

# **STANDARD E LINEE GUIDA Q-RES PER IL MIGLIORAMENTO DELLE PRESTAZIONI ETICO-SOCIALI DELL'ORGANIZZAZIONE**

a cura di

*Emma Baldin e Lorenzo Sacconi*

Si ringraziano tutti i membri del progetto Q-RES ed in particolare il gruppo Normatore (Stefano Senesi, Marisa Parmigiani, Lucia Silva, Federico Versace, Valeria Fazio, Angela Leuci) per aver partecipato alla predisposizione e discussione del documento; inoltre ringraziamo Simone de Colle (CELE) per i suggerimenti forniti nel corso del lavoro.

Un particolare ringraziamento va all'ing. Giovanni Bogani (Past President AIOICI) per la preziosa attività di coordinamento del Gruppo Normatore e per il continuo impegno nello studio e revisione del presente testo.

## **Indice**

### **PARTE A**

#### **Il modello e gli strumenti Q-RES di gestione strategica per la responsabilità etico-sociale delle organizzazioni**

<b>0</b>	<b>INTRODUZIONE</b>	p. 1
0.1	Il Progetto Q-RES	p. 1
0.2	Il modello Q-RES: contratto sociale, etica d'impresa e reputazione	p. 1
0.3	Le fasi e gli strumenti del modello Q-RES di gestione strategica per la responsabilità etico-sociale delle organizzazioni	p. 3
0.4	Relazione con altri sistemi di gestione e relazione con la ISO 9000	p. 13
<b>1</b>	<b>SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE</b>	p. 13
<b>2</b>	<b>RIFERIMENTI NORMATIVI</b>	p. 13
<b>3</b>	<b>TERMINI E DEFINIZIONI</b>	p. 14

## **PARTE B**

### **Sistema di gestione dell'organizzazione ai fini della responsabilità etico-sociale**

<b>4 SISTEMA DI GESTIONE AI FINI DELLA RESPONSABILITA' ETICO-SOCIALE</b>	
4.1 Adozione e utilizzo degli strumenti di responsabilità etico-sociale (strumenti Q-RES) e gestione dei sistemi e dei processi	p. 17
4.2 Documentazione	p. 17
4.3 Principi ispiratori della gestione eticamente e socialmente responsabile (principi Q-RES)	p. 18
<b>5 RESPONSABILITA' DELLA DIREZIONE</b>	p. 21
5.1 Guida generale	p. 21
5.2 Esigenze ed aspettative degli stakeholder	p. 23
5.3 Codice etico	p. 24
5.4 Pianificazione	p. 25
5.5 Responsabilità, autorità e comunicazione	p. 26
5.6 Riesame da parte della direzione	p. 28
<b>6 GESTIONE DELLE RISORSE</b>	p. 30
6.1 Guida generale	p. 30
6.2 Collaboratori	p. 31
6.3 Infrastrutture	p. 33
6.4 Ambiente di lavoro	p. 33
6.5 Fornitori e partner	p. 34
6.6 Capitale sociale	p. 35
6.7 Informazioni	p. 35
6.8 Risorse naturali	p. 36
6.9 Risorse economico-finanziarie	p. 36
<b>7 REALIZZAZIONE DEL PRODOTTO</b>	p. 36
7.1 Guida generale	p. 36
7.2 Processi relativi agli stakeholder	p. 38
7.3 Progettazione e sviluppo	p. 39
7.4 Approvvigionamento	p. 42
7.5 Produzione ed erogazione di servizi	p. 43
7.6 Tenuta sotto controllo dei dispositivi di monitoraggio e di misurazione	p. 44
<b>8 MISURAZIONE ANALISI E MIGLIORAMENTO</b>	p. 45
8.1 Guida generale	p. 45
8.2 Monitoraggio e misurazioni	p. 46
8.3 Tenuta sotto controllo delle non conformità	p. 50
8.4 Analisi dei dati	p. 51
8.5 Miglioramento	p. 52

## **PARTE A**

# **Il modello e gli strumenti Q-RES di gestione strategica per la responsabilità etico-sociale delle organizzazioni**

## **0 INTRODUZIONE**

### **0.1 Il Progetto Q-RES**

La missione del progetto Q-RES è “promuovere una visione dell'organizzazione basata sul contratto sociale con gli stakeholder attraverso la definizione di un nuovo standard certificabile della responsabilità etico-sociale delle organizzazioni, che ne tuteli la reputazione e l'affidabilità”.

Il progetto Q-RES infatti propone un modello di gestione strategica eticamente e socialmente responsabile delle organizzazioni. Tale modello, basato sull'idea del contratto sociale con gli stakeholder, è attuato dalle organizzazioni attraverso l'adozione di un insieme completo e integrato di strumenti per la responsabilità etico-sociale, efficaci nel supportare il meccanismo di reputazione ed aumentare la fiducia degli stakeholder verso l'organizzazione.

Il sistema di gestione Q-RES mostra l'applicazione del modello Q-RES e delle sue fasi all'interno del sistema aziendale.

Dopo aver sviluppato le Linee Guida Q-RES per il management della responsabilità etico-sociale dell'organizzazione si è dato avvio alla sperimentazione degli strumenti Q-RES all'interno delle organizzazioni partecipanti al progetto e si è costituito un gruppo di lavoro per la definizione dello standard Q-RES.

Il team di ricerca del CELE ha coltivato un dialogo costruttivo con i rappresentanti delle iniziative europee analoghe a Q-RES (ad esempio il Progetto SIGMA e AA1000 in Gran Bretagna e il progetto ValuesManagementSystem in Germania) e con rappresentanti istituzionali del Governo italiano e della Commissione Europea, finalizzato alla promozione di un gruppo di studio per la definizione di uno standard europeo.

### **0.2 Il modello Q-RES: contratto sociale, etica d'impresa e reputazione**

Per un'organizzazione avere reputazione equivale ad affermare che i suoi stakeholder hanno fiducia in essa e nel modo in cui vengono gestiti i rapporti nei loro confronti. Spesso, però, la gestione di questi rapporti è molto complessa. La difficoltà dipende dal fatto che da un lato essi sono portatori di interessi talvolta tra loro in conflitto e che dall'altro essi contribuiscono alla realizzazione della missione dell'organizzazione, e pertanto si aspettano di godere in una certa misura dei benefici che vengono prodotti con il loro contributo. Si tratta cioè di risolvere un problema di bilanciamento tra le legittime pretese che gli stakeholder avanzano verso l'organizzazione. Il termine stakeholder è “descrittivo” non è un concetto normativo; infatti non dice nulla su come bilanciare gli interessi e i valori in conflitto. A tal fine è necessario un criterio morale – ovvero prescrittivo - che permetta di definire un punto di equilibrio accettabile da tutti gli stakeholder come base per la cooperazione e per il raggiungimento della missione dell'organizzazione.

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

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

- gli interessi di tutti devono essere presi in considerazione;

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

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

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

La reputazione si forma facilmente nell'ambito di transazioni semplici, caratterizzate da scambi immediati, poiché è facile per uno stakeholder verificare la "qualità" di un'organizzazione, valutarne la correttezza nei comportamenti e conseguentemente registrare una crescita o perdita della sua reputazione. Tuttavia, molto spesso i rapporti con l'organizzazione sono caratterizzati da elevata complessità, incertezza e imprevedibilità, che attraverso i semplici rapporti contrattuali o le leggi non possono essere disciplinati. La situazione si complica notevolmente quando la transazione è caratterizzata da eventi imprevisti, contratti incompleti e informazione asimmetrica (*experience good* e *credence good*).

Nelle più frequenti transazioni complesse, soggette ad eventi imprevisti, di fronte ai quali i contratti mostrano la loro incompletezza, e caratterizzate da informazione asimmetrica tra le parti spesso la verifica della "qualità" risulta possibile solo in un secondo momento ("*experience good*") o addirittura impossibile ("*credence good*") ed anche la determinazione di una crescita o perdita di reputazione da parte dell'organizzazione è incerta. Il meccanismo degli effetti di reputazione in queste situazioni da solo non è sufficiente; è necessario che l'organizzazione stabilisca in modo chiaro qual è il suo commitment nei confronti di tutti i suoi stakeholder ed i principi decisionali a cui intende ispirare le proprie azioni nelle interazioni strategiche con essi e renda poi conto di quanto fatto e della coerenza con gli impegni dichiarati, in modo da rendere osservabile e verificabile a tutti il suo comportamento.

Gli strumenti a disposizione dell'organizzazione per comunicare un commitment credibile e verificabile sono l'introduzione di un Codice etico, l'attuazione del Codice etico attraverso la formazione e il controllo/auditing interno, le attività di reporting periodico, la verifica esterna.

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

### 0.3 Le fasi e gli strumenti del modello Q-RES di gestione strategica per la responsabilità etico-sociale delle organizzazioni

Il modello Q-RES prevede sei fasi, a cui corrispondono sei strumenti necessari ad attuare il sistema di gestione per la responsabilità etico-sociale delle organizzazioni:

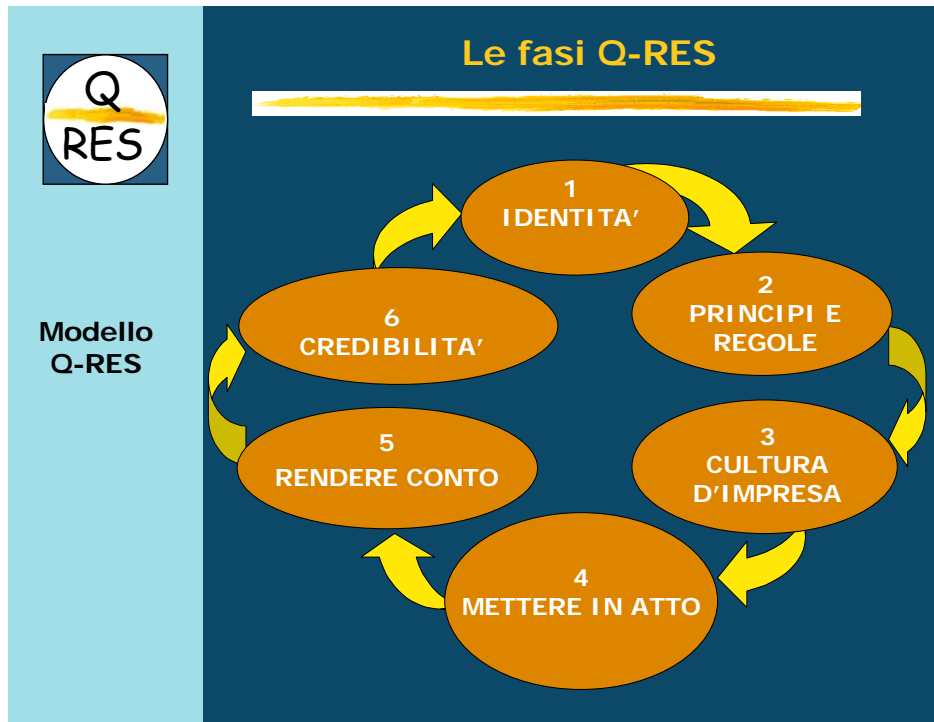


Fig. 1

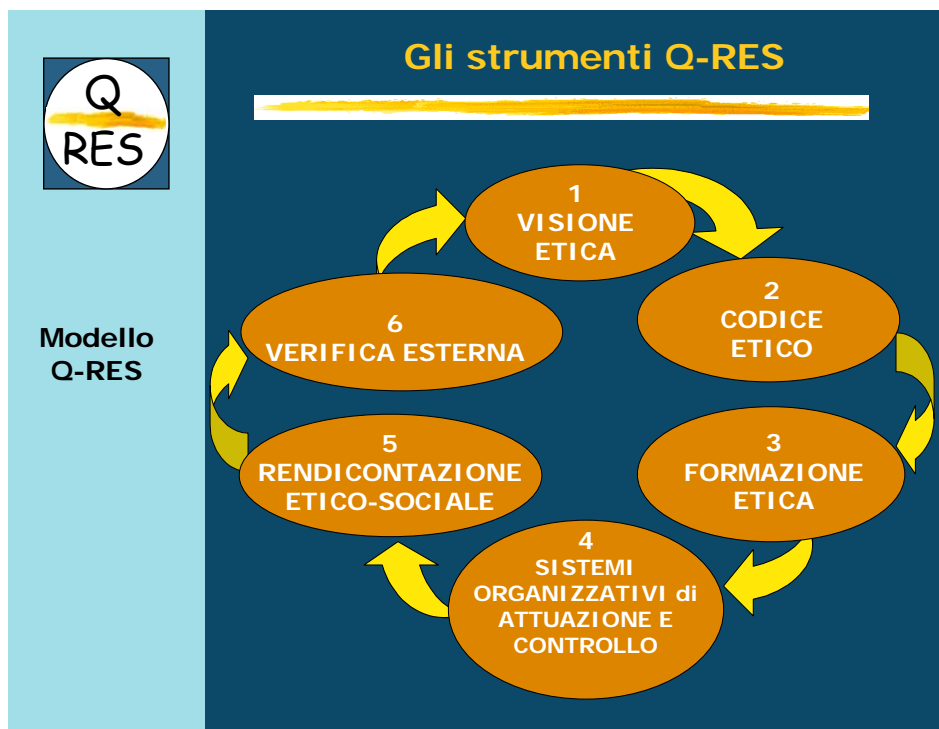


Fig. 2

**1 Visione etica:** identifica un criterio etico di bilanciamento tra i molteplici diritti e le molteplici aspettative dei vari stakeholder componendo in un quadro unitario di tipo strategico la missione e i valori dell'organizzazione.

**2 Codice etico:** enuncia l'insieme dei diritti, dei doveri e delle responsabilità dell'organizzazione nei confronti di tutti i suoi stakeholder; contiene principi e norme di comportamento che arricchiscono i processi decisionali aziendali e orientano i comportamenti.

**3 Formazione Etica:** è l'insieme delle attività che sviluppano e adeguano nel tempo la capacità di riconoscere, analizzare e risolvere i dilemmi etici a livello organizzativo, attraverso strumenti concettuali filosofici, economici, giuridici, organizzativi. Essa inoltre comunica e crea condivisione attorno ai valori e ai principi del Codice etico, favorisce l'introduzione dei diversi strumenti di responsabilità etico-sociale ed allena i decisori ad applicare i principi etici nelle scelte di tutti i giorni.

**4 Sistemi Organizzativi di Attuazione e Controllo:** rappresentano l'infrastruttura dell'organizzazione per il sostegno, il miglioramento e il controllo della performance etica, attraverso l'allineamento delle strategie, delle politiche e degli obiettivi aziendali con i valori e i principi etici condivisi.

**5 Rendicontazione etico-sociale:** include

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

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

il rilevamento, tramite il dialogo con gli stakeholder, del grado di soddisfazione o insoddisfazione in merito alla corrispondenza fra le loro aspettative e gli obiettivi e i risultati delle attività dell'organizzazione.

**6 Verifica esterna:** è l'attività svolta da un organismo terzo per accertare la conformità degli strumenti di responsabilità etico-sociale adottati ed attuati dall'organizzazione ai criteri di eccellenza del modello Q-RES.

Ogni strumento è giustificato dalla sua funzione nel meccanismo della reputazione ed è finalizzato ad accrescere la fiducia degli stakeholder verso l'organizzazione. Affinché gli strumenti di responsabilità etico-sociale possano essere efficaci nel supportare il meccanismo di reputazione:

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

**Requisiti di contenuto e metodologici degli strumenti Q-RES**

Ciò che segue contiene gli elementi necessari alla comprensione e all'uso degli strumenti indispensabili all'attuazione del sistema di gestione Q-RES, assume pertanto **valore prescrittivo** per quanto riguarda contenuto e metodologia di sviluppo di ogni strumento.

**Visione etica**

<b>Contenuto</b>	<p><i>Definizione dell'identità oggettiva dell'organizzazione</i>, ossia descrizione dell'organizzazione: settore, dimensione, attività, struttura giuridica, struttura proprietaria e di governance.</p> <p><i>Precisazione della Missione</i>, cioè esplicitazione dello scopo, del fine comune della cooperazione degli individui o dei gruppi che collaborano all'interno dell'organizzazione e che intrattengono relazioni esterne facendo investimenti specifici e ricercando il soddisfacimento dei loro interessi e delle loro aspettative.</p> <p><i>Affermazione dei valori condivisi</i>, ovvero di principi e valori etici condivisi nell'ambito della cultura d'organizzazione che ispirano e guidano le decisioni e le attività.</p> <p><i>Definizione del criterio etico di bilanciamento delle legittime aspettative degli stakeholder</i>, che orienta le scelte strategiche e stabilisce i doveri fiduciari e le responsabilità in base a cui l'organizzazione regola le relazioni con i suoi stakeholder.</p>
<b>Metodologia di sviluppo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confronto tra i membri del vertice aziendale finalizzato a far emergere le idee di ciascuno in relazione alla missione, ai valori e alla visione etica che contraddistinguono l'organizzazione.</li> <li>2. Consultazione attraverso strumenti adeguati (interviste in profondità, questionari, focus group, ecc.) dei manager di medio e alto livello e dei gruppi di stakeholder rilevanti, sia interni che esterni, orientata all'analisi ed interpretazione dei pareri raccolti in merito all'identità dell'organizzazione, ai suoi scopi ed obiettivi, alle responsabilità, alle relazioni con i diversi stakeholder, alle modalità ed ai criteri di soddisfazione delle loro aspettative e dei loro interessi, ai valori etici condivisi, alle modalità secondo le quali l'organizzazione intende perseguire la sua missione.</li> <li>3. Prima formulazione della visione: i giudizi intuitivi e le valutazioni raccolte devono essere messi a confronto con i criteri più generali espressi dalle diverse posizioni e scuole di pensiero in etica (equilibrio riflessivo). Dal processo di confronto e bilanciamento scaturirà la visione etica d'organizzazione. Un punto di vista etico esterno all'organizzazione (consulente etico) è indispensabile al fine di razionalizzare le intuizioni e i giudizi particolari in una visione etica più fondata.</li> <li>4. Discussione e mediazione fra le varie posizioni per arrivare alla visione etica d'organizzazione. In questo dialogo le intuizioni devono diventare coerenti con i principi e la stessa teoria etica generale può essere adattata ai giudizi dei decisori.</li> <li>5. Integrazione e coerenza tra visione etica d'organizzazione e scopi di business.</li> <li>6. Formulazione esplicita ed unica della missione, dei valori e della visione etica aziendale.</li> <li>7. Attività di informazione e comunicazione a tutti i collaboratori in modo tale da creare adesione e ampia condivisione.</li> <li>8. Revisione ed eventuale aggiornamento in conseguenza di cambiamenti significativi (ad esempio: riposizionamento sul mercato, cambiamento della proprietà, fusioni e acquisizioni).</li> </ol>



