

Comunicare secondo gli standard

Iso ha emanato la norma 14063 che mette ordine nel complesso argomento della comunicazione ambientale, dando spunti, suggerimenti, sollecitazioni alle varie aziende.

di Fabio Iraldo*

Sui temi affrontati in questo articolo, cerca i articoli precedentemente pubblicati **"Il marketing della sostenibilità"**, **"Per una sostenibilità a tutto tondo"** (Comunicazione ambientale) e **"In caso di disastro"** (Disaster management) nel motore di ricerca di www.largoconsumo.info

Per specifiche case history sulle politiche di sostenibilità ambientale, seleziona la tipologia **"Com. d'impresa"** e digita **"Cartiera Lucchese"** (scarica il rapporto ambientale), **"CSQA"** (Certificazioni) e **"W.I.P."** nel motore di ricerca di www.largoconsumo.info

La norma recentemente pubblicata con il numero 14063 rappresenta una nuova e fondamentale tappa nel processo di graduale rafforzamento delle attività nel campo della comunicazione ambientale da parte dell'Iso (l'Organizzazione internazionale della standardizzazione).

Iso ha maturato la decisione di elaborare e mettere a disposizione delle organizzazioni una norma che avesse esplicitamente a oggetto la comunicazione ambientale (dal titolo originale: "Environmental communication: guidelines and examples" e di prossima traduzione in lingua italiana). Questa decisione può essere anche considerata una conseguenza diretta della scelta operata in sede di revisione della norma Iso 14001 sui sistemi di gestione ambientale avvenuta nel 2004.

ASPETTI INNOVATIVI

Al fine di supportare le organizzazioni che intendono comunicare all'esterno sulle tematiche ambientali, e di indirizzarle sulla scelta di efficaci strategie e strumenti in questo campo, l'Iso ha quindi pianificato e recentemente

portato a termine la compilazione della norma 14063, che mira a fornire una guida in grado di accompagnare il processo di piena integrazione della comunicazione ambientale nelle strategie aziendali.

Va specificato che, nelle intenzioni dell'Iso, la norma è applicabile da tutte le organizzazioni a prescindere dalla loro dimensione, settore, localizzazione, struttura e, soprattutto, dal fatto che esse abbiano attuato un sistema di gestione ambientale conforme alla Iso 14001:2004 o al Regolamento Emas (761/2001/Ce). Vale inoltre l'usuale cautela: la norma non è concepita né intesa per essere utilizzata come standard di certificazione o registrazione, ovvero per la definizione di requisiti per la conformità di sistemi di gestione, anche se può essere utilizzata in abbinamento e sinergia con le altre norme Iso della serie 14000. È quindi prevedibile che questa norma verrà utilizzata come riferimento operativo dalle organizzazioni più attente a cogliere le opportunità legate al coinvolgimento degli stakeholder e al cosiddetto "marketing ambientale". Nel caso in cui le organizzazioni siano dotate di un sistema di gestione certificato, inoltre, i requisiti della stessa norma ver-

ranno considerati anche un'importante linea guida metodologica dall'auditor (di parte terza o seconda) che dovrà valutare la capacità del sistema di garantire un'efficace comunicazione esterna.

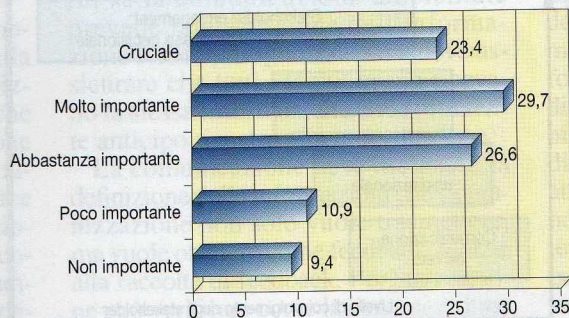
L'aspetto più innovativo della Iso 14063, tuttavia, si riferisce non tanto al suo potenziale utilizzo, quanto piuttosto alla scelta di considerare il tema della comunicazione ambientale come ambito strategico per le organizzazioni e, conseguentemente, di intervenire con un approccio normativo in un'area di attività tradizionalmente lasciata alla creatività e, spesso, alla scarsa sistematizzazione delle azioni sviluppate. Una prima conseguenza di questo approccio è l'impostazione a 360 gradi della Iso 14063 che, come raramente avviene nella normazione volontaria, fornisce indicazioni di merito (esplicitando principi guida di natura "etica") oltre che di metodo, di respiro strategico oltre che di tipo operativo.

