

Seminario

## **“Sistemi di gestione e modelli organizzativi per l’edilizia residenziale pubblica: il valore aggiunto del Sistema integrato”**

Firenze 22 febbraio 2008

Intervento del Presidente di Federcasa

Luciano Cecchi

### **Evoluzione dei ruoli degli operatori dell’edilizia sociale fra socialità e mercato**

Gli operatori dell’edilizia sociale da oltre un decennio sono coinvolti in un processo di trasformazione che risponde a logiche apparentemente contrapposte: l’esigenza di competere come operatori di mercato e il mantenimento della missione sociale come funzione centrale della propria attività.

Il settore pubblico italiano in generale è coinvolto in un processo di miglioramento della propria efficacia mutuando standard imprenditoriali, che devono però confrontarsi con le peculiarità di una missione sociale che richiede attenzioni specifiche e risponde a logiche non facilmente misurabili con i soli parametri dell’efficacia economica.

Anche gli ex IACP, a seguito dei processi di trasformazione conseguenti alle riforme regionali, si sono trovati a fare i conti con l’esigenza di risanare i bilanci, fare cassa attraverso operazioni di valorizzazione del patrimonio e di allargamento del campo di attività, pur mantenendo come missione principale quella di dar casa ed assistenza alle famiglie socialmente più deboli.

E’ così che da circa un decennio, gli Istituti hanno iniziato a cambiare la propria mentalità, dotandosi principalmente di due strumenti: uno rivolto agli utenti, destinato a chiarire diritti e doveri reciproci e a mettere nero su bianco gli impegni dell’Ente verso i suoi “clienti/utenti”: la Carta dei Servizi. L’altro mirato a migliorare la qualità dei processi e dei prodotti: la certificazione di qualità interna nelle sue varie forme. Ad oggi, sui circa 100 enti, ce ne risultano 40 certificati e 57 hanno adottato la propria Carta dei servizi.

Ma il percorso intrapreso dagli Enti dell’edilizia sociale non si è fermato a questi primi strumenti elementari: immediatamente dopo, all’inizio degli anni 2000, è sorta l’esigenza di rendicontare le proprie azioni con strumenti diversi dal bilancio economico e dal bilancio di attività. L’elaborazione dello strumento del “bilancio sociale” vede subito i nostri associati coinvolti in prima persona, con alcune esperienze pilota: L’Ater di Verona inizia nel 2002, seguito nel 2003 dall’ITEA di Trento e dallo IACP di Napoli successivamente da altri quattro Enti (Aler Brescia, ACER Bologna, Ater Trieste e Casa SpA di Firenze e Aler Milano).

Il bilancio sociale diventa lo strumento che mette in relazione i due obiettivi apparentemente contraddittori dell’efficienza economica e della missione sociale. Con questo strumento, infatti, da una parte, si evidenziano i risultati conseguiti sul piano del conseguimento degli obiettivi sociali: alloggi realizzati, persone assistite, miglioramento delle condizioni di vita dei quartieri, reinvestimento degli eventuali utili in interventi sul sociale; dall’altra, si evidenziano i costi relativi. Quindi la rendicontazione tiene conto di tutta una serie di aspetti che non vengono evidenziati in un bilancio tradizionale: la qualità ambientale dell’intervento (bilancio ambientale), la qualità delle condizioni di lavoro del personale impiegato, la non discriminazione, l’uguaglianza di genere che sono perseguite in ogni momento dell’attività dell’Ente.

Il lavoro intrapreso da questi Enti pilota ha consentito di individuare una serie di indicatori specifici del nostro settore, che potranno essere rielaborati e diffusi da Federcasa per favorire la maggiore diffusione di questo strumento.

Nello stesso periodo queste esperienze incrociano quindi tutta la riflessione connessa alla questione della *Responsabilità sociale dell'impresa*, che nel frattempo sta diffondendosi nel settore dell'imprenditoria privata, dove è usata anche come strumento di comunicazione e di marketing.

Sulla Responsabilità sociale delle Imprese di Servizi pubblici lavora da tempo, a livello europeo, anche il CEEP, in collaborazione con Confservizi, che ha lanciato nel 2005 il programma Discerno<sup>1</sup> (*Dissemination of corporate ethics and responsibility through networks of public enterprises*, cioè "disseminazione dell'etica e della responsabilità d'impresa attraverso la rete delle imprese pubbliche"). Questo sistema volontario di accreditamento della qualità sociale delle imprese di servizi, nella sua seconda edizione 2006-2008, ha introdotto anche degli indicatori specifici per la qualità delle imprese di edilizia sociale ed è quindi pronto per una immediata applicazione.

Nello stesso periodo, contestualmente alcune delle nostre aziende fanno riferimento al sistema di gestione che certifica la qualità sociale delle attività e dei comportamenti dell'ente (SA 8000:2001)<sup>2</sup>. Nata con riferimento a un ambito molto ampio, in quanto basata sulle Convenzioni dell'ONU per la difesa dei diritti dei popoli, sulla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, sulle Convenzioni ONU per i diritti del bambino e per l'eliminazione di ogni forma di discriminazione verso le donne, questo modello oggi rappresenta uno strumento a disposizione dell'imprenditore sia pubblico che privato per misurare e dimostrare che il proprio sistema è socialmente responsabile, in quanto non pratica nessuna forma di sfruttamento del lavoro e delle persone. A maggior ragione si adatta perfettamente agli Enti dell'edilizia sociale, che già hanno intrapreso un percorso di certificazione e di rendicontazione della qualità sociale del proprio operato, sia nella gestione interna dell'Ente che nell'erogazione dei servizi.

Questi sistemi, se adottati dai nostri Enti, possono assumere una serie di valenze particolarmente importanti:

- la dimostrazione di una coerenza fra la *mission* e i comportamenti dell'Ente può diventare uno strumento di comunicazione importante sia nei confronti dell'utenza che degli Enti locali, cui l'Ente fa riferimento nel proprio lavoro;
- la dimostrazione dei costi legati alle attività di carattere sociale che rendono diverso da un qualsiasi gestore di patrimonio immobiliare i nostri enti può consentire di distinguere chiaramente i ruoli rispetto al mercato del cosiddetto *housing sociale* promosso da operatori privati che spesso mascherano obiettivi di pura speculazione;

E già solo questi sono due risultati importanti che aiutano nel miglioramento generalizzato della reputazione dei nostri Enti, troppo spesso condannati ad essere il capro espiatorio delle inadempienze di altri enti.

Ma possiamo anche intravederne altri.

Il sistema di gestione della responsabilità sociale può essere utilizzato come strumento di supporto per l'adempimento agli obblighi della Legge n° 123 del 3 Agosto 2007 sulla salute e sicurezza del lavoro.

La Legge n° 123/2007 rappresenta infatti un punto di svolta nella disciplina della salute e sicurezza sul lavoro al quale tutte le imprese e le organizzazioni sono tenute a rispondere in maniera efficace. La certificazione di conformità allo standard di responsabilità sociale è riconosciuta in tutto il mondo e prevede lo sviluppo e la verifica di Sistemi di Gestione che promuovano attività lavorative socialmente accettabili con ovvi vantaggi per l'Organizzazione e per tutta la catena di fornitura, in

---

<sup>1</sup> Sito Internet : <http://www.discerno.eu/CSRIT/> in cui è possibile accedere direttamente al sistema di valutazione della responsabilità sociale dell'impresa

<sup>2</sup> Emessa nell'ottobre 1997, dall'agenzia di accreditamento americana del CEP (CEPAA, oggi chiamata SAI - Social Accountability International), SA8000 è diventata la prima norma internazionale verificabile in ambito di responsabilità sociale da una Terza Parte indipendente.

termini di miglioramento nella gestione dei “rischi aziendali”, nelle relazioni con le parti interessate interne ed esterne all’organizzazione. Infatti, per adeguarsi allo standard di responsabilità sociale, l’Ente dovrà recepire i requisiti legislativi e innescare processi di miglioramento continuo delle condizioni di lavoro al suo interno e lungo la catena di fornitura.

Dovrà garantire il controllo dei propri fornitori, attraverso procedure di selezione, qualifica, monitoraggio, richiederà loro un impegno a conformarsi ai requisiti della norma e predisporrà un piano di intervento pluriennale sui propri fornitori. Ai fornitori, che non sono in linea con la norma, verrà fornito supporto, al fine di migliorare il livello delle loro prestazioni affinché queste, entro un determinato periodo di tempo, raggiungano livelli accettabili.

Non mi soffermo, perché altri oggi lo faranno meglio di me, sui criteri di valutazione<sup>3</sup> insiti nello standard della Responsabilità sociale che riguardano questa tematica, ma anche perché so che i nostri enti possono rispondervi positivamente senza fatica. Quello che è più interessante è il metodo, secondo il quale l’ente dovrà gestire la propria reputazione e immagine aziendale, attraverso un processo di indagine e di ascolto delle opinioni di tutte le parti interessate, interne ed esterne e con un modello di gestione impostato sulla trasparenza e su una efficace strategia di comunicazione.

Per svolgere questo compito esistono naturalmente degli standard di Processo<sup>4</sup>, che rappresentano l’esigenza di rendicontare i riflessi etici, sociali e ambientali del proprio operato attraverso un “nuovo modo” di coinvolgimento degli stakeholder..

Questi modi di operare entrano così a far parte del sistema di gestione degli enti e ne accompagnano ogni momento dell’attività interna ed esterna, rendendo così più facile la rendicontazione anche nel confronto di qualsiasi ente di controllo con cui ci si trovi a confrontarsi.

In questo momento, infatti, sta emergendo, da parte di tutti gli Enti preposti al controllo delle nostre attività e di quelli che operano in partenariato con noi, la domanda di una assicurazione credibile che le informazioni fornite rappresentino un quadro completo, accurato, rilevante e bilanciato dell’approccio dell’azienda verso la società e l’ambiente naturale, nonché dell’impatto su di essi.

E’ quindi utilissimo ricorrere a questo tipo di Standard per la Verifica Esterna per rafforzare la credibilità dei rendiconti, che al tempo stesso mettono a disposizione informazioni significative per valutare l’impatto sociale dell’operato degli Enti e le performance aziendali.

La verifica indipendente condotta da un Organismo di Terza Parte assegna alle affermazioni contenute nei report e ai processi sottostanti garanzie di affidabilità.

In questo modo si crea un processo di assunzione delle decisioni trasparente che poggia su una base di obiettivi e valori che vengono precedentemente condivisi con gli stakeholder individuati, si verifica in modo strutturato il raggiungimento degli obiettivi e degli impegni assunti, si migliorano le prestazioni ambientali, sociali ed economiche attraverso l’adozione di una strategia aziendale per realizzare il percorso verso la “sostenibilità”, nello spirito di un miglioramento continuo.

---

<sup>3</sup> lavoro infantile e minorile, lavoro forzato, senza consenso, salute e sicurezza, condizioni dell’ambiente lavorativo, libertà di associazione, discriminazione, pratiche disciplinari, retribuzione e orario di lavoro

<sup>4</sup> L’AA1000 (AccountAbility) Framework è uno standard emesso da ISEA, Institute of Social and Ethical AccountAbility, nel 1999 che fornisce una guida su come stabilire un sistematico processo di consultazione con i propri stakeholder, che generi gli indicatori, i target e sistemi di reporting necessari ad assicurare una maggiore trasparenza, effettiva responsabilità nei confronti dei propri stakeholder e a migliorare le prestazioni dell’Organizzazione.

AA1000 è uno standard di processo che si fonda sui principi fondamentali dell’Inclusività, della Trasparenza, della Completezza e della Congruenza, allo scopo di incoraggiare ed elevare il concetto di trasparenza e imparzialità.

Concepito come standard di processo ha l’obiettivo di standardizzare il percorso gestionale e orientarlo ad una gestione economicamente e socialmente responsabile. Questo percorso sarà quindi monitorato e rendicontato a cadenza periodica attraverso un Report/Bilancio di Sostenibilità o uno strumento analogo di rendicontazione.

Un altro possibile riflesso dei nuovi strumenti di rendicontazione, quale il Bilancio sociale, è legato all'esigenza di trovare uno strumento di rendicontazione per rispondere alla Comunicazione della Commissione europea sull'esenzione dell'alloggio sociale dalla comunicazione degli aiuti di stato. Entro novembre 2009 dovremo presentare un rendiconto in cui si dimostri che gli aiuti ricevuti non eccedono la cosiddetta "giusta compensazione". In questo report è ammesso evidenziare tutti gli extracosti dovuti alla missione sociale: quale miglior strumento del bilancio sociale per mettere in relazione dati economici e risultati sociali?

Federcasa sta lavorando con il Cecodhas per produrre uno schema di rendicontazione che sia accettato dalla Commissione, utilizzando come base le più interessanti esperienze attivate dai nostri associati.

Il sistema integrato di gestione responsabile dei nostri enti assume anche una particolare valenza a seguito dell'emergere in primo piano dei problemi della crisi energetica e dei cambiamenti climatici, temi cui il nostro settore può fornire un contributo consistente considerato il peso del settore residenziale nei consumi di energia e di acqua e nella produzione dei rifiuti. L'applicazione dei sistemi di certificazione ambientale completa il quadro del nostro sistema integrato di gestione responsabile: attraverso modelli di gestione appropriati come quello degli acquisti verdi, delle analisi del ciclo di vita dei prodotti impiegati nella costruzione, che inducono a considerare gli effetti ambientali indiretti al pari di quelli diretti, anche dei prodotti cosiddetti "ecologici". I sistemi di certificazione ambientali attribuiscono infatti un ruolo strategico al pubblico, inteso nell'accezione più generale di settore pubblico e di cittadini-consumatori, in quanto soggetto che con le sue scelte può orientare il mercato.

In conclusione, riteniamo che tutte le esperienze nel settore condotte dai nostri associati e da Confservizi abbiano contribuito a porre le basi per un nuovo modello integrato di gestione degli Enti, in cui l'adozione di metodi trasparenti e partecipati consenta di valorizzare l'operato e di individuare immediatamente i problemi per porvi rimedio.

Devo quindi ringraziare Casa Spa per questa sua iniziativa che consente di approfondire i modelli organizzativi e i metodi di valutazione di nuova generazione, assicurando l'impegno di Federcasa per partire dalla loro esperienza e produrre un modello integrato adattabile a tutte le situazioni regionali al fine di diffondere al massimo questi strumenti e rendere le nostre imprese sempre più competitive nel mercato attraverso la valorizzazione della loro *mission* sociale.