

CO.OPE.R.A.T.E. Project

COmpanies OPErating in a Responsible Area and with Transparent Ethics

Mainstreaming CSR among SMEs Programme

**LINEA GUIDA INFORMATIVA PER L'ADESIONE AGLI SCHEMI DI
CERTIFICAZIONE AMBIENTALE ISO14001/EMAS E
DI RESPONSABILITA' SOCIALE SA8000 DELLE AZIENDE
DEL *DISTRETTO CONCIARIO DI S.CROCE SULL'ARNO* E
DEL *DISTRETTO DELL'ABBIGLIAMENTO EMPOLESE VALDELSA*.**



Partner di Progetto:

- Scuola Superiore di Studi Universitari e di Perfezionamento Sant'Anna
- Agenzia per lo Sviluppo Empolese Valdelsa

Gruppo di Lavoro Distretto di Santa Croce sull'Arno:

- Provincia di Pisa
- Associazione Conciatori Santa Croce sull'Arno
- ASSA - Associazione Lavorazioni Conto Terzi
- Consorzio Conciatori di Ponte a Egola
- Rappresentanze sindacali locali

Gruppo di lavoro Distretto Empolese Valdelsa

- Circondario Empolese Valdelsa
- Associazione degli Industriali Empoli
- CNA Empoli
- Confartigianato Empoli
- CGIL Empoli
- CISL Empoli

Progetto sostenuto dalla Commissione Europea – *DG Enterprise and Industry*

Il Progetto COOPERATE: finalità e struttura

Il progetto COOPERATE, finalizzato alla promozione e diffusione di concetti, pratiche e strumenti di CSR (Corporate Social Responsibility) fra le PMI nei distretti industriali, è stato finanziato dall'Unione Europea (DG Enterprise & Industry) nell'ambito del programma "Mainstreaming CSR among SMEs" e coordinato dalla Scuola Superiore Sant'Anna in collaborazione con l'Agenzia per lo Sviluppo Empolese Valdelsa.

Sono stati coinvolti nel progetto tre diversi distretti industriali:

- Il Distretto cartario di Capannori
- Il Distretto dell'abbigliamento dell'Empolese Valdelsa
- Il Distretto conciario di Santa Croce sull'Arno

I principali obiettivi del progetto sono volti a:

- sostenere la diffusione e l'implementazione nelle PMI di pratiche e strumenti orientati alla CSR;
- enfatizzare le strategie di business orientate alla CSR, come un'opportunità di competitività per le PMI;
- migliorare e delineare il ruolo delle "istituzioni intermedie" (come associazioni di categoria, agenzie di sviluppo locali ecc.) operanti all'interno del distretto, per agevolare lo sviluppo e la diffusione della CSR tra le PMI, usufruendo di canali informativi e di una rete di condivisione delle conoscenze, che costituiscono la base per la competitività del distretto;
- sottolineare la dimensione locale per l'accettazione ed il successo fra le PMI delle tematiche relative alla CSR (es. cooperazione fra PMI e tra queste e le comunità locali) ;
- promuovere e sostenere il ruolo di reti informali come canali fruibili e testabili per la diffusione di informazioni e lo scambio di competenze ed esperienze sulla CSR fra le PMI;
- dimostrare la possibilità e l'utilità potenziale di creare reti formalizzate ed innovative capaci di riprodurre e fortificare i vantaggi e benefici di quelle tradizionali ed informali, come ulteriore strumento a servizio delle PMI.

Nell'ambito delle attività indirizzate alla promozione e diffusione degli strumenti di responsabilità sociale tra le aziende dei distretti, si pone questo documento, indirizzato in particolar modo alle organizzazioni del distretto cartario.

Per informazioni:

www.cooperateproject.sssup.it

www.management-innovazione.sssup.it



Introduzione

Come può un imprenditore, impegnato tutti i giorni nella gestione della propria azienda, assicurare allo stesso tempo all'impresa il vantaggio dato dalla competitività a lungo termine e, in generale, la continuità degli affari? L'avvio del terzo millennio ha posto le aziende europee (ed in particolare le Piccole e Medie Imprese) di fronte a significativi cambiamenti nella struttura del mercato, costringendo gli imprenditori a dover affrontare nuove sfide di competitività sullo scenario internazionale. Il processo di globalizzazione del mercato da una parte e quello di rafforzamento della moneta unica europea dall'altra, hanno significativamente inciso su parte delle variabili competitive su cui tradizionalmente si fondava il vantaggio delle PMI italiane, costringendo il sistema produttivo del nostro paese a rapidi cambiamenti sia di tipo organizzativo che tecnologico. Il nuovo scenario internazionale ha dunque spinto oggi molte PMI italiane ed europee a modificare le loro strategie, sostituendo alla tradizionale concorrenza di prezzo, la ricerca di nuovi elementi distintivi in grado di differenziare sul mercato il loro prodotto (valorizzandone la qualità) e di qualificare positivamente il loro ruolo nei confronti dei cittadini, degli interlocutori di mercato (dipendenti, clienti, fornitori, banche) e delle istituzioni (organi di controllo e di governo del territorio).

In questo senso l'attenzione ai dipendenti e ai rapporti di lavoro che legano l'imprenditore con questi, l'attenzione alla salute e sicurezza dei lavoratori, ed infine l'orientamento alla tutela dell'ambiente nello svolgimento delle attività, diventano variabili su cui fondare una vera e propria strategia competitiva, con l'intento di rendere il *prodotto* offerto qualitativamente esclusivo e preferibile rispetto agli altri. Del resto, proprio il processo di globalizzazione, insieme con una maggiore accessibilità all'informazione, hanno favorito lo sviluppo di una nuova coscienza ambientale e etica da parte dei consumatori e dei cittadini, tendente sempre più a spingere le aziende verso politiche di responsabilità sociale; a questo si aggiunga che l'adozione di strumenti innovativi di gestione ambientale, etica e di sicurezza, permettono alle PMI di minimizzare i rischi di scostamento dalle normative applicabili in questi settori, permettendo loro di mantenere nel tempo la conformità e annullare il rischio di incorrere anche involontariamente in sanzioni.

Gli strumenti che andremo ad illustrare in questa breve guida, indirizzata agli operatori del settore abbigliamento e conciario, sono due esempi di processi che le PMI possono implementare al loro interno per migliorare le loro performance in materia di rapporti di lavoro e tutela ambientale, in modo tale da poter affermare questi processi in modo funzionale al loro ruolo sul mercato. Le certificazioni rappresentano infatti l'esplicitazione di un impegno preso dall'azienda, di un percorso atto a rendersi visibile nel rispetto di uno sviluppo sociale ed ambientale sostenibile e spendibile direttamente sul mercato, che può dare, sia nel breve che nel lungo periodo, ritorni significativi.

1. Che cosa sono le certificazioni EMAS/ISO14001 e SA8000?

ISO14001, EMAS e SA8000 sono *standard gestionali internazionali ad adesione volontaria* indirizzati alle aziende di qualsiasi dimensione e di qualsiasi settore produttivo, volti a delineare i requisiti di un *sistema di gestione ambientale* (ISO14001 ed EMAS) e di un *sistema di gestione etico* (SA8000) che, una volta adottati, **permettono all'azienda di ottenere una certificazione di parte terza**.

La **SA8000 (SA → Social Accountability, Responsabilità Sociale)** è uno standard elaborato nel 1997 dall'ente americano di accreditamento SAI (Social Accountability International); è oggi alla sua terza edizione (SA8000:1997, SA8000:2001, SA8000:2007). Essa contiene alcuni requisiti sociali orientati all'incremento della capacità competitiva di quelle organizzazioni che volontariamente forniscono garanzia di eticità della loro filiera produttiva e del loro ciclo produttivo, con riferimento alla forza lavoro impiegata. La certificazione è basata principalmente sul rispetto delle norme dell'ILO (International Labour Organization), nonché della Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, della Convenzione delle Nazioni Unite sui Diritti del Bambino e della Convenzione ONU per l'eliminazione di tutte le forme di discriminazione contro le donne. In particolare l'azienda interessata alla certificazione deve essere in grado di **rispettare tutte le suddette norme, nonché la legislazione nazionale**, con la consapevolezza di dover applicare sempre la norma più restrittiva esistente.

Gli **obiettivi della certificazione SA8000** sono sostanzialmente due:

- ✓ permettere ad un'azienda di sviluppare, mantenere e rafforzare politiche e procedure per gestire le situazioni che essa stessa può controllare o influenzare;
- ✓ dimostrare a tutti gli stakeholder dell'azienda che le politiche, le procedure e le prassi sono conformi ai requisiti della SA8000 stessa.

La certificazione utilizza una definizione precisa di azienda intendendo con tale concetto il complesso di qualsiasi organizzazione od entità di business responsabile dell'attuazione dei requisiti della norma SA8000, incluso tutto il personale. Il percorso di certificazione etica è indirizzato alle singole aziende, nonché ai loro fornitori/subappaltatori o subfornitori, essendo una norma che travalica i confini dell'impresa intervenendo su tutta la catena di fornitura. La conformità ai requisiti della norma si esplica nella certificazione di parte terza, rilasciata da un Organismo di certificazione indipendente, *accreditato e riconosciuto direttamente dal SAI* (sul proprio sito è disponibile l'elenco completo: www.sa-intl.org). Ne ricordiamo qui solo alcuni: DNV, Rina, Certiquality, SGS, BVQI.

La **durata della certificazione è di tre anni**, a termine dei quali l'azienda deve operare un **rinnovo**. Nel corso dei tre anni vengono effettuate una serie di **verifiche di sorveglianza** da parte dell'Ente incaricato: la prima sarà a distanza di **6 mesi dalla certificazione**, mentre le successive seguiranno:

- una frequenza **semestrale** in caso vengano rilevate nel corso della verifica una o più “*non conformità*”

- **annuale** in caso contrario.

La **norma ISO 14001** e il **Regolamento EMAS** (Reg. CE 761/2001) sono standard volti ad assistere le aziende nel definire un approccio sistematico che le aiuti a raggiungere i loro obiettivi ambientali ed economici, tenendo conto delle prescrizioni legislative e delle informazioni riguardanti i loro impatti ambientali significativi. I sistemi di gestione ambientale forniscono un aiuto sostanziale alle singole aziende nel miglioramento della loro prestazione ambientale e la possibilità per le parti terze (clienti, autorità competenti, popolazione, ecc.) di ricevere un'informazione attendibile circa l'effettivo impegno profuso dall'azienda nella gestione delle loro criticità ambientali.

Per un'organizzazione l'implementazione di un sistema di gestione si traduce innanzitutto nell'impegno mirato ad integrare tutti gli strumenti e le modalità di lavoro da essa già utilizzate per gestire separatamente singole problematiche ambientali, rafforzandoli e migliorando così le proprie prestazioni. E' dunque evidente che, a prescindere dalla tipologia di organizzazione, l'adesione al Regolamento attivi un processo che coinvolge variabili di carattere strategico, organizzativo, tecnologico, di comunicazione, tuttavia è innegabile che una valida gestione ambientale porti a benefici consistenti, anche se non facilmente tangibili all'inizio del percorso.

EMAS ed ISO 14001 rappresentano i due standard di riferimento per le aziende che intendano adottare un sistema di gestione ambientale riconosciuto e prevedono due schemi di registrazione/certificazione distinti. Entrambi gli strumenti prevedono la definizione e il mantenimento di un sistema di gestione ambientale, i cui requisiti sono definiti all'interno della norma ISO 14001 e pienamente recepiti nel regolamento EMAS: l'integrazione del sistema di gestione ambientale della ISO 14001 nello schema EMAS rende i due strumenti pienamente compatibili, ed è molto frequente che un'organizzazione decida di predisporre un unico percorso finalizzato all'ottenimento di entrambi i riconoscimenti.

La **ISO 14001** è la norma sui sistemi di gestione ambientale emanata dall'**ISO, l'Organizzazione di Standardizzazione Internazionale**, pubblicata in Italia alla fine del 1996 e giunta alla sua seconda versione nel 2004.

L'Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) è un **Regolamento Comunitario** riguardante *"l'adesione volontaria delle organizzazioni a un sistema comunitario di ecogestione e audit"*, emanato per la prima volta nel 1993 e modificato nel 2001

L'**obiettivo** del Regolamento EMAS (e della certificazione ISO14001) è quello di *"attivare un nuovo rapporto tra le organizzazioni (industriali e non, pubbliche e private), le istituzioni e il pubblico, basato sulla cooperazione, il supporto reciproco, la trasparenza e finalizzato a preservare e migliorare la qualità dell'ambiente a beneficio delle attuali generazioni e di quelle future"*.

Il Regolamento EMAS e la norma ISO 14001 sono aperti a qualsiasi organizzazione, del settore pubblico e privato, che intenda migliorare la propria efficienza ambientale.

Per ottenere la certificazione ISO 14001 o la registrazione EMAS l'iter è differente:

La *ISO 14001* è una norma di natura privata; l'iter di certificazione prevede che sia svolta una verifica ispettiva del sistema di gestione ambientale a cura di un organismo privato (Ente di certificazione), a seguito del quale, valutata la conformità del sistema alla norma, viene rilasciata la certificazione.

L'*EMAS* ha, diversamente, natura pubblica e l'iter di certificazione prevede il coinvolgimento, oltre che di un organismo privato accreditato (verificatore) ad effettuare le verifiche sul sistema di gestione ambientale, del Comitato Ecolabel – Ecoaudit del Ministero dell'Ambiente e dell'organo tecnico di controllo ambientale nazionale APAT (Agenzia per la Protezione dell'Ambiente e per i servizi Tecnici). Ministero dell'Ambiente e APAT, oltre ad accreditare i verificatori che effettuano le verifiche di conformità ai requisiti EMAS, svolgono un ruolo determinante nel rilascio della certificazione e nella conseguente iscrizione dell'azienda nel registro europeo delle organizzazioni registrate EMAS. La tabella successiva mostra il nome ed il codice di accreditamento dei verificatori italiani EMAS.

Certiquality srl	Tüv Italia srl
RINA spa	Lloyd's Register Quality Ass. srl
Det Norske Veritas Italia srl	CERMET scrI
Ing. Giorgio Penati	ICMQ SpA
CSQA Certificazioni srl	IIP Srl
Bureau Veritas Italia SpA	ICILA srl
SGS Italia SpA	Dott. Francesco Baldoni
ICIM SpA	I.CE.C.

La **durata della certificazione è di tre anni**, a termine dei quali l'azienda deve operare un **rinnovo**. Nel corso dei tre anni vengono effettuate una serie di **verifiche di sorveglianza** da parte dell'Ente incaricato; la frequenza delle visite di sorveglianza è **annuale** (tranne i casi di rilievi di Non Conformità gravi, per i quali la certificazione viene sospesa, fino alla rimozione della causa che ha originato la non conformità).

Di seguito si considereranno i requisiti degli schemi ISO14001 ed EMAS analoghi, salvo specificare quando presentano differenze.



2. Quali sono i requisiti richiesti dai due schemi di certificazione?

Gli schemi relativi a **SA8000** e quello relativo a **EMAS/ISO14001** seguono il cosiddetto “principio di Deming” che prevede l’implementazione di un sistema di gestione ambientale basato sulla logica **PIANIFICAZIONE – ATTUAZIONE – VERIFICA – RIESAME**. Di seguito vengono dettagliati per ciascuno dei due standard i requisiti specifici che devono essere soddisfatti per ottenere la relativa certificazione.

Con riferimento alla **SA8000**, i requisiti che devono essere rispettati sono richiamati nei **primi 8 punti della norma** (sintetizzati nella seguente tabella), cui si aggiunge l’obbligo alla adozione di un **Sistema di Gestione Etico conforme ai requisiti richiamati al punto 9** della stessa norma.

<i>Norma</i>	<i>Requisito richiesto</i>
1. LAVORO INFANTILE	Divieto assoluto di utilizzo di lavoro infantile; attivazione di sistemi di comunicazione interna ed esterna quando ciò avvenisse, con conseguente costrizione a farsi carico delle esigenze formative del bambino prima impiegato a lavoro; assicurazione ai bambini di tutela della loro salute DEFINIZIONI UTILI: <u>bambino</u> → persona con età inferiore ai 15 anni (a meno che leggi nazionali non prevedano età maggiore per lavoro o scuola dell’obbligo); <u>lavoro infantile</u> → qualsiasi lavoro prestato da un bambino (eccezioni per il “lavoro leggero”); <u>lavoro pericoloso</u> → quello che rischi di compromettere la salute, la sicurezza o la moralità del bambino.
2. LAVORO OBBLIGATO	Divieto assoluto di far ricorso o di sostenere l’utilizzo di lavoro forzato; divieto di ricorrere a depositi forzati, sia in forma di denaro che in forma di documenti personali originali (ad es. per i lavoratori migranti detenzione del passaporto) DEFINIZIONI UTILI: lavoro obbligato → lavoro o servizio ottenuto da una persona sotto la minaccia di qualsiasi penale, per il quale detta persona non si è offerta volontariamente o per il quale il lavoro sia richiesto come pagamento di un debito.
3. SALUTE E SICUREZZA	L’azienda deve garantire un luogo di lavoro sicuro e salubre, adottando misure adeguate per prevenire incidenti e danni alla salute, minimizzando, per quanto ragionevolmente praticabile, le cause di pericolo ascrivibili all’ambiente di lavoro; deve essere nominato un rappresentante della direzione responsabile della salute e sicurezza; deve essere assicurata a tutto il personale adeguata e regolare formazione; devono essere stabiliti sistemi per evitare o fronteggiare potenziali rischi alla salute e sicurezza; devono essere assicurati bagni puliti, accesso all’acqua potabile, e ove necessarie, strutture igieniche per la conservazione degli alimenti; infine, ove siano forniti dormitori al personale, questi debbono essere puliti, sicuri e rispondenti ai bisogni essenziali dei lavoratori

<p>4. LIBERTÀ DI ASSOCIAZIONE E CONTRATTAZIONE COLLETTIVA</p>	<p>Deve essere rispettato il diritto dei lavoratori di formare sindacati e di aderirvi; devono essere facilitati mezzi alternativi di libera associazione sindacale e contrattazione collettiva; i rappresentanti sindacali non devono essere discriminati sul luogo del lavoro, mantenendo loro la possibilità di comunicare con i propri associati. La SA8000 non richiede la costituzione di un sindacato ove questo non sia presente, ma si limita a promuovere il dialogo sociale costruttivo e continuativo tra lavoratori e datori.</p>
<p>5. DISCRIMINAZIONE</p>	<p>Non deve essere attuata o favorita alcuna forma di discriminazione nell'assunzione, retribuzione, accesso alla formazione, promozione, licenziamento o pensionamento sulla base della razza, casta, origine nazionale, religione, disabilità, sesso, orientamento sessuale, appartenenza sindacale, affiliazione politica o età.</p> <p>DEFINIZIONI UTILI: discriminazione → qualsiasi distinzione, esclusione o preferenza che abbia l'effetto di annullare o pregiudicare parità di opportunità e trattamento (N.B. bonus per meriti, o regole a tutela di specifiche categorie non rappresentano una discriminazione).</p>
<p>6. PROCEDURE DISCIPLINARI</p>	<p>Divieto di utilizzo di pratiche disciplinari improprie quali: punizioni corporali, minacce di licenziamento, intimidazione sul luogo di lavoro, abusi verbali, multe e riduzioni di paga (eccezione per il nostro Paese, in quanto lo Statuto prevede in caso di comportamenti irregolari del dipendente: avviso, multa, sospensione, licenziamento).</p>
<p>7. ORARIO DI LAVORO</p>	<p>Il personale non deve lavorare più di 48 ore settimanali, con un giorno di riposo settimanale; non deve superare le 12 ore di lavoro straordinario settimanale; lo straordinario, che non può essere considerato prassi ordinaria, deve essere retribuito con remunerazione superiore e deve essere volontario.</p>
<p>8. RETRIBUZIONE</p>	<p>I salari devono soddisfare i bisogni essenziali e deve essere disponibile una parte di reddito aggiuntiva (ca 10%); devono essere corrispondenti ai minimi retributivi legali o settoriali; non ci devono essere decurtazioni di tipo disciplinare; salari e indennità devono essere conformi alle leggi vigenti; la retribuzione deve essere elargita tramite contanti o assegno a scelta del lavoratore; divieto di stipula di contratti di mera prestazione d'opera e programmi di falso apprendistato, volti ad evitare l'adempimento degli obblighi aziendali verso il personale.</p>

Il 9° requisito richiesto dalla normativa della SA8000 è l'implementazione di un *Sistema di Gestione per l'azienda*. Per riuscire infatti nell'applicazione di pratiche di responsabilità sociale l'impresa deve essere in grado di poter dimostrare in maniera documentata la propria conformità e di possedere sistemi in grado di garantire il rispetto continuo di tutti i punti della norma.

I principali adempimenti del Sistema di Gestione per la SA8000 sono:

- ✓ Politica aziendale per la Responsabilità Sociale
- ✓ Riesame delle politiche attuate

- ✓ Rappresentanti dell'azienda.
- ✓ Pianificazione ed attuazione
- ✓ Controllo dei fornitori/subappaltatori e subfornitori
- ✓ Problematiche ed azioni correttive
- ✓ Comunicazione esterna
- ✓ Accesso per la verifica
- ✓ RegISTRAZIONI

Con riferimento alla **registrazione EMAS**, diversamente, una organizzazione che voglia ottenere questo riconoscimento deve:

- **Effettuare una Analisi Ambientale Iniziale.** L'azienda come primo passo deve effettuare un'analisi approfondita per capire la situazione esistente tra l'organizzazione ed il contesto ambientale e generale in cui è inserita; in questo modo, si possono individuare i punti deboli per le questioni ambientali (in termini di lacune tecniche, normative, gestionali - organizzative) su cui impostare il Sistema di Gestione Ambientale e, quindi, gli interventi di miglioramento da effettuare. Devono essere analizzati il processo produttivo dell'organizzazione, scomponendo il ciclo in fasi (ad esempio per il conciaro è utile partire dalla primaria suddivisione riviera-concia-rifinitura, analizzando nei dettagli tutte le singole sottofasi identificando anche le operazioni svolte conto terzi); per ciascuna di queste fasi è poi opportuno individuare gli aspetti ambientali (ad esempio per la fase di concia si possono considerare i consumi idrici per l'acqua presente nel bottale, i consumi energetici necessari alla movimentazione delle macchine, i consumi di prodotti chimici, le emissioni in atmosfera generate, gli scarichi idrici, la produzione di rifiuti). Tutti gli aspetti (diretti ed indiretti) devono essere valutati; inoltre bisognerà tenere in considerazione il quadro normativo, prassi e procedure di gestione ambientale già in uso e le situazioni di emergenza accorse in passato.
- **Dotarsi di una Politica Ambientale**, documento che racchiude i principi d'azione che l'azienda intende perseguire nell'ottica del miglioramento continuo della qualità ambientale delle sue attività.
- **Definire un Programma Ambientale** che contenga la descrizione dei concreti piani di azione mediante i quali l'azienda intende tradurre i principi generali della sua politica ambientale in obiettivi di miglioramento specifici, definiti sulla base dei risultati emersi dall'analisi ambientale condotta
- **Dotarsi di un Sistema di Gestione Ambientale** che, in base a quanto emerso dall'Analisi Ambientale Iniziale, consenta all'azienda di individuare e specificare responsabilità, mezzi, procedure operative, esigenze di formazione, provvedimenti di monitoraggio e controllo,

sistemi di comunicazione, tutti atti a realizzare obiettivi e target fissati nel Programma e perseguire gli scopi della Politica Ambientale. Nell'ambito del sistema l'azienda deve provvedere a:

- adeguare l'assetto organizzativo: struttura e responsabilità
 - coinvolgere il personale: sensibilizzazione, formazione e competenze
 - definire e attuare corrette modalità di lavoro: controllo operativo e gestione delle emergenze
 - misurare e sorvegliare gli aspetti ambientali: sorveglianza e misurazioni; non conformità; azioni correttive e preventive; registrazioni
 - comunicare nell'ambito del sistema: definizione di idonei sistemi di comunicazione interna ed esterna
 - documentare il sistema: mantenimento e controllo della documentazione
 - effettuare il riesame della direzione.
- **Effettuare un audit ambientale**, al fine di valutare l'efficacia del sistema di gestione e le prestazioni ambientali e degli obiettivi di miglioramento, dei programmi ambientali dell'organizzazione, e delle norme vigenti.
 - **Predisporre una Dichiarazione Ambientale** che illustri gli impegni ed i programmi aziendali, i risultati raggiunti e tenga conto dei fabbisogni informativi dei soggetti interessati
 - **Ottenere la verifica indipendente da un verificatore EMAS** che esamini e verifichi l'analisi ambientale, il sistema di gestione ambientale e la dichiarazione ambientale (questo requisito *non* è richiesto per una azienda che intenda ottenere la *sola certificazione ISO14001*).
 - **Registrare la Dichiarazione presso l'Organismo Competente dello Stato membro**. La dichiarazione ambientale convalidata dal verificatore deve essere inviata all'Organismo competente dello Stato membro per la registrazione. L'organizzazione deve rispondere ad eventuali richieste di integrazione; una volta ottenuta la registrazione, l'organizzazione riceve un numero che la identifica nel registro europeo, ha diritto ad utilizzare il logo EMAS e mette a disposizione del pubblico la dichiarazione ambientale.

3. Quali sono i costi e i benefici legati all'adesione a questi schemi di certificazione?

Riuscire a quantificare i costi ed i benefici di un'organizzazione che decida di implementare uno strumento di gestione volontario non è facile; è possibile però individuare le principali categorie.

COSTI dell'adesione a schemi volontari

In linea generale, si possono identificare **4 tipologie di costi** associati all'adesione ad SA8000 e ISO/EMAS da parte dell'organizzazione che intenda ottenere la certificazione di terza parte:

- la *prima* tipologia è quella relativa alle azioni necessarie per raggiungere la conformità alle norme di riferimento. Si tratta dei costi necessari all'adeguamento ai requisiti definiti dai due standard: ne sono esempi quelli relativi ad interventi da effettuare sulla struttura organizzativa, quelli necessari a dotare gli ambienti di lavoro di dispositivi necessari per la salute e sicurezza dei lavoratori, quelli necessari a favorire l'adeguamento degli impianti di abbattimento ambientali agli standard di legge vigenti, quelli necessari alla messa a punto dell'assetto documentale, quelli necessari allo sviluppo delle risorse al fine di rendere il personale consapevole dell'impegno che si sta prendendo la Direzione, quelli necessari ad effettuare gli audit su fornitori e appaltatori, ecc. (in tale fase, l'organizzazione può farsi supportare da un consulente esterno).

- la *seconda* tipologia riguarda la preparazione e la conduzione della verifica da parte di un Organismo di certificazione autorizzato a svolgere verifiche su SA8000 e/o EMAS/ISO14001. In questo caso le tariffe variano da verificatore a verificatore e in base alla dimensione dell'azienda. Nel caso di EMAS vi sono anche costi di registrazione richieste dal Ministero e variabili in relazione alla dimensione dell'azienda (50 euro per le piccole, 500 euro per le medie e 1.500 per le grandi imprese da versarsi per ogni anno di validità della registrazione). Spesso i costi riconducibili a queste prime due categorie sono in parte abbattibili grazie alla possibilità di accesso a co – finanziamenti a quote variabili messi a disposizione delle PMI da parte di enti pubblici (quali Regione Toscana o Camere di Commercio).

- la *terza* tipologia di costi si presenta nel caso in cui emergano non-conformità dalla verifica ispettiva ed è relativa all'apertura di azioni correttive per risolvere i problemi rilevati (per esempio, l'organizzazione può avere la necessità di aumentare il livello del salario, di inserire i lavoratori minori in un programma di rimedio, di estendere l'applicazione dei requisiti della norma ai fornitori considerati critici, di dover adeguare il proprio sistema di sorveglianza alla significatività degli aspetti valutati in fase di analisi, ecc.).

- la *quarta* tipologia di costi riguarda il mantenimento della certificazione nei tre anni successivi al rilascio della stessa, e comprende sia i costi per la gestione ed il miglioramento del sistema di responsabilità sociale, sia i costi per l'esecuzione delle verifiche ispettive periodiche da parte dell'Organismo di certificazione.

BENEFICI dell'adesione a SA8000 e EMAS/ISO14001

Mentre i costi, seppure difficilmente quantificabili e dipendenti dalla dimensione e dallo stato iniziale di partenza dell'organizzazione, risultino certi, con altrettanta certezza non si possono evidenziare in modo concreto i vantaggi legati all'adesione a schemi volontari di certificazione. Molti dei vantaggi sono infatti immateriali, difficili da quantificare e, spesso, si manifestano molto dopo la scelta dell'azienda di ottenere una certificazione. Di seguito si cercherà di richiamare sia quelli che danno un immediato beneficio a chi decida di aderire a questi schemi, sia quelli più difficilmente quantificabili.

- *benefici gestionali e di mercato*: internamente una più efficace gestione sia delle problematiche ambientali che di quelle legate alle relazioni con i lavoratori permettono una maggiore efficienza delle risorse (si pensi alle politiche di risparmio energetico, di limitazione della produzione dei rifiuti, del controllo negli adempimenti connessi con gli obblighi fissati dalle autorità competenti), e un maggiore rendimento del personale (più motivato ad operare in un contesto di dialogo e collaborazione con la Direzione aziendale). A questo è opportuno aggiungere il ruolo che negli ultimi anni è venuto a svolgere il consumatore finale nel momento in cui è chiamato a scegliere i prodotti da acquistare sul mercato; in particolare si è venuta sempre più a diffondere una maggiore consapevolezza circa il proprio ruolo sul mercato, mostrandosi sempre più attento al “modus operandi” dell'impresa. Dietro questa spinta diverse case produttrici italiane, anche del settore della moda, hanno deciso di intraprendere politiche di etica e responsabilità sociale, soprattutto nell'ottica di assicurare la tracciabilità dei loro prodotti e la filiera del lavoro; esempi di organizzazioni che hanno intrapreso tale percorso risultano ad oggi Gucci, Dolce&Gabbana e Cavalli.
- *benefici di immagine*: le adesioni a SA8000 e ad EMAS consentono anche di migliorare l'immagine dell'organizzazione nei confronti dei diversi soggetti esterni che interagiscono con essa e ne rappresentano gli interlocutori privilegiati (tra questi, sicuramente, vanno ricordati gli Enti pubblici di governo e controllo del territorio, ma anche i cittadini, con particolare riferimento a quelli che vivono in prossimità degli stabilimenti). La maggior parte dei benefici di immagine dipendono dalle capacità comunicazionali dell'azienda stessa e dall'impegno dell'organizzazione nel valorizzare quello che ha fatto e che ha intenzione di fare sia attraverso la Dichiarazione Ambientale, sia grazie all'utilizzo degli altri strumenti di comunicazione previsti dagli standard (es: Bilancio Sociale).
- *benefici amministrativi e procedurali*: si tratta di forme di semplificazione amministrativo – burocratiche che coinvolgono in modo specifico le aziende in possesso di certificazione ambientale (in particolare EMAS); esistono infatti dal punto di vista normativo margini di flessibilità per quanto riguarda le procedure di autorizzazione o altri procedimenti amministrativi in cui può essere coinvolta l'organizzazione. Esempi di tali semplificazioni riguardano la possibilità di utilizzare le informazioni rilevate nell'ambito del sistema nei confronti delle amministrazioni competenti (ne sono esempi la possibilità, nell'ambito della normativa IPPC, di utilizzare le informazioni del sistema di gestione ambientale ai fini della presentazione della domanda per ottenere l'autorizzazione integrata ambientale, o nel caso

della tassa sulle emissioni di anidride solforosa e ossidi di azoto ex DPR 461/01, la possibilità di sostituire le informazioni comunicate relativamente alle emissioni con le informazioni presenti in Dichiarazione Ambientale). Altri vantaggi possono riguardare semplificazioni nei procedimenti destinati al rilascio delle autorizzazioni, e da questo punto di vista i maggiori termini per il rilascio dell'autorizzazione integrata ambientale (da 5 a 8 anni per aziende EMAS) o le possibili semplificazioni per i rinnovi delle autorizzazioni agli scarichi di acque reflue per le aziende certificate EMAS/ISO rilevabili in Toscana, risultano altri esempi interessanti.

- *benefici economici diretti*: esistono infine esempi di benefici economici diretti che possono essere tratti da aziende che abbiano un sistema certificato ISO/EMAS o SA8000, rilevabili soprattutto in termini di minori oneri o sgravi di qualche genere. Alcuni esempi sono dati dalle disposizioni contenute nella Legge Finanziaria Regione Toscana relativa all'anno 2005 pubblicata sul BURT n° 52 del 29-12-04 che prevedeva una agevolazione IRAP per le imprese certificate EMAS/ISO 1400 o SA8000, confermata nelle finanziarie successive (con quote del 3,7% per EMAS e SA8000 e 3,90% per ISO14001). Altro esempio è dato dal Piano Energetico Regionale che riconosce alle industrie certificate EMAS o ISO 14001 lo status di impianto in linea con lo stato dell'arte in campo ambientale; in questo senso lo stesso piano afferma che il processo di certificazione EMAS o ISO 14001 costituirà titolo preferenziale per l'accesso ai finanziamenti regionali, nazionali e comunitari sia in campo ambientale, sia per il miglioramento produttivo degli impianti. Sulla stessa scia l'incremento del 5% previsto per le imprese certificate ISO 14001 e EMAS, degli indicatori per la formazione della graduatoria per i finanziamenti previsti dalla legge 488/92. Infine nel solo distretto empolesse si possono ricordare gli sgravi previsti sul calcolo della TIA al comune per le aziende che siano in possesso di una certificazione ambientale.

4. Come si può strutturare operativamente un sistema di gestione ambientale conforme ai requisiti di ISO14001/EMAS all'interno dei 2 distretti?

Il primo passo per l'adesione ad EMAS o per avviare un percorso di certificazione ambientale è quello della redazione di una **Analisi Ambientale Iniziale**. L'analisi ambientale iniziale rappresenta uno dei momenti cruciali del processo di attuazione dell'EMAS, perché richiede all'organizzazione uno sforzo di approfondimento e di autovalutazione e perché dai suoi risultati discendono gli impegni e gli obiettivi di miglioramento che essa intende perseguire nonché buona parte delle scelte riguardanti la struttura e le caratteristiche del sistema di gestione.

L'analisi iniziale prende in considerazione tutti gli aspetti ambientali connessi con l'attività svolta e con i prodotti e servizi forniti da un'organizzazione. Al fine di impostare correttamente questa attività, è consigliabile che l'organizzazione conduca innanzitutto un approfondito esame:

- dei processi produttivi e/o delle attività di servizio che svolge (esempi sono la tagliatura e la cucitura nel settore abbigliamento, o la riviera, la concia e la rifinitura nel settore pelli)
- delle materie prime, dei semilavorati e dei servizi che utilizza (materiali tessili, prodotti chimici, ecc.)
- dei prodotti e dei servizi che fornisce

Per poter disporre di un quadro complessivo di riferimento, utile alla successiva fase di valutazione degli aspetti ambientali, è inoltre opportuno che l'organizzazione raccolga dati e informazioni riguardanti:

- l'attuale assetto societario e organizzativo e la sua evoluzione;
- l'assetto impiantistico e infrastrutturale attraverso cui essa opera (es.: l'eventuale presenza di impianti di depurazione a piè di fabbrica, oppure l'esistenza o meno di impianti termici industriali)
- il contesto ambientale di riferimento, caratterizzandolo per quanto possibile dal punto di vista territoriale, urbanistico, insediativo, paesaggistico, economico-sociale ed ambientale (geologia, idrografia, ...); all'interno dei distretti industriali in questo caso potrebbero essere utilizzati quali riferimenti gli studi territoriali come le analisi ambientali di distretto (ad esempio per il distretto conciario l'Analisi Ambientale Distrettuale realizzata nel progetto Esempla) o i Report di Sostenibilità realizzati all'interno del progetto Cooperate (presenti in entrambi i contesti).

In sintesi, l'analisi iniziale è lo strumento tramite il quale un'organizzazione stabilisce la sua posizione attuale rispetto alle problematiche ambientali relative alle attività da essa svolte. Gli aspetti ambientali, da analizzare e considerare per lo sviluppo di un SGA che li tenga sotto controllo, sono:

- diretti, cioè relativi ad attività, prodotti o servizi direttamente afferenti all'organizzazione e quindi sottoposti al totale controllo gestionale dell'organizzazione (possono essere considerati tali i prelievi da falda, gli scarichi in fognatura e le emissioni di idrogeno solforato di una conceria, o i rifiuti derivanti dai residui dei ritagli e dagli imballaggi prodotti da una impresa dell'abbigliamento)
- indiretti, cioè quelli in cui l'azienda può non avere un controllo gestionale totale, quali quelli prodotti da terzisti, appaltatori, fornitori, clienti ed utilizzatori dei propri prodotti e servizi, che dovranno essere coinvolti nella gestione ambientale implementata in azienda.

Il passo successivo da compiere, dopo aver identificato i propri aspetti ambientali, è quello di valutarne la significatività, al fine di decidere quali rivestono importanza e richiedano interventi di miglioramento rispetto a tutti quelli individuati; tale valutazione si ottiene applicando un sistema di criteri che siano "generalisti, verificabili in un'ottica indipendente e riproducibili".

Terminata l'Analisi Ambientale, avendo valutato gli aspetti ambientali identificando i significativi, l'azienda dovrà definire una **Politica Ambientale** appropriata alla natura, alla dimensione ed agli aspetti ambientali diretti ed indiretti delle proprie attività, che costituisce una dichiarazione pubblica circa i principi che orientano l'impegno e l'azione dell'azienda in materia di tutela dell'ambiente.

La Politica Ambientale deve essere sottoscritta dal livello aziendale più elevato (in una PMI, quale conceria o azienda abbigliamento tale ruolo è rappresentato dal rappresentante legale/imprenditore proprietario dell'azienda) e deve contenere l'impegno al rispetto della conformità normativa, alla prevenzione dell'inquinamento (il che significa impegnarsi a controllare tutti gli impatti prodotti dal processo di produzione) e al miglioramento continuo delle prestazioni ambientali (risultati quantificabili della gestione); all'interno di ciascun distretto industriale la politica di ciascuna azienda può ispirarsi ai principi espressi dalla Politica Distrettuale di Responsabilità Sociale sottoscritta dagli attori locali.

Al fine di attuare la propria Politica Ambientale e perseguire obiettivi di miglioramento delle prestazioni ambientali, partendo dal necessario presupposto del rispetto della normativa ambientale applicabile, una azienda deve introdurre e mantenere attivo un **Sistema di Gestione Ambientale** (da ora SGA) conforme ai requisiti del Regolamento EMAS.

Vengono di seguito richiamati i punti principali della messa a punto di un SGA.

1. La conformità normativa e la valutazione del rispetto della normativa applicabile

L'azienda deve adottare tutte le necessarie misure per individuare ed accedere alla normativa e agli altri requisiti ambientali applicabili alle proprie attività e processi e ad assicurarne il costante rispetto; a tal fine possono essere definiti degli strumenti ad hoc quali un registro della normativa applicabile e uno scadenzario nel quale riportare responsabilità, tempistiche e azioni per la gestione degli adempimenti imposti dalla normativa e altri requisiti volontariamente sottoscritti dall'azienda (ne sono un esempio le verifiche periodiche delle concentrazioni delle emissioni gassose di idrogeno solforato, o la scadenza dell'autorizzazione allo scarico industriale in fognatura, o ancora, per una azienda abbigliamento, le scadenze delle manutenzioni periodiche e analisi dei fumi della caldaia ad uso civile utilizzata per il riscaldamento dei locali).

E' richiesto dal regolamento EMAS che l'azienda stabilisca delle modalità per verificare periodicamente la conformità alla normativa applicabile (es. attraverso la pianificazione di audit periodici dedicati).

2. Obiettivi e traguardi, Programma ambientale

A partire dalle risultanze dell'Analisi Ambientale Iniziale e dagli impegni generali dichiarati nella Politica, l'azienda deve definire degli obiettivi di miglioramento, per il raggiungimento dei quali elaborerà un Programma Ambientale teso al miglioramento continuo delle prestazioni aziendali in campo ambientale. Nel Programma Ambientale dovrebbero essere almeno indicati:

- obiettivo di miglioramento [*es: riduzione dell'emissione di inquinanti in atmosfera*]
- il traguardo (obiettivo specifico) [*riduzione dell'emissione di CO₂ del 20%*]
- le azioni da intraprendere per raggiungere l'obiettivo [*1. verifica della sostituibilità dell'attuale caldaia utilizzata per riscaldamento locali con una nuova e più efficiente; 2. richiesta preventivi per l'effettuazione della sostituzione; 3. sostituzione e verifica della funzionalità della nuova caldaia*]
- la tempistica entro la quale devono essere intraprese le azioni [*azione 1: Gennaio 2008 - azione 2: Maggio 2008 - azione 3: Settembre 2008*]
- le risorse finanziarie (e/o umane) previste per il raggiungimento dell'obiettivo [*5.500 €*]
- le responsabilità per l'attuazione delle azioni [*Responsabile della manutenzione impianti*]

Il Programma di miglioramento ambientale deve essere monitorato costantemente al fine di verificare l'effettiva attuazione degli interventi in esso previsti ed il conseguimento degli obiettivi e traguardi ambientali prefissati.

3. Comunicazione

La comunicazione ambientale, interna ed esterna, è uno degli elementi costitutivi del SGA. La comunicazione è volta a:

- sensibilizzare e coinvolgere il personale nella gestione degli aspetti ambientali associati alle attività ed ai processi aziendali
- assicurare un dialogo costante e trasparente con tutti i soggetti interessati ai temi ambientali (con particolare riferimento alle istituzioni di governo locali)
- rilevare, registrare e gestire adeguatamente i reclami e le richieste di informazioni da parte dei soggetti interessati (Provincia e altri organi di controllo, ma anche singoli cittadini)
- migliorare l'immagine aziendale nei confronti dell'opinione pubblica.

Tra i vari strumenti di comunicazione esterna, la *dichiarazione ambientale* è senza dubbio il più importante.



4. *Formazione*

Un aspetto rilevante nell'implementazione del sistema di gestione ambientale è costituito dalla gestione della formazione, in quanto è necessario che il personale dell'azienda e coloro che lavorano per conto di questa siano consapevoli degli aspetti ambientali connessi alle proprie attività, e adeguatamente formati al corretto svolgimento delle attività coerentemente alla politica ambientale dell'organizzazione. La formazione dovrebbe essere pianificata sulla base della rilevazione accurata delle esigenze formative rilevabili in azienda; in PMI quali quelle del settore conciario e dell'abbigliamento, vista anche l'onerosità di determinate iniziative, questa attività formativa può essere effettuata attraverso due modalità essenziali:

- per i *neo assunti* → formazione operativa basata sull'affiancamento, che preveda una parte specifica sugli adempimenti specifici legati all'ambiente capaci di riflettere i principi espressi in Politica Ambientale (es: nel corso della supervisione illustrando al neo operatore le modalità per raccogliere e selezionare separatamente le diverse tipologie di rifiuti, oppure mostrando a questo le modalità operative di risposta a situazioni specifiche di emergenza quali eventuali sversamenti sul suolo)
- per gli *addetti alla gestione ambientale* → utilizzare le opportunità di iniziative formative che a livello distrettuale dai vari attori locali (gruppo di lavoro Cooperate, Agenzia per lo Sviluppo, Associazioni locali di categoria ...) possono essere promosse nel tempo su temi specifici (quali normative di settore esistenti e ad oggi applicabili, corsi su tecniche di audit, ecc.)

Particolare attenzione deve essere prestata a tutti i soggetti che lavorano per conto dell'azienda, come gli appaltatori e i terzisti, dei quali devono essere accertate la formazione e le competenze per svolgere correttamente le attività demandate.

5. *La Documentazione del SGA*

La documentazione del SGA deve essere gestita secondo procedure ben definite, in modo da :

- presentare in modo esauriente i diversi elementi del SGA (Politica Ambientale, Programma di miglioramento, l'organizzazione per la gestione ambientale, Procedure operative ed Istruzioni di lavoro, ecc.) e descrivere le relazioni tra gli stessi;
- descrivere le modalità di svolgimento delle attività previste dal SGA;
- pianificare, organizzare e monitorare le attività del SGA e valutarne le prestazioni ambientali.

I principali documenti del SGA sono rappresentati da:

- Rapporto di Analisi Ambientale Iniziale;
- Manuale del Sistema di Gestione Ambientale e Politica Ambientale;
- Programma ambientale;

- Procedure del Sistema di Gestione Ambientale;
- Documenti di registrazione;
- Istruzioni operative ambientale;
- Dichiarazione Ambientale.

Le aziende di dimensione contenuta, come sono le concerie o le imprese del settore dell'abbigliamento, *possono ridurre al minimo le procedure documentate* del SGA, in quanto in tali contesti il canale orale può garantire già la loro applicazione sistematica. Ad ogni modo devono essere definite idonee procedure per garantire che la documentazione sia adeguata all'azienda e costantemente aggiornata e controllata. In taluni contesti si può anche arrivare a utilizzare un unico documento (il manuale) che delinea il sistema, lasciando poi a prassi non scritte l'operatività delle attività.

6. Preparazione e risposta alle emergenze

E' richiesto che all'interno del SGA vengano identificate le possibili emergenze ambientali, e che per queste vengano definite le modalità di prevenzione e risposta. Devono essere considerati gli incidenti pregressi e previsti quelli che potenzialmente potrebbero verificarsi durante lo svolgimento dell'attività: è molto importante partire dalle esperienze passate per identificare idonee misure di preparazione e risposta a situazioni future.

Le procedure di gestione delle emergenze devono essere riviste dopo il verificarsi di eventi d'emergenza; è opportuno, inoltre, prevedere periodicamente la simulazione degli scenari di emergenza individuati, al fine di verificare la risposta del personale e l'adeguatezza delle procedure stesse.

7. Controllo operativo

L'azienda, in linea con la Politica Ambientale, gli obiettivi ed i traguardi ambientali, individua e gestisce con particolare attenzione le attività cui sono associati aspetti ambientali particolarmente significativi secondo delle procedure operative.

In una industria conciaria, le procedure operative sviluppate potrebbero essere:

- “Procedura di gestione dei rifiuti” utile a comprendere le modalità di movimentazione e di stoccaggio all'interno della conceria dei rifiuti prodotti da parte degli operatori,
- “Procedura di gestione degli scarichi idrici”, chiarisce le modalità con cui il personale interno utilizza, ed effettua la manutenzione ordinaria, i dispositivi presenti in azienda per il trattamento degli scarichi, e le modalità con la quale viene monitorato il rispetto della conformità normativa rispetto a quanto previsto in autorizzazione in relazione alle diverse tipologie di inquinanti.
- “Procedura di gestione delle emissioni in atmosfera” chiarisce le modalità con cui il personale interno utilizza i dispositivi presenti in azienda per il trattamento delle emissioni

in atmosfera, e le modalità con la quale viene monitorato il rispetto della conformità normativa rispetto a quanto previsto in autorizzazione.

- “Movimentazione e stoccaggio dei chimici”, per le aziende che effettuano le operazioni di rifinizione e dispongono in azienda di elevati quantitativi di prodotti chimici, questa procedura fornisce informazioni relativamente alle modalità da seguire per l’utilizzo e la movimentazione interna allo stabilimento di tali sostanze.
- “Scelta dei fornitori/appaltatori”, rende chiare le modalità con cui l’azienda seleziona i propri fornitori ed appaltatori in base alle loro capacità gestionali e di rispetto delle normative ambientali applicabile.

8. Sorveglianza e misurazioni

L’azienda deve assicurare un costante controllo dei requisiti del SGA e dei principali aspetti ambientali associati alle proprie attività, definendo e gestendo adeguatamente tutte le attività di sorveglianza e misurazione dei propri aspetti ambientali.

La sorveglianza e la misurazione consistono nell’acquisizione, registrazione ed elaborazione di dati ed informazioni atti a:

- valutare periodicamente la conformità delle attività e dei processi aziendali alla normativa e agli altri requisiti ambientali applicabili;
- seguire l’andamento delle prestazioni ambientali e porre in evidenza gli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi ed ai traguardi ambientali prefissati
- tarare la strumentazione di monitoraggio (esempio: misuratori in continuo degli inquinanti presenti negli scarichi idrici).

Di seguito, a solo titolo di esempio, si riportano alcuni dei parametri che possono essere oggetto di monitoraggio in una conceria o in una impresa dell’abbigliamento (elenco non esaustivo):

<i>Settore dell’azienda</i>	<i>Aspetto ambientale</i>	<i>Elementi possibili da monitorare</i>	<i>Possibile frequenza di monitoraggio</i>
<i>Conciario</i>	Emissioni in atmosfera	H ₂ S, CO ₂ , COV, Polveri,..	Annuale
	Scarichi idrici	COD, SST, Cloruri, Solfati, ..	Mensile
	Rifiuti	% di Rifiuti Pericolosi rispetto al totale e tipologie di RP prodotti (es: imballaggi contaminati, solventi esausti, oli esausti, ...)	Semestrale
	Rumore	Livelli di rumore rilevati al perimetro aziendale e sui recettori sensibili	Triennale

<i>Settore dell'azienda</i>	<i>Aspetto ambientale</i>	<i>Elementi possibili da monitorare</i>	<i>Possibile frequenza di monitoraggio</i>
<i>Abbigliamento</i>	Rifiuti	Quota di Rifiuti totali inviati a recupero rispetto al totale prodotti; % di Assimilati agli urbani prodotti rispetto al totale	Semestrale
	Emissioni caldaia	CO ₂ , % di efficienza di combustione	Annuale
	Consumi idrici civili	mc per addetto di acqua utilizzata in stabilimento	Semestrale

9. Non conformità, azioni preventive e correttive

La rilevazione delle Non Conformità (NC) consente all'azienda di valutare gli episodi di mancata corrispondenza tra quanto è stato realizzato rispetto a quanto programmato.

Le non conformità ambientali rilevate sono registrate e analizzate al fine di determinare le cause che le hanno generate e gestite, quindi, attraverso azioni correttive e preventive adeguate all'importanza del problema affrontato e commisurate all'impatto ambientale effettivamente o potenzialmente associato, in modo da scongiurare il ripetersi della NC, o prevenirne l'insorgere.

Le situazioni non conformi del SGA possono essere rilevate attraverso verifiche ispettive interne (Audit), oppure in seguito alle attività di sorveglianza periodica ed attraverso le misurazioni delle prestazioni ambientali.

In aziende di piccole dimensioni le modalità di registrazioni e gestione delle Non Conformità dovrebbero essere particolarmente snelle, senza particolari appesantimenti sull'operatività delle attività, ma funzionali a queste.

10. RegISTRAZIONI

Le registrazioni del SGA consentono di verificare l'effettiva operatività del SGA ed il suo corretto funzionamento in conformità al Regolamento EMAS, alla Politica Ambientale, agli obiettivi e traguardi ambientali.

La norma prevede, in particolare, tre tipologie di registrazioni:

- quelle dell'addestramento/formazione effettuato a beneficio del personale operante in azienda e di cui deve rimanere traccia per dimostrare l'avvenuta formazione con i relativi argomenti;
- quelle delle verifiche ispettive, comprendendo sia gli audit interni, che di terza parte, finalizzate a verificare l'andamento del SGA e a fornire alla Direzione informazioni utili circa i miglioramenti da apportare;

- quelle del Riesame della Direzione, ovvero le risultanze delle riunioni della Direzione aziendale circa il funzionamento e la continua adeguatezza del SGA introdotto.

Altre registrazioni importanti sono le note di Non Conformità rilevate internamente dall'azienda e le registrazioni dei monitoraggi ambientali pianificati a sistema.

11. Audit

L'azienda verifica l'efficacia e l'efficienza del SGA attraverso attività di verifiche ispettive interne.

Gli audit interni sono finalizzati a:

- controllare che il sistema di gestione sia adeguato alle esigenze e che operi in conformità con la politica, gli obiettivi ed i programmi dell'organizzazione;
- controllare che il sistema di gestione ambientale sia conforme ai requisiti del Regolamento EMAS e a quanto è stato pianificato per la gestione ambientale;
- verificare il rispetto delle leggi e delle prescrizioni in materia ambientale, tra cui quelle volontarie;
- controllare che il sistema di gestione sia correttamente e completamente messo in atto, conformemente a quanto stabilito dai documenti di riferimento (manuale, procedure gestionali, procedure operative, ecc.);
- identificare aree di potenziale miglioramento del sistema di gestione e le azioni e i mezzi necessari per prevenire il verificarsi di non conformità;
- valutare l'efficacia delle azioni correttive/preventive intraprese.

In una PMI l'audit dovrebbe prevedere una parte di verifica sulla documentazione e sul rispetto di quanto fissato dal SGA, ma soprattutto dovrebbe (attraverso interviste al personale e visita diretta sul campo) andare a verificare se nell'operatività delle attività vengono rispettati i requisiti del SGA, del Regolamento e, soprattutto, delle normative ambientali applicabili all'organizzazione.

In genere, al fine di mantenere l'indipendenza del verificatore dall'organizzazione auditata, le PMI si rivolgono a soggetti esterni (consulenti) anche per effettuare gli audit interni. Si ritiene che una giornata di verifica, 2 persone, sia sufficiente per verificare gli elementi più importanti del SGA in una organizzazione di medio – piccole dimensioni.

Durante l'attività di audit può aver luogo anche una verifica della conformità normativa.

12. Riesame della direzione

Il SGA è sottoposto, con frequenza almeno annuale, ad un Riesame da parte della Direzione allo scopo di verificarne l'adeguatezza e l'efficacia in relazione alla Politica Ambientale, agli obiettivi ed ai traguardi prefissati, alla normativa ed agli altri requisiti ambientali applicabili, ai risultati degli audit interni, agli eventuali cambiamenti del quadro di riferimento, interno ed esterno all'azienda, ed all'impegno al miglioramento continuo.

Il Riesame della Direzione si conclude con la predisposizione, da parte del Responsabile di Sistema, del “Verbale di Riesame della Direzione”. All’interno di tale documento sono riassunti tutti gli argomenti trattati durante il Riesame e le relative decisioni prese.

A seguito del Riesame e degli eventuali cambiamenti del quadro di riferimento, interno ed esterno all’azienda, l’azienda effettua la programmazione degli obiettivi di miglioramento ambientale, la necessità di modifiche alla Politica o ad altri elementi del SGA.

In una PMI si ritiene che una frequenza di verifica ragionevole sia annuale.

Ultimo passo per l’adesione ad EMAS è quello della redazione della **Dichiarazione Ambientale**; La dichiarazione ambientale serve a fornire al pubblico e ad altri soggetti interessati informazioni sull’impatto e sulle prestazioni ambientali della organizzazione nonché sul continuo miglioramento della prestazione ambientale. Essa è altresì un mezzo che consente di rispondere a questioni che preoccupano i soggetti interessati e ritenute significative dall’organizzazione. Tale Dichiarazione è divulgata ogni tre anni dal momento della prima registrazione, in una versione unificata ed in forma stampata.

I contenuti della Dichiarazione Ambientale possono essere così riassunti:

- descrizione chiara dell'organizzazione, delle attività svolte e/o dei servizi erogati, in modo da fornire un quadro sintetico, ma esaustivo della entità che si è registrata e che si presenta al pubblico;
- Politica Ambientale dell'organizzazione, breve illustrazione del suo SGA, per far emergere gli impegni adottati a favore della tutela ambientale, e la struttura di cui si è dotata per raggiungere gli obiettivi di miglioramento;
- descrizione dei risultati delle analisi effettuate in termini di aspetti ambientali, diretti ed indiretti, che determinano impatti significativi, ovvero, i risultati cui si è pervenuti in sede di AAI che hanno permesso di caratterizzare dal punto di vista quali-quantitativo gli aspetti ambientali connessi alle attività, ai prodotti ed ai servizi;
- descrizione degli obiettivi e dei target ambientali stabiliti per il miglioramento continuo, al fine di dimostrare come si intende agire per migliorare gli aspetti ambientali significativi, fornendo informazioni sui tempi e sulle risorse finanziarie dedicate;
- sommario dei dati disponibili in merito alle prestazioni ambientali significative e relative agli obiettivi di miglioramento, al fine di consentire la rappresentazione, anche grafica, dell'andamento delle prestazioni stesse (questi dati consentono un confronto nel tempo e nello spazio);
- altre informazioni concernenti l'organizzazione, tra cui le prescrizioni di legge a cui l'organizzazione è sottoposta;
- il nome ed il numero del Verificatore Ambientale che ha convalidato il documento e la relativa data di convalida.

Per la diffusione all'esterno sono consigliate le classiche forme cartacee, ma anche il formato elettronico da inserire nell'eventuale sito web aziendale, così come tutti gli strumenti comunicativi di cui dispone l'organizzazione. Copia della Dichiarazione Ambientale deve essere disponibile in azienda per chiunque ne faccia richiesta.

Sul documento per il quale è avvenuta la registrazione è apposto il logo EMAS.

5. Come si può strutturare operativamente un sistema di gestione della responsabilità sociale conforme ai requisiti di SA8000 all'interno dei 2 distretti?

La definizione di un Sistema di Gestione Etico all'interno di una azienda, come già anticipato, segue il modello della "Ruota di Deming", secondo il quale un'impresa che voglia procedere alla certificazione deve seguire i seguenti passaggi:

- **Plan:** identificazione delle aree di attività, confronto tra le prassi vigenti e la norma SA8000, individuazione delle prescrizioni normative, fissazione degli obiettivi e nomina di un responsabile di gestione per la certificazione.
- **Do:** ottenimento del consenso della Direzione ove non fosse essa stessa promotrice dell'iniziativa, coinvolgimento di tutto il personale impiegato in azienda con attività di formazione mirata, attuazione di ciò che è prescritto nelle procedure, comunicazione interna ed esterna dell'intera operazione.
- **Check:** verifica dell'attuazione delle procedure, audit interni, preparazione agli audit esterni (sia quelli di prima parte in cui l'organizzazione verifica l'attuazione e l'efficacia del proprio sistema di responsabilità sociale, che quelli di seconda parte in cui l'organizzazione verifica, direttamente o indirettamente, i propri fornitori/subfornitori).
- **Act** (riesame e miglioramento): attuazione di azioni correttive e preventive, sottoposizione a verifiche ispettive di sorveglianza.

Specificatamente una azienda che voglia ottenere una certificazione SA8000 è opportuno che dimostri al verificatore *l'impegno al rispetto dei 9 punti della norma:*

1. Lavoro infantile

L'azienda deve definire le modalità operative attraverso le quali intende assicurare che non venga utilizzato al proprio interno lavoro infantile. La modalità più ovvia risulta naturalmente quella di richiedere all'atto dell'assunzione al lavoratore una copia del documento d'identità finalizzato ad accertarne con esattezza l'età.

Ciononostante, come richiesto dalla norma SA8000, l'azienda deve anche provvedere ad elaborare e rendere operante una specifica Procedura (Rimedio per i Minori), finalizzata al recupero dei bambini per i quali si dovesse riscontrare una situazione lavorativa. La Procedura deve garantire a tali bambini la frequenza e la permanenza a scuola fino all'età prevista dalla definizione di bambino e assicura che i bambini non siano esposti a situazioni pericolose o rischiose per la loro salute. Spesso tale procedura si pone anche l'obiettivo di tutelare gli eventuali giovani lavoratori minorenni (16-18 anni) impiegati in Azienda attraverso contratti di stage, apprendistato o tirocini formativi.

2. Lavoro obbligato

L'azienda deve delineare le modalità attraverso le quali dimostrare la propria astensione dall'utilizzo di lavoro obbligato. Modalità per dare concretezza a tale impegno possono essere:

- vietare espressamente il rilascio di depositi o documenti di identità
- messa a disposizione del personale di una copia del CCNL
- fornitura al personale neo assunto di un manuale di orientamento relativo a diritti e doveri che riguardano il proprio ruolo in azienda
- effettuare periodicamente iniziative informative sulle evoluzioni in ambito dei diritti del lavoro
- attivare convenzioni con C.A.F. o altri consulenti del lavoro esterni all'azienda cui posano rivolgersi gli stessi dipendenti

3. Salute e sicurezza

L'azienda, tenendo presente lo stato delle conoscenze prevalenti riguardo all'industria e a tutti i relativi rischi, deve garantire a tutti i dipendenti un luogo di lavoro sicuro e salubre e adottare tutte le misure adeguate per prevenire incidenti e danni alla salute che possano verificarsi presso lo stabilimento dell'azienda o durante gli interventi di installazione e manutenzione svolti dal personale presso i clienti. Naturalmente quanto fissato al presente punto si integra a pieno con quanto delineato dalla normativa nazionale in materia di salute e sicurezza dei lavoratori.

Al fine di minimizzare, per quanto sia ragionevolmente praticabile, le cause di pericolo ascrivibili all'ambiente di lavoro, possono/devono essere adottate le seguenti azioni:

- nomina del Responsabile Prevenzione Salute e Sicurezza, che è responsabile della corretta applicazione della normativa in materia;
- nomina del Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza, con il compito di rappresentare i lavoratori per quanto riguarda gli aspetti della sicurezza e salute durante il lavoro;
- nomina del medico di fabbrica, disponibile per qualsiasi problema di salute, anche per quelli extra professionali, successivamente affiancato da un medico specializzato in medicina del lavoro;
- redazione del documento di valutazione dei rischi ai sensi del D.Lgs. 626/94, che identifica tutti i rischi connessi con le attività aziendali e le azioni che l'azienda si impegna a porre in essere per prevenirli;
- redazione del documento di valutazione del rumore ai sensi del D.Lgs. 277/91;
- redazione di una procedura per le situazioni di emergenza;

- redazione di apposite procedure atte a garantire, indipendentemente dal Paese di destinazione, un adeguato scambio preliminare di informazioni (così come previsto dall'art.7 del D.Lgs 626/94) tra i clienti e l'Azienda (che, a salvaguardia della salute dei propri collaboratori, di fatto si faccia carico di un obbligo solitamente posto a carico dei clienti committenti);
- consegna dei Dispositivi di Protezione Individuale previsti dalle normative vigenti;
- stipula di una polizza assicurativa a favore di tutti i lavoratori (aggiuntiva rispetto alla copertura INAIL), nel ramo infortuni, a copertura dei rischi professionali ed extra professionali;
- effettuazione di regolare e documentata formazione in materia di salute e sicurezza dei lavoratori, dietro attuazione di apposita procedura atta a rilevare le esigenze formative, pianificare le relative iniziative e attuarle.

L'Azienda deve inoltre garantire, per l'utilizzo di tutto il personale, bagni puliti, dotati di impianto di riscaldamento e l'accesso ad acqua potabile.

4. Libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva

L'azienda deve rispettare il diritto di tutto il personale di formare ed aderire ai sindacati di loro scelta e il diritto di partecipare alla contrattazione collettiva. Il personale deve essere in grado di nominare liberamente le RSU e un proprio Rappresentante per l'Etica, che funga da intermediario con la Direzione per tutte le eventuali esigenze e necessità relativamente agli aspetti della responsabilità sociale. L'Azienda deve assicurare che il Rappresentante dei Lavoratori per l'Etica non sia soggetto a discriminazione e mettere a disposizione il locale mensa per lo svolgimento delle riunioni sindacali o di incontri tra il Rappresentante dei Lavoratori per l'Etica e i lavoratori.

È opportuno che, per rendere operativi tali principi, l'azienda definisca idonee modalità di interazione tra i vari soggetti operanti nell'ambito della gestione etica; tra questi possono essere programmati incontri aventi quale obiettivo quello di discutere temi specifici:

- andamento occupazionale,
- formazione dei lavoratori,
- contratti di lavoro atipici,
- decentramenti produttivi,
- organizzazione interna,
- andamento e prospettive produttive,
- nuovi investimenti,
- premio di risultato

5. Discriminazione

L'azienda non deve in alcun modo attuare o dare sostegno alla discriminazione nell'assunzione, nella remunerazione, nell'accesso alla formazione, promozione, licenziamento o pensionamento, in base ad etnia, ceto, origine nazionale, religione, invalidità, sesso, orientamento sessuale, appartenenza sindacale, affiliazione politica, età.

Al fine di prevenire eventi discriminatori di qualunque natura una azienda può porre in essere le seguenti azioni:

- istituzione di un meccanismo anonimo di reclami, che permetta ai lavoratori di manifestare eventuali discriminazioni subite, e all'azienda di porre in essere tutte le misure necessarie per evitare il ripetersi dell'evento;
- definizione di una procedura di selezione del personale basata su criteri di valutazione oggettivi che escludano il verificarsi di forme di discriminazione nell'assunzione;
- definizione di una procedura di attribuzione del "premio di risultato" basata su parametri oggettivi che escludano il verificarsi di forme di discriminazione nella retribuzione;
- coinvolgimento dei RSU e del Rappresentante dei Lavoratori per l'Etica nella definizione dei percorsi di formazione continua e aggiornamento del personale, che escluda il verificarsi di forme di discriminazione nella formazione, nella riqualificazione e nella crescita professionale;
- stipula di una convenzione con Enti locali per garantire il rispetto della normativa in materia di assunzione di personale appartenente alle categorie protette.

Sempre al fine di scoraggiare comportamenti discriminatori, l'Azienda si pone l'obiettivo di redigere un Codice Etico da far sottoscrivere a tutto il personale e ai propri fornitori, sub-appaltatori e sub-fornitori.

6. Procedure disciplinari

L'azienda non deve utilizzare o dare sostegno all'utilizzo di punizioni corporali, coercizione mentale o fisica, abuso verbale. Possono essere, in deroga, applicate le seguenti procedure disciplinari:

- rimprovero verbale;
- ammonizione scritta;
- multa non superiore a 3 ore di retribuzione oraria calcolata sul minimo tabellare;
- sospensione dal servizio e dalla retribuzione fino a un massimo di 3 giorni;
- licenziamento.

L'Azienda deve garantire che non venga adottato alcun provvedimento disciplinare nei confronti del lavoratore senza avergli preventivamente contestato l'addebito e senza averlo sentito a sua difesa. Devono inoltre essere stabilite modalità di risposta atte a permettere al lavoratore di difendersi.

7. Orario di lavoro

In questo caso è necessario che l'azienda specifichi il tipo di CCNL applicato (settore di riferimento); devono inoltre essere specificate:

- Durata del lavoro ordinario con specificazione degli orari giornalieri per categoria
- Orari previsti per le pause
- Modalità di gestione degli eventuali straordinari e modalità di loro retribuzione, con indicazione dei limiti massimi ammissibili
- Modalità di reperibilità del personale per le urgenze e criteri per l'identificazione delle persone da coinvolgere

8. Retribuzione

L'azienda deve definire i minimi tabellari cui si riferisce per l'erogazione degli stipendi e il CCNL cui fa riferimento (più eventuali contratti integrativi).

Devono essere specificati quali siano i benefit assegnati ai lavoratori dipendenti aziendali. Devono inoltre specificate le modalità di corresponsione degli stipendi (es: accredito C/C, in contante) e identificate le modalità di corresponsione delle indennità retributive previste per legge, ivi compresi gli straordinari.

L'azienda, infine, deve assicurare che non vengano stipulati accordi contrattuali di "sola manodopera" e programmi di falso apprendistato volti ad evitare l'adempimento degli obblighi aziendali nei confronti del personale, in base alla legislazione vigente in materia di lavoro e di sicurezza sociale.

9. Sistema di Gestione

Il sistema di gestione deve essere in grado di assicurare nel tempo la conformità ai requisiti sopra descritti; i punti previsti dal *sistema di gestione* sono i seguenti:

- ✓ **Politica:** la Direzione deve definire una politica aziendale in materia di responsabilità sociale, in cui venga garantito il rispetto di tutti i punti della norma (da 1 a 8, si veda la tabella sopra) e ne sia data adeguata comunicazione interna ed esterna. La Politica costituisce una dichiarazione pubblica circa i principi che orientano l'impegno dell'Azienda in materia di responsabilità sociale, e che sono funzionali alla definizione di obiettivi e traguardi di miglioramento delle prestazioni Aziendali. La Politica deve essere approvata

dalla Direzione, che è responsabile della diffusione e conoscenza della stessa da parte di tutto il personale attraverso vari strumenti di comunicazione interna (affissione in bacheca, pubblicazione sul sito, consegna in allegato ai cedolini paga, ecc.); i dipendenti sono incoraggiati ad assumere nel proprio lavoro comportamenti responsabili, coerenti con i principi della Politica e quindi con la volontà dell'azienda di migliorare costantemente le proprie performance

- ✓ **Riesame delle politiche attuate:** Almeno una volta all'anno, il Sistema di Gestione della Responsabilità Sociale è sottoposto ad un riesame da parte della Direzione finalizzato a verificare l'adeguatezza, l'appropriatezza e la continua efficacia della Politica Aziendale, delle procedure e dei risultati conseguiti in ottemperanza ai requisiti previsti dalla norma SA8000 e dagli altri requisiti sottoscritti dall'Azienda, anche alla luce dei risultati provenienti dagli audit del sistema stesso, da cambiamenti della situazione e dall'impegno al miglioramento continuo. Le modalità di effettuazione del riesame vengono specificate in una apposita procedura.
- ✓ **Rappresentanti dell'azienda:** sono previste due figure chiave, uno che faccia capo alla Direzione e l'altro scelto direttamente dai lavoratori, che assicurino la corretta implementazione della norma SA8000, nonché un'adeguata formazione ai dipendenti. All'interno del manuale di gestione è opportuno siano adeguatamente specificate mansioni, ruoli e responsabilità di ciascuno di questi soggetti.
- ✓ **Pianificazione ed attuazione:** L'Azienda deve impegnarsi affinché i requisiti della norma SA8000 siano compresi e implementati a tutti i livelli dell'organizzazione attraverso specifiche iniziative di formazione del personale e attività di monitoraggio dei risultati raggiunti. È necessario dunque che tutti i dipendenti e i loro rappresentanti comprendano la norma, anche attraverso piani di formazione per il personale (con particolare riguardo ai neo assunti), monitorando l'efficacia dello stesso programma di formazione.
- ✓ **Controllo dei fornitori/subappaltatori e subfornitori:** in questo caso si rende necessaria all'interno dell'azienda l'implementazione di procedure per valutare, selezionare e accreditare fornitori/subappaltatori sulla base dei requisiti SA8000. È necessario che l'azienda mantenga le registrazioni atte a dimostrare la conformità di appaltatori e fornitori ai requisiti della norma SA8000; devono inoltre esser previsti dei provvedimenti speciali per i fornitori che abbiano lavorato a domicilio. Per le PMI che presentano un processo molto segmentato (quali quelle appartenenti ai settori dell'abbigliamento e conciario) quello del controllo di fornitori e subfornitori rappresenta un requisito cruciale, rispetto al quale il sistema deve porre particolare attenzione al fine di mantenerne nel tempo la conformità. A questo scopo vi sono delle opzioni di controllo aziendale, da inserire in un apposito piano di controllo e monitoraggio dei fornitori, che possono risultare efficaci al fine di mantenere la conformità al presente requisito, quali:
 - audit di seconda parte sul fornitore
 - richiesta di certificazione SA8000 a valle di visita indipendente
 - richiesta copie di procedure e registrazioni di sistema

- copie di audit etici effettuati all'interno
- audit effettuati rispetto ad altri standard di responsabilità sociale ed etica
- evidenze di corsi di formazione a contenuto etico effettuati nell'azienda
- compilazione di un questionario relativo ai requisiti di SA8000
- scambio di lettere di impegno nonché documenti attestanti l'impegno dell'azienda.
- ✓ **Problematiche ed azioni correttive:** con riferimento al presente punto, è prevista l'implementazione di un sistema di rilevazione dei reclami interni all'azienda, con conseguenti possibili azioni di rimedio, risposta e adeguamento (in questa fase è necessaria una forma di comunicazione all'esterno della procedura seguita); è fatto obbligo di destinare risorse per rispondere alle problematiche sollevate.
- ✓ **Comunicazione esterna:** è necessaria la predisposizione di forme regolari di comunicazione verso tutti gli stakeholder dell'azienda. Da questo punto di vista possono essere adottati strumenti di rendicontazione sociale quali il Bilancio Sociale, che, nei distretti conciaro e abbigliamento, possono ispirarsi alla struttura dei due documenti di rendicontazione socio ambientale redatti nell'ambito del progetto Cooperate.
- ✓ **Accesso per la verifica:** dove richiesto contrattualmente, l'azienda fornisce ragionevoli informazioni e permette l'accesso delle parti interessate alla verifica di conformità ai requisiti della norma SA8000; qualora ulteriormente richiesto dal contratto, le stesse informazioni e la possibilità di accesso devono essere ugualmente garantite dai fornitori e dai sub-fornitori dell'azienda, attraverso l'inserimento di tale requisito nei contratti di acquisto dell'azienda.
- ✓ **Registrazioni:** deve essere presente della documentazione in grado di attestare la conformità alla norma (compresa la registrazione di reclami e politiche formative attuate). In generale la documentazione del Sistema di Gestione comprende:
 - *Manuale del Sistema di Gestione della Responsabilità Sociale:* è il documento che descrive il sistema, le attività messe in atto per l'attuazione della Politica e la ripartizione dei ruoli e delle responsabilità conformemente a quanto richiesto dalla normativa di riferimento.
 - *Procedure di Sistema:* sono elaborate allo scopo di fornire una descrizione dettagliata e documentata delle modalità di svolgimento delle attività che devono essere svolte ai fini della conformità alla norma SA8000. Sono redatte con il grado di dettaglio e con il linguaggio che ne permettono l'esatta comprensione da parte del personale destinatario.
 - *Registro della normativa:* viene redatto allo scopo di identificare, documentare e garantire un facile accesso alle prescrizioni legali internazionali e nazionali che riguardano i requisiti della norma SA8000.
 - *Registrazioni:* danno evidenza che il sistema è operante e correttamente gestito.