L'esigenza di trasmettere un forte segnale di credibilità e di rigore come elementi necessari alla comunicazione ambientale, inoltre, si fonde nella nuova norma con la consapevolezza da parte dell'Iso della difficoltà di "irregimentare" le scelte aziendali e dell'opportunità di lasciare ampio spazio all'iniziativa e alla discrezionalità dell'organizzazione. Il mix di questi elementi ha prodotto uno strumento dalle considerevoli potenzialità in termini di diffusione e utilizzo da parte delle organizzazioni, che tuttavia necessita di essere interpretato con la dovuta flessibilità per non risultare troppo vincolante e, quindi, poco valorizzabile come supporto pratico alla comunicazione.

La norma definisce la "comunicazione ambientale" come un processo di condivisione delle informazioni con le parti interessate al fine di costruire fiducia, credibilità e partnership, di innalzare la consapevolezza e di supportare i processi decisionali. Lo scopo della norma è fornire una guida alle organizzazioni su principi generali, politica, strategia e attività relativamente alla comunicazione ambientale interna ed esterna.

La nuova norma distingue innanzitutto tre livelli nella comunicazione ambientale che variano a seconda dell'impegno e dell'apertura al dialogo: si va da una comunicazione ad hoc, adottata in risposta a una specifica richiesta o lamentela da parte del pubblico, a una comunicazione pianificata unilaterale ►

L'OPINIONE DELLE AZIENDE CERTIFICATE: IL RUOLO DELLA COMUNICAZIONE NEL SISTEMA DI GESTIONE AMBIENTALE



Fonte: indagine Ever sulle aziende certificate Emas, commissione europea, 2005

Largo Consumo

(quando l'organizzazione distribuisce informazioni senza opportunità di interagire con i destinatari) o bilaterale (quando avviene uno scambio di informazioni e di idee fra l'organizzazione e le parti interessate), fino a un vero e proprio processo decisionale partecipato, che l'azienda può realizzare collaborando attivamente con le parti interessate e coinvolgendole nelle scelte decisionali che riguardano l'ambiente.

L'ultimo livello è naturalmente quello consigliato dall'Iso in quanto il coinvolgimento delle parti interessate può, da un lato, fornire un'opportunità importante per apprendere e monitorare le loro opinioni e preoccupazioni ambientali e, dall'altro lato, può condurre a un mutuo arricchimento, influenzando le percezioni ambientali sia del pubblico che della stessa azienda.

Molti sono i benefici che, secondo la norma, possono derivare dall'adozione di un approccio strategico alla comunicazione ambientale, dalla possibilità di supportare le parti interessate nel comprendere gli impegni, le politiche e le prestazioni di un'organizzazione, alla capacità di ottenere input e suggerimenti per il miglioramento delle prestazioni relativamente alle proprie attività, servizi e prodotti, a una migliore comprensione dei bisogni e delle preoccupazioni delle parti interessate, per promuovere la fiducia e il dialogo, fino alla più efficace valorizzazione delle "credenziali", dei risultati e delle performance ambientali sul mercato.

Tutte le indicazioni fornite dalla nuova norma si fondano su cinque principi chiave, che delineano il modo in cui un'organizzazione dovrebbe impostare la propria comunicazione ambientale per poterla rendere corretta ed efficace.

