

**IL COSTO DEI CONFLITTI AZIENDALI:  
STRUMENTI E STRATEGIE PER PREVENIRE LE  
CRISI.  
LA MEDIAZIONE COME COMPOSIZIONE  
AMICHEVOLE DELLE CONTROVERSIE.**

*Graziella Moschino*

Il presente contributo prende in considerazione il ruolo del conflitto all'interno delle organizzazioni con le conseguenze che provoca in termini di costi e perdita d'immagine aziendale. Riconosce un ruolo positivo alla figura del mediatore come facilitatore per la risoluzione dei conflitti aziendali e alla mediazione scelta dalle organizzazioni come salvaguardia delle relazioni importanti e consolidate, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. Viene altresì analizzata la crisi aziendale con le sue dinamiche e ritorzioni nei confronti dell'impresa, nonché gli strumenti che l'impresa ha a disposizione per prevenire le situazioni di crisi ed accrescere consenso nei suoi confronti da parte degli stakeholders interessati.

Parole chiave: conflitto, mediatore, mediazione, organizzazioni, crisi, comunicazione, responsabilità, rendicontazione, bilancio.

1. I conflitti aziendali

Nell'esperienza storica occidentale il conflitto è stato la costante che ha dato vita a processi storici di trasformazione sociale, politica e culturale. Sembra dunque che la dinamica interna dei processi di crescita e di trasformazione individuale e sociale passi obbligatoriamente attraverso

i conflitti. Spaltro definisce il conflitto intergruppo o organizzativo in questo modo: “Un conflitto è l’equivalente organizzativo dell’emotività individuale. I conflitti sono le emozioni del livello collettivo e quindi come tali sono l’origine della vita psichica delle organizzazioni e anche la sorgente dei disturbi delle organizzazioni stesse. Una mancanza di conflitto rende l’organizzazione rigida e statica, mentre l’eccesso di conflitto la rende invasa e senza programmabilità. I conflitti, cioè le emozioni organizzative risentono dei problemi di ogni emozione. Esistono cioè conflitti fantastici, cui non corrispondono reali contrasti obiettivi, e conflitti obiettivi cui non corrisponde una coscienza dell’obiettivo e reale contrasto di interessi”. Il conflitto è dunque un fenomeno normale nella realtà lavorativa in quanto qualità relazionale umana, e dal momento che nelle organizzazioni il mutamento passa attraverso il conflitto, potremmo affermare che “organizzare” sia sinonimo di “amministrare conflitti”. Si giunge così a considerare il conflitto in ambito socio-aziendale come un processo e non come un prodotto; meglio ancora, come un fenomeno relazionale continuato, amorfo e intangibile, ben diverso dalle sue manifestazioni:

- dispute o liti, rimostranze, azioni disciplinari, lamentele, azioni legali, scioperi, minacce, ricatti, disaccordi, ecc. Sono il prodotto diretto del conflitto irrisolto, sono azioni tangibili e concrete in cui è possibile identificare questioni, posizioni e aspettative relative a come le parti si aspettano di uscirne;
- competizione, all’interno dell’organizzazione, quando è presente tra unità di lavoro o tra individui, può essere il segno sottile di un conflitto in atto. Se una sana competizione tra società simili è attesa e normale, è più serio il conflitto generato da una competizione incontrollata e belluosa tra unità di lavoro o colleghi all’interno della stessa organizzazione;
- sabotaggio, questa è una manifestazione evidente del conflitto in atto che si può rilevare sia all’interno sia all’esterno delle organizzazioni;

- inefficienza/scarsa produttività, che si evidenzia in ritmi di lavoro volutamente rallentati, in ritardi deliberati o in scarsa produzione: situazioni simili possono evidenziare un conflitto nascosto in atto.

Il conflitto può portare impiegati o operai insoddisfatti ma vitali a rifiutarsi di partecipare efficientemente e validamente come parte del corpo lavorativo;

- clima negativo, così come nel caso precedente, questa è spesso una reazione alla presenza di conflitti nascosti. Sovente è il risultato del tentativo di evitare o di negare l'esistenza di un conflitto o di frustrazioni, non cessando di protestare l'azione o l'inazione messe in atto dall'organizzazione. Gli impiegati ad esempio possono temere nuovi trasferimenti, ristrutturazioni o ri-impeghi. Non avendo altri modi per gestire la propria frustrazione possono perdere energia, motivazione e avere il morale a terra;

- trattenere il sapere, in molte culture organizzative “sapere” equivale a “potere”, e quindi trattenere informazioni è una forma di controllo. Tale comportamento è sovente segno di sfiducia, della presenza di gerarchie, di un sistema informale di “caste”. Le informazioni vengono condivise solo a certi livelli (titolo, anzianità, dimensioni dell'ufficio e sua collocazione, ecc.).

Secondo anche Carli, Paniccia e Lancia, quando il conflitto diventa occasione di scambio reciproco, e se la contrapposizione non si riduce alla lotta per l'affermazione egocentrica di sé e del proprio potere, esso risulta un elemento fondamentale e positivo, perché è in stretta relazione con la creatività.

## 2. Il ruolo del conciliatore nella composizione dei conflitti all'interno delle organizzazioni

Per un conciliatore, identificare e classificare il conflitto nelle organizzazioni è la prima importante fase del suo mandato, accade infatti spes-

so che si venga chiamati ad agire in situazioni in fase già molto avanzate, in cui sono già stati tentati alcuni interventi, sovente unilaterali (violenza, manipolazione, attuazione), quindi, una volta diagnosticato il tipo di conflitto presente nell'organizzazione, occorre identificare quali siano state le risposte organizzative messe in atto di fronte al conflitto, ricordando che sono specifiche di situazioni e/o contesti particolari. Sono inoltre in relazione al fatto che il soggetto operi a livello interindividuale e intergruppo o interorganizzativo. Deborah Kolb e Linda Putnam pongono l'attenzione al conflitto privato (fuso con altre attività), informale, (che pone al centro dell'azione i membri dell'organizzazione), irrazionale (istintivo, spontaneo e adattivo) ovverosia a quel tipo di conflitto e di contesto in cui meglio si addice l'intervento preventivo di un mediatore, o di un conciliatore. L'espressione e la successiva soppressione del conflitto emergono sovente in situazioni smascherate o "protette"; la costante, è quella di far emergere la sfiducia o l'insoddisfazione normalmente inespressa, mostrando punti di vista differenti, ma senza rinfacciarli direttamente. Nell'ambito organizzativo occorre tenere in considerazione anche le forme di mobbing e di "ingiustizia privata" tra colleghi di lavoro, dove la contrattazione silenziosa e l'evitamento temporaneo, se possibili, sono le modalità più utilizzate per fronteggiare il conflitto, si cerca infatti di aggirare gli ostacoli senza visibilità, ma anche senza aperta ostilità. Speso i membri di un'organizzazione mascherano le divergenze, ricadendo nell'errore fondamentale, ovverosia attribuendo la causa della conflittualità esclusivamente a differenze di personalità, quindi a difetti individuali, tralasciando completamente la considerazione delle circostanze socio-ambientali. Le dispute sul posto di lavoro dal punto di vista del conciliatore vanno affrontate come qualsiasi altro conflitto nonostante la loro caratteristica molto particolare della pervasività. Nell'ambito delle ingiustizie private sul posto di lavoro la figura del conciliatore, anche sotto forma di consulenza al singolo soggetto coinvolto, può essere utile nella gestione preventiva ed efficace della conflittualità.

### 3. La gestione del conflitto da parte delle organizzazioni

A livello organizzativo e intergruppo più allargato ogni organizzazione si trova a dover gestire costantemente il conflitto e generalmente il tipo di risposte adottate è coerente con la cultura organizzativa e la mission aziendale, ovvero con le attitudini, le pratiche operative e le convinzioni del sistema e dei suoi membri. Si possono raggruppare le risposte organizzative più frequenti al conflitto in due categorie: le risposte di lotta e quelle di fuga. Le risposte di lotta si possono a loro volta suddividere in risposte nella cultura dell'arroganza o in quella del combattimento.

- **Arroganza.** Si tratta di un approccio paternalistico o della superiorità. È possibile identificare questo tipo di risposta attraverso la presenza di commenti o di osservazioni che sminuiscono i disputanti stessi, piuttosto che azioni per cercare di identificare le cause o le fonti della lite in atto. Gli incaricati, in genere specialisti, determinano “se”, “quando” e “in quale modo”, prendere in considerazione la questione sollevata dalla parte considerata debole, portando a una soluzione che sarà pro o contro i disputanti, senza considerare la possibilità di assumere una decisione con loro (ovviamente il potere non può essere condiviso).

- **Combattimento.** Si tratta di un approccio da bulldozer. È possibile identificare questo tipo di risposta per l'analogia con termini e azioni di tipo militaresco: “Arrendetevi! Abbiamo ragione e vinciamo sempre!”. Si tratta sovente di lotte basate su questioni di principio che non ammettono autocritica né sulle scelte tattiche, né sulla bontà delle operazioni effettuate. Questo approccio conduce spesso al coinvolgimento dei migliori “soldati di ventura”, esperti e consulenti per combattere la guerra in atto e fare il lavoro sporco per risolvere il conflitto.

Le risposte di fuga a loro volta possono suddividersi in risposte di negazione, di evitamento e di accomodamento.

- **Negazione.** Si tratta dell'atteggiamento tipico di chi ha le fette di salame sugli occhi. Non importa quale sia l'evidenza dei fatti, l'immagine da mantenere è quella della “famiglia felice”. Questo approccio condu-

ce spesso ad agire “come pazzi”, o a pensare che gli individui all’interno delle organizzazioni siano impazzite, perché vedono, sentono e sono in situazioni in cui provano che il conflitto è presente nonostante la cultura organizzativa stia negandolo.

- **Evitamento.** Si tratta dell’atteggiamento tipico di chi nasconde la testa sotto la sabbia. Questo approccio emerge dall’assunto che sia possibile spostare il conflitto su un altro fronte per farlo “sparire”: il trasferimento degli impiegati che creano problemi o la ristrutturazione dei programmi di gestione, sono tra le scelte più comuni;
- **Accomodamento.** Si tratta dell’atteggiamento del “Per favore non create altri problemi!”. ! Il tentativo è quello di cercare qualsiasi accomodamento secondario per tenere celato ogni problema. In questo approccio si cerca di risolvere il conflitto conducendo i disputanti in uno scambio di promesse atte a mantenere in vigore i termini del contratto e a mantenere confidenziale il vero incidente del disaccordo. In un certo senso, è l’azione combinata della negazione e dell’evitamento.

Le risposte di fuga sono atteggiamenti che rifiutano il cambiamento e la condivisione del controllo, quindi non raccolgono il conflitto in modo creativo. Allo stesso modo, anche se apparentemente sembrerebbe che attraverso le risposte di lotta l’organizzazione intenda raccogliere la sfida del conflitto, centrando ogni energia nella lotta contro il nemico o il problema, in realtà dimostrano anch’esse di rifiutare non solo la condivisione del controllo, ma soprattutto qualsiasi cambiamento nella gestione del potere e, quindi, non accettano affatto la sfida creativa e positiva lanciata dall’evento critico e dal conflitto. Molte organizzazioni scelgono di non risolvere le loro discordie per ragioni politiche o perché alcune organizzazioni, così come i sistemi e gli individui all’interno di tali organizzazioni, possono trarre vantaggi dai conflitti irrisolti, quindi possono avere scarso interesse a scoprirli, gestirli, controllarli o risolverli, anche quando il conflitto è effettivamente e complessivamente controproducente e distruttivo. Molti dei rappresentanti, invece, delle aziende che chiedono interventi di conciliazione ammettono di voler addivenire a una soluzione mediata dei conflitti a causa degli alti costi non solo in termini di tempo ed economici, ma anche e soprattutto nei

termini dell'impatto negativo che è venuto a determinarsi in relazioni importanti e consolidate, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.

#### 4. La crisi aziendale

La crisi è correlata ad una variazione negativa in termini di valore, evidenziando come declino e crisi possano dipendere non solo da una diminuzione dei flussi (eventi interni), ma anche da un mutare delle condizioni di rischio (eventi esterni). Anzi queste ultime crisi, essendo meno facilmente identificabili, sarebbero le più pericolose. Secondo Sergio Veneziani, crisi è "l'effetto dell'accumulo di uno o più eventi, interni o esterni all'impresa, che, in ragione della loro improbabilità e imprevedibilità, o per negligenza, creano una situazione di emergenza e di destabilizzazione del sistema organizzativo, in grado di compromettere le attività presenti e future e le relazioni con il pubblico, con danni a vari livelli, ma con la caratteristica di offrire anche nuove opportunità di sviluppo". L'Institute for Crisis Management (Icm) ha definito accademicamente il termine come "Una significativa interruzione degli affari che causa un'ampia copertura mediatica. Il conseguente interesse pubblico turberà le normali operazioni dell'organizzazione e potrebbe anche avere un impatto sui suoi affari a livello politico, legale, finanziario e governativo.

Per Toni Muzi Falcone la crisi è " un avvenimento non atteso interno o esterno, che coinvolge persone, processi, prodotti, attività finanziarie, commerciali o comunicative e che determina, o potrebbe determinare, una soluzione di continuità critica alla identità, all'immagine, o alla reputazione dell'organizzazione stessa, andando a incrinare i suoi sistemi di relazione con uno o più pubblici influenti.

##### 1. Le cause di una crisi

Gli eventi da cui le organizzazioni si devono proteggere, in quanto possibili cause di crisi, sono moltissimi, l'elenco potrebbe essere infinito.

Ecco i fattori che più frequentemente sono all'origine di uno scenario di crisi:

- disastro naturale: un'alluvione, una frana, un terremoto, l'eruzione di un vulcano, un uragano o qualsiasi altro evento naturale che danneggia l'organizzazione nelle sue strutture, nei suoi servizi, nei suoi prodotti o nei suoi dipendenti;
- errore umano. Esistono due tipi di errori umani: quello casuale, dovuto ad una distrazione o a un eccesso di confidenza nel processo, e quello frutto di una deliberata ricerca di "scorciatoie" rispetto al normale processo di produzione, per aumentare il profitto, comprimere i tempi o accrescere la produzione in un dato periodo;
- guasto meccanico: data l'alta industrializzazione che i sistemi produttivi delle aziende hanno raggiunto nell'ultimo secolo, quasi tutte le organizzazioni dipendono da strumenti meccanici che possono guastarsi con una certa periodicità;
- débâcle tecnologica: per esempio la perdita di tutti i dati salvati nei server a causa di un virus informatico, oppure il deperimento di tutti i prodotti freschi a causa dell'interruzione della catena del freddo provocata dalla mancanza di energia elettrica per un certo numero di ore;
- sabotaggio o estorsione: queste cause rappresentano una grave minaccia per qualsiasi tipo di organizzazione. La motivazione che spinge diverse tipologie di soggetti a commettere questo tipo di reato può essere molto diversa, in particolare può trattarsi di:
  - vendetta di un ex dipendente;
  - ideologia di alcuni gruppi militanti animalisti o ambientalisti;
  - estorsione da parte di alcuni gruppi criminali;
  - pazzia di un singolo che agisce senza alcuna giustificazione:
- attacco esterno: associazioni di consumatori ambientaliste, animaliste, no-global, oppure organizzazioni concorrenti, che possono pubblica-



mente attaccare un'azienda per i suoi metodi di produzione e per le sue politiche economiche, causando gravi danni alla sua reputazione;

- pratiche finanziarie discutibili: provocano fallimenti o compromettono pesantemente la reputazione aziendale;
- problemi nei vertici aziendali: alcune aziende legano fortemente la propria immagine a quella del proprio Ceo per dare un volto più umano all'organizzazione, ma allo stesso tempo aumenta il fattore rischio, poiché in questo modo gli eventuali eventi dello stesso Ceo possono condurre repentinamente l'azienda in una situazione di crisi;
- riorganizzazione e licenziamenti: per esempio la decisione di chiudere uno stabilimento o la notizia del licenziamento di una parte del personale possono scatenare una reazione negativa da parte dei dipendenti, della comunità locale e dei media;
- problemi di comunicazione interna: il mancato ascolto dei segnali deboli della comunicazione interna da parte dei vertici di un'azienda può condurre a situazioni molto spiacevoli;
- problemi tra concorrenti dell'intero settore: per esempio quando un competitor causa gravi danni alla comunità o si comporta in maniera non etica, l'attenzione e i sospetti dei media e dell'opinione pubblica ricadono immediatamente sull'intero settore produttivo in cui esso opera;
- lobbies economiche e politiche: un'innovazione tecnologica adottata dalla maggior parte dei concorrenti in tempi molto brevi o una nuova norma che vieta l'utilizzo di certi prodotti o impone nuove direttive possono cogliere alla sprovvista un'organizzazione e portare a circostanze negative.

Un'accusa di pubblicità ingannevole può ledere fortemente la reputazione di un'azienda agli occhi dell'opinione pubblica;

- contingenze politiche internazionali: eventi del tutto al di fuori del controllo e del potere d'influenza di un'azienda, come il problema del terrorismo o dei conflitti armati, possono generare gravissime conseguenze per l'organizzazione. Per esempio i danni che il rischio del terrorismo e del fanatismo religioso e politico comportano per il settore turistico;
- diffusione di notizie false per nascondere o ridurre l'impatto di un'emergenza: un'emergenza può essere coperta con una bugia pur di risolvere sbrigativamente il problema, e allora - dalla menzogna – nasce la crisi vera e propria.

Come si può notare, le cause di una crisi possono essere dovute a comportamenti sleali di un'organizzazione o di alcuni suoi membri, al puro caso, all'azione più meno intenzionale di soggetti esterni all'impresa, a un mix di due o più di questi fattori. A seconda delle circostanze, si potrà stabilire se all'origine di una crisi ci sia stata o meno una colpa diretta da parte dell'azienda; quello che invece in ogni caso i media e l'opinione pubblica si aspettano da parte di un'organizzazione sarà la presa in carico delle proprie responsabilità per cercare di risolvere la situazione, mettendo al primo posto la salute e l'interesse dei consumatori, dei dipendenti, degli stakeholder e di tutta la società. Nella realtà dei fatti una crisi è per lo più generata dal sommarsi di più cause: questo complica incredibilmente il lavoro di risoluzione e mette a nudo i punti deboli dell'azienda, poiché spesso accade che da una crisi ne nasca di conseguenza un'altra, magari con aspetti ancora più critici rispetto a quella iniziale. Infine, è importante sottolineare come non esista alcun aspetto della vita d'impresa che possa essere considerato immune dal rischio di venir colpito da una crisi. Tutte queste valutazioni sono valide nella loro totalità per qualunque tipo di organizzazione, incluse le istituzioni pubbliche e le associazioni non profit.

## 2. Le caratteristiche principali di una crisi

Una crisi nasce quando un fatto ritenuto grave o inaccettabile viene portato a conoscenza della pubblica opinione, mettendo quindi in discussione l'organizzazione stessa e di conseguenza la fiducia che si è disposti a concedere a essa. Alla base di una situazione critica c'è quindi sempre il verificarsi di un "episodio scatenante". Esistono però almeno altri due elementi che concorrono a rendere particolarmente inaccettabile agli occhi della comunità il fatto iniziale:

- "un contesto favorevole" – ma sfavorevole per l'azienda -, tale per cui la notizia viene percepita in maniera ancora più negativa dai media e dall'opinione pubblica, magari a causa di una serie di contingenze accadute in un determinato periodo o a causa della passata condotta di quella stessa azienda;
- un "contesto amplificatore", che esaspera esponenzialmente i toni del dibattito e porta la notizia sulle prime pagine di tutti i giornali.

Si può quindi dire che una crisi è il risultato dell'unione di tre fattori.

### 3. La dinamica di una crisi

Un'organizzazione colpita da un evento critico deve confrontarsi con due tipologie di conseguenze:

- a breve termine, misurabili dopo poche ore o giorni in base ai danni materiali, eventuali vittime, possibili cause legali, caduta del titolo azionario, ecc.;
- a lungo termine, calcolabili solo a distanza di tempo, in base all'analisi di alcuni parametri quali il mantenimento della fedeltà dei clienti e delle quote di mercato, il recupero del valore azionario perduto durante la crisi, la modifica dei metodi di produzione o distribuzione, la

qualità dei rapporti tra i lavoratori all'interno dell'azienda (rapporto con i dipendenti, credibilità del management, conflitti di potere, ecc.).

Ogni crisi genera sicuramente minacce alla reputazione dell'organizzazione colpita: che si tratti di un evento causato o subito dall'azienda, la credibilità di quest'ultima verrà comunque messa in dubbio e rivista a seconda della responsabilità, delle attitudini e dell'abilità che essa saprà dimostrare ai propri stakeholders nella fase di gestione della crisi.

#### 4. Crisis management e crisis communication

Crisis management è quella “funzione strutturale del processo di direzione di un'organizzazione che analizza, predispone e coordina la gestione di situazioni di crisi prevedibili”. Definiamo invece crisis communication “l'insieme delle attività di comunicazione di un'organizzazione al momento in cui la crisi si manifesta. È importante sottolineare come la crisis communication sia una funzione compresa all'interno della disciplina del crisis management e non viceversa. Il crisis management è un processo di medio/lungo periodo, che comprende tutte le attività da porre in atto prima, durante e dopo un evento critico al fine di proteggere l'organizzazione dalle minacce e di ridurre l'impatto. Infatti tale disciplina è composta di tre fasi principali, definite delle 3 R.

- **Research:** ovvero la fase pre-crisi, quella durante la quale si mettono in pratica una serie di meccanismi per prevenire e per prepararsi alla crisi. In particolare, le procedure volte a prevenire la crisi sono l'analisi delle aree vulnerabili e il monitoraggio dei segnali deboli; quelle volte a preparare lo scenario in caso di crisi sono la predisposizione di un comitato e di un piano di crisi, insieme alle indispensabili attività di crisis training.

- **Response:** ovvero la fase di gestione durante la crisi, quella in cui si risponde concretamente attraverso una serie di azioni – tra cui di fondamentale importanza sono quelle di comunicazione – alla crisi in sé.
- **Recovery:** ovvero la fase post crisi, quella in cui si recupera dalla situazione critica e, dopo averne sottolineata la fine, si propone un piano di rilancio immediato e si sfruttano le opportunità create dall'evento negativo, non ultima la possibilità di imparare da quanto successo per migliorare i propri meccanismi di prevenzione e preparazione.

La comunicazione di crisi è una delle funzioni specialistiche delle relazioni pubbliche, che a loro volta sono una disciplina della comunicazione d'impresa. È certamente possibile ipotizzare l'inserimento di tutte queste discipline all'interno della Corporate Social Responsibility. Se la Csr ha il compito di definire il dna aziendale e le relazioni pubbliche hanno la funzione di creare e gestire la credibilità, la notorietà e la reputazione di un'organizzazione, la crisis communication ha il compito di salvaguardare questi fattori nei momenti critici, cercando di preservare la relazione con gli interlocutori. La comunicazione di crisi non è altro che l'estensione della comunicazione di ogni giorno: senza la costante relazione che si crea tra l'azienda e i diversi interlocutori attraverso la pratica quotidiana messa in atto dalle relazioni pubbliche, l'organizzazione si troverebbe "persa" durante una situazione di crisi e non riuscirebbe a comunicare le proprie ragioni. In virtù del fatto che la comunicazione di crisi è il principale "antifurto" per la miglior tutela del rapporto con tutti gli stakeholder di un'azienda, la stretta correlazione tra essa e la Csr è di tutta evidenza.

## 5. La responsabilità sociale dell'impresa

L'impresa ha precise responsabilità sociali nei confronti dei propri stakeholders; mentre infatti fino a qualche decennio fa l'unico ruolo dell'azienda era quello di fornire beni e servizi impiegando al meglio il capitale di azionisti e finanziatori, ora la società è diventata molto più esigente. L'organizzazione aziendale si trova pertanto a dover far fronte ad una serie di richieste da parte di sindacati, gruppi ecologisti, comunità ed enti locali, associazioni di consumatori e così via. Dato che

