

XXI CONVEGNO NAZIONALE AICQ

Roma – 10 novembre 2003

Il Sistema di Gestione della Responsabilità Sociale e il profitto delle Imprese

I NUOVI STILI MANAGERIALI di SUCCESSO

La improvvisa crescita di complessità dei sistemi economici globali (1) richiede tecniche di controllo completamente innovative: dal tradizionale metodo centralista si sta velocemente passando all'*autocontrollo volontario* delle Aziende, realizzato mediante Sistemi di Gestione. Settori controllati in passato solo da vincoli legislativi creati secondo criteri "politici", sono oggi regolati in autocontrollo dalle aziende con il metodo della *Normazione e Certificazione*: Qualità dei prodotti e dei servizi, Ambiente, Salute e Sicurezza ed ora anche Responsabilità Sociale.

La supervisione finale dei sistemi è sempre più affidata al mercato che è intrinsecamente meritocratico in quanto portato per interesse proprio a giudizi di merito. (2)

Per le aziende l'obiettivo è sempre lo stesso: il *profitto*, ma sta completamente cambiando il modo per consolidarlo e accrescerlo nel tempo. L'evoluzione verso un *approccio sistemico ed autocontrollato* è il risultato di una *nuova cultura d'impresa* che si riscontra dove la responsabilità manageriale è capace di superare il tradizionale *focus* centrato sulla *mission* orientata al *business*, per puntare ad una *vision* orientata al *ruolo che l'azienda svolge nella società*. Questo diverso approccio distingue quello che si può definire il *new management* dall'*old management* e si riscontra nelle Corporate di maggior successo, dove la 'creazione del valore' si realizza evidenziando i *valori* aziendali. (3)

"Gli imprenditori hanno capito bene due cose: è molto più efficace in termini comunicativi trasmettere un messaggio di responsabilità che non una campagna pubblicitaria..... Il parametro oggi tenuto in maggior considerazione non è più quello della quantità degli utili, ma l'orizzonte di senso di quello che si sta facendo" Marina Salomon – Vita 14.02.2003.

La *sensibilità del mercato* è in continua evoluzione: gli anni '60 sono stati caratterizzati dalla crescente domanda di consumo, gli anni '80 dalla richiesta di qualità dei prodotti, gli anni '90 dall'attenzione al rispetto dell'ambiente; *i prossimi anni saranno caratterizzati dalla istanza di*

Responsabilità Sociale. Si è avviata la tendenza del mercato ad apprezzare l'associazione di **valori** ai prodotti e servizi acquistati.

La concorrenza dei Paesi in via di sviluppo e la pratica di delocalizzazione delle attività sollevano il tema della *par condicio* che può essere risolto con la certificazione della Responsabilità Sociale considerata come **referenza** importante in un mercato che chiede trasparenza.

“La crescita dell'economia mondiale e la globalizzazione hanno stimolato l'esigenza di imprese socialmente responsabili” Marco Tronchetti Provera – Telecom Italia.

Da queste esigenze è nata la *norma internazionale SA 8000* che si pone l'obiettivo di determinare migliori condizioni di lavoro nel mondo. Il metodo per la gestione della Responsabilità Sociale è analogo a quello di gestione della Qualità o dell'Ambiente: *Normativa di riferimento, Organismi di certificazione* accreditati da un *Ente di vigilanza*, possibilità per le aziende di richiedere la *Certificazione di conformità* del proprio Sistema.

Sul piano teorico possiamo citare Bauman (4): *“la strada più breve per il successo passa dall'Etica”*, in quanto i comportamenti morali facilitano il raggiungimento dei risultati economici. Le aziende che si rivolgono al mercato finanziario hanno come primo obiettivo il **gradimento degli investitori** che si raggiunge con una reputazione basta su comportamenti etici. Uno studio a livello mondiale della Mc Kinsey & Co (giugno 2000) ha valutato che, a parità di risultati economici, per gli investitori istituzionali **l'asset di un'azienda può aumentare** fino al 22% secondo la qualità della *governance*, ossia secondo la *politica di sviluppo sostenibile* adottata.

“La Responsabilità Sociale è un buon affare. Essa conviene alle imprese e quelle che dimostrano questo tipo di responsabilità conseguono anche la leadership sul mercato e risultati migliori in termini di remunerazione del capitale” Antonio D'Amato – Presidente Confindustria - Bocconi 13.12.2002.

Questo argomento è oggetto di ricerche (5) e iniziative specifiche a livello internazionale, europeo e nazionale.

Le INIZIATIVE INTERNAZIONALI

Etica e finanza sono oggetto di crescente attenzione (6). Allo scopo di orientare gli investimenti del mercato finanziario sono attivi **indicatori per lo sviluppo sostenibile** praticato dalle Aziende: il *Dow Jones Sustainability Group Index* [Djsgi] analizza le prestazioni di Aziende che nel mondo perseguono politiche di rispetto ambientale e sociale; l'*Ethical Index Euro* è un indicatore europeo delle 150 Aziende che praticano lo sviluppo sostenibile il cui andamento è risultato essere migliore rispetto a quello delle altre aziende.

La **Banca Popolare Etica**, nata nel 1999, è in forte espansione. I **Fondi Etici** negli USA raccolgono il 15% del risparmio gestito con 2 miliardi di dollari (\$), in Europa operano 280 Fondi (+78% in 2 anni) con una quota dello 0,4%.

Nel 2002 è stata pubblicata da Morningstar (www.bilanciosociale.it/file/classifica100societapiuetiche.doc) la *classifica delle 100 società al mondo più etiche*. Sono stati considerati come parametri di valutazione: il volume di vendite e di utili, il numero di dipendenti, i rapporti con la comunità, la partecipazione alla gestione delle minoranze, la soddisfazione dei dipendenti, dei fornitori e dei clienti, l'impatto ambientale.

L'organizzazione **ISO**, per rispondere alle richieste del mercato e dopo un approfondito studio di fattibilità, ha avviato lo sviluppo di un nuovo documento di riferimento sulla Corporate Responsibility <http://www.iso.org/iso/en/CommCentreSearch.ArchiveQueryResult>.

Come in altre Nazioni anche in **Italia** si stanno estendendo: il **Bilancio sociale** con 78 Organizzazioni presenti in Internet <http://www.bilanciosociale.it/aziende.htm>, la **Banca Etica** con 7 sportelli, i **Fondi Etici** con 3,7 miliardi €. In edicola è disponibile il settimanale “**Vita**” che pubblica una valutazione etica delle aziende <http://web.vita.it/home/>.

Allo scopo di fornire alla classe dirigente strumenti adeguati è attiva la ricerca di metodi e parametri che consentano di misurare il **reale benessere** dei cittadini con metriche decisamente più funzionali del Pil che non rivela gli squilibri e i disagi sociali. Questa ricerca esprime l'esigenza di nuove metodologie per correlare l'economia ai bisogni profondi dell'uomo di natura etica.

Le INIZIATIVE Ue

Dopo l'appello di Delors nel '95 e l'appello dei Capi di Stato a Lisbona nel 2000, la Ue ha lanciato la **campagna europea per la Responsabilità Sociale – CSR Europe** - con l'obiettivo di mobilitare 500.000 imprese entro il 2005 per il pieno recepimento della Responsabilità Sociale nel core business per aumentare la propria capacità. <http://www.csrcampaign.org/>.

La Commissione Europea sostiene la **Corporate Social Responsibility Europe - CSR** è la rete europea formata da 50 grandi imprese e 15 partner nazionali che ha lo scopo di aiutare le imprese a realizzare il successo economico in un contesto di crescita sostenibile e progresso umano, mettendo la responsabilità sociale al centro delle pratiche commerciali e promuovendo l'integrazione della Responsabilità Sociale nelle strategie aziendali anche attraverso la formazione nelle Università e nelle Business School. Tra le iniziative la CSR ha organizzato la **Maratona** in 15 Paesi europei per la diffusione della Responsabilità Sociale. La Commissione Europea ha aperto l'**Eu Multi-**

Stakeholder Forum su 4 temi: migliorare la conoscenza su RS e facilitare scambio di esperienze e buone pratiche, sostenere lo sviluppo della RS tra le PMI, esplorare diversità convergenza e trasparenza delle pratiche di RS, esplorare aspetti di RS legati allo sviluppo di Paesi terzi.

Tra i **documenti** emessi dalla Commissione Europea si possono citare: <http://europa.eu.int/lex/it/index.html>

- ◆ Bruxelles, 18.7.2001 - COM(2001) 366 - **LIBRO VERDE - Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese** -
- ◆ Bruxelles, 15.10.2001 - COM(2001) 566 - **COMUNICAZIONE INTERPRETATIVA DELLA COMMISSIONE sul diritto comunitario degli appalti pubblici e le possibilità di integrare aspetti sociali negli appalti pubblici**
- ◆ Bruxelles, 2.7.2002 - COM(2002) 347 - **COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE relativa alla Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile**

Le INIZIATIVE del GOVERNO

Nella convinzione che la Responsabilità Sociale dell'impresa sia la grande sfida che attende le aziende nell'immediato futuro, il Governo ha elaborato la bozza di un nuovo standard di certificazione per la **Corporate Social Responsibility – CSR**. Questo standard, curato dagli esperti della Bocconi si basa sulla logica ISO dei Sistemi di gestione. Lo scopo è di misurare le performances sociali delle imprese e di diffondere la cultura della CSR.

Inoltre, nella convinzione che lo sviluppo della politica del Welfare debba prevedere anche il contributo dei soggetti privati in una logica di integrazione, il Governo ha previsto il gradino successivo del **Social Commitment – SC** per le Organizzazioni che vorranno estendere la CSR a precisi impegni sociali. Questi soggetti potranno beneficiare di incentivazioni come finanziamenti per le politiche sociali, sgravi fiscali, fondi pensione etici, premi e promozioni. È previsto a fine 2003 un premio CSR-SC per l'azienda che si sarà maggiormente distinta nell'anno dell'aiuto al disabile.

Nel programma di Governo per il secondo semestre 2003 di **Presidenza Ue la CSR è inserita tra le prime 5 priorità**, riprendendo la politica iniziata da Jaques Delors nel 1995 e sviluppata anche nei documenti citati.

Le INIZIATIVE delle REGIONI TOSCANA e UMBRIA

In recepimento delle indicazioni della Commissione europea la Regione Toscana ha realizzato il **programma di incentivi** all'innovazione teso a favorire l'adozione da parte delle imprese della certificazione di Responsabilità Sociale <http://www.fabricaethica.it>. Questo programma prevede il **Contributo regionale del 50%** delle spese sostenute dalle aziende per consulenza e servizi relativi alla certificazione SA 8000. Sono state presentate 29 domande e diverse certificazioni sono già raggiunte o sono in corso. **Gare d'appalto regionali e provinciali:** è prevista l'introduzione delle certificazioni SA 8000 nella formazione del punteggio con la prospettiva di evoluzione in senso obbligatorio. Analoghe iniziative sono state avviate dalla Regione Umbria <http://www.portal.regione.umbria.it/>.

Le INIZIATIVE ASSOLOMBARDA

Assolombarda ha fondato nel 1995 SODALITAS - Associazione per lo Sviluppo dell'Imprenditoria nel Sociale - con l'obiettivo di diffondere la conoscenza di strumenti che consentano di dare concretezza all'impegno sociale delle imprese <http://www.sodalitas.it/>. Nel 2000 è nato **Orsadata**, il primo osservatorio italiano on line sulla Responsabilità Sociale delle aziende, che fornisce i trend sulla diffusione del marketing sociale nel mercato italiano <http://www.orsadata.it>.

Tra le ultime iniziative di Sodalitas c'è l'organizzazione della **tappa italiana della Maratona Ue** con eventi annessi come la Conferenza nazionale "Responsabilità Sociale & l'impresa per il futuro" www.sodalitas.it/maratona. Nella stessa occasione è stato assegnato il **Sodalitas Social Award** il premio alle aziende italiane che si sono maggiormente distinte in attività socialmente responsabili nelle categorie: Processi Interni, Partnership nella Comunità, Marketing Sociale, Finanza Socialmente Responsabile.

In ITALIA

La sensibilità del **pubblico** cresce attraverso: Mercato equo e solidale, Stampa, TV, ONLUSS, volontariato. Il 77% dei consumatori italiani chiede alle imprese di partecipare attivamente alla soluzione dei problemi sociali e l'88% dei dipendenti avrebbe maggior fiducia in un'impresa socialmente impegnata (IPSOS Explorer e Sodalitas, Milano aprile 2002), il 50 % vorrebbe svolgere attività sociale (ricerca American Express); negli USA il 40% dei cittadini dedica almeno 4 ore alla settimana al volontariato.

Il **marketing sociale** nel 2002 registra 7.790 annunci pubblicitari con 119 aziende attive e un valore di 78.000.000 € (Nielsen 23.02.2003). Le ricerche di mercato collegate evidenziano un consenso del 75% del pubblico e nel 49% dei consumatori cresce l'apprezzamento verso l'azienda che svolge attività sociale (IPSOS Explorer e Sodalitas, Milano aprile 2002).

Il 70% delle imprese effettua donazioni essenzialmente nelle aree di promozione sociale, ricerca scientifica, assistenza sociale e sanitaria: per le PMI si privilegia anche lo sport, per le maggiori anche lo spettacolo, il restauro, le mostre, l'educazione. Il volontariato d'impresa interessa il 15% delle PMI e per la Responsabilità Sociale sono più diffusi il Codice Etico e il Bilancio Sociale. La Responsabilità Sociale inizia ad essere valutata come fattore di competitività e redditività (ISVI 10.02.2003).

La situazione in Italia in merito ai Sistemi di Gestione della Responsabilità Sociale è abbastanza incoraggiante, anche se ancora agli inizi. Si registrano:

- circa 40 siti certificati;
- 5 Organismi di certificazione disponibili;
- diversi Corsi di formazione per l'informazione di base e per la qualifica di *Auditor*;
- alcune Società di Consulenza e Consulenti disponibili;
- alcuni Istituti Universitari che trattano l'argomento a livello didattico e di ricerca, come l'Università Carlo Cattaneo LIUC - Corso Matteotti, 2 – 210563 Castellanza (VA) con il progetto Q-Res, l'Ospedale S. Raffaele (Via Olgettina, 60 – 20132 Milano), l'Università Bocconi di Milano.

La NORMA SA 8000

La Norma **SA 8000 SOCIAL ACCOUNTABILITY - RESPONSABILITÀ SOCIALE**, edita da **SAI: Social Accountability International** nell'ultima edizione nel 2001, specifica i requisiti di **RESPONSABILITÀ SOCIALE** al fine di consentire ad una Organizzazione di sviluppare, mantenere ed attuare **politiche e procedure** in grado di gestire quegli aspetti di Responsabilità Sociale che sono sotto il suo controllo o influenza. L'adesione alla Norma permette di dimostrare alle **parti interessate** che le politiche, le procedure e le pratiche attuate sono conformi ai requisiti della norma (7) (8). La Norma è disponibile nel sito SAI <http://www.sa-intl.org>.

I **siti attualmente certificati** sono circa 300 nel mondo; in testa è la Cina con 60 seguita dall'Italia con 40.

I REQUISITI

La Norma garantisce che **beni e servizi** vengano reperiti in modo **etico** ed è basata su: Dichiarazione universale dei Diritti dell'uomo, Convenzione delle Nazioni Unite sui Diritti del Bambino e sulla Eliminazione di Tutte le Forme di Discriminazione della Donna, 12 Convenzioni e 2 Raccomandazioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO).

La Norma **SA 8000** può essere sottoposta a **verifica ispettiva**, ed è **integrabile** con le norme consolidate ISO 9001 (Qualità), ISO 14001 (Ambiente) e OHSAS 18001 (Salute e sicurezza). Il Sistema per la Responsabilità Sociale può essere integrato con il Sistema di Gestione della Qualità in particolare il **Manuale** potrà essere unico e analogamente alcune **Procedure** e relative **attività**.

I **requisiti** riguardano: Lavoro infantile, Lavoro coatto, Salute e sicurezza sul lavoro, Libertà di associazione e diritto di organizzazione, Discriminazione, Pratiche disciplinari, Orario di lavoro, Retribuzione, Sistemi di Gestione.

I VANTAGGI per gli STAKEHOLDERS

I vantaggi per gli *stakeholders esterni* si basano sulla **REPUTAZIONE**, (9) (10) si traducono in una migliore **immagine** dell'Azienda e del marchio presso il pubblico, nella garanzia di credibilità etica verso i **clienti**, nei rapporti di trasparenza con i **fornitori**, nella riduzione dei **contenziosi legali**, nella diminuzione dei **premi assicurativi** per la riduzione dei rischi tecnici, nelle migliori condizioni praticate dalle **Banche** per la riduzione dei rischi finanziari, nei rapporti con **Enti di Previdenza, Assistenza e controllo** (Ispettorato del Lavoro, ASL, INAIL, INPS, ecc.) per la riduzione dei rischi operativi e amministrativi. Sul **mercato finanziario** il rating etico stabilito da operatori specializzati come l'Istituto Avanzi determina una valutazione che orienta gli investitori istituzionali come i Fondi Pensione e anche il piccolo risparmiatore.

I vantaggi per gli *stakeholders interni* si riconducono all'incremento della **PRODUTTIVITÀ** e alla diminuzione dell'**ASSENTEISMO**. Nelle attività di **management** migliorano la leadership e la gestione del rischio. Si sviluppano atteggiamenti **psicologici** (11) positivi che influiscono sulla **motivazione** e sulla **collaborazione**, determinando **l'orgoglio di appartenenza** ad un'Azienda che promuove valori sociali e applica una politica di miglioramento delle condizioni di lavoro dei dipendenti. Si hanno vantaggi professionali legati al miglioramento dei criteri di **selezione**, pianificazione delle **carriere**, **addestramento**, definizione delle **responsabilità**. L'ambiente di lavoro beneficia del controllo delle condizioni operative, di **salute e sicurezza**; le **Relazioni Industriali** sono semplificate dalla rappresentanza dei lavoratori e dalla trasparenza. Questo

contesto realizza benefici sociali dovuti alla **protezione** dei lavoratori, alla consapevolezza di operare in **ambiente** fisico e relazionale **rassicurante, positivo** e orientato a **obiettivi condivisi**.

II SISTEMA di GESTIONE della RESPONSABILITÀ SOCIALE

La scelta di adottare un Sistema di Responsabilità Sociale nasce certamente da una visione manageriale avanzata che ha recepito la potenzialità dei Sistemi di Gestione integrati. L'esperienza accumulata con gli altri Sistemi consente una implementazione "leggera" sia sul piano documentale che su quello applicativo. Eventuali interventi di consulenza sono limitati ai requisiti specifici della Norma e anche il processo di certificazione può essere integrato con gli altri Sistemi, realizzando sinergie organizzative e risparmi economici.

Occorre definire la propria Politica aziendale per la Responsabilità Sociale, integrare il Manuale e le Procedure esistenti e aggiungere le Procedure relative ai requisiti della Norma SA 8000. (12)

Il *Manuale* enuncia la *Politica* e gli impegni dell'azienda nei confronti della Responsabilità Sociale, definisce la *struttura organizzativa* preposta all'applicazione ed al controllo del Sistema ed i criteri di conduzione del medesimo.

Le *Procedure* definiscono le modalità scelte dall'azienda per soddisfare i *requisiti della norma SA8000* relativi a:

lavoro minorile: eliminazione o recupero dell'eventuale lavoro minorile esistente e regolamentazione del lavoro giovanile fino ai 18 anni;

lavoro forzato: eliminazione di ogni possibile forma di costrizione materiale e psicologica del lavoro, compresi depositi di danaro o documenti;

salute e sicurezza: ambiente di lavoro adeguato, analisi e prevenzione dei rischi, definizione dei piani di miglioramento, addestramento del personale, disponibilità di servizi igienici, mense, alloggi e dormitori adeguati;

libertà di associazione e diritti di rappresentanza collettiva: facilitazione della costituzione di rappresentanze liberamente elette e con la possibilità di libera comunicazione con il personale, contrattazione collettiva;

discriminazione: pari trattamento per assunzioni, retribuzione, addestramento, promozioni, licenziamento, pensionamento, possibilità di soddisfare esigenze legate a religione, nazionalità, razza, disabilità, sesso, preferenze sessuali, appartenenza a sindacati, affiliazioni politiche, eliminazione di abusi gestuali, verbali, sessualmente coercitivi, minacciosi;

pratiche disciplinari: eliminazione di punizioni corporali, coercizioni mentali, abusi fisici e verbali;

orario di lavoro: limite ordinario e straordinario con adeguata retribuzione;

retribuzione: rispetto degli standard settoriali, copertura delle esigenze vitali con sufficiente margine discrezionale per il lavoratore, assenza di trattenute disciplinari, chiarezza delle registrazioni, modalità di erogazione secondo le preferenze del lavoratore, eliminazione di lavoro nero o di falsi schemi di apprendistato;

sistema di gestione: diffusione e riesame del Sistema, rappresentanti dell'azienda e dei Lavoratori, struttura organizzativa e mansioni, addestramento, monitoraggio dei risultati, controllo dei fornitori per garantire la conformità della catena produttiva e distributiva nei confronti della responsabilità sociale, raccolta dei reclami ed azioni correttive, comunicazioni del Sistema con l'esterno, accesso alle verifiche (quando richiesto), registrazioni.

La **Certificazione** può avvenire quando il Sistema di Responsabilità Sociale è documentato ed implementato nell'azienda richiedendo ad uno degli Organismi di certificazione accreditati SAI l'effettuazione delle attività che, se superate con esito positivo, portano all'emissione del certificato di conformità alla Norma di riferimento. La certificazione è relativa ad una specifica Organizzazione ed a siti chiaramente identificati. (13)

CONCLUSIONI

La globalizzazione dei mercati sta imponendo **tecniche di controllo** dei sistemi basate sulla Normazione e Certificazione che coinvolgono direttamente la gestione delle Aziende (14). La sensibilità del pubblico e degli investitori richiede sempre maggiore **visibilità sui comportamenti manageriali**. Queste istanze stanno definendo l'esigenza di un **nuovo umanesimo** che riesca ad integrare la razionalità con il bisogno emotivo di **valori** associati a prodotti e servizi. (15)

Le Aziende oggi dispongono dei riferimenti normativi e delle strutture di consulenza e certificazione che consentono lo sviluppo di **Sistemi di Gestione** strutturati per realizzare lo sviluppo sostenibile della società (16). In particolare la **Norma SA 8000** consente la realizzazione di un Sistema di Gestione della Responsabilità Sociale certificabile secondo standard internazionali e **integrabile** con gli altri Sistemi già presenti in Azienda con modesto investimento (17).

L'obiettivo è la **maggiore valorizzazione dell'azienda** nel rispetto di regole che garantiscano il **successo nel lungo periodo** attraverso la definizione di **valori qualificanti** per migliorare **l'immagine aziendale e la motivazione dei dipendenti** (18). Lo scenario internazionale sta chiaramente indicando che la scelta di realizzare **Sistemi Etici** sta caratterizzando gli stili manageriali di **maggiore successo**.

BIBLIOGRAFIA

1. **Popper K (1989)** *Logica delle ricerca e società aperta* La Scuola, Brescia
2. **Ralws J (1994)** *Liberalismo politico* Edizioni di Comunità, Milano
3. **Amartya KS (1998)** *La libertà individuale come impegno sociale* Giuseppe Laterza & Figli S.p.A., Roma-Bari
4. **Bauman Z (1996)** *Le sfide dell'etica* Giangiacomo Feltrinelli Editore, Milano
5. **Battini F (2000)** *Riflessioni su etica, economia e finanza* Enrico Mucchi Editore S.r.l., Modena
6. **Russ J (1997)** *L'Etica contemporanea* Il Mulino, Bologna
7. **SAI (2001)** *Social Accautability SA 8000:2001* (www.sa-intl.org).
8. **CEPAA (1999)** *Guidance Document For Social Accountability 8000*
9. **Serra R (1997)** I Codici etici nelle Aziende *De Qualitate* 1 Gennaio pagg. 85-89
10. **Serra R (1998)** I Codici Etici *De Qualitate* 6 Giugno pagg. 63-68
11. **Serra R (1996)** Aspetti psicologici e sociali della qualità *De Qualitate*.pagg. 65-71
12. **Serra R (1999)** SA 8000: le ragioni e il metodo di applicazione *Qualità* 10 Novembre pagg. 75-78
13. **Serra R (2000)** L'etica della Certificazione *Etica ed Economia* 2 Dicembre pagg. 149-166
14. **Serra R (1998)** Qualità ed Etica in Europa: una proposta *Qualità* 4 Luglio/Agosto pagg. 17-23
15. **Amartya KS (2002)** *Globalizzazione e libertà* Arnoldo Mondadori Editore, Milano
16. **Serra R. A. Missaglia (2002)** Responsabilità Sociale: Sistema di Gestione con Norma SA8000 *Cosmetic Technology* – bimestrale 5/2002 - *L'Integratore Nutrizionale* – trimestrale 2/2002
17. **Serra R (2000)** Responsabilità Sociale: la nuova sfida per la competizione *Qualità* 5 Giugno pagg. 44-47
18. **Serra R. (2002)** L'affidabilità della certificazione *Qualità* Dicembre 2002 pagg. 50-54

Renzo Serra

Via Vittoria Colonna, 39

Milano – 20149 – MI

E-mail: r.serra@tiscali.it

Tel. 02/48020675

Fax. 02/48020675

Professione: consulente

Ruolo: Lead Auditor SA 8000