REDIGERE UNA POLITICA

Al fine di attuare i principi della comunicazione, a un'organizzazione viene innanzitutto richiesto di redigere una politica della comunicazione ambientale. La politica costituisce l'insieme delle intenzioni e degli indirizzi di una organizzazione relativamente alla sua comunicazione ambientale così come viene formalmente espressa dall'Alta direzione. La norma specifica che la politica di comunicazione ambientale può essere integrata nella più generale politica della comunicazione o nella politica am-

bientale dell'organizzazione, oppure può essere una politica a sé stante. Fra gli impegni che la politica deve contenere, alcuni assumono una valenza cruciale: si pensi per esempio alla necessità di impegnarsi nel dialogo con le parti interessate, a rendere pubblica e diffondere in modo trasparente l'informazione riguardante le proprie prestazioni ambientali, nonché a fornire le risorse economiche e umane sufficienti a sostenere l'applicazione della politica nelle attività di comunicazione. Viene inoltre richiesto che l'organizzazione, nel definire la politica tenga conto delle specificità della cultura locale, regionale e nazionale che possono riflettersi nelle attività di comunicazione ambientale. La norma fornisce anche alcuni suggerimenti su come la politica può essere sviluppata, enfatizzando come sia opportuno che i suoi contenuti emergano dall'interazione fra responsabili ambientali e responsabili della comunicazione, che vengano raccolti input per la sua formulazione e modifica da tutti i livelli dell'organizzazione e che valorizzi particolarmente la vision, i valori e la cultura dell'organizzazione. Naturalmente la stessa politica, afferma la Iso 14063, dovrà essere comunicata in modo appropriato alle parti interessate, interne ed esterne all'organizzazione.

La direzione dell'organizzazione viene poi chiamata a sviluppare una vera e propria "strategia" per implementare la sua politica di comunicazione, che includa obiettivi, identificazione delle parti interessate, indicazione di quando e cosa essa intende comunicare e un'adeguata allocazione di risorse. Una volta definita, la strategia deve essere approvata dalla direzione e usata come base per le attività di comunicazione ambientale.

In particolare è interessante come all'organizzazione venga richiesto di identificare le parti interne ed esterne che abbiano un interesse (reale o potenziale) nelle sue attività, servizi e prodotti. Una parte interessata è definita come "una persona o un gruppo che è interessato a o interessato da la prestazione ambientale di un'organizzazione". Successivamente, l'organizzazione seleziona nel panorama delle parti interessate specifici "target group" a cui intende rivolgere le proprie attività di comunicazione ambientale. Un target group è infatti definito come una parte interessata che "è stata selezionata come il focus delle attività di comunicazione ambientale".

Essendo consapevole che le attività di comunicazione ambientale dipendono dalla disponibilità di risorse, l'Iso chiede alle organizzazioni di specificare nella loro strategia l'allocazione di risorse umane, tecniche e finanziarie, nonché adeguate responsabilità, poteri e corrispondenti ruoli nella comunicazione ambientale. L'esperienza e competenza del personale e i fabbisogni di formazione devono essere tenuti in considerazione nell'allocare appropriate risorse.

La strategia di comunicazione può essere attuata attraverso una serie di attività che la Iso 14063 descrive in modo dettagliato, per fornire alle organizzazioni una linea guida utile sul piano operativo. Un'efficace strategia deve iniziare con un'"analisi situazionale", ovvero con la comprensione del contesto in cui l'organizzazione vuole comunicare in tema ambientale, includente un esame delle attività condotte in passato, dei temi di interesse, delle aspettative e percezioni delle parti interessate, della loro consapevolezza ambientale, dell'immagine pubblica dell'organizzazione attualmente percepita ecc.

In secondo luogo, occorre che un'organizzazione definisca traguardi che siano coerenti con gli obiettivi generali della politica e siano misurabili, realistici ed opportunamente tempