L'impresa nella società del terzo millennio*, Laterza, Bari.
- Dipartimento della Funzione Pubblica (2005), *A più voci. Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi*, Edizioni Scientifiche Italiane
- Gallino L. (2001), *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, Torino.
- Granovetter M. (a cura di M. Follis) (1998), *La forza dei legami deboli e altri saggi*, Liguori, Napoli
- Hirschman A.O.,(1997) “*Conflitti sociali e società di mercato*”, in *Autosovversione*, Il Mulino, Bologna

- Magatti M. and Monaci M. (a cura di) (1999), *L'impresa responsabile*, Bollati Boringhieri, Torino
- Mayntz R.(1999), “La teoria della governance: sfide e prospettive”, *Rivista Italiana di Scienza della Politica*, a. XXIX, n. 1
- Mutti A. (1998), *Capitale sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa*, Il Mulino, Bologna, 1998
- Pacchi C. (2003), “Dal conflitto alla fiducia. Due domande sulla costruzione di beni comuni nelle politiche territoriali”, in F. Gastaldi e E. Milanese (a cura di), *Capitale sociale e territorio. Risorse per l'azione locale*, Angeli, Milano
- Perulli P., (2004), *Piani Strategici, governare le città europee*, Franco Angeli
- Pizzorno A. (2002), “Perché si paga il benzinaio. Per una teoria del capitale sociale”, in Bagnasco et al., *Il capitale sociale. Istruzioni per l'uso*, Il Mulino, Bologna, pp.19-45
- Putnam R. (2004), *Capitale sociale e individualismo. Crisi e rinascita della cultura civica in America*, Il Mulino, Bologna (ed. or. 2000).
- Rusconi G, Dorigatti M. (2007) *La teoria degli stakeholder*, Franco Angeli, Milano
- Veca S. (1993), “L'evoluzione della dimensione etica della relazione individuo – impresa – società”, in Sapelli et al., *Il divenire dell'impresa*, Anabasi, Milano