**Codice etico**

<b>Contenuto</b>	<p><i>Preambolo:</i> la visione etica e un elenco completo degli stakeholder dell'organizzazione.</p> <p><i>Principi etici generali dell'organizzazione:</i> i principi etici sono astratti e generali e si applicano a molteplici eventi, inclusi quelli che inizialmente non si è in grado di prevedere. Essi richiedono conformità e reciprocità.</p> <p><i>Principi etici per i rapporti con gli stakeholder:</i> specifici principi riferiti alle relazioni con i diversi stakeholder dell'organizzazione. Stabiliscono quale livello di soddisfazione equa delle aspettative è un diritto dello stakeholder, rispetto al quale l'organizzazione si assume una responsabilità e stabiliscono il trattamento equo delle aspettative di ciascuno stakeholder.</p> <p><i>Norme e standard di comportamento:</i> le norme di condotta e gli standard di comportamento devono essere formulate solo dopo aver accuratamente identificato ed analizzato le "aree critiche" nei rapporti con gli stakeholder, cioè le questioni e le situazioni in cui possono manifestarsi casi di opportunismo o di comportamento non etico. Le norme possono essere di due tipi: divieti o standard preventivi di comportamento.</p> <p><i>Procedure di attuazione e controllo:</i> meccanismi e organi predisposti dall'organizzazione al fine di attuare, monitorare e diffondere il rispetto e la conformità al Codice etico.</p> <p>Organi di attuazione e controllo: Comitato etico / Ethics Officer</p> <p>Meccanismi di attuazione e controllo: programmi di formazione etica / attività di comunicazione del Codice etico agli stakeholder interni ed esterni / sistemi per le segnalazioni da parte degli stakeholder di violazioni del Codice / attività di esame delle violazioni da parte del Comitato etico / sistemi di incentivi e sanzioni / Internal Ethical Auditing / rendicontazione sociale/ attività di verifica esterna e certificazione.</p> <p><i>Procedure di revisione periodica del Codice etico</i></p>
<b>Metodologia di sviluppo</b>	<p>La procedura di elaborazione del Codice etico necessita innanzitutto della costituzione di un gruppo di lavoro rappresentativo delle aree e delle funzioni aziendali. L'elaborazione del Codice etico prevede:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consultazione del management e degli stakeholder: interviste in profondità, questionari al vertice aziendale e a stakeholder rilevanti sui temi della missione, della visione etica, dei principi etici, dei diritti degli stakeholder e dei doveri dell'organizzazione</li> <li>2. Consultazione dei responsabili delle funzioni aziendali sulle norme e sulle procedure.</li> <li>3. Analisi delle aree a rischio di opportunismo e comportamento non etico attraverso interviste, questionari e focus-group miranti ad analizzare: contesto della decisione/ comportamenti opportunistici/ conseguenze dell'opportunismo/ principi etici</li> <li>4. Esplicitazione degli standard di condotta: per ciascuna classe di comportamento opportunistico potenziale si deve identificare lo standard di comportamento che permette agli stakeholder, interni ed esterni, di verificare la corrispondenza delle azioni con i principi del Codice etico. Se la condotta si conforma allo standard precauzionale allora si presume che in un'area a rischio il principio etico corrispondente sia stato soddisfatto.</li> <li>5. Approccio partecipativo: il Codice etico è un processo di autoregolamentazione, la partecipazione alla fase di elaborazione del Codice rende psicologicamente più facile la sua condivisione e attuazione. Il Codice etico in parte 'inventa', in parte 'ricostruisce' i principi su cui si basa una cultura condivisa. La conformità si basa sull'adesione volontaria di chi opera nell'organizzazione. Nell'approccio contrattualista si impiega l'idea di accordo ipotetico, nel quale i principi e gli standard del Codice etico sono quelli che accetterebbe ogni individuo razionale.</li> </ol>

*Il Codice etico deve contenere per ogni stakeholder informazioni che costituiscono la base per l'elaborazione di procedure e standard di comportamento relativi almeno ai seguenti argomenti*

<b>Collaboratori</b>	Selezione e avanzamento Trasparenza nel rapporto di lavoro Organizzazione del lavoro Aggiornamento e formazione Partecipazione alle decisioni Tutela e rispetto delle persone Protezione della privacy, dall'indigenza economica e dalle molestie sessuali Conflitti di interesse Pari opportunità Diversità e tutela delle minoranze Proprietà intellettuale Salute e sicurezza Regali Uso delle risorse aziendali
<b>Clienti/Consumatori</b>	Correttezza e completezza nella formulazione dei contratti Adeguamento ai bisogni del cliente/consumatori Correttezza nella gestione e riformulazione dei contratti Controllo della qualità Conflitti di interesse Imparzialità Riservatezza Regali e benefici
<b>Fornitori e partner</b>	Correttezza e completezza dell'informazione Correttezza nella riformulazione dei contratti Diligenza nell'esecuzione dei contratti Conflitti di interesse Imparzialità Riservatezza Regali e benefici
<b>Azionisti/proprietà/ soci</b>	Fiducia Correttezza e buona fede Conflitti di interesse Uso improprio di opportunità societarie
<b>Concorrenti</b>	Tutela della riconoscibilità dei marchi Collaboratori Pratiche contro i comportamenti distorsivi e predatori Pratiche anticollusione in materia di trust
<b>Ambiente naturale</b>	Attività di tutela dell'ambiente Impatto ambientale Scelta del luogo e modalità di produzione
<b>Stato e Istituzioni</b>	Rapporti con organismi di controllo e regolamentazione Obblighi fiscali Rapporti con enti pubblici Lobbismo Norme anticorruzione
<b>Comunità</b>	Corporate citizenship Investimenti nella comunità Coinvolgimento degli stakeholder Rapporti con fondazioni e associazioni culturali Impatto sociale Rapporti con i mezzi di informazione

## Formazione etica

<b>Contenuto</b>	<p>Le discipline da cui vengono mutuati i contenuti della formazione etica in azienda sono: l'etica degli affari, il diritto, la sociologia e l'economia delle organizzazioni.</p> <p>I contenuti di un programma formativo in etica sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Cosa è l'etica</i>: le diverse teorie etiche filosofiche normative: teorie teleologiche, deontologiche, consequenzialiste, ecc.;</li> <li>- <i>Chi è moralmente responsabile nell'organizzazione</i>: la responsabilità morale dell'organizzazione e l'etica professionale dei manager;</li> <li>- <i>La giustificazione morale dell'organizzazione</i>: i legami fra etica e teoria economica dell'organizzazione, il contratto sociale, le giustificazioni morali per le diverse forme di organizzazione, l'assetto di "corporate governance" e i doveri fiduciari verso gli stakeholder;</li> <li>- <i>Essere etici conviene</i>: le motivazioni individuali e collettive alla condotta etica: reputazione, interiorizzazione, riconoscimenti e sanzioni;</li> <li>- <i>Chi siamo eticamente parlando</i>: la visione etica e il Codice etico dell'organizzazione, i vantaggi della reputazione, la missione, i principi e le norme del Codice;</li> <li>- <i>Come si usa il Codice</i>: casi di applicazione del Codice etico;</li> </ul> <p>Come conformarsi alle norme, come essere etici: gli strumenti organizzativi di attuazione e controllo (Ethics Officer, Comitato Etico, Audit, Codice etico, Bilancio Sociale, ecc.) e le abilità necessarie al loro utilizzo.</p>
<b>Metodologia di sviluppo</b>	<p>La formazione prevede un percorso in grado di offrire ai membri dell'organizzazione, con modalità e contenuti adeguati al ruolo ricoperto, la comprensione del processo Q-RES e degli strumenti di responsabilità etico-sociale previsti.</p> <p>La formazione risulta efficace se viene:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. esplicitato l'obiettivo e lo scopo della formazione etica: deve essere chiaro ai partecipanti che la formazione migliora le loro capacità individuali nell'ambito di un percorso di miglioramento/cambiamento organizzativo e deve inoltre essere riconoscibile l'impegno del vertice aziendale in tal senso;</li> <li>2. utilizzato un approccio formativo improntato alla partecipazione, al dialogo e alla discussione di casi (lavori in team, discussioni a gruppi, problem solving, analisi e soluzione di dilemmi, ecc.);</li> <li>3. supportata dall'uso di strumenti didattici specialistici di vario tipo (laboratori di decisioni, simulazioni, ecc.) in grado di favorire lo sviluppo della capacità di prendere decisioni con una componente etica.</li> </ol> <p>Ciò richiede di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- progettare corsi di formazione caratterizzati da tempestività e regolarità: la formazione in etica deve rispettare tempistiche precise per essere di effettivo sostegno all'adozione e all'attuazione degli strumenti di responsabilità etico-sociale;</li> <li>- predisporre un programma di formazione permanente che garantisca sia la non esclusione di alcuni collaboratori (ad esempio i neoassunti), il loro coinvolgimento e la loro partecipazione attiva al raggiungimento della missione aziendale, sia il supporto alla gestione di situazioni nuove relative a cambiamenti della struttura organizzativa (fusioni, acquisizioni, ecc.) o a mutamenti del contesto in cui l'organizzazione opera (globalizzazione, multiculturalismo, ecc.);</li> <li>- l'approfondimento continuo delle tematiche trattate e lo sviluppo e l'adeguamento degli strumenti didattici;</li> <li>- rivedere periodicamente il programma formativo per adattarlo e migliorarlo in risposta alle eventuali inefficienze riscontrate nell'attuazione dei meccanismi di attuazione e controllo della responsabilità etico-sociale (ad esempio sulla base delle informazioni contenute nel rapporto di internal ethical auditing).</li> </ul>

### Sistemi organizzativi di attuazione e controllo

<p><b>Contenuto</b></p>	<p><i>Sistemi di attuazione e controllo:</i></p> <p>Comitato Etico: organismo aziendale, composto da rappresentanti delle diverse funzioni e da membri esterni - solitamente esperti in etica degli affari o "saggi" indipendenti in grado di portare una visione neutrale ed imparziale - nominati dal C.d.A. o dall'Amministratore Delegato.</p> <p>Ethics Officer: responsabile delle questioni etiche in azienda (sviluppo/attuazione/revisione del Codice etico; attività di formazione etica; risposta a segnalazioni/quesiti da parte dei collaboratori, ecc. ).</p> <p>Internal Ethical Auditing: è un'attività indipendente e obbiettiva di assurance e supporto, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio sistematico, che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di corporate governance. L'attività di internal ethical auditing nasce come estensioni delle tradizionali attività di audit financial e operational.</p> <p><i>Sistema di segnalazioni:</i> un sistema di segnalazioni che permetta ai collaboratori interni di rivolgere quesiti (<i>Ethics Helpline</i>), rilevare e portare a conoscenza degli organi competenti, solitamente l'Ethics Officer, i comportamenti non conformi, ossia consenta di poter segnalare tempestivamente ogni violazione del Codice etico da parte di chiunque operi in nome o per conto dell'organizzazione (<i>Ethics Hotline</i>);</p> <p><i>Sistema di incentivi e sanzioni:</i> un meccanismo di incentivi e sanzioni per favorire l'attuazione delle politiche e delle procedure di qualità etico-sociale da parte di tutti i collaboratori dell'azienda, ad esempio inserendo nella valutazione delle prestazioni anche un giudizio sulla conformità dei comportamenti individuali ai valori e ai principi del Codice etico.</p>
<p><b>Metodologia di sviluppo</b></p>	<p>La metodologia di sviluppo di un'infrastruttura organizzativa di attuazione e controllo della qualità etico-sociale deve processi di tipo top-down e di tipo bottom-up.</p> <p>1. Il processo top-down è il controllo della conformità delle procedure e dei comportamenti ai principi esplicitati: dati i principi etici l'enfasi è sul controllo di conformità di processi e comportamenti (compliance). Esso consiste nel monitoraggio dell'etica da parte di strutture di staff dei vertici aziendali (Amministratore Delegato, Comitato di Controllo, C.d.A.). Il processo top-down ha come obiettivo ottenere una ragionevole sicurezza su: efficacia ed efficienza delle operazioni; attendibilità della contabilità finanziaria; monitoraggio e gestione del rischio; salvaguardia degli assets; osservanza di leggi e regolamenti interni (Codice etico). Esso prevede:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- verifica e controllo della conformità alle regole;</li> <li>- verifica della conformità delle procedure scritte e delle prassi tacite;</li> <li>- promozione della raccolta di informazioni sulla conformità dei comportamenti mediante attività di audit;</li> <li>- raccolta di segnalazioni;</li> <li>- promozione di indagini;</li> <li>- proposta di sanzioni e correzioni.</li> </ul> <p>2. Il processo bottom-up, presidio dell'etica da parte dei process-owners, consente di integrare i criteri di responsabilità etico-sociale nella gestione strategica dell'organizzazione al fine di arricchire gli obiettivi di business alla luce della visione etica. L'enfasi è sulla verifica della coerenza fra i risultati raggiunti e la visione etica, ovvero sulla misurazione della performance etico-sociale. La struttura etica deve garantire supporto e aiuto alla migliore comprensione delle conseguenze delle decisioni di business in relazione ai principi. Dal chiarimento degli obiettivi nasce la richiesta di un resoconto circa la performance etica associata agli obiettivi.</p>

## **Rendicontazione etico-sociale**

<b>Contenuto</b>	<p>Il Bilancio o Rapporto Sociale contiene informazioni relative a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>identità aziendale</i>: valori, missione, attività di business e struttura di governance;</li> <li><i>identificazione e descrizione degli stakeholder</i>;</li> <li><i>declinazione delle strategie in obiettivi per ciascuno stakeholder</i>;</li> <li><i>rendicontazione dei risultati organizzata per stakeholder</i>, con misurazioni che facciano uso di diversi tipi di dati (contabili, organizzativi, economici, ambientali, legali, sociali, ecc.), in modo tale che per ciascuno stakeholder risulti un quadro di sintesi complessivo;</li> <li><i>comparazione fra obiettivi prefissati e risultati effettivamente conseguiti</i>.</li> </ul> <p>Per raggiungere un buon livello qualitativo nello sviluppo e redazione del Bilancio Sociale è necessario siano soddisfatte le seguenti condizioni:</p> <p>Coerenza della struttura: tale da permettere al “lettore” di riconoscere la coerenza del percorso che va dalla visione etica d'organizzazione alla performance etico-sociale: enunciazione della visione e degli impegni dell'organizzazione, traduzione in politiche aziendali, declinazione in obiettivi, definizione di indicatori per la misurazione, verifica della corrispondenza fra obiettivi prefissati e risultati effettivamente conseguiti.</p> <p>Integrazione delle informazioni: tale che per ogni stakeholder venga determinato un quadro di sintesi che esprima i risultati della performance etico-sociale; i dati contenuti devono consentire un quadro completo integrando i dati contabili (Valore Aggiunto) con quelli economici, ambientali, giuridici e sociali sia quantitativi che qualitativi.</p> <p>Qualità dell'informazione: i dati devono essere veritieri, verificabili, comparabili, significativi, chiari e comprensibili.</p> <p>Completezza degli stakeholder: di norma deve avere una rendicontazione su: azionisti, collaboratori, clienti e fornitori, comunità circostante, Pubblica Amministrazione, ambiente, società civile, generazioni future.</p>
<b>Metodologia di sviluppo</b>	<p>Lo sviluppo di un sistema di rendicontazione etico-sociale comporta i seguenti passi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costituzione di un gruppo di lavoro ed individuazione di un coordinatore responsabile dell'intero processo.</li> <li>2. Definizione degli obiettivi della rendicontazione e dei target di riferimento.</li> <li>3. Coinvolgimento degli stakeholder: la misurazione della performance etico-sociale deve dare una misura del grado di soddisfazione percepita delle aspettative degli stakeholder secondo metodologie scientificamente accettate ed imparziali ed inoltre raccogliere le valutazioni di testimoni privilegiati o rappresentanti degli interlocutori dell'organizzazione anche se dissenzienti con quelle espresse dall'organizzazione .</li> <li>4. Determinazione o aggiornamento degli indicatori di performance: questi devono fare riferimento a modelli internazionali e nazionali riconosciuti per consentire il benchmarking e devono essere individuati autonomamente, per poter essere adeguati all'attività imprenditoriale e delle responsabilità etico-sociali assunte dall'organizzazione.</li> <li>5. Identificazione delle fonti aziendali e dei metodi di raccolta di informazioni e dati necessari per l'elaborazione degli indicatori.</li> <li>6. Redazione di un documento che rifletta la struttura di cui sopra.</li> <li>7. Definizione di un piano di comunicazione: poiché il Bilancio è uno strumento di trasparenza, è necessario mettere gli stakeholder in grado di accedere alle informazioni in esso contenute.</li> <li>8. Verifica esterna da parte di un social auditor.</li> </ol>

*Il Bilancio sociale deve dare conto degli impegni assunti dall'organizzazione verso i suoi stakeholder per come essi sono espressi nel Codice etico e seguire metodologie e standard accettati a livello nazionale e internazionale.*

### Verifica esterna

<b>Contenuto</b>	<p>Per effettuare la verifica è indispensabile:  <i>definire i criteri di eccellenza per ciascuno strumento</i> di cui è composto il modello Q-RES;  <i>identificare delle “evidenze”</i> che concretamente permettono di rilevare le informazioni relative alla performance realizzata;  <i>applicare metodologie di analisi delle evidenze, che permettono di formulare la valutazione sulla performance</i>, stabilendo in quale misura il processo di implementazione dei vari strumenti si discosta dal livello qualitativo stabilito dal modello.</p>
<b>Metodologia di sviluppo</b>	<p>L'attività di verifica esterna si sviluppa secondo le seguenti modalità: l'organizzazione si rivolge ad enti competenti, qualificati e accreditati che avviano la procedura di verifica di conformità fra gli strumenti adottati dall'organizzazione e i criteri di eccellenza propri del modello Q-RES, identificano i passi necessari per giungere al soddisfacimento dei requisiti di qualità e, in caso di rispetto dei requisiti richiesti, rilasciano il marchio Q-RES.</p> <p>Ai fini del rilascio del marchio Q-RES devono essere definite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) le norme che recepiscono le Linee guida;</li> <li>(b) le evidenze rilevanti ai fini della verifica che traducano i criteri di eccellenza in standard di qualità;</li> <li>(c) l'ente owner;</li> <li>(d) le modalità di accreditamento ai soggetti certificatori.</li> </ul> <p>Il verificatore/valutatore svolge le seguenti operazioni:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Richiesta ai responsabili dell'etica nell'organizzazione (Ethics Officer, Comitato Etico, Ethical Auditor, ...) di relazioni e rapporti relativi alle attività e agli strumenti Q-RES;</li> <li>2. Richiesta di documentazione ed informazioni significative e specifiche (evidenze);</li> <li>3. Svolgimento di indagini (questionari, interviste,...) tra gli stakeholder;</li> <li>4. Analisi e sistematizzazione delle informazioni raccolte (confronto fra criteri d'eccellenza ed evidenze reperite);</li> <li>5. Valutazione della veridicità e coerenza dei dati;</li> <li>6. Valutazione della significatività dei dati sulla base di indicatori quantitativi e qualitativi della performance etico-sociale;</li> <li>7. Formulazione di un giudizio imparziale ed equilibrato, cioè attribuzione di un giusto peso alle informazioni (imparzialità di giudizio);</li> <li>8. Formulazione di un giudizio oggettivo ed indipendente da considerazioni estranee (indipendenza di giudizio);</li> <li>9. Formulazione di un giudizio fondato e professionale (fondatezza e professionalità);</li> <li>10. Evidenziazione delle non conformità;</li> <li>11. Proposta di suggerimenti per un miglioramento nell'attuazione dello strumento laddove necessario.</li> </ol>

## 0.4 Relazione con altri sistemi di gestione e relazione con la ISO 9000

Il sistema di gestione Q-RES per la gestione dell'organizzazione ai fini della responsabilità etico-sociale, presenta una struttura e un indice analoghi a quelli già sviluppati per altre finalità (Qualità, Ambiente, Sicurezza).

In considerazione del fatto che tutti i modelli di gestione tendono a convergere verso modalità uniche in modo da essere facilmente integrabili, la normativa Q-RES prende a riferimento l'approccio del sistema di gestione tipico della normativa ISO 9000 edizione 2000 che è attualmente la più recente.

Da questa normativa trae ispirazione il modello per il sistema di gestione basato sui processi e per il miglioramento continuo descritto in Fig. 3.

Il modello, rappresentato in Figura 3, integra gli strumenti che devono essere impiegati per attuarlo, già presentati in Fig. 2, e si traduce quindi in un modello di gestione per l'organizzazione orientato al miglioramento continuo prendendo in considerazione i principi ed i processi già individuati dalla norma ISO 9000 e mostrando la relazione esistente tra questi ultimi e i sei strumenti di gestione Q-RES.

I principi, i processi e le modalità con cui essi sono legati costituiscono i capitoli della presente norma e saranno pertanto ampiamente trattati in seguito.

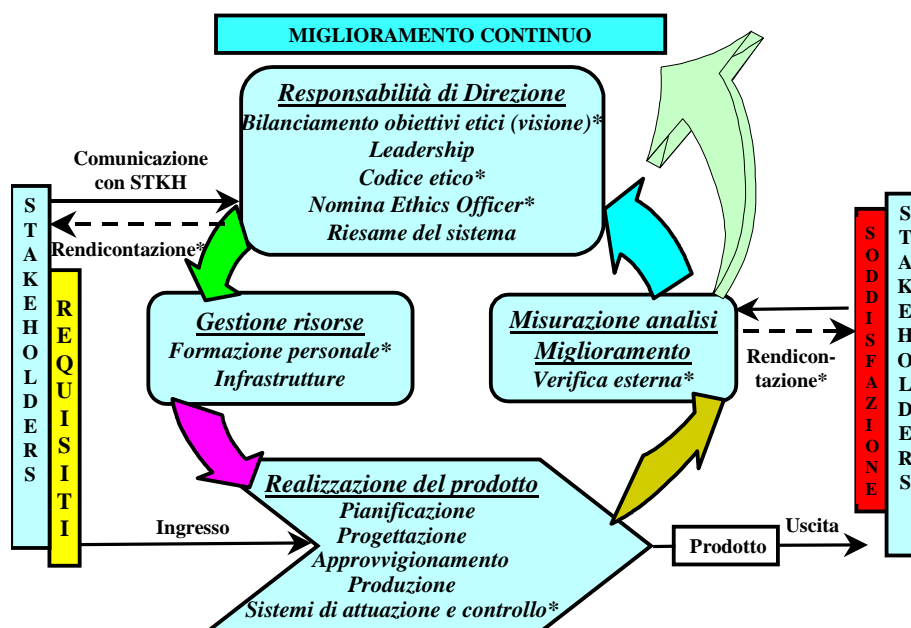


Fig. 3

## 1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

Il presente documento specifica i requisiti di un sistema di gestione ai fini della responsabilità etico-sociale delle organizzazioni. E' redatto evidenziando nel riquadro la parte prescrittiva del sistema di gestione Q-RES, su cui basare le attività di verifica esterna.

Tutti i requisiti contenuti nel presente documento sono di carattere generale e predisposti per essere applicabili a tutte le organizzazioni indipendentemente dal tipo e dalle dimensioni.

## 2 RIFERIMENTI NORMATIVI

- ISO 9000: 2000 Sistemi di gestione per la qualità. Linee – guida per il miglioramento delle prestazioni
- GBS Gruppo di studio sul Bilancio Sociale

- SA 8000 Social Accountability
- Linee guida GRI - Global reporting Initiative
- AA1000 AccountAbility 1000

### 3 TERMINI E DEFINIZIONI

<b>Alta Direzione</b>	Persona o gruppo di persone che, dal livello più elevato di un'organizzazione, la guidano e la gestiscono.
<b>Audit</b>	Processo di verifica sistematico e documentato per conoscere e valutare, con evidenza oggettiva, se il sistema di gestione Q-RES di un'organizzazione è conforme ai criteri definiti dall'organizzazione stessa per l'audit del sistema di gestione Q-RES e per comunicare i risultati di questo processo alla direzione. Vedi anche verifica ispettiva.
<b>Azione correttiva</b>	Azione per eliminare la causa di una non conformità rilevata, o di altre situazioni indesiderabili rilevate.
<b>Azione preventiva</b>	Azione per eliminare la causa di una non conformità potenziale o di altre situazioni potenziali indesiderabili.
<b>Codice etico</b>	Strumento di autoregolamentazione che estende le regole di <i>corporate governance</i> dalla sfera delle relazioni con gli azionisti e gli investitori a quelle più ampie di tutti gli stakeholder. In tale ambito l'organizzazione definisce l'insieme dei doveri fiduciari che si impegna a rispettare nei confronti di tutti i suoi interlocutori (stakeholder).
<b>Conformità</b>	Soddisfacimento di un requisito.
<b>Corporate Citizenship</b>	Le azioni positive intraprese dall'organizzazione che contribuiscono allo sviluppo umano e sociale delle comunità nelle quali l'organizzazione stessa opera.
<b>Documento</b>	Dati significativi (informazioni) con il loro mezzo di supporto.
<b>Efficacia</b>	Grado di realizzazione delle attività pianificate e di conseguimento dei risultati pianificati. Nota: alla luce del modello Q-RES definiamo efficacia "L'organizzazione persegue la propria missione rispettando il contratto sociale con tutti i suoi stakeholder ossia operando in modo che siano soddisfatte le loro legittime aspettative. L'efficacia sarà espressa dalla coerenza fra i risultati ottenuti e il raggiungimento della missione".
<b>Efficienza</b>	Rapporto tra i risultati ottenuti e le risorse utilizzate per ottenerli. Nota: alla luce del modello Q-RES definiamo efficienza "L'organizzazione opera affinché tutti gli stakeholder che contribuiscono alla realizzazione della missione siano incentivati a investire risorse (manageriali, finanziarie, lavorative, intellettive) in modo da ottenere il massimo saldo positivo tra costi e benefici e non vi siano sprechi per l'organizzazione. Gli stakeholder che non contribuiscono direttamente alla realizzazione della missione ma che ne vengono influenzati o ne subiscono gli effetti devono essere posti nella condizione di poter investire il giusto grado di fiducia nell'organizzazione".
<b>Evidenza oggettiva</b>	Dati che supportano l'esistenza o la veridicità di qualcosa.
<b>Formazione etica</b>	Insieme delle attività rivolte ai collaboratori di un'organizzazione, finalizzate a mettere ogni membro di un'organizzazione in condizione di padroneggiare gli strumenti del ragionamento morale necessari a discutere ed affrontare i dilemmi etici connessi alle attività aziendali.
<b>Gestione</b>	Attività coordinate per guidare e tenere sotto controllo un'organizzazione.
<b>Gestione Q-RES</b>	Attività coordinate per guidare e tenere sotto controllo un'organizzazione in materia di responsabilità etico - sociale.
<b>Lobbismo</b>	L'attività destinata a ottenere ascolto o attenzione per i legittimi interessi dell'organizzazione presso i rappresentanti di governo nazionale o locale, di enti e amministrazioni pubbliche
<b>Miglioramento continuo</b>	Attività ricorrente mirata ad accrescere la capacità di soddisfare requisiti.
<b>Non conformità</b>	Mancato soddisfacimento di un'aspettativa o esigenza.



<b>Obiettivo di/per la responsabilità etico-sociale</b>	Qualcosa cui si aspira o a cui si mira dipendente dalla norma di responsabilità etico sociale. Nota 1 Gli obiettivi di responsabilità etico-sociale si basano sul Codice etico. Nota 2 Gli obiettivi di responsabilità etico-sociale sono generalmente specificati per i pertinenti livelli e funzioni nell'organizzazione.
<b>Organizzazione</b>	Insieme di persone e di mezzi, con definite responsabilità, autorità ed interrelazioni
<b>Parte interessata</b>	Persona o gruppo di persone aventi un interesse nelle prestazioni o nel successo di un' organizzazione. Vedi Stakeholder.
<b>Pianificazione</b>	Parte della gestione mirata a stabilire gli obiettivi ed a specificare i processi operativi e le relative risorse necessarie per conseguire gli obiettivi.
<b>Procedura</b>	Modo specificato per svolgere un'attività o un processo. Nota 1 Le procedure possono essere documentate, oppure no. Nota 2 Quando una procedura è documentata, si adotta il termine "procedura scritta" o "procedura documentata". Il documento che contiene una procedura può essere chiamato "documento di procedura".
<b>Processo</b>	Insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in entrata in elementi in uscita
<b>Registrazione</b>	Documento che riporta i risultati ottenuti o fornisce evidenza delle attività svolte.
<b>Rendicontazione</b>	Predisposizione di un sistema di misurazione e di raccolta, organizzazione e comunicazione dei dati relativi all'impatto delle attività dell'organizzazione sul benessere dei vari stakeholder.
<b>Requisito</b>	Esigenza o aspettativa che può essere espressa, generalmente implicita o cogente
<b>Riesame</b>	Attività effettuata per riscontrare l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia di qualcosa a conseguire gli obiettivi specificati
<b>Sistema di attuazione e controllo</b>	Infrastruttura etica per un'efficace attuazione della responsabilità etico – sociale di un'organizzazione.
<b>Sistema di gestione Q-RES</b>	Il sistema di gestione generale che comprende la struttura organizzativa, le attività di pianificazione, le responsabilità, le prassi, le procedure, i processi, le risorse per guidare e tenere sotto controllo un'organizzazione ai fini della responsabilità etico-sociale.
<b>Soddisfazione degli stakeholder</b>	Percezione degli stakeholder su quanto le proprie legittime esigenze ed aspettative siano state soddisfatte.
<b>Stakeholder</b>	Vedi Parte interessata La letteratura fornisce la seguente definizione di stakeholder " quei gruppi di individui, ovvero quelle istituzioni rappresentative di interessi di gruppi e categorie, che hanno una "posta in gioco" nella conduzione dell'organizzazione, sia perché scambiano o apportano contributi di vario genere ma essenziali, sia perché subiscono in modo rilevante per il loro benessere gli effetti delle attività dell'organizzazione".
<b>Struttura organizzativa</b>	Articolazione di responsabilità, autorità e interrelazioni tra persone.
<b>Verifica esterna</b>	Attività di terza parte indipendente per offrire credibilità alle dichiarazioni dell'organizzazione in relazione agli impegni di responsabilità etico sociali assunti.
<b>Verifica ispettiva</b>	Processo sistematico, indipendente e documentato per ottenere evidenze della verifica ispettiva e valutarle con obiettività, al fine di stabilire in quale misura i criteri della verifica ispettiva sono stati soddisfatti. Vedi anche Audit.
<b>Vertice aziendale</b>	Persona o gruppo di persone che, dal livello più elevato di un'organizzazione la guidano e la gestiscono.
<b>Visione etica</b>	Criterio di bilanciamento fra le pretese legittime degli stakeholder in modo tale che ciascuno possa ritenere di essere trattato giustamente, ricevendo un'equa remunerazione rispetto all'investimento compiuto. La visione etica costituisce l'idea di giustizia propria di una particolare organizzazione da cui deriva il criterio di valutazione e bilanciamento delle pretese degli stakeholder e in base alla quale si decidono i comportamenti responsabili che l'organizzazione deve tenere nei loro confronti.

## **PARTE B**

### **Sistema di gestione dell'organizzazione ai fini della responsabilità etico-sociale**

*Il sistema di gestione dell'organizzazione ai fini della responsabilità etico-sociale dà attuazione al modello di gestione strategica Q-RES e alle sue fasi mediante la definizione, per tutto il sistema aziendale, delle attività e delle responsabilità connesse.*

*Il sistema di gestione Q-RES definisce un sistema globale di gestione dell'organizzazione in cui i Principi ispiratori del sistema (Parte B - 4.3 pag. 19) e i contenuti del Codice etico (Parte A - pag. 8), integrati nell'intero sistema aziendale - le responsabilità della direzione (Parte B - 5 pag. 21), l'acquisizione e la gestione delle risorse (Parte B - 6 pag. 30) necessarie alla realizzazione del prodotto (Parte B - 7 pag. 36) e la misurazione, l'analisi e il miglioramento (Parte B - 8 pag. 45) - orientano l'organizzazione ad una gestione strategica finalizzata al miglioramento continuo delle prestazioni etico-sociali.*

#### **4. SISTEMA DI GESTIONE AI FINI DELLA RESPONSABILITA' ETICO-SOCIALE (SISTEMA DI GESTIONE Q-RES)**

##### **4.1 Adozione e utilizzo degli strumenti di responsabilità etico-sociale (strumenti Q-RES) e gestione dei sistemi e dei processi**

Condurre e far funzionare con successo un'organizzazione richiede una gestione sistematica e trasparente. Il successo dipende dall'attuazione e dal mantenimento di un sistema di gestione concepito per migliorare con continuità oltre che l'efficacia e l'efficienza, l'equità delle prestazioni e i comportamenti dell'organizzazione, bilanciando le aspettative legittime degli stakeholder. La gestione di un'organizzazione deve perciò soddisfare principi di responsabilità etico-sociale nella relazione con gli stakeholder.

Definiamo sistema di gestione Q-RES un sistema di gestione generale dell'organizzazione che incorpora i criteri di responsabilità etico-sociale definiti dal modello Q-RES.

L'alta direzione deve porre in essere un approccio multi-stakeholder:

a) adottando ed utilizzando gli strumenti Q-RES e definendo sistemi e processi coerenti con la responsabilità etico-sociale che possano essere chiaramente compresi, gestiti e migliorati in termini di efficacia, di efficienza, di equità;

b) assicurando una efficace ed efficiente operatività e controllo degli strumenti Q-RES e dei processi, utilizzando misure e dati per determinare prestazioni soddisfacenti ed eticamente e socialmente responsabili dell'organizzazione;

Esempi di attività improntate ad un orientamento agli stakeholder comprendono:

- l'adozione, l'utilizzo e la promozione degli strumenti Q-RES e dei processi che portano al miglioramento delle prestazioni organizzative,
- l'acquisizione e l'utilizzazione, su base continuativa di dati ed informazioni dagli strumenti Q-RES e dai processi,
- l'orientamento dei progressi verso il miglioramento continuo,

- l'adozione di metodologie adeguate per valutare il miglioramento nell'attuazione degli strumenti Q-RES e dei processi, come le auto - valutazioni ed i riesami da parte della direzione.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

## **4 Sistema di gestione ai fini della responsabilità etico-sociale ( sistema di gestione Q-RES )**

### **4.1 Requisiti generali**

L'organizzazione deve stabilire, documentare, attuare e tenere aggiornato il proprio sistema di gestione secondo la responsabilità etico-sociale (d'ora in poi sistema di gestione Q-RES) basandolo sui principi (principi Q-RES) e gli strumenti di responsabilità etico-sociale (strumenti Q-RES) oltre che migliorarne, con continuità, l'efficacia in accordo con i requisiti della presente norma.

L'organizzazione deve:

- a) essere coerente con i principi (principi Q-RES),
- b) adottare gli strumenti Q-RES necessari per sviluppare il sistema di gestione Q-RES e identificare i processi necessari per la loro applicazione nell'ambito di tutta l'organizzazione,
- c) stabilire la sequenza e le interazioni tra strumenti Q-RES e tra processi,
- d) stabilire i criteri e i metodi necessari per assicurare l'efficace funzionamento e l'efficace controllo degli strumenti Q-RES e dei processi,
- e) assicurare la disponibilità delle risorse e delle informazioni necessarie per supportare il funzionamento e il monitoraggio degli strumenti Q-RES e dei processi,
- f) monitorare, misurare ed analizzare gli strumenti Q-RES e i processi,
- g) attuare le azioni necessarie per conseguire i risultati pianificati ed il miglioramento continuo.

Gli strumenti Q-RES e i processi devono essere gestiti dall'organizzazione in accordo ai requisiti della presente norma.

Qualora l'organizzazione scelga di affidare all'esterno processi che abbiano effetti sulla conformità degli strumenti Q-RES ai requisiti della presente norma, essa deve assicurare il controllo di tali processi e la conformità degli strumenti Q-RES ai requisiti.

Nell'ambito del sistema di gestione Q-RES devono essere definite le modalità per tenere sotto controllo tali processi affidati all'esterno.

Nota 1 I processi necessari per il sistema di gestione Q-RES sopra citati, inclusi gli strumenti Q-RES, dovrebbero includere i processi relativi alle attività di gestione, alla messa a disposizione delle risorse, alla realizzazione dei prodotti e alle misurazioni.

### **4.2 Documentazione**

La direzione dell'organizzazione dovrebbe definire la documentazione, registrazioni incluse, necessaria per stabilire, attuare e tenere aggiornato il sistema di gestione Q-RES.

Natura ed estensione della documentazione dovrebbero soddisfare i requisiti contrattuali, quelli cogenti nonché le legittime esigenze e aspettative informative degli stakeholder ed essere adeguate all'organizzazione stessa. La documentazione può presentarsi in ogni forma o supporto rispondente alle esigenze dell'organizzazione.

Per produrre documentazione la direzione dovrebbe prendere in esame:

- i requisiti contrattuali stabiliti dagli stakeholder,
- l'adozione di norme internazionali, nazionali, regionali e settoriali,
- i requisiti di tipo cogente applicabili,
- le decisioni prese dall'organizzazione,
- le fonti informative esterne,
- le informazioni sulle esigenze e sulle legittime aspettative degli stakeholder.

La preparazione, l'utilizzazione e la tenuta sotto controllo della documentazione dovrebbero essere valutate in funzione dell'equità, dell'efficacia e dell'efficienza delle prestazioni dell'organizzazione a fronte di criteri quali:

- la funzionalità,
- il rapporto amichevole con gli utilizzatori,
- le risorse necessarie,
- il Codice etico e gli obiettivi,
- i requisiti presenti e futuri, relativi alle conoscenze sulla responsabilità etico-sociale,
- il confronto con i migliori sistemi di documentazione,
- le interfacce utilizzate dagli stakeholder.

Coerentemente con il principio di trasparenza, dovrebbe essere assicurato l'accesso alla documentazione agli stakeholder dell'organizzazione.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

#### **4.2 Requisiti relativi alla documentazione**

##### **4.2.1 Generalità**

La documentazione del sistema di gestione Q-RES deve includere:

- a) dichiarazioni documentate sui valori e principi etici (sia i principi Q-RES generali sia i principi particolari e specifici dell'organizzazione) dell'organizzazione,
- b) un manuale del sistema di gestione Q-RES,
- c) le procedure documentate richieste dalla presente norma,
- d) i documenti necessari all'organizzazione per assicurare l'efficace pianificazione, funzionamento e controllo degli strumenti Q-RES e processi,
- e) le registrazioni richieste dalla presente norma...

Nota 1 Dove, nella presente norma, viene usato il termine "procedura documentata" si intende che tale procedura va predisposta, documentata, messa in atto e tenuta aggiornata.

Nota 2 L'estensione della documentazione del sistema di gestione Q-RES può differire da una organizzazione all'altra in funzione della:

- a) dimensione e natura giuridica dell'organizzazione e del tipo di attività,
- b) complessità dei processi e delle loro interazioni,
- c) competenze del personale.

Nota 3 La documentazione può avere qualunque forma o tipo di supporto.

##### **4.2.2 Manuale del sistema di gestione Q-RES**

L'organizzazione deve preparare e tenere aggiornato un manuale del sistema di gestione Q-RES che includa:

- a) il campo di applicazione del sistema di gestione Q-RES, nonché dettagli sulle eventuali esclusioni e le relative giustificazioni,
- b) le procedure documentate predisposte per il sistema di gestione Q-RES o i riferimenti alle stesse,
- c) una descrizione delle interazioni tra gli strumenti Q-RES e i processi del sistema di gestione Q-RES.

##### **4.2.3 Tenuta sotto controllo dei documenti**

I documenti richiesti dal sistema di gestione Q-RES devono essere tenuti sotto controllo. Le registrazioni sono un tipo speciale di documenti e devono essere tenute sotto controllo in accordo con i requisiti del 4.2.4.

Deve essere predisposta una procedura documentata che stabilisca le modalità necessarie per:

- a) approvare i documenti, circa l'adeguatezza, prima della loro emissione,
- b) riesaminare, aggiornare (quando necessario) e riapprovare i documenti stessi,
- c) assicurare che vengano identificate le modifiche e lo stato di revisione corrente dei documenti,
- d) assicurare che le pertinenti versioni dei documenti applicabili siano disponibili,
- e) assicurare che i documenti siano e rimangano leggibili e facilmente identificabili,
- f) assicurare che i documenti di origine esterna siano identificati e la loro distribuzione sia controllata,

g) prevenire l'uso involontario di documenti obsoleti e adottare una loro adeguata identificazione qualora siano da conservare per qualsiasi scopo.

#### **4.2.4 Tenuta sotto controllo delle registrazioni**

Le registrazioni devono essere predisposte e conservate per fornire evidenza della conformità ai requisiti e dell'efficace funzionamento del sistema di gestione Q-RES. Le registrazioni devono rimanere leggibili, facilmente identificabili e rintracciabili. Deve essere predisposta una procedura documentata per stabilire le modalità necessarie per l'identificazione, l'archiviazione, la protezione, la reperibilità, la definizione della durata di conservazione e le modalità di eliminazione delle registrazioni.

### **4.3 Principi ispiratori della gestione eticamente e socialmente responsabile (principi Q-RES)**

Condurre e far funzionare un'organizzazione secondo il modello di responsabilità etico sociale Q-RES richiede una gestione sistematica e trasparente che sia basata sui seguenti principi.

I principi sono ripresi dal modello di gestione strategica Q-RES e applicati al sistema di gestione strategica che ne dà attuazione. Essi chiariscono la visione etica d'impresa e richiedono adesione e documentazione.

Questi principi sono stati sviluppati per essere utilizzati dall'alta direzione nel condurre l'organizzazione verso un miglioramento continuo:

#### **a) Principio del contratto sociale**

L'organizzazione interpreta la sua missione alla luce del contratto sociale tra gli stakeholder. Il contratto sociale implicito è un ideale accordo morale raggiunto in modo autonomo, libero e razionale e unanimemente accettato da tutti gli stakeholder in vista della soddisfazione delle loro legittime aspettative di benessere e senza essere soggetti a forza o frode. L'organizzazione è delegata attraverso il contratto sociale a realizzare la propria missione sotto l'obbligo fiduciario di realizzarla con efficacia efficienza ed equità.

Le relazioni gerarchiche basate sull'autorità e le relazioni contrattuali specialmente se rinegoziate nel tempo a fronte di eventi imprevisti devono attenersi a quanto le parti accetterebbero liberamente e razionalmente.

#### **b) Principio di efficacia**

L'organizzazione persegue la propria missione rispettando il contratto sociale con tutti i suoi stakeholder ossia operando in modo che siano soddisfatte le loro legittime aspettative. L'efficacia sarà espressa dalla coerenza fra i risultati ottenuti e il raggiungimento della missione.

#### **c) Principio di efficienza**

L'organizzazione opera affinché tutti gli stakeholder che contribuiscono alla realizzazione della missione siano incentivati a investire risorse (manageriali, finanziarie, lavorative, intellettive) in modo da ottenere il massimo saldo positivo tra costi e benefici e non vi siano sprechi per l'organizzazione. Gli stakeholder che non contribuiscono direttamente alla realizzazione della missione ma che ne vengono influenzati o ne subiscono gli effetti devono essere posti nella condizione di poter investire il giusto grado di fiducia nell'organizzazione.

#### **d) Principio di equità**

L'organizzazione deve garantire a ciascuno dei suoi stakeholder di ottenere una quota di benefici liberamente e razionalmente accettabile perché proporzionale ai contributi da loro apportati alla realizzazione della missione o alle loro legittime aspettative e si impegna a proteggerli dall'opportunismo e a premiare la cooperazione.

#### **e) Principio di condotta giusta**

L'organizzazione si impegna a rispettare e a far rispettare il contratto sociale con i suoi stakeholder e ad evitare che situazioni di disuguaglianza di forza, potere ed informazione conducano ad esiti non reciprocamente vantaggiosi e non accettabili unanimemente dalle parti impegnate nel contratto sociale implicito.

#### **f) Principio di trasparenza**

L'organizzazione è in grado di spiegare o dare giustificazione dei suoi comportamenti e delle azioni e omissioni relative al rispetto dei propri impegni verso gli stakeholder. L'organizzazione si impegna a

fornire informazioni che permettano la misurazione della coerenza dei risultati conseguiti con gli impegni presi.

**g) Principio di onestà**

L'organizzazione si impegna a rispettare le leggi e i principi del contratto sociale con i suoi stakeholder.

**h) Principio di responsabilità**

L'organizzazione si impegna a rispondere, a rendere conto e a farsi giudicare in merito al rispetto del contratto sociale con i suoi stakeholder.

**i) Coinvolgimento e partecipazione degli stakeholder**

L'organizzazione utilizza la leadership per costruire relazioni di fiducia con gli stakeholder, si preoccupa di instaurare con essi canali di comunicazione bidirezionale e permettere agli stakeholder di dar voce alle loro aspettative e opinioni senza restrizioni e paura. Gli stakeholder messi nella condizione di comprendere le decisioni, di prenderne parte e di dar voce alle proprie opinioni possono contribuire al miglioramento del livello di responsabilità etico sociale dell'organizzazione.

**l) Principio di fiducia e buona reputazione**

L'organizzazione riconosce di avere un mandato fiduciario a perseguire la missione nei confronti di tutti i suoi stakeholder. Il mantenimento della fiducia è basilare per garantire la cooperazione necessaria alla realizzazione efficace, efficiente ed equa della missione. L'organizzazione preserva la sua reputazione operando nel rispetto del contratto sociale con i suoi stakeholder.

**m) Miglioramento continuo**

Il miglioramento continuo delle prestazioni complessive dovrebbe essere un obiettivo permanente dell'organizzazione.

**n) Leadership**

Il vertice dell'organizzazione stabilisce unità di intenti e di indirizzo ai fini della responsabilità etico-sociale dell'organizzazione. Esso dovrebbe creare e mantenere un ambiente interno ed esterno che coinvolga pienamente gli stakeholder nella definizione e nel perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione.

## **5 RESPONSABILITA' DELLA DIREZIONE**

### **5.1 Guida generale**

#### **5.1.1 Introduzione**

La leadership, l'impegno ed il coinvolgimento attivo dell'alta direzione sono essenziali per lo sviluppo ed il mantenimento di un sistema di gestione Q-RES efficace, efficiente, equo ed in grado di rispondere alle aspettative legittime degli stakeholder e creare reputazione all'organizzazione. Per questo è necessario mappare gli stakeholder dell'organizzazione e conoscere e bilanciare le loro aspettative. L'alta direzione dovrà prendere in esame azioni quali:

- prendere in considerazione le fasi di una gestione strategica eticamente e socialmente responsabile (modello Q-RES) ed adottare gli strumenti ad esse corrispondenti cioè: **visione etica, Codice etico, attività di formazione etica, sistemi organizzativi di attuazione e controllo, attività di rendicontazione etico-sociale e di verifica esterna,**
- condurre l'organizzazione dando il buon esempio nel mantenimento degli impegni verso gli stakeholder (doveri fiduciari) e nell'attenzione al bilanciamento equo delle loro aspettative, nel rispetto dei principi Q-RES, nella coerenza tra obiettivi e visione etica e Codice etico, nella correttezza e nella buona fede dei comportamenti, nell'evitare conflitti di interesse, nella delega dell'autorità,
- comunicare gli orientamenti organizzativi e l'impegno ad essere eticamente e socialmente responsabili (impegno per l'etica), basandolo su identificazione degli stakeholder,
- partecipare a progetti di miglioramento, ricercando metodi e soluzioni innovative ai dilemmi etici interni,
- ottenere dagli incaricati dell'etica nell'organizzazione informazioni di ritorno sull'efficacia e l'efficienza e sull'equità del sistema di gestione Q-RES,
- identificare i processi organizzativi che forniscono valore aggiunto alla responsabilità etico-sociale e quindi alla reputazione dell'organizzazione,

- creare un ambiente che incoraggi il coinvolgimento degli stakeholder,
- mettere a disposizione la struttura e le risorse necessarie,

L'alta direzione dovrebbe inoltre stabilire le metodologie di misura delle prestazioni dell'organizzazione per accertarsi del rispetto dei principi etici (sia dei principi Q-RES generali sia dei principi particolari dell'organizzazione) e degli impegni pianificati.

Tali metodologie comprendono:

- misurazioni economico-finanziarie integrate a misurazioni relative ad aspetti etico-sociali;
- misurazioni delle prestazioni degli strumenti Q-RES e dei processi nell'ambito di tutta l'organizzazione;
- misure esterne, come il confronto con quanto di meglio esiste sul mercato (benchmarking) e le valutazioni di terza parte;
- valutazioni del livello di soddisfazione delle legittime aspettative degli stakeholder e sul loro equo bilanciamento;
- valutazioni della percezione degli stakeholder sulla coerenza tra impegni e prestazioni dell'organizzazione (reputazione);
- misurazione di altri fattori di successo individuati dalla direzione.

Le informazioni ottenute da tali misurazioni e valutazioni dovrebbero essere considerate come elementi in entrata per il riesame da parte della direzione, al fine di assicurare che il miglioramento continuo del sistema di gestione Q-RES costituisca l'elemento trainante per il miglioramento del grado di responsabilità etico-sociale dell'organizzazione.

### **5.1.2 Aspetti da prendere in esame**

Nello sviluppo, attuazione e gestione del sistema di gestione Q-RES dell'organizzazione, l'alta direzione dovrebbe tener conto dei principi ispiratori della gestione eticamente e socialmente responsabile (principi Q-RES) riportati al punto 4.3.

Sulla base di questi principi l'alta direzione dovrebbe manifestare la leadership etica e l'impegno nelle seguenti attività:

- la comprensione e l'equo bilanciamento, delle esigenze e delle aspettative legittime, presenti e future degli stakeholder,
- la promozione di politiche ed obiettivi mirati ad accrescere la consapevolezza, la motivazione ed il coinvolgimento del personale nell'organizzazione,
- l'adozione del miglioramento continuo come obiettivo per i processi dell'organizzazione,
- la pianificazione del futuro dell'organizzazione e la guida del cambiamento,
- la definizione e la comunicazione di un criterio etico di bilanciamento delle legittime aspettative degli stakeholder.

Per migliorare le prestazioni dell'organizzazione, oltre al miglioramento a piccoli passi o progressivo, l'alta direzione dovrebbe prendere in esame anche la possibilità di apportare dei cambiamenti radicali ai processi. Durante questi cambiamenti, la direzione dovrebbe adottare le misure necessarie ad assicurare la disponibilità delle risorse e l'attivazione delle comunicazioni necessarie a mantenere attivo il sistema di gestione Q-RES.

L'alta direzione dovrebbe individuare i processi adottati dalla propria organizzazione per realizzare il prodotto/servizio, poiché anche da questo dipende la performance etico-sociale dell'organizzazione. Inoltre l'alta direzione dovrebbe individuare quei processi di supporto che possono influenzare l'efficacia, l'efficienza e l'equità dei processi e le esigenze e le aspettative degli stakeholder.

La direzione dovrebbe assicurare che i processi siano gestiti nel quadro di una rete di comunicazione trasparente, efficace ed efficiente. Essa dovrebbe anche analizzare ed ottimizzare le interazioni tra i processi sia quelli realizzativi che quelli di supporto.

Al fine di conseguire i risultati desiderati in modo efficace, efficiente ed equo, dovrebbe essere considerata la possibilità di

- assicurare che la sequenza e l'interazione dei processi siano progettate,
- assicurare che siano chiaramente definiti e tenuti sotto controllo gli elementi in entrata del processo, le attività e gli elementi in uscita,
- monitorare gli elementi in entrata ed in uscita per verificare che i singoli processi siano tra loro interconnessi ed operino in modo efficace ed efficiente,
- identificare e gestire i rischi etici e cogliere le opportunità per migliorare le prestazioni,

- analizzare i dati per facilitare il miglioramento continuo dei processi,
- identificare i responsabili dei processi ed attribuire loro piena responsabilità ed autorità,
- gestire ciascun processo per conseguire i relativi obiettivi e le esigenze ed aspettative degli stakeholder.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

## **5 Responsabilità della direzione**

### **5.1 Impegno della direzione**

L'alta direzione deve fornire evidenza del suo impegno nello sviluppo e nella messa in atto del sistema di gestione Q-RES e nel miglioramento continuo della sua efficacia.

L'alta direzione deve garantire legittimità morale e equità nell'esercizio dell'autorità:

- a) identificando tutti gli stakeholder rilevanti e comunicando all'organizzazione l'importanza di bilanciare le aspettative degli stakeholder,
- b) stabilendo il Codice etico e tutti gli altri strumenti Q-RES,
- c) assicurando che gli obiettivi dell'organizzazione (produttivi, economico-finanziari, organizzativi) siano definiti ed integrati con gli obiettivi inclusi nel Codice etico (obiettivi di/per la responsabilità etico-sociale),
- d) effettuando riesami periodici,
- e) assicurando la disponibilità di risorse.

Questo deve avvenire attraverso il dialogo e il coinvolgimento degli stakeholder.

Deve esistere una procedura documentata che almeno includa i seguenti aspetti relativi a:

- 1) Fiducia
- 2) Correttezza e buona fede
- 3) Conflitti di interesse e sfruttamento improprio di opportunità societarie

### **5.2 Esigenze ed aspettative degli stakeholder**

#### **5.2.1 Generalità**

Ogni organizzazione ha degli stakeholder, ciascuno con le proprie esigenze ed aspettative.

Gli stakeholder di un'organizzazione comprendono:

- i proprietari e/o gli investitori (con gli azionisti, singoli o gruppi, settore pubblico incluso, con interessi specifici nell'organizzazione),
- i collaboratori,
- i clienti e/o consumatori,
- i fornitori ed i partner,
- ambiente naturale (interessi ambientali),
- la società, intesa come comunità, ed il pubblico,
- la Pubblica Amministrazione, altri organismi di autoregolamentazione.

#### **5.2.2 Esigenze ed aspettative**

Il successo dell'organizzazione e la sua reputazione dipendono dal saper comprendere e soddisfare le esigenze e le aspettative, presenti e future, degli stakeholder, e dal saper prendere in considerazione e gestire la complessità dei rapporti con essi.

Dal momento che esistono aspettative ed attese legittime in parte conflittuali, occorre dare ad esse un riconoscimento (parziale o completo) mediante la definizione di un criterio etico di bilanciamento in modo tale che ciascuno possa ritenere di essere stato trattato giustamente, ricevendo un'equa



remunerazione rispetto all'investimento compiuto. Si tratta cioè di risolvere un problema di bilanciamento tra le legittime pretese che gli stakeholder avanzano verso l'impresa.

Per capire e soddisfare le esigenze e le aspettative legittime degli stakeholder un'organizzazione dovrebbe:

- identificare i suoi stakeholder e dare una risposta equilibrata alle loro esigenze ed aspettative (approccio multi-stakeholder e criterio etico di bilanciamento);
- trattare in modo equo tutti gli stakeholder;
- tradurre in requisiti le esigenze e le aspettative individuate;
- comunicare i requisiti a tutta l'organizzazione;
- concentrarsi sul miglioramento dei processi, per assicurare valore agli stakeholder.

La definizione del criterio di bilanciamento delle esigenze ed aspettative degli stakeholder avviene attraverso l'esplicitazione della visione etica (Vedi **VISIONE ETICA** pag. 6)

L'alta direzione ha la responsabilità della formulazione finale e della versione ufficiale di missione, valori e visione etica. L'impegno e il coinvolgimento del vertice aziendale è indispensabile nel processo di identificazione, diffusione e comunicazione della missione, dei valori e della visione etica d'impresa.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

## **5.2 Attenzione focalizzata agli stakeholder**

L'alta direzione deve adottare un criterio etico di bilanciamento al fine di soddisfare le legittime aspettative degli stakeholder, basato sull'idea del contratto sociale, allo scopo di aumentare la fiducia degli stakeholder stessi (vedere 7.2.1 e 8.2.1).

### **5.2.3 Requisiti di tipo cogente**

La direzione dovrebbe assicurarsi che l'organizzazione sia a conoscenza dei requisiti cogenti in capo all'organizzazione stessa, attinenti alle attività, processi e prodotti e dovrebbe includere tali requisiti nell'ambito del sistema di gestione Q-RES. Inoltre, dovrebbero essere presi in esame:

- la promozione di una conformità efficace, efficiente ed equa ai requisiti presenti e futuri,
- i benefici per gli stakeholder nell'andare oltre la sola conformità,
- il ruolo dell'organizzazione a difesa degli interessi della comunità.

## **5.3 Codice etico**

(Vedi **CODICE ETICO** pag. 7) L'alta direzione deve utilizzare il Codice etico come uno strumento per condurre l'organizzazione verso il miglioramento delle sue prestazioni. Il Codice etico deve costituire una parte del sistema di governance e della strategia generale dell'organizzazione.

L'alta direzione dovrebbe prendere in esame:

- il livello e il tipo di miglioramenti futuri, necessari per il successo dell'organizzazione,
- le esigenze e le aspettative degli stakeholder,
- la visione etica,
- le risorse necessarie.

Il Codice etico può contribuire al miglioramento purché:

- includa ed integri le prospettive e le strategie dell'alta direzione per il futuro dell'organizzazione;
- dimostri gli impegni e la responsabilità dell'alta direzione verso gli stakeholder;
- faccia comprendere e perseguire gli impegni e gli obiettivi a tutta l'organizzazione;
- aiuti a promuovere in tutta l'organizzazione l'impegno in materia di responsabilità etico-sociale attraverso una chiara capacità di guida e la disponibilità di risorse adeguate da parte dell'alta direzione;

- inquadri il miglioramento continuo in rapporto alle esigenze ed aspettative legittime degli stakeholder;
- sia formulato in modo efficace e comunicato in modo efficiente.

Il Codice etico dovrebbe essere periodicamente riesaminato.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

### **5.3 Codice etico**

L'alta direzione deve assicurare che il Codice etico:

- a) sia adeguato agli scopi dell'organizzazione,
- b) sia comprensivo dell'impegno al soddisfacimento delle legittime aspettative degli stakeholder ed al miglioramento continuo dell'efficacia del sistema di gestione Q-RES,
- c) sia frutto della comunicazione bi-direzionale con gli stakeholder,
- d) sia un quadro per definire e riesaminare gli impegni e le responsabilità verso tutti gli stakeholder,
- e) sia comunicato e compreso all'interno ed anche all'esterno dell'organizzazione,
- f) sia riesaminato per accertarne la continua idoneità.

## **5.4 Pianificazione**

### **5.4.1 Obiettivi**

La Visione etica ed il Codice etico forniscono il quadro di riferimento per la definizione degli obiettivi dell'organizzazione oltre che relativi alla relazione con gli stakeholder, anche organizzativi, produttivi ed economico-finanziari.

L'alta direzione dovrebbe stabilire questi obiettivi finalizzati al miglioramento delle prestazioni dell'organizzazione. Gli obiettivi dovrebbero essere misurabili per facilitare un loro efficace ed efficiente riesame da parte della direzione. Nel fissare questi obiettivi, la direzione dovrà prendere in esame:

- il bilanciamento delle esigenze presenti e future degli stakeholder,
- quanto di significativo emerge dai riesami da parte della direzione,
- le prestazioni presenti degli strumenti Q-RES e dei processi,
- il grado di soddisfazione degli stakeholder e i risultati sociali,
- i risultati dell'auto – valutazione,
- determinazione o aggiornamento degli indicatori di performance: questi in parte devono fare riferimento a modelli internazionali e nazionali riconosciuti per consentire il benchmarking, in parte devono essere individuati autonomamente, per poter essere adeguati alla specificità delle responsabilità etico-sociali assunte dall'impresa,
- identificazione delle fonti aziendali e dei metodi di raccolta di informazioni e dati necessari per l'elaborazione degli indicatori,
- le risorse necessarie per raggiungere gli obiettivi.

Gli obiettivi dovrebbero essere comunicati in modo chiaro agli stakeholder e dovrebbero essere definite le responsabilità per il loro perseguimento.

Gli obiettivi dovrebbero essere periodicamente riesaminati e, quando necessario, revisionati.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

## **5.4 Pianificazione**

### **5.4.1 Obiettivi**

L'alta direzione deve assicurare che, per ciascuno stakeholder, siano stabiliti nel Codice etico gli impegni e gli obiettivi, per ottemperare ai requisiti derivati dal criterio etico di bilanciamento e dalla visione etica. Gli obiettivi compresi quelli produttivi, organizzativi ed economico-finanziari devono

essere misurabili e coerenti con il Codice etico e la Visione etica.

#### **5.4.2 Pianificazione del sistema di gestione Q-RES**

La direzione deve assumersi la responsabilità per la pianificazione del sistema di gestione Q-RES. Questa pianificazione dovrebbe concentrarsi sulla attuazione degli strumenti Q-RES e dei processi necessari per conseguire in modo efficace ed efficiente ed equo gli obiettivi dell'organizzazione e soddisfare le legittime esigenze ed aspettative degli stakeholder.

Gli elementi in entrata per la pianificazione comprendono:

- le strategie dell'organizzazione,
- gli obiettivi organizzativi definiti,
- le legittime esigenze ed aspettative degli stakeholder,
- la valutazione dei requisiti di tipo cogente,
- la valutazione dei dati sulle prestazioni degli strumenti,
- la valutazione dei dati sulle prestazioni dei processi,
- gli insegnamenti da precedenti esperienze,
- le opportunità individuate per il miglioramento,
- i dati relativi alla valutazione dei rischi etici e alla loro riduzione.

Gli elementi in uscita dalla pianificazione devono precisare:

- le conoscenze necessarie per l'organizzazione,
- le responsabilità e l'autorità per l'attuazione dei piani di miglioramento,
- le risorse necessarie, quali quelle finanziarie e le infrastrutture,
- gli indicatori per misurare i progressi nel miglioramento delle prestazioni dell'organizzazione,
- le esigenze per il miglioramento (metodi e strumenti inclusi),
- le esigenze per la documentazione, registrazioni incluse.

Gli elementi in uscita devono essere riesaminati regolarmente dalla direzione per assicurare l'efficacia, l'efficienza e l'equità dei processi dell'organizzazione

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

#### **5.4.2 Pianificazione del sistema di gestione Q-RES**

L'alta direzione deve assicurare che:

- a) la pianificazione del sistema di gestione Q-RES sia condotta in modo da ottemperare ai requisiti riportati in 5.2 e 5.3 e conseguire gli obiettivi,
- b) l'integrità del sistema di gestione Q-RES sia conservata quando sono pianificate ed attuate modifiche al sistema stesso.

### **5.5 Responsabilità, autorità e comunicazione**

#### **5.5.1 Responsabilità ed autorità**

L'alta direzione dovrebbe attribuire e comunicare le responsabilità e le autorità per l'attuazione di un efficace ed efficiente sistema di gestione Q-RES e per il suo mantenimento.

A tutto i collaboratori dell'organizzazione andrebbero attribuite autorità e responsabilità per permettere loro di contribuire al raggiungimento degli obiettivi e di favorirne il coinvolgimento, la motivazione e l'impegno.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

**5.5 Responsabilità, autorità e comunicazione**

**5.5.1 Responsabilità ed autorità**

L'alta direzione deve assicurare che le responsabilità e le autorità siano definite e rese note sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. Inoltre, l'alta direzione deve assicurare che l'autorità propria e delegata soddisfi il principio dell'equità.

L'alta direzione deve attribuire responsabilità ed autorità anche in relazione all'attuazione degli strumenti Q-RES.

**5.5.2 Ethics officer**

(Vedi **SISTEMI ORGANIZZATIVI DI ATTUAZIONE E CONTROLLO** pag.10)

L'alta direzione deve nominare un proprio rappresentante, conferendogli la necessaria autorità, per stimolare, gestire, monitorare, valutare e coordinare il sistema di gestione Q-RES. Questo incarico mira ad accrescere l'efficacia e l'efficienza operativa del sistema di gestione Q-RES ed a migliorarlo. L'Ethics officer dovrebbe riferire all'alta direzione e mantenere i contatti con gli stakeholder in materia attinente al sistema di gestione Q-RES.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

**5.5.2 Ethics officer**

L'alta direzione deve designare un componente della propria struttura direzionale, che, indipendentemente da altre sue responsabilità, abbia la responsabilità e l'autorità anche per:

- a) assicurare che i processi necessari per il sistema di gestione Q-RES siano predisposti, attuati e tenuti aggiornati,
- b) riferire all'alta direzione sulle prestazioni del sistema di gestione Q-RES e su ogni esigenza per il miglioramento,
- c) assicurare la promozione della consapevolezza delle aspettative degli stakeholder nell'ambito di tutta l'organizzazione,
- d) incentivare, ascoltare e consigliare i collaboratori dell'organizzazione per quel che riguarda i propri dilemmi etici.

Nota 1 La responsabilità del rappresentante della direzione può estendersi anche ai collegamenti con organizzazioni esterne su argomenti del sistema di gestione Q-RES

**5.5.3 Comunicazione interna**

La direzione dell'organizzazione dovrebbe definire ed attuare un efficace ed efficiente processo per comunicare il Codice etico, i sistemi in atto per assicurare il rispetto del codice stesso, delle politiche, delle procedure, dei regolamenti, degli obiettivi, dei piani e dei risultati raggiunti. La diffusione di queste informazioni può aiutare a migliorare le prestazioni dell'organizzazione e coinvolgere direttamente i collaboratori dell'organizzazione nel perseguimento degli obiettivi. La direzione dovrebbe attivamente incoraggiare il ritorno di informazioni e la comunicazione tra i collaboratori dell'organizzazione come mezzo per il loro coinvolgimento.

Le modalità di comunicazione dovrebbero comprendere, per esempio:

- comunicazioni nei luoghi di lavoro a cura dei responsabili,
- riunioni informative di gruppo ed altre riunioni, come quelle per la consegna dei riconoscimenti,
- avvisi su tabelloni, notiziari, periodici dell'organizzazione,
- mezzi audiovisivi ed elettronici, come la posta elettronica ed i siti web,
- inchieste tra i collaboratori e suggerimenti da parte dei collaboratori.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

### **5.5.3 Comunicazione interna**

L'alta direzione deve assicurare che siano attivati adeguati processi di comunicazione all'interno dell'organizzazione e che siano fornite anche comunicazioni riguardanti l'efficacia del sistema di gestione Q-RES. La comunicazione deve essere bi-direzionale.

## **5.6 Riesame da parte della direzione**

### **5.6.1 Generalità**

L'alta direzione dovrebbe impostare i propri riesami in modo da verificare l'efficacia e l'efficienza e l'equità degli strumenti di responsabilità sociale adottati (strumenti Q-RES) e del sistema di gestione Q-RES, per estendersi a verificare tutta l'organizzazione ed a valutare il grado di efficienza del sistema stesso. I riesami da parte della direzione dovrebbero costituire la piattaforma per lo scambio di nuove idee, per discussioni aperte e per valutazioni degli elementi in entrata, il tutto sotto lo stimolo e la guida dell'alta direzione.

Per ottenere da questi riesami un valore aggiunto per l'organizzazione, l'alta direzione dovrebbe tenere sotto controllo l'andamento dell'osservanza dei principi e delle regole contenute nel Codice etico riesaminandolo sistematicamente a fronte dei principi ispiratori della gestione eticamente e socialmente responsabile (principi Q-RES).

La frequenza dei riesami dovrebbe rispondere alle esigenze dell'organizzazione. Gli elementi in entrata del processo di riesame dovrebbero permettere agli elementi in uscita di guardare all'efficacia, all'efficienza e all'equità del sistema di gestione Q-RES.

Gli elementi in uscita dai riesami dovrebbero fornire dati utilizzabili per pianificare il miglioramento delle prestazioni dell'organizzazione.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

## **5.6 Riesame da parte della direzione**

### **5.6.1 Generalità**

L'alta direzione deve, ad intervalli prestabiliti, riesaminare il sistema di gestione Q-RES, assicurarsi della sua continua idoneità, adeguatezza ed efficacia. Questo riesame deve comprendere la valutazione delle opportunità per il miglioramento e le esigenze di modifiche del sistema di gestione Q-RES, Codice etico ed obiettivi inclusi.

Le registrazioni dei riesami effettuati dalla direzione devono essere conservate.

### **5.6.2 Elementi in entrata per il riesame**

Gli elementi in entrata per valutare l'efficienza, l'efficacia e l'equità del sistema di gestione Q-RES dovrebbero tener conto delle legittime aspettative degli stakeholder e dovrebbero comprendere:

- lo stato ed i risultati degli obiettivi e delle attività di miglioramento,
- lo stato delle azioni deliberate nei riesami da parte della direzione,
- i risultati delle verifiche ispettive e dell'autovalutazione dell'organizzazione,

- le informazioni di ritorno sulla soddisfazione degli stakeholder, per includere eventualmente anche una loro partecipazione,
- le prestazioni in tema di responsabilità etico-sociale di altre organizzazioni,
- i risultati delle attività di confronto con quanto di meglio esiste sul mercato *benchmarking*),
- le nuove opportunità per il miglioramento,
- il controllo delle non conformità degli strumenti Q-RES e dei processi,
- l'integrazione e le strategie di business con i principi etici (sia i principi Q-RES generali sia i principi particolari dell'organizzazione),
- lo stato di iniziative strategiche con gli stakeholder,
- gli effetti economico – finanziari delle attività,
- i fattori che possono influire sull'organizzazione, come la situazione finanziaria, sociale o ambientale e dei pertinenti requisiti cogenti.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

### **5.6.2 Elementi in entrata per il riesame**

Gli elementi in ingresso per il riesame da parte della direzione devono comprendere informazioni riguardanti:

- a) i risultati delle verifiche ispettive,
- b) le informazioni di ritorno da parte degli stakeholder,
- c) le prestazioni, le conformità e le non conformità degli strumenti Q-RES e dei processi dell'organizzazione,
- d) lo stato delle azioni correttive e preventive,
- e) le azioni a seguire da precedenti riesami effettuati dalla direzione,
- f) le modifiche che potrebbero avere effetti sul sistema di gestione Q-RES,
- g) le raccomandazioni per il miglioramento.

### **5.6.3 Elementi in uscita dal riesame**

Estendendo il riesame da parte della direzione oltre le verifiche sul sistema di gestione Q-RES, gli elementi in uscita dal riesame possono essere utilizzati dall'alta direzione come elementi in entrata per i processi di miglioramento. L'alta direzione può utilizzare il riesame come un potente strumento per individuare opportunità di miglioramento delle prestazioni dell'organizzazione. La programmazione dei riesami dovrebbe poter facilitare la tempestiva messa a disposizione di dati utili per la pianificazione strategica dell'organizzazione. Una selezione degli elementi in uscita dovrebbe essere comunicata agli stakeholder, per dimostrarli come il processo di riesame da parte della direzione porti a nuovi obiettivi, di cui l'organizzazione beneficerà.

Elementi aggiuntivi per accrescere l'efficienza comprendono, per esempio:

- obiettivi per le prestazioni degli strumenti Q-RES e dei processi,
- obiettivi per il miglioramento delle prestazioni dell'organizzazione,
- valutazioni sull'idoneità della struttura e delle risorse dell'organizzazione,
- strategie ed iniziative inerenti la soddisfazione degli stakeholder,
- piani per la prevenzione di comportamenti opportunistici e per la riduzione dei rischi etici,
- informazioni per la pianificazione strategica delle future esigenze dell'organizzazione.

Le registrazioni dovrebbero essere sufficienti per mantenere traccia di quanto fatto e per facilitare la valutazione dello stesso processo di riesame, al fine di assicurare efficacia continuativa e valore aggiunto per l'organizzazione.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

### **5.6.3 Elementi in uscita dal riesame**

Gli elementi in uscita dal riesame effettuato dalla direzione devono comprendere decisioni ed azioni

relative:

- a) al miglioramento dell'efficacia e dell'equità del sistema di gestione Q-RES, dei suoi strumenti e dei processi,
- b) al miglioramento degli strumenti Q-RES e dei processi aziendali in relazione alle aspettative legittime degli stakeholder,
- c) ai bisogni di risorse.

## **6 GESTIONE DELLE RISORSE**

### **6.1 Guida generale**

#### **6.1.1 Introduzione**

L'alta direzione deve assicurare che siano individuate e rese disponibili risorse (efficaci ed efficienti) funzionali alla missione e agli obiettivi in modo compatibile con la Visione etica e il Codice etico, cioè tenendo conto delle relazioni con tutti gli apportatori di tali risorse e trattandoli in maniera equa. Tali risorse sono essenziali per attuare le strategie e perseguire gli obiettivi di/per la responsabilità etico-sociale dell'organizzazione. Questo dovrebbe comprendere le risorse per attuare e migliorare il sistema di gestione Q-RES e per la soddisfazione delle aspettative degli stakeholder. Le risorse possono riguardare i collaboratori, le infrastrutture, l'ambiente di lavoro, le informazioni, i fornitori e i partner, le risorse naturali e quelle economico-finanziarie.

#### **6.1.2 Aspetti da prendere in considerazione**

Per migliorare le prestazioni dell'organizzazione si dovrebbe prestare particolare attenzione a:

- l'efficiente, l'efficace e la tempestiva disponibilità delle risorse, tenendo conto delle opportunità e dei vincoli;
- le risorse tangibili per migliorare le strutture per la realizzazione e quelle di supporto;
- le risorse intangibili, come la fiducia, la reputazione e il capitale sociale dell'organizzazione;
- le risorse ed i meccanismi che incoraggiano il miglioramento innovativo e continuo,
- le strutture organizzative, incluse le esigenze per la gestione di progetti e di schemi a matrice;
- la gestione e la tecnologia delle informazioni;
- il miglioramento delle competenze attraverso l'addestramento, l'istruzione e l'apprendimento mirati;
- lo sviluppo della leadership e dei profili per i futuri quadri dirigenti dell'organizzazione;
- l'utilizzazione di risorse naturali e l'impatto delle risorse sull'ambiente;
- le esigenze di pianificazione per le future risorse.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

## **6 Gestione delle risorse**

### **6.1 Messa a disposizione delle risorse**

L'organizzazione deve garantire che siano rispettati gli impegni nei confronti di tutti gli stakeholder riportati nel Codice etico, individuando e rendendo disponibili le risorse necessarie per:

- a) attuare e tenere aggiornato il sistema di gestione Q-RES e migliorare in modo continuo la sua efficacia,
- b) accrescere la soddisfazione degli stakeholder, ottemperando ai loro requisiti.

### **6.2 Collaboratori**

## 6.2.1 Coinvolgimento

La direzione dovrebbe migliorare l'efficacia, l'efficienza e l'equità dell'organizzazione, incluso il sistema di gestione Q-RES, attraverso il coinvolgimento e il supporto dei collaboratori. La direzione deve assicurare l'equità nella partecipazione dei lavoratori (partecipazione al lavoro - regole di esercizio) e la possibilità di esprimere giudizi e valutazioni sulla gestione (partecipazione alle decisioni - democraticità). Come aiuto al raggiungimento degli obiettivi di miglioramento delle prestazioni, l'organizzazione dovrebbe incoraggiare il coinvolgimento e lo sviluppo dei collaboratori:

- provvedendo alla formazione continua dei collaboratori;
- definendo responsabilità ed autorità;
- fissando obiettivi, individuali e di gruppo, gestendo le prestazioni dei processi e valutandone i risultati;
- facilitando il coinvolgimento nell'individuazione degli obiettivi e nelle scelte decisionali;
- fornendo riconoscimenti ed incentivi;
- facilitando l'aperto scambio di informazioni, nei due sensi;
- riesaminando in continuità le esigenze dei collaboratori;
- creando condizioni che incoraggino l'innovazione;
- assicurando un efficace lavoro di gruppo;
- proponendo suggerimenti ed opinioni;
- misurando la soddisfazione dei collaboratori;
- investigando i motivi per cui le persone entrano o lasciano l'organizzazione

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

## 6.2 Collaboratori

### 6.2.1 Generalità

I collaboratori devono essere competenti sulla base di un adeguato grado di istruzione, addestramento, abilità ed esperienza a vari livelli

I collaboratori devono partecipare a vari livelli alle decisioni dell'organizzazione.

## 6.2.2 Competenza, consapevolezza e formazione

### 6.2.2.1 Competenza

La direzione dovrebbe assicurare che siano disponibili le competenze necessarie per un funzionamento efficace, efficiente ed equo dell'organizzazione. Essa dovrebbe anche tener conto delle analisi sulle competenze necessarie, presenti e future, in rapporto alle competenze già esistenti nell'organizzazione.

Nel valutare le competenze necessarie, utili indicazioni possono provenire da fonti quali:

- esigenze future, collegate ai piani ed agli obiettivi etici strategici ed operativi
- esigenze di ricambio dei collaboratori,
- cambiamenti nei processi, nelle attrezzature e nelle apparecchiature dell'organizzazione,
- valutazione della competenza dei singoli individui a risolvere determinati dilemmi etici e ad eseguire determinate attività,
- requisiti di tipo cogente e norme che gravano sull'organizzazione e sugli stakeholder.

### 6.2.2.2 Consapevolezza e formazione



La pianificazione delle esigenze di formazione e di formazione etica (Vedi **FORMAZIONE ETICA** pag. 9) dovrebbero tenere conto della natura delle modifiche apportate agli strumenti Q-RES ed ai processi dell'organizzazione, del livello di sviluppo dei collaboratori e della cultura dell'organizzazione.

L'obiettivo è quello di dotare i collaboratori delle conoscenze e delle abilità che, unitamente all'esperienza, ne migliorano la competenza.

La formazione etica dovrebbe enfatizzare l'importanza di soddisfare le legittime esigenze e le aspettative degli stakeholder. Essa dovrebbe anche rendere i collaboratori consapevoli delle conseguenze per l'organizzazione e per il personale stesso, di una mancata ottemperanza ai requisiti.

Per sostenere il conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione e lo sviluppo dei collaboratori, la pianificazione per la formazione etica dovrebbe prendere in esame:

- l'esperienza dei collaboratori,
- le conoscenze tacite ed esplicite,
- le abilità di leadership e di gestione,
- gli strumenti per la pianificazione ed il miglioramento,
- la creazione di gruppi di lavoro,
- la risoluzione dei problemi,
- le abilità comunicative,
- il comportamento sociale e culturale,
- le esigenze ed aspettative degli stakeholder.

Per facilitare il coinvolgimento del personale, la formazione etica dovrebbe anche comprendere:

- la visione del futuro dell'organizzazione,
- le strategie e gli obiettivi dell'organizzazione,
- il cambiamento e lo sviluppo organizzativo,
- l'avvio e l'attuazione dei processi di miglioramento,
- l'impatto dell'organizzazione sulla società,
- i programmi per l'inserimento di nuovi collaboratori,
- i programmi di aggiornamento periodico per i collaboratori già formati.

I piani di formazione etica dovrebbero comprendere:

- gli obiettivi,
- i programmi e le metodologie,
- le risorse necessarie,
- l'individuazione dei necessari supporti interni,
- la valutazione del miglioramento delle competenze dei collaboratori,
- la misura dell'efficacia e dell'impatto sull'organizzazione.

La formazione etica dovrebbe essere valutata in termini di aspettative e di impatto sull'efficacia ed efficienza dell'organizzazione e come mezzo di miglioramento dei futuri piani di formazione etica.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

### **6.2.2 Competenza, consapevolezza e formazione**

L'organizzazione deve

- a) definire la competenza necessaria per tutti i collaboratori,
- b) fornire formazione o intraprendere altre azioni per soddisfare queste esigenze,
- c) valutare l'efficacia delle azioni intraprese,
- d) assicurare che i collaboratori siano consapevoli della rilevanza e dell'importanza delle proprie attività e di come esse contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi di/per responsabilità etico-sociale,
- e) conservare appropriate registrazioni sul grado di istruzione, sulla formazione, sull'abilità e sull'esperienza dei collaboratori.

Deve esistere una procedura documentata che almeno includa i seguenti aspetti relativi a:

- 1) aggiornamento e formazione
- 2) selezione e avanzamento

- |  |
|--|
| 3) trasparenza nel rapporto di lavoro<br>4) pari opportunità nell'accesso alla carriera. |
|--|

### 6.3 Infrastrutture

La direzione dovrebbe definire le infrastrutture necessarie agli strumenti Q-RES ed ai processi, tenendo presenti le esigenze ed aspettative delle parti interessate. Le infrastrutture comprendono risorse quali stabilimenti, spazi di lavoro, attrezzature ed apparecchiature, servizi di supporto, tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Il processo per individuare le infrastrutture necessarie per la realizzazione degli strumenti Q-RES dovrebbe comprendere:

- a) la predisposizione di un'infrastruttura in termini di obiettivi, funzioni, prestazioni, disponibilità, costi, sicurezza e rinnovamento;
- b) la valutazione dell'infrastruttura a fronte delle esigenze e delle aspettative degli stakeholder;
- c) le considerazioni sui problemi ambientali associati all'infrastruttura, come la difesa dell'ambiente, l'inquinamento, i rifiuti ed il riciclaggio.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

### 6.4 Infrastrutture

L'organizzazione deve definire, predisporre e mantenere le infrastrutture necessarie per il funzionamento del sistema di gestione Q-RES.

Le infrastrutture comprendono, secondo i casi:

- edifici, spazi di lavoro e servizi connessi,
- attrezzature ed apparecchiature di processo (sia hardware che software),
- servizi di supporto (quali trasporti e comunicazione).

Deve esistere una procedura documentata che almeno includa i seguenti aspetti relativi a:

- 1) tutela dell'ambiente
- 2) impatto ambientale
- 3) scelta del luogo e modalità di produzione.

### 6.4 Ambiente di lavoro

La direzione dovrebbe assicurare che l'ambiente di lavoro influisca positivamente sulla motivazione, soddisfazione e prestazione dei collaboratori, per migliorare le prestazioni dell'organizzazione. La creazione di un ambiente di lavoro adatto, che armonizzi fattori umani e fisici, dovrebbe prendere in considerazione:

- metodi di lavoro creativi ed opportunità per un maggiore impegno a sviluppare le potenzialità dei collaboratori dell'organizzazione,
- regole e guide per la sicurezza, incluse quelle sull'utilizzazione di dispositivi di protezione,
- aspetti ergonomici,
- localizzazione del luogo di lavoro,
- interazioni sociali,
- attrezzature per i collaboratori nell'organizzazione,
- calore, umidità, luminosità, flussi d'aria,
- igiene, pulizia, rumori, vibrazioni ed inquinamento.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

#### **6.4 Ambiente di lavoro**

L'organizzazione deve definire e gestire le condizioni dell'ambiente di lavoro necessarie per assicurare ai collaboratori idonee condizioni dell'ambiente di lavoro, nel pieno rispetto dei loro diritti. Deve esistere una procedura documentata che almeno includa i seguenti aspetti relativi a:

- 1) tutela del rispetto
- 2) organizzazione del lavoro
- 3) protezione della salute e sicurezza
- 4) conflitti di interesse
- 5) regali e benefici
- 6) uso delle risorse aziendali
- 7) protezione della privacy, dell'indigenza economica e delle molestie sessuali
- 8) tutela della proprietà intellettuale.

#### **6.5 Fornitori e partner**

I responsabili dovrebbero stabilire, con i fornitori ed i partner, relazioni mirate a promuovere e facilitare le comunicazioni, al fine di migliorare reciprocamente l'efficacia, l'efficienza e l'equità dei processi. Vi sono diverse opportunità per le organizzazioni di miglioramento lavorando in collaborazione con i propri fornitori ed i propri partner, quali per esempio:

- stabilendo le caratteristiche di fornitori e partner,
- ottimizzando il numero di fornitori e partner,
- attivando canali di comunicazione bidirezionali, ad appropriati livelli di entrambe le organizzazioni per facilitare una rapida soluzione dei problemi ed evitare costosi ritardi o conflitti,
- cooperando con i fornitori nella validazione dei propri principi etici e dell'equità, efficacia ed efficienza dei loro strumenti e processi,
- monitorando la capacità dei fornitori di fornire prestazioni efficaci, efficienti ed eque, al fine di eliminare verifiche ridondanti,
- stimolando i fornitori a mettere in atto programmi per il miglioramento continuo ed a partecipare ad altre iniziative congiunte di miglioramento,
- condividendo con i fornitori le conoscenze per migliorare l'efficienza, l'efficacia e l'equità, gli strumenti Q-RES ed i processi,
- coinvolgendo i partner nella individuazione delle esigenze di approvvigionamento e delle strategie congiunte di sviluppo,
- valutando, riconoscendo e premiando gli sforzi dei fornitori e dei partner ed i risultati da loro conseguiti.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

#### **6.5 Fornitori e partner**

L'organizzazione deve tenere sotto controllo l'intera catena della fornitura e della sub-fornitura per assicurare l'estensione del proprio sistema di gestione Q-RES.

Deve esistere una procedura documentata che almeno includa i seguenti aspetti relativi a:

- 1) correttezza e completezza dell'informazione
- 2) correttezza nella riformulazione dei contratti
- 3) diligenza nella esecuzione dei contratti
- 4) conflitti di interesse
- 5) imparzialità
- 6) riservatezza
- 7) regali e benefici.

## 6.6 Capitale sociale

I responsabili devono acquisire la fiducia delle Comunità locali e nazionali, dello Stato e delle Istituzioni pubbliche e dei vari rappresentanti degli interessi pubblici agendo in maniera equa e instaurando relazioni mirate a promuovere la comunicazione e la cooperazione e tali da consentire all'organizzazione di operare nell'ambito delle comunità suddette.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

### 6.6 Capitale sociale

Deve esistere una procedura documentata che almeno includa i seguenti aspetti relativi ai rapporti con lo stakeholder Stato e Istituzioni

- 1) Rapporti con organismi di controllo e regolamentazione
- 2) Obblighi fiscali
- 3) Rapporti con enti pubblici
- 4) Lobbismo
- 5) Norme anticorruzione

Deve esistere una procedura documentata che almeno includa i seguenti aspetti relativi ai rapporti con lo stakeholder Comunità:

- 1) Corporate citizenship
- 2) Investimenti nella comunità
- 3) Coinvolgimento degli stakeholder
- 4) Rapporti con fondazioni e associazioni culturali
- 5) Impatto sociale
- 6) Rapporti con i mezzi di informazione

## 6.7 Informazioni

La direzione deve trattare i dati come una risorsa fondamentale da convertire in informazioni e nello sviluppo continuo delle conoscenze dell'organizzazione relative alle esigenze ed aspettative degli stakeholder nonché alla loro soddisfazione, essenziali per poter prendere decisioni eque oltre che basate sui fatti e utili all'organizzazione per assicurare la soddisfazione e il consenso degli stakeholder. Al fine di gestire le informazioni l'organizzazione deve:

- individuare le informazioni relative alle esigenze ed aspettative degli stakeholder,
- individuare le informazioni relative alla soddisfazione degli stakeholder,
- individuare le esigenze di informazione degli stakeholder,
- identificare ed accedere alle fonti, interne ed esterne, delle informazioni,
- convertire le informazioni in conoscenze utili per l'organizzazione,
- utilizzare i dati, le informazioni e le conoscenze per stabilire e conseguire le proprie strategie e i propri obiettivi di/ per la responsabilità etico-sociale,
- assicurare adeguate salvaguardie per la segretezza e riservatezza,
- valutare i benefici derivanti dall'utilizzazione delle informazioni al fine di migliorare e facilitare la gestione delle informazioni e delle conoscenze. (Vedere 8.1)

## 6.8 Risorse naturali

Dovrebbe essere presa in esame la disponibilità di quelle risorse naturali che possono influenzare le prestazioni dell'organizzazione. Poiché tali risorse sono spesso al di fuori dal diretto controllo dell'organizzazione, possono avere effetti significativi, positivi o negativi, sui suoi risultati. L'organizzazione dovrebbe predisporre dei piani, o dei piani di emergenza, per assicurarsi la disponibilità

di queste risorse, o loro alternative, in modo da prevenire o minimizzare gli effetti negativi sulle sue prestazioni.

## **6.9 Risorse economico finanziarie**

La gestione delle risorse dovrebbe occuparsi di individuare le esigenze e le fonti di risorse economico – finanziarie rispetto a quanto pianificato e per adottare le necessarie azioni.

I responsabili dovrebbero pianificare, rendere disponibile e tenere sotto controllo le risorse finanziarie necessarie per attuare e mantenere un sistema di gestione equo efficace ed efficiente per realizzare gli obiettivi dell'organizzazione. I responsabili dovrebbero anche prendere in esame lo sviluppo di approcci economico – finanziari innovativi, utili per sostenere ed incoraggiare il miglioramento delle prestazioni dell'organizzazione.

Il miglioramento dell'equità, dell'efficacia e dell'efficienza del sistema di gestione può influire positivamente sui risultati economico finanziari dell'organizzazione per esempio:

- a) all'interno, riducendo le difettosità dei processi e dei prodotti, o le perdite di materiale e di tempo,
- b) all'esterno, riducendo le difettosità del prodotto, i costi derivanti dalle garanzie e quelli dovuti alla perdita di clienti e di mercati.

Segnalazioni in merito possono fornire spunti per individuare attività inefficaci o inefficienti e per iniziare opportune azioni di miglioramento.

Nel corso dei riesami effettuati da parte della direzione dovrebbero essere presi in esame i rapporti economico – finanziari sulle attività connesse alle prestazioni del sistema di gestione e sulla conformità degli strumenti e dei processi.

## **7 REALIZZAZIONE DEL PRODOTTO**

### **7.1 Guida generale**

#### **7.1.1 Introduzione**

L'alta direzione dovrebbe assicurare una gestione efficace ed efficiente dei processi di realizzazione e di supporto e della rete di processi associati in modo che l'organizzazione sia in grado di soddisfare gli stakeholder.

#### **7.1.2 Tenuta sotto controllo dei processi**

##### **7.1.2.1 Generalità**

I responsabili dovrebbero individuare i processi necessari a realizzare prodotti che soddisfano i principi etici dell'organizzazione ed i requisiti della norma. Per assicurare la realizzazione dei prodotti, andrebbero presi in esame i processi di supporto associati, come pure i risultati desiderati, le fasi dei processi, le attività, i flussi, le misure di controllo, le esigenze di addestramento, le apparecchiature, le metodologie, le informazioni, i materiali e le altre risorse.

Per la gestione dei processi dovrebbe essere stabilito un piano operativo che comprenda:

- i requisiti di entrata e di uscita (per esempio le specifiche e le risorse),
- le attività nell'ambito dei processi,
- la verifica e la validazione dei processi e dei prodotti,
- l'analisi dei processi,
- l'identificazione, la valutazione e la riduzione dei rischi etici,
- le azioni correttive e preventive,
- le opportunità e le azioni per i processi di miglioramento,
- il controllo delle modifiche ai processi ed ai prodotti.

### 7.1.2.2 Elementi in entrata ed in uscita dei processi e loro riesami

L'approccio per processi assicura che gli elementi in entrata dei processi siano individuati e registrati, come base per permettere la formulazione dei requisiti da utilizzare in sede di verifica.

I responsabili dell'organizzazione dovrebbero eseguire un periodico riesame dell'andamento dei processi per assicurare la loro coerenza con i piani operativi. Esempi di possibili argomenti di un riesame sono:

- l'affidabilità dei processi,
- l'individuazione e la prevenzione di non conformità potenziali,
- l'adeguatezza degli elementi in entrata ed in uscita della progettazione e sviluppo,
- la coerenza degli elementi in entrata ed in uscita con gli obiettivi prefissati,
- le potenzialità per il miglioramento,
- i problemi non risolti.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

## **7 Realizzazione del prodotto**

### **7.1 Pianificazione della realizzazione del prodotto**

L'organizzazione deve pianificare e sviluppare i processi richiesti per la realizzazione del prodotto. La pianificazione della realizzazione del prodotto deve essere coerente con i requisiti degli altri processi del sistema di gestione Q-RES.

Nel pianificare la realizzazione del prodotto, l'organizzazione deve definire:

- a) i requisiti relativi al prodotto sulla base degli obiettivi etici fissati,
- b) i processi, i documenti e le risorse specifiche per il prodotto,
- c) l'attività di verifica, validazione, monitoraggio, ispezione e prova specifiche per il prodotto ed i relativi criteri di accettazione,
- d) le registrazioni necessarie a fornire evidenza che i processi realizzativi ed i prodotti risultanti soddisfino i requisiti etici stabiliti.

Gli elementi in uscita di questa pianificazione devono essere presentati in una forma adeguata al modo di operare dell'organizzazione.

### 7.1.2.3 Modifiche di prodotti e processi

L'organizzazione dovrebbe attivare un processo per un efficace ed efficiente controllo delle modifiche per assicurare che le modifiche del prodotto o del processo apportino benefici all'organizzazione e soddisfino le esigenze e le aspettative delle parti interessate. Le modifiche dovrebbero essere identificate, documentate, riesaminate e tenute sotto controllo, al fine di capire il loro effetto su altri processi e sulle esigenze ed aspettative degli stakeholder.

Tutte le modifiche dei processi che possono aver influenza sulle caratteristiche dei prodotti dovrebbero essere documentate valutate e comunicate in modo da assicurare la conformità dei prodotti e per fornire informazioni per azioni correttive o per il miglioramento delle prestazioni dell'organizzazione. Per mantenere un controllo sulle modifiche dovrebbe essere stabilito chi ha l'autorità di autorizzarne l'esecuzione.

I prodotti che hanno subito modifiche dovrebbero essere validati dopo ciascuna modifica, per accertare che esse abbiano dato luogo agli effetti desiderati.

Dovrebbero essere effettuate analisi dei rischi per valutare la loro probabilità e l'impatto sui processi di possibili carenze. I risultati dovrebbero essere utilizzati per stabilire ed attuare azioni preventive al fine di ridurre i rischi identificati.

## **7.2 Processi relativi agli stakeholder**

La direzione dovrebbe assicurare che l'organizzazione abbia individuato i processi reciprocamente accettabili per comunicare in modo efficace ed efficiente con gli stakeholder. L'organizzazione dovrebbe attuare e tenere aggiornati tali processi per assicurare un'adeguata comprensione delle esigenze e delle aspettative degli stakeholder per una loro traduzione in requisiti per l'organizzazione.

Questi processi dovrebbero comprendere l'individuazione ed il riesame delle attinenti informazioni e dovrebbero coinvolgere in modo attivo gli stakeholder. Esempi di questo tipo di informazione sono:

- i requisiti degli stakeholder,
- i requisiti contrattuali,
- l'analisi della concorrenza,
- il confronto con quanto di meglio esiste sul mercato ("benchmarking"),
- i processi dovuti a requisiti di tipo cogente.

Prima di iniziare le azioni per soddisfarli, l'organizzazione dovrebbe avere compreso completamente i requisiti di processo stabiliti dagli stakeholder. Questa comprensione ed i suoi impatti, dovrebbero essere reciprocamente accettabili per i partecipanti.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

### **7.2 Processi relativi agli stakeholder**

#### **7.2.1 Determinazione dei requisiti degli stakeholder nei confronti del prodotto**

L'organizzazione deve determinare:

- a) i requisiti richiesti dagli stakeholder, in tutte le fasi del ciclo di vita del prodotto,
- b) i requisiti non richiesti, ma impliciti,
- c) i requisiti cogenti,
- d) ogni altro requisito aggiuntivo stabilito dall'organizzazione stessa.

#### **7.2.2 Riesame dei requisiti relativi al prodotto**

L'organizzazione deve riesaminare i requisiti relativi al prodotto fissati sulla base degli obiettivi etici. Questo riesame deve essere effettuato prima che l'organizzazione si impegni a realizzare un prodotto.

L'organizzazione deve assicurare che

- i requisiti del prodotto siano definiti,
- siano stati risolti eventuali dilemmi etici,
- l'organizzazione abbia le capacità per soddisfare i requisiti definiti.

Le registrazioni del risultato dei riesami e delle conseguenti azioni devono essere conservati.

Ove gli stakeholder non forniscano indicazioni documentate, i requisiti devono essere dichiarati dall'organizzazione.

Ove i requisiti di un prodotto vengano modificati, l'organizzazione deve assicurare che siano emendati i relativi documenti e che il personale coinvolto sia messo a conoscenza delle modifiche ai requisiti.

#### **7.2.3 Comunicazione con gli stakeholder**

L'organizzazione deve stabilire e attivare modalità efficaci per comunicare con gli stakeholder in merito a:

- a) informazioni relative al prodotto,
- b) quesiti relativi al prodotto,
- c) informazioni di ritorno da parte degli stakeholder, inclusi i reclami.

Deve esistere una procedura documentata che almeno includa i seguenti aspetti relativi ai rapporti con lo stakeholder cliente/consumatore:

- 1) correttezza e completezza nella formulazione dei contratti
- 2) adeguamento ai bisogni del cliente
- 3) correttezza nella gestione e riformulazione dei contratti

- 4) controllo della qualità
- 5) conflitti di interesse
- 6) imparzialità
- 7) riservatezza
- 8) regali e benefici.

Deve esistere una procedura documentata che almeno includa i seguenti aspetti relativi ai rapporti con lo stakeholder concorrenza:

- 1) concorrenza leale
- 2) tutela della riconoscibilità dei marchi
- 3) collaboratori
- 4) pratiche contro i comportamenti distorsivi e predatori
- 5) pratiche anticollusione in materia di trust.

### **7.3 Progettazione e sviluppo dei servizi**

#### **7.3.1 Elementi in entrata dalla progettazione e sviluppo**

L'alta direzione dovrebbe assicurare che l'organizzazione abbia definito, attuato e tenuto aggiornati i processi di progettazione e sviluppo necessari per rispondere in modo efficace ed efficiente alle esigenze ed alle aspettative degli stakeholder

Nella progettazione e sviluppo di prodotti o processi, la direzione dovrebbe assicurarsi che l'organizzazione sappia prendere in esame non solo le prestazioni e le funzioni fondamentali dei suoi prodotti e dei suoi processi, ma anche tutti gli altri fattori che contribuiscono a soddisfare i requisiti degli stakeholder.

L'organizzazione dovrebbe prendere in esame, per esempio, aspetti quali: il ciclo di vita, l'ambiente, l'eliminazione del prodotto ed i rischi associati, la sicurezza e la salute, la possibilità di prova, l'utilizzabilità, la semplicità d'uso.

La direzione ha inoltre la responsabilità di assicurare che siano effettuati i passi necessari per identificare e per ridurre i rischi potenziali per gli utilizzatori del prodotto e per i processi dell'organizzazione. La valutazione dei rischi dovrebbe essere eseguita per valutare la probabilità e gli effetti di possibili problemi dei prodotti o dei processi. I risultati della validazione dovrebbero essere utilizzati per stabilire ed attuare azioni preventive al fine di ridurre i rischi identificati.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

### **7.3 Progettazione e sviluppo dei servizi**

#### **7.3.1 Pianificazione della progettazione e dello sviluppo**

L'organizzazione deve stabilire, pianificare e tenere sotto controllo la progettazione e lo sviluppo del prodotto per quanto riguarda i requisiti fissati sulla base degli obiettivi di/per la responsabilità etico-sociale.

Durante la pianificazione della progettazione e dello sviluppo di prodotti ed attività produttive, l'organizzazione deve stabilire:

- a) le fasi della progettazione e dello sviluppo,
- b) le attività di riesame, di verifica adatte per ogni fase di progettazione e di sviluppo,
- c) le responsabilità e l'autorità per la progettazione e lo sviluppo.

L'organizzazione deve gestire le interfacce tra i diversi gruppi di stakeholder coinvolti nella progettazione e nello sviluppo, per assicurare comunicazioni efficaci e chiara attribuzione di responsabilità.

Gli elementi in uscita della pianificazione devono essere aggiornati come appropriato con il progredire



della progettazione e dello sviluppo.

### **7.3.2 Elementi in entrata ed in uscita dalla progettazione e sviluppo**

L'organizzazione dovrebbe identificare gli elementi in entrata che influenzano il processo di progettazione e sviluppo in modo da soddisfare le esigenze e le aspettative degli stakeholder.

Esempi sono:

- a) elementi in entrata esterni quali
  - esigenze ed aspettative degli stakeholder,
  - modifiche nei requisiti di tipo cogente applicabili,
  - norme internazionali o nazionali,
- b) elementi in entrata interni quali:
  - politiche ed obiettivi,
  - informazioni di ritorno da esperienze passate,
- c) elementi in entrata che precisano le caratteristiche essenziali per la sicurezza, il corretto utilizzo e manutenzione dei prodotti o dei processi, quali quelle relative a:
  - parametri fisici ed ambientali,
  - requisiti per lo smaltimento dei prodotti.

Possono essere importanti anche gli elementi in entrata, riferiti al prodotto, basati sulla valorizzazione delle esigenze e delle aspettative degli utenti finali:

- informazioni per gli utilizzatori ed i consumatori,
- requisiti di approvvigionamento.

Gli elementi in uscita dalla progettazione e sviluppo dovrebbero essere riesaminati a fronte degli elementi in entrata, per fornire evidenza oggettiva che gli elementi in uscita hanno soddisfatto in modo efficace i requisiti dei processi e dei prodotti.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

### **7.3.2 Elementi in ingresso alla progettazione e allo sviluppo**

Gli elementi in ingresso, riguardanti i requisiti dei prodotti, devono essere definiti e le relative registrazioni conservate.

Tali elementi in ingresso devono comprendere:

- a) i requisiti espliciti ed impliciti richiesti dagli stakeholder,
- b) i requisiti cogenti applicabili,
- c) le informazioni derivanti da precedenti progettazioni simili, ove applicabili,
- d) altri requisiti essenziali per la progettazione e lo sviluppo.

Questi elementi in ingresso devono essere riesaminati per verificarne l'adeguatezza. I requisiti devono essere completi, non ambigui e non in conflitto tra di loro.

### **7.3.3 Elementi in uscita alla progettazione e allo sviluppo**

Gli elementi in uscita dalla progettazione e dallo sviluppo devono essere forniti in forma tale da permettere la loro verifica a fronte degli elementi in ingresso e devono essere approvati prima del loro rilascio.

Gli elementi in uscita dalla progettazione e sviluppo devono:

- a) soddisfare i requisiti in ingresso alla progettazione e allo sviluppo,
- b) fornire adeguate informazioni per l'approvvigionamento, la produzione e per l'erogazione di servizi,
- c) contenere o richiamare i criteri di accettazione dei prodotti,

d) precisare le caratteristiche dei prodotti per una loro utilizzazione in conformità ai requisiti.

### **7.3.4 Riesame della progettazione e dello sviluppo**

L'alta direzione dovrebbe assicurare che sia assegnato a personale appropriato il compito di gestire ed effettuare riesami sistematici della progettazione e sviluppo, per stabilire se sono stati raggiunti i relativi obiettivi. Questi riesami dovrebbero essere eseguiti in prestabiliti momenti del processo di progettazione e sviluppo, oltre che alla sua conclusione.

#### *Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

### **7.3.4 Riesame e verifica della progettazione e sviluppo**

In fasi opportune devono essere effettuati riesami della progettazione e dello sviluppo, in accordo con quanto pianificato al fine di:

- valutare la capacità dei risultati della progettazione e dello sviluppo di ottemperare ai requisiti;
- individuare tutti i problemi e proporre le azioni necessarie.

Tutti i riesami devono includere la partecipazione di personale specialista ed adeguatamente formato ai requisiti del sistema di gestione Q-RES.

Le registrazioni dei risultati dei riesami e delle eventuali azioni necessarie devono essere conservate.

### **7.3.5 Verifica della progettazione e dello sviluppo**

Devono essere effettuate verifiche, in accordo con quanto pianificato, per assicurare che gli elementi in uscita dalla progettazione e dallo sviluppo siano compatibili con i relativi requisiti in ingresso. Le registrazioni dei risultati delle verifiche devono essere conservate.

### **7.3.6 Tenuta sotto controllo delle modifiche della progettazione e dello sviluppo**

Le modifiche della progettazione e dello sviluppo devono essere identificate e le relative registrazioni conservate. Le modifiche devono essere riesaminate, verificate, come opportuno, ed approvate prima della loro attuazione.

Le registrazioni dei risultati delle modifiche e delle eventuali azioni necessarie devono essere conservate.

Tutti i riesami, le verifiche, e la tenuta sotto controllo devono includere la partecipazione di personale specialistico e adeguatamente formato ai requisiti del sistema di gestione Q-RES.

## **7.4 Approvvigionamento**

L'alta direzione dell'organizzazione dovrebbe assicurare che siano predisposti ed attuati processi di approvvigionamento efficaci ed efficienti per la valutazione ed il controllo dei prodotti approvvigionati, in modo che essi soddisfino i requisiti degli stakeholder e i principi etici (sia i principi Q-RES generali sia i principi particolari) dell'organizzazione.

I requisiti relativi ai prodotti ed ai processi dei fornitori dovrebbero essere sviluppati in collaborazione con i fornitori stessi.

L'organizzazione potrebbe anche coinvolgere i fornitori nel processo di approvvigionamento dei loro prodotti al fine di migliorare l'efficacia, l'efficienza e l'equità del proprio processo di approvvigionamento.

L'organizzazione dovrebbe precisare le esigenze di registrazioni delle verifiche sui prodotti acquistati nonché delle comunicazioni e delle risposte alle non conformità, al fine di dimostrare la propria rispondenza ai requisiti.

#### **7.4.1 Processo di tenuta sotto controllo dei fornitori**

L'organizzazione dovrebbe attivare processi efficaci ed efficienti per individuare le fonti potenziali per approvvigionare materiali, per sviluppare le relazioni con i fornitori o con i partner attuali e per valutare la loro capacità di fornire i prodotti richiesti al fine di assicurare processi di approvvigionamento efficaci ed efficienti.

Esempi di elementi in entrata del processo di tenuta sotto controllo dei fornitori sono:

- la valutazione delle pertinenti esperienze,
- le prestazioni dei fornitori confrontate con quelle della concorrenza,
- il riesame delle prestazioni sulla base dei requisiti del sistema di gestione Q-RES,
- le verifiche ispettive sull'esistenza e sul livello dei sistemi gestionali per la responsabilità etico – sociale dei fornitori e la valutazione della loro capacità potenziale a fornire prodotti frutto di processi decisionali ed operativi attuati alla luce dell'etica,
- il controllo delle referenze del fornitore e dei dati disponibili sulla soddisfazione da parte degli stakeholder,
- le valutazioni di natura economico – finanziaria per assicurarsi della stabilità economico – finanziaria dei fornitori per tutta la durata prevista della fornitura e della cooperazione,
- la risposta dei fornitori ad indagini e questionari,
- le esperienze pregresse sul rispetto dei requisiti,
- la consapevolezza e la conformità del fornitore rispetto ai requisiti di tipo cogente,
- la collocazione ed il ruolo del fornitore nella comunità e la sua reputazione esterna.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

### **7.4 Approvvigionamento**

#### **7.4.1 Processo di approvvigionamento**

L'organizzazione deve assicurare che i prodotti approvvigionati siano conformi ai requisiti specificati per l'approvvigionamento.

Il tipo e l'estensione del controllo sui fornitori deve essere correlato agli effetti che il prodotto acquistato potrà avere sulla successiva realizzazione del prodotto finale.

Devono essere stabiliti i criteri per la selezione, valutazione e rivalutazione dei fornitori.

L'organizzazione deve valutare e selezionare i fornitori in base alla loro capacità di fornire prodotti conformi ai requisiti etici stabiliti dall'organizzazione stessa. Le registrazioni dei risultati delle valutazioni e di tutte le azioni necessarie scaturite dalla valutazione devono essere conservate.

#### **7.4.2 Informazioni per l'approvvigionamento**

Le informazioni per l'approvvigionamento devono descrivere i prodotti da acquistare, ivi inclusi, ove opportuno

- a) i requisiti per l'approvazione del prodotto delle procedure, dei processi,
- b) i requisiti per la qualificazione del personale,
- c) i requisiti del sistema di gestione Q-RES.

L'organizzazione deve assicurare l'adeguatezza dei requisiti specificati per l'approvvigionamento prima della loro comunicazione al fornitore.

#### **7.4.3 Verifica dei prodotti approvvigionati**

L'organizzazione deve stabilire ed effettuare i controlli o altre attività necessarie per assicurare che i prodotti ottemperino ai requisiti specificati per l'approvvigionamento. Qualora l'organizzazione intenda effettuare verifiche presso il fornitore, l'organizzazione deve precisare le modalità tra le informazioni relative all'approvvigionamento concernenti tali verifiche e per il rilascio del prodotto.

## **7.5 Produzione ed erogazione di servizi**

### **7.5.1 Attività e realizzazioni**

L'alta direzione dovrebbe andare oltre il controllo sui processi di produzione, sia per conseguire la conformità ai requisiti sia per apportare benefici alle parti interessate. Ciò può essere ottenuto migliorando l'efficacia e l'efficienza dei processi di produzione e quelli di supporto mediante:

- la riduzione degli scarti,
- la formazione dei collaboratori,
- la diffusione e la registrazione delle informazioni,
- il miglioramento della capacità dei fornitori,
- il miglioramento delle infrastrutture,
- la prevenzione dei problemi,
- i metodi di trattamento ed il rendimento dei processi,
- le metodologie di monitoraggio.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

## **7.5 Produzione ed erogazione di servizi**

### **7.5.1 Tenuta sotto controllo delle attività di produzione e di erogazione di servizi**

L'organizzazione deve pianificare e svolgere le attività di produzione e di erogazione dei servizi in condizioni controllate, come previsto per i prodotti materiali. Tali condizioni devono includere in quanto applicabili:

- a) la disponibilità di informazioni che descrivano le caratteristiche del prodotto,
- b) la disponibilità di istruzioni di lavoro,
- c) l'utilizzazione di apparecchiature idonee,
- d) la disponibilità e l'utilizzazione di dispositivi per monitoraggi e misurazioni,
- e) l'attuazione di attività di monitoraggio e misurazione,
- f) l'attuazione di attività per il rilascio e la consegna dei prodotti.

### **7.5.2 Identificazione e rintracciabilità**

L'organizzazione può predisporre un processo per l'identificazione e la rintracciabilità che vada oltre i requisiti al fine di raccogliere dati utilizzabili per il miglioramento.

Le esigenze di identificazione e di rintracciabilità possono derivare da:

- lo stato dei prodotti, componenti inclusi,
- lo stato e l'equità dei processi,
- i dati di confronto con quanto di meglio esiste sul mercato ("benchmarking"),
- i requisiti applicabili di tipo cogente,
- l'utilizzazione o l'applicazione prevista,
- i materiali pericolosi,
- la riduzione dei rischi identificati.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

### **7.5.2 Identificazione e rintracciabilità**

L'organizzazione, ove appropriato, deve identificare i prodotti con mezzi adeguati lungo tutte le fasi per la realizzazione del prodotto.

L'organizzazione deve identificare lo stato d'avanzamento dei prodotti in relazione ai requisiti etici. Quando la rintracciabilità è un requisito, l'organizzazione deve tenere sotto controllo e registrare l'identificazione univoca del prodotto.

### **7.6 Tenuta sotto controllo dei dispositivi di monitoraggio e di misurazione**

La direzione dovrebbe predisporre ed attuare efficaci ed efficienti processi di monitoraggio e di misurazione, compresi i metodi ed i dispositivi per la verifica e la validazione dell'efficacia, efficienza ed equità dei processi e dei prodotti, onde assicurare la soddisfazione degli stakeholder. Questi processi comprendono indagini, simulazioni ed altre attività di monitoraggio e di misurazione.

Per poter avere fiducia nei dati, i processi di monitoraggio e di misurazione dovrebbero fornire conferma che le metodologie ed i dispositivi sono adatti all'uso e sono mantenuti ad un livello accettabile.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

### **7.6 Tenuta sotto controllo dei dispositivi di monitoraggio e di misurazione**

L'organizzazione deve individuare i monitoraggi e le misurazioni che vanno effettuati nonché i dispositivi di monitoraggio e di misurazione necessari a fornire evidenza della conformità dei prodotti ai requisiti.

L'organizzazione deve attivare processi per assicurare che monitoraggi e misurazioni possano essere e siano eseguiti in modo coerente con i requisiti di monitoraggio e misurazione.

Quando per monitorare e misurare specifici requisiti viene utilizzato un software, deve essere confermata la sua adeguatezza a funzionare per le previste applicazioni. Questa conferma deve precedere l'utilizzazione iniziale e, quando necessario, va ripetuta.

## **8 MISURAZIONI ANALISI E MIGLIORAMENTO**

### **8.1 Guida generale**

#### **8.1.1 Introduzione**

La predisposizione di un sistema di misurazione e di raccolta sistematica, organizzazione e comunicazione di dati rilevanti all'impatto delle attività dell'impresa sul benessere dei vari stakeholder (Vedi **RENDICONTAZIONE ETICO-SOCIALE** pag. 11) è importante per prendere decisioni.

L'alta direzione dovrebbe assicurare misurazioni efficaci ed efficienti nonché la raccolta e validazione dei dati onde assicurare le prestazioni dell'organizzazione e la soddisfazione degli stakeholder. Ciò dovrebbe prevedere il riesame della validità e della finalità delle misure per assicurare valore aggiunto all'organizzazione.

Esempi di misure delle prestazioni dei processi dell'organizzazione:

- la soddisfazione degli stakeholder,
- l'efficacia, l'efficienza e l'equità dei processi,
- il conseguimento degli obiettivi,
- la misura e la valutazione dei suoi prodotti.

L'organizzazione dovrebbe monitorare con continuità le azioni di miglioramento delle prestazioni e registrarne l'attuazione in quanto questo può fornire dati per futuri miglioramenti.

I risultati dell'analisi dei dati derivanti dalle attività di miglioramento dovrebbero costituire uno degli elementi in entrata per il riesame da parte della direzione in modo da fornire informazioni utili per migliorare le prestazioni dell'organizzazione.  
(Vedi **VERIFICA ESTERNA** pag. 12)

### **8.1.2 Aspetti da prendere in considerazione**

Sulle misurazioni, sulle analisi e sul miglioramento si possono fare le seguenti considerazioni:

- i dati ottenuti dalle misurazioni, per poter risultare utili all'organizzazione, dovrebbero essere convertiti in informazioni e conoscenze;
- le misurazioni, le analisi e il miglioramento dei prodotti e dei processi dovrebbero essere utilizzati per stabilire opportune priorità per l'organizzazione;
- i metodi di misurazione adottati dall'organizzazione dovrebbero essere riesaminati periodicamente, verificando con continuità l'accuratezza e la completezza dei dati;
- il confronto con quanto di meglio esiste sul mercato ("benchmarking") su singoli processi dovrebbe essere utilizzato come strumento per migliorare l'efficacia, l'efficienza e l'equità dei processi;
- le misure della soddisfazione da parte degli stakeholder dovrebbero essere considerate vitali per la valutazione delle prestazioni dell'organizzazione;
- l'utilizzazione di misure e l'elaborazione e diffusione delle informazioni così ottenute sono essenziali per l'organizzazione e dovrebbero essere alla base del miglioramento delle prestazioni e del coinvolgimento degli stakeholder; tali informazioni dovrebbero essere tenute aggiornate e dovrebbe essere definita con chiarezza la loro funzione;
- dovrebbero essere utilizzati strumenti appropriati per diffondere le informazioni ricavate dalle analisi e dalle misurazioni;
- dovrebbero essere misurate l'efficacia e l'efficienza delle comunicazioni con gli stakeholder per stabilire se le informazioni sono tempestive e ben comprese;
- nei casi in cui i criteri per le prestazioni del processo e del prodotto siano soddisfatti, potrebbe risultare ancora utile monitorare ed analizzare i dati di tali prestazioni per meglio comprendere la natura delle caratteristiche studiate;
- dovrebbe essere presa in esame, periodicamente, la pratica di autovalutazione per valutare la maturità del sistema di gestione Q-RES ed il livello delle prestazioni dell'organizzazione e per individuare opportunità di miglioramento.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

## **8 Misurazioni, analisi e miglioramento**

### **8.1 Generalità**

L'organizzazione deve pianificare ed attuare i processi di monitoraggio, di misurazione, di analisi e di miglioramento necessari a:

- assicurare la conformità del sistema di gestione Q-RES,
- migliorare in modo continuo l'efficacia del sistema di gestione Q-RES,
- dimostrare la conformità dei prodotti ai requisiti etici.

Le forme di rendicontazione etico-sociale adottate devono far riferimento a modelli di rendicontazione accettate a livello nazionale o internazionale e devono dare conto agli stakeholder degli impegni assunti nel Codice etico.

Questo deve comprendere l'individuazione dei metodi applicabili, incluse le tecniche statistiche e l'estensione della loro utilizzazione.

### **8.2 Monitoraggi e misurazioni**

#### **8.2.1 Monitoraggio e misurazioni delle prestazioni del sistema**

### **8.2.1.1 Generalità**

L'alta direzione dovrebbe assicurarsi che siano utilizzate metodologie efficaci ed efficienti per individuare le aree di miglioramento delle prestazioni del sistema di gestione Q-RES.

Esempi di tali metodologie sono:

- indagini sulla soddisfazione degli stakeholder,
- verifiche ispettive interne,
- misurazioni relative ad aspetti di tipo etico – sociale,
- auto-valutazione.

### **8.2.1.2 Monitoraggio e misurazioni della soddisfazione degli stakeholder**

Il monitoraggio e la misurazione della soddisfazione degli stakeholder si basano sul riesame delle informazioni relative agli stakeholder. La raccolta di tali informazioni può essere di tipo attivo o passivo. La direzione dovrebbe rendersi conto che vi possono essere molte fonti di informazioni relative agli stakeholder e dovrebbe, quindi, stabilire processi efficaci ed efficienti per raccogliere, analizzare ed utilizzare queste informazioni al fine di migliorare le prestazioni dell'organizzazione. L'organizzazione dovrebbe individuare le fonti di informazione, interne od esterne, scritte o verbali relative agli stakeholder.

Esempi di informazione relative agli stakeholder sono:

- indagini relative agli stakeholder,
- requisiti degli stakeholder,
- informazioni di ritorno relative al prodotto / servizio,
- informazioni relative alla concorrenza.

La direzione dovrebbe utilizzare le misure della soddisfazione degli stakeholder come uno strumento vitale. Il processo adottato dall'organizzazione per richiedere, monitorare e misurare le informazioni di ritorno sulla soddisfazione degli stakeholder dovrebbe fornire le informazioni con continuità. Questo processo dovrebbe prendere in esame la conformità ai requisiti, la rispondenza alle esigenze ed aspettative degli stakeholder.

L'organizzazione dovrebbe attivare ed utilizzare le fonti di informazione sulla soddisfazione degli stakeholder e dovrebbe cooperare con gli stakeholder per prevedere in anticipo le loro esigenze future. L'organizzazione dovrebbe pianificare ed attivare processi per ascoltare in modo efficace ed efficiente la "voce degli stakeholder". La pianificazione di questi processi dovrebbe stabilire ed attivare dei metodi per la raccolta dei dati, che includano le fonti di informazione, la frequenza della raccolta dati ed il riesame dell'analisi dei dati. Esempi di fonti di informazione sono:

- le richieste e le eventuali rimostranze da parte degli stakeholder,
- le comunicazioni dirette con gli stakeholder,
- i questionari e le indagini,
- le attività per la raccolta e l'analisi di dati subappaltate,
- i gruppi di attenzione,
- i rapporti predisposti da particolari categorie di stakeholder,
- i rapporti su diversi mezzi di informazione,
- gli studi di settore ed industriali.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

## **8.2 Monitoraggi e misurazioni**

### **8.2.1 Soddisfazione degli stakeholder**

L'organizzazione deve monitorare le informazioni relative alla percezione degli stakeholder su quanto l'organizzazione stessa abbia soddisfatto le legittime aspettative degli stakeholder medesimi sulla base degli impegni assunti nel Codice etico, rappresentando questo monitoraggio come una delle misure delle prestazioni del sistema di gestione Q-RES. Devono essere stabiliti i metodi per ottenere ed

utilizzare tali informazioni.

### 8.2.1.3 Verifiche ispettive interne

L'alta direzione dovrebbe assicurarsi che venga attivato un efficace ed efficiente processo di verifiche ispettive interne al fine di valutare i punti di forza e di debolezza del sistema di gestione Q-RES. Il processo delle verifiche ispettive interne costituisce uno strumento direzionale per valutare in forma indipendente selezionati processi o attività. Il processo delle verifiche ispettive interne fornisce uno strumento indipendente, utilizzabile per ottenere evidenza oggettiva che i requisiti esistenti siano stati soddisfatti, in quanto le verifiche ispettive interne valutano l'efficacia, l'efficienza e l'equità dell'organizzazione.

E' importante che i responsabili assicurino che, a seguito dei risultati delle verifiche ispettive interne, siano state adottate azioni di miglioramento. La pianificazione delle verifiche ispettive interne dovrebbe essere flessibile per consentire cambiamenti di indirizzi e di enfasi sulla base delle risultanze e delle evidenze oggettive raccolte durante le verifiche. Nella pianificazione delle verifiche ispettive interne dovrebbero essere prese in esame le attinenti informazioni provenienti dalle aree sottoposte a verifica e dalle altre parti interessate.

Esempi di aspetti da prendere in considerazione nel corso delle verifiche ispettive interne sono:

- i rapporti con gli stakeholder,
- l'equità dei processi,
- l'efficace ed efficiente attuazione dei processi,
- le opportunità per il miglioramento continuo,
- l'analisi dei dati sui costi del sistema di gestione Q-RES,
- l'efficace, l'efficiente e l'equa utilizzazione delle risorse,
- i risultati e le aspettative sulle prestazioni dei processi e del prodotto,
- l'adeguatezza e l'accuratezza delle misure delle prestazioni,
- le attività di miglioramento.

I rapporti delle verifiche ispettive interne comprendono talvolta l'evidenza di prestazioni eccellenti per fornire opportunità per i riconoscimenti da parte della direzione e per motivare il personale.

#### *Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

### 8.2.1.3 Verifiche ispettive interne

L'organizzazione deve effettuare ad intervalli pianificati verifiche ispettive interne per stabilire se il sistema di gestione Q-RES:

- a) è conforme a quanto pianificato, ai requisiti della presente norma ed ai requisiti del sistema di gestione Q-RES stabiliti dall'organizzazione stessa,
- b) è stato efficacemente attuato e mantenuto aggiornato.

Deve essere pianificato un programma di verifiche ispettive che tenga conto dello stato e dell'importanza dei processi e delle aree oggetto di verifica, oltre che dei risultati di precedenti verifiche ispettive. Devono essere stabiliti i criteri, l'estensione, la frequenza e le modalità delle verifiche ispettive. La scelta dei valutatori e la conduzione delle verifiche ispettive devono assicurare l'obiettività e l'imparzialità del processo di verifica ispettiva. I valutatori non possono effettuare verifiche ispettive sul proprio lavoro.

Le responsabilità ed i requisiti per la pianificazione e per la conduzione delle verifiche ispettive, per la documentazione dei loro risultati e la conservazione delle relative registrazioni, devono essere precisati in una procedura documentata.

I responsabili delle aree sottoposte a verifica ispettiva devono assicurare che vengano adottate, senza indebiti ritardi, le azioni necessarie per eliminare le non conformità rilevate e le loro cause. Le azioni successive devono prevedere la verifica dell'attuazione delle azioni predisposte e la comunicazione dei risultati di questa verifica.



#### **8.2.1.4 Misure economico – finanziarie**

La direzione dovrebbe prendere in esame la conversione dei dati ricavati dai processi in informazioni di tipo economico – finanziarie per disporre di misure comparative tra i processi e per facilitare il miglioramento dell'efficacia, dell'efficienza e dell'equità dell'organizzazione.

Esempi di misure economico – finanziarie sono:

- le analisi dei costi di prevenzione e di accertamento,
- le analisi dei costi delle non conformità,
- le analisi dei costi di carenze interne ed esterne,
- le analisi del costo del ciclo di vita.

#### **8.2.1.5 Autovalutazione**

L'alta direzione dovrebbe esaminare l'opportunità di preparare ed effettuare l'autovalutazione. Questa costituisce un'accurata valutazione, eseguita, di regola, dalla stessa direzione, in grado di fornire un'opinione o un giudizio sull'efficienza, efficacia ed equità dell'organizzazione, oltre che sulla maturità del suo sistema di gestione Q-RES.

L'autovalutazione può essere utilizzata dall'organizzazione per confrontare le proprie prestazioni con quelle di altre organizzazioni esterne con prestazioni di levatura mondiale. L'estensione aiuta anche a giudicare il miglioramento delle prestazioni dell'organizzazione (dato che valuta l'efficacia, l'efficienza e l'equità del sistema di gestione Q-RES), a differenza delle verifiche ispettive interne che sono una verifica indipendente utilizzata per ottenere evidenze oggettive che le esistenti politiche, procedure o requisiti siano stati soddisfatti.

L'estensione e la profondità dell'autovalutazione dovrebbero essere pianificate in rapporto agli obiettivi ed alle priorità stabilite dall'organizzazione.

#### **8.2.2 Monitoraggio e misurazioni dei processi**

L'organizzazione dovrebbe individuare metodi di misurazione ed effettuare misurazioni per valutare le prestazioni dei processi. L'organizzazione dovrebbe inserire queste misurazioni nei processi ed utilizzarle per la gestione degli stessi processi.

Le misurazioni dovrebbero essere utilizzate per guidare la gestione giornaliera delle attività, per la valutazione dei processi che si prestano a miglioramenti continui o a piccoli passi, oppure ad interventi di grande portata, in linea con la visione etica, il Codice etico e gli obiettivi strategici dell'organizzazione.

Le misurazioni della prestazione dei processi del sistema di gestione Q-RES dovrebbero coprire le esigenze e le aspettative degli stakeholder in modo bilanciato. Esse comprendono per esempio:

- l'equità,
- l'efficacia e l'efficienza del personale dell'organizzazione,
- la riduzione degli sprechi,
- la ripartizione e la riduzione dei costi.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

#### **8.2.2 Monitoraggio e misurazione dei processi**

L'organizzazione deve adottare adeguati metodi per monitorare e, ove applicabile, misurare i processi del sistema di gestione Q-RES. Questi metodi devono dimostrare l'adeguatezza dei processi ad ottenere i risultati pianificati. Qualora tali risultati non siano raggiunti, devono essere adottate correzioni ed intraprese azioni correttive, come opportuno per assicurare la conformità delle prestazioni e dei prodotti.

### **8.2.3 Monitoraggio e misurazione dei prodotti**

L'organizzazione dovrebbe individuare e specificare i requisiti relativi alle misurazioni (criteri di accettazione inclusi) per i suoi prodotti. Le misurazioni sui prodotti dovrebbero essere pianificate in modo da verificare che i requisiti delle parti interessate siano stati rispettati ed utilizzati per migliorare i processi di realizzazione.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

#### **8.2.3 Monitoraggio e misurazione dei prodotti**

L'organizzazione deve monitorare e misurare le caratteristiche dei prodotti per verificare che i requisiti siano stati soddisfatti. Questo deve essere effettuato in fasi appropriate dei processi di realizzazione dei prodotti, in accordo con quanto pianificato.

Deve essere documentata l'evidenza della conformità ai criteri di accettazione. Le registrazioni devono indicare la o le persone che autorizzano il rilascio dei prodotti.

Il rilascio dei prodotti e l'erogazione dei servizi non devono essere effettuati fino a che quanto pianificato non sia stato completato in modo soddisfacente, salvo diversa approvazione da parte delle autorità aventi titolo e quando applicabile dagli stakeholder.

### **8.2.4 Monitoraggio e misurazione della soddisfazione degli stakeholder**

L'organizzazione dovrebbe individuare le informazioni sulle misurazioni richieste per soddisfare le esigenze degli stakeholder per quanto attiene ai processi dell'organizzazione, al fine di bilanciare l'allocazione delle risorse. Tali informazioni dovrebbero prevedere misurazioni relative a tutti i suoi stakeholder.

L'organizzazione deve sondare le opinioni su quanto l'organizzazione stessa soddisfa le esigenze e le aspettative degli stakeholder.

## **8.3 Tenuta sotto controllo delle non conformità**

### **8.3.1 Generalità**

L'alta direzione dovrebbe assegnare a del personale dell'organizzazione l'autorità e la responsabilità necessarie per segnalare le non conformità, in qualunque fase di un processo, al fine di assicurare una tempestiva indagine e trattamento delle non conformità stesse. Dovrebbe essere attribuita l'autorità per risolvere le non conformità al fine di assicurare il rispetto dei requisiti del processo e del prodotto. L'organizzazione dovrebbe tenere sotto controllo, in modo efficace ed efficiente, l'individuazione delle non conformità dei prodotti, la loro segregazione ed il loro trattamento al fine di prevenire un uso non corretto degli stessi.

Ove possibile, le non conformità dovrebbero essere registrate, unitamente alle relative disposizioni, per favorire l'apprendimento e per fornire dati per le attività di analisi e miglioramento. L'organizzazione può anche decidere di registrare e tenere sotto controllo le non conformità dei processi di realizzazione e di quelli di supporto.

L'organizzazione può anche considerare opportuno registrare le informazioni sulle non conformità risolte direttamente in corso d'opera. Tali dati possono fornire utili informazioni per migliorare l'efficacia, l'efficienza e l'equità dei processi.

### **8.3.2 Riesame e trattamento delle non conformità**

La direzione dell'organizzazione dovrebbe assicurare che venga attivato un efficace ed efficiente processo per il riesame e per il trattamento delle non conformità individuate. Il riesame delle non

conformità dovrebbe essere condotto da persone autorizzate per valutare se occorre prestare attenzione ad andamenti o tendenze. Le linee di tendenza negative dovrebbero essere prese in esame per un loro miglioramento ed anche come elemento in entrata per il riesame eseguito dalla direzione quando si prendono in considerazione un ridimensionamento degli obiettivi e le necessità di risorse.

Il personale che esegue il riesame dovrebbe essere competente nel valutare gli effetti globali delle non conformità ed avere l'autorità e le risorse necessarie per il trattamento delle non conformità e per la definizione delle azioni correttive appropriate.

L'accettazione da parte degli stakeholder delle non conformità può essere un requisito contrattuale degli stakeholder.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

### **8.3 Tenuta sotto controllo dei prodotti non conformi**

L'organizzazione deve assicurare che i prodotti non conformi ai requisiti siano identificati e tenuti sotto controllo per evitare la loro involontaria utilizzazione o consegna. Una procedura documentata deve precisare le modalità e le connesse responsabilità ed autorità per occuparsi dei prodotti non conformi ai requisiti.

L'organizzazione deve trattare i prodotti non conformi in uno o più dei seguenti modi:

- b) adottando azioni atte ad eliminare le non conformità rilevate;
- c) autorizzandone l'utilizzazione, il rilascio o l'accettazione con concessione da parte delle autorità aventi titolo e, quando applicabile, dagli stakeholder;
- d) adottando azioni atte a precluderne l'utilizzazione o l'applicazione originariamente previste per il prodotto.

Devono essere conservate le registrazioni sulla natura delle non conformità e sulle azioni susseguenti intraprese, incluse le concessioni ottenute.

Quando dei prodotti non conformi sono corretti, essi devono essere riverificati per dimostrare la loro conformità ai requisiti.

Quando un prodotto non conforme viene rilevato dopo la sua consegna o dopo l'inizio della sua utilizzazione, l'organizzazione deve adottare appropriate azioni in merito agli effetti, reali o potenziali, derivanti da tali non conformità.

### **8.4 Analisi dei dati**

Le decisioni dovrebbero essere basate sull'analisi dei dati ottenuti da misurazioni e da informazioni raccolte come descritto nella presente norma. In questo contesto l'organizzazione dovrebbe analizzare i dati provenienti dalle sue varie fonti, per valutare le prestazioni a fronte dei piani, degli obiettivi e di altri traguardi definiti e per individuare le aree per il miglioramento ed i possibili benefici per le parti interessate.

L'analisi dei dati può aiutare ad individuare la causa – radice di problemi esistenti o potenziali e quindi orientare le decisioni per le azioni correttive e preventive necessarie per il miglioramento.

Per un'efficace valutazione, da parte della direzione, delle prestazioni complessive dell'organizzazione, le informazioni ed i dati ricevuti dovrebbero essere integrati ed analizzati. Le prestazioni complessive dell'organizzazione dovrebbero essere presentate in forme adatte ai differenti livelli della struttura organizzativa. I risultati di queste analisi possono essere utilizzati dall'organizzazione per individuare:

- le linee di tendenza,
- la soddisfazione degli stakeholder,
- l'equità, efficacia ed efficienza dei propri processi,
- il contributo dei fornitori,
- il successo negli obiettivi di miglioramento delle prestazioni dell'organizzazione,
- gli aspetti economici e le prestazioni economico – finanziarie e di mercato,
- il confronto con quanto di meglio esiste sul mercato (“benchmarking”) in termini di prestazioni,
- la competitività.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

#### **8.4 Analisi dei dati**

L'organizzazione deve individuare, raccogliere ed analizzare i dati appropriati per dimostrare l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di gestione Q-RES e per valutare dove possono essere apportati miglioramenti continui dell'efficacia del sistema di gestione Q-RES. Rientrano in tale ambito i dati risultanti dalle attività di monitoraggio e misurazione da altre fonti pertinenti.

L'analisi dei dati deve fornire informazioni in merito a:

- a) soddisfazione da parte degli stakeholder,
- e) conformità ai requisiti del prodotto,
- f) caratteristiche ed andamento dei processi e dei prodotti, incluse le opportunità per azioni preventive,
- g) fornitori.

#### **8.5 Miglioramento**

##### **8.5.1 Generalità**

I responsabili dovrebbero cercare con continuità di migliorare l'efficacia, l'efficienza e l'equità dei processi dell'organizzazione, invece di attendere che sia qualche problema ad evidenziare le opportunità di miglioramento. I miglioramenti possono collocarsi in un campo che va da quelli effettuati a piccoli passi in maniera continuativa, fino a progetti innovativi di tipo strategico. L'organizzazione dovrebbe attivare un processo per individuare e gestire le attività di miglioramento. Questi miglioramenti possono comportare modifiche ai prodotti o ai processi, ma anche al sistema di gestione Q-RES o alla stessa organizzazione.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

#### **8.5 Miglioramento**

##### **8.5.1 Miglioramento continuo**

L'organizzazione deve migliorare con continuità l'equità, l'efficacia e l'efficienza del sistema di gestione Q-RES, utilizzando gli strumenti per l'attuazione del modello Q-RES (rappresentati in Fig. 2) e per il sistema di gestione (rappresentati in Fig. 3).

##### **8.5.2 Azioni correttive**

L'alta direzione dovrebbe assicurare che le azioni correttive vengano utilizzate come strumento per il miglioramento. Nella pianificazione delle azioni correttive dovrebbe essere prevista la valutazione della significatività dei problemi emersi e del loro impatto potenziale sulla soddisfazione degli stakeholder.

Al processo di valutazione delle azioni correttive dovrebbe partecipare il personale nelle discipline appropriate. Nell'attuare le azioni correttive dovrebbe essere enfatizzata anche l'efficacia, l'efficienza e l'equità dei processi e tali azioni dovrebbero essere monitorate per assicurare che siano stati raggiunti gli obiettivi desiderati. Dovrebbe essere esaminata l'opportunità di includere le azioni correttive nei riesami da parte della direzione.

Nell'impostare le azioni correttive, l'organizzazione dovrebbe individuare le fonti di informazioni e raccogliere queste ultime per stabilire le azioni correttive necessarie. Tali azioni dovrebbero mirare ad eliminare le cause delle non conformità onde evitare il loro ripetersi.

Esempi di possibili fonti di informazioni sono:

- le richieste e le eventuali rimostranze degli stakeholder,
- i rapporti sulle non conformità,
- i rapporti delle verifiche ispettive interne,
- i risultati dei riesami da parte della direzione,
- i risultati delle analisi dei dati,
- i risultati delle misurazioni di soddisfazione,
- le registrazioni pertinenti del sistema di gestione Q-RES,
- i collaboratori dell'organizzazione,
- le misurazioni dei processi,
- i risultati dell'autovalutazione.

Esistono molti modi per determinare le cause delle non conformità, la cui analisi può essere affidata ad una singola persona o ad un gruppo di esperti appositamente nominato. L'organizzazione dovrebbe adeguare gli investimenti per le azioni correttive all'impatto dei problemi in esame.

Nel valutare le esigenze necessarie ad assicurare il non ripetersi delle non conformità, l'organizzazione dovrebbe anche pensare a fornire una formazione etica appropriata al personale incaricato di progettare le azioni correttive.

Nel processo di valutazione delle azioni correttive, l'organizzazione dovrebbe prevedere, ove appropriato, l'analisi delle cause – radice delle non conformità. I risultati di tali analisi dovrebbero essere confermati da prove prima di stabilire ed intraprendere le azioni correttive.

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

#### **8.5.2 Azioni correttive**

L'organizzazione deve attuare azioni per eliminare le cause delle non conformità, al fine di prevenire il loro ripetersi. Le azioni correttive devono essere appropriate agli effetti delle non conformità riscontrate.

Deve essere predisposta una procedura documentata che precisi i requisiti per:

- a) il riesame delle non conformità (ivi inclusi i reclami degli stakeholder),
- b) l'individuazione delle cause delle non conformità,
- c) la valutazione dell'esigenza di adottare azioni per evitare il ripetersi delle non conformità,
- d) l'individuazione e l'attuazione delle azioni necessarie,
- e) la registrazione dei risultati delle azioni attuate,
- f) il riesame delle azioni correttive attuate.

#### **8.5.3 Azioni preventive**

*Norma e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*

#### **8.5.3 Azioni preventive**

L'organizzazione deve individuare le azioni per eliminare le cause delle non conformità potenziali, onde evitare che queste si verifichino. Le azioni preventive attuate devono essere appropriate agli effetti dei problemi potenziali.

Deve essere predisposta una procedura documentata che precisi i requisiti per:

- a) l'individuazione delle non conformità potenziali e delle loro cause,
- b) la valutazione dell'esigenza di adottare azioni per prevenire il verificarsi delle non conformità,
- c) l'individuazione e l'attuazione delle azioni necessarie,
- d) la registrazione dei risultati delle azioni attuate,
- e) il riesame delle azioni preventive attuate.

#### **8.5.4 Miglioramento continuo dell'organizzazione**

Per contribuire ad assicurare il futuro dell'organizzazione e la soddisfazione degli stakeholder, la direzione dovrebbe creare una cultura che coinvolga il personale nella ricerca di opportunità per migliorare le prestazioni dei processi, delle attività e dei prodotti.

Per coinvolgere il personale, l'alta direzione dovrebbe creare un ambiente in cui l'autorità sia delegata, in modo che il personale abbia i poteri e sia investito della responsabilità per individuare dove esistono delle opportunità, per l'organizzazione, di migliorare le sue prestazioni. Questo può essere ottenuto attraverso attività quali:

- stabilire gli obiettivi per il personale, per i progetti e per l'organizzazione,
- il confronto con quanto di meglio esiste sul mercato ("benchmarking") in termini di prestazioni e con le pratiche migliori ("best practices"),
- i riconoscimenti ed i compensi per il conseguimento di miglioramenti,
- avviare degli schemi per suggerimenti e proposte, che prevedano una tempestiva reazione da parte della direzione.

Per impostare una struttura per le attività di miglioramento, l'alta direzione dovrebbe definire e mettere in atto un processo, per il miglioramento continuo, che possa essere applicato ai processi ed alle attività di realizzazione e di supporto. Per assicurare l'efficacia e l'efficienza dei processi di miglioramento, dovrebbero essere presi in esame i processi di realizzazione e di supporto in termini di:

- efficacia (come rispondenza ai requisiti),
- efficienza (come risorse impegnate per unità di tempo e di denaro),
- effetti esterni (come modifiche a leggi e regolamenti),
- debolezze potenziali (come mancanza di capacità e di coerenza),
- opportunità per adottare metodi migliori,
- controllo delle modifiche, pianificate e non,
- misurazione dei benefici previsti.

Il processo per il miglioramento continuo dovrebbe essere utilizzato come uno strumento per migliorare l'efficacia, l'efficienza e l'equità dell'organizzazione e per migliorare la soddisfazione degli stakeholder.

La direzione dovrebbe sostenere i miglioramenti sia se apportati a piccoli passi, in maniera continua, nel corso dei processi, sia se impostati sulla base di progetti strategici innovativi, al fine di ottenere il massimo beneficio per l'organizzazione e gli stakeholder.