L'impresa è un sistema aperto, nel perseguimento dei propri obiettivi deve tenere in adeguata considerazione i vincoli e le richieste provenienti dall'ambiente in cui vive ed agisce, assumendo le proprie responsabilità che le vengono attribuite ed instaurando un rapporto di dialogo con tutti i suoi interlocutori. Se manca di fare ciò, essa rischia di perdere legittimazione e consenso, elementi fondamentali per il suo successo, ma anche per la sua stessa sopravvivenza. L'impresa riuscirà a perseguire meglio l'obiettivo economico, adottando una visione di lungo periodo e svolgendo fino in fondo il ruolo sociale che le compete. In questo modo, l'assunzione delle responsabilità sociali diviene per l'impresa non solo e non tanto un comportamento eticamente apprezzabile, quanto piuttosto una mossa strategica di convenienza. Se si accetta tale impostazione, bisognerà allora accettare anche la necessità che l'impresa renda conto del proprio operato sociale, oltre che economico, attraverso la redazione di documenti (rendicontazione sociale) in grado di fornire nel modo più chiaro ed esauriente possibili, tutte le informazioni riguardanti la molteplicità di relazioni esistenti tra impresa e ambiente circostante. La responsabilità dell'impresa per le risorse ambientali consumate e per l'inquinamento e il degrado ambientale provocati rientrano nella più ampia responsabilità sociale; è ovvio pertanto che anche le informazioni riguardanti l'ambiente in senso stretto debbano rientrare nella rendicontazione sociale. In realtà rendicontazione ambientale e rendicontazione sociale sono le facce di una stessa medaglia e parlare dell'una senza considerare anche l'altra significherebbe tralasciare una parte rilevante della questione. L'impresa che redige dei documenti sociali (dando per scontato che adotti anche un comportamento coerente e che le informazioni fornite rispondano al vero) riesce, in un'ottica di lungo periodo, a conseguire sviluppo duraturo e vantaggio competitivo.

## 1. Il bilancio ambientale

Tra le diverse proposte di contabilizzazione ad uso interno di dati e spese ambientali, vi è quella della Fondazione ENI Enrico Mattei, che, dopo aver costituito un gruppo di studio, ha predisposto un documento di riferimento metodologico per la redazione di bilanci ambientali

d'impresa. La nozione di bilancio ambientale d'impresa che la Fondazione ENI Enrico Mattei propone è quella di strumento contabile in grado di fornire un quadro organico delle relazioni tra l'impresa e l'ambiente naturale attraverso l'opportuna rappresentazione dei dati quantitativi e qualitativi relativi all'impatto ambientale delle attività produttive, e dello sforzo economico e finanziario sostenuto dall'impresa per la protezione dell'ambiente. L'obiettivo finale è la costruzione di un insieme di quadri contabili da cui trarre informazioni utili sia alla gestione dei rapporti con il mondo esterno sia alla gestione interna delle politiche ambientali d'impresa. Si tratta di rilevare i dati di tipo fisico relativi sia alle risorse naturali utilizzate come input nei processi produttivi, sia alle emissioni nell'atmosfera, agli scarichi idrici, ai rifiuti e al rumore prodotti dalle attività d'impresa. Inoltre vengono rilevati i dati di tipo monetario relativi alla spesa sostenuta dall'impresa per la protezione dell'ambiente; rileva le spese sostenute dall'impresa per prevenire, controllare, ridurre od eliminare gli effetti negativi arrecati all'ambiente dalle proprie attività produttive, e per proteggere il patrimonio naturale.

## 2. Il rapporto ambientale

Il rapporto ambientale è un documento informativo, di comunicazione all'esterno, che contiene informazioni di tipo quantitativo e qualitativo sulla gestione e sulle prestazioni ambientali di un'impresa. Viene pubblicato volontariamente dall'impresa allo scopo di dialogare ed instaurare un rapporto cooperativo con i soggetti che sono interessati alle tematiche ambientali. A livello Comunitario, il regolamento EMAS ha ispirato il metodo per il rapporto ambientale raccomandando di evidenziare i cambiamenti che si verificano nel tempo, dato che il Regolamento richiede che l'azienda operi nell'ottica del miglioramento continuo. Il regolamento 1836/93 prevede infatti, la pubblicazione e divulgazione di una dichiarazione ambientale e ne esplicita i contenuti. La dichiarazione deve contenere nello specifico, i seguenti elementi:

- descrizione delle attività dell'impresa nel sito in questione;
- valutazione di tutti i problemi ambientali rilevanti connessi con le attività in questione;

- compendio dei dati quantitativi concernenti le emissioni inquinanti, la produzione di rifiuti, il consumo di materie prime, di energia e acqua, il rumore e se del caso altri aspetti ambientali rilevanti;
- altri fattori relativi all'efficienza ambientale;
- una presentazione della politica, del programma e del sistema di gestione ambientale applicati dall'impresa nel sito in questione;
- la scadenza per la presentazione della dichiarazione successiva;
- il nome del verificatore accreditato.

Infine, deve essere redatta dopo ogni audit o ciclo di audit (al massimo ogni tre anni)

### 3. La rendicontazione sociale

La rendicontazione sociale riguarda strettamente le responsabilità sociali dell'azienda e mira a misurare l'impatto del comportamento d'impresa sulla società. Essa è, in sostanza, uno strumento di comunicazione attraverso il quale l'impresa può trasmettere una data immagine di sé e ottenere così consenso e fiducia da parte dell'ambiente in cui vive ed opera. La rendicontazione sociale si compone di svariati elementi, alcuni semplici e primitivi, altri più complessi e sofisticati. Attualmente non è, perciò, possibile pensare al bilancio sociale come ad uno strumento standardizzato e uguale per tutte le imprese. Ogni organizzazione, infatti, provvederà a creare un rendiconto personalizzato, in base a ciò che intende rappresentare e comunicare. Tra i molteplici obiettivi della rendicontazione sociale, si possono individuare i seguenti:

- fornire informazioni che dal punto di vista esterno permettano di giudicare le performances sociali dell'impresa e dal punto di vista interno consentano la definizione delle strategie sociali dell'azienda stessa;
- verificare le assunzioni di responsabilità sociale dell'impresa e il clima sociale in cui essa vive per effetto dell'accettazione/rifiuto di tale ruolo;



- identificare e quantificare il contributo sociale netto dell'impresa, contributo dato non solo da costi e ricavi interni, ma anche da quelli provenienti da esternalità.

#### Bibliografia:

1. Matteo Bartolomeo (1997) "La contabilità ambientale d'impresa", BOLOGNA: Società Editrice Il Mulino
2. Isabella Buzzi (2003) "Introduzione alla conciliazione", MILANO: Giuffrè Editore
3. R. Carli, R.M. Panizza, F. Lancia (1998) "Il gruppo in psicologia clinica", ROMA: La Nuova Italia Scientifica
4. Center Allen H. e Jackson Patrick (2003), "Public Relations Practices. Managerial Case Studies and Problems, UPPER SADDLER RIVER: Prentice Hall
5. C.A Costantino, C. Sickles Merchant (1996) "Designing Conflict Management Systems. A guide to Creating Productive and Healthy Organizations", SAN FRANCISCO: Jossey-Bass Pub.
6. Alessandro Danovi, Alberto Quagli (2010) "Crisi aziendali e processi di risanamento", MILANO: Wolters Kluwer Italia
7. L. Guatri (1995) "Turnaround: Declino crisi e ritorno al valore", MILANO: Egea Editore
8. D.M. Kolb, L.L. Putnam (1992) "Introduction: The Dialectics of disputing, in D. M: Kolb, J.M. Bartunek, Hidden conflict in Organizations. Uncovering Behind-the-scenes", Sage Pub. NEWBURY PARK
9. Luca Poma, Giampietro Vecchiato (2012) "Crisis Management", MILANO: Studio Allegri-Vaccher
10. Luca Poma (2010) "Le reti neurali complesse. Nuovi strumenti per la CSR"; Ferpi News
11. Luca Poma (maggio 2010) "Impresa 2.0: Una gerarchia delle fonti tra relazioni pubbliche e CSR"; Ferpi News , 14 maggio
12. Luca Poma (gennaio 2011) "Teoria dell'entropia: comunicazione di crisi e rapporti con la CSR"; Ferpi News , 13 gennaio
13. Enzo Spaltro (1993) "Pluralità. Psicologia dei piccoli gruppi", BOLOGNA: Pàtron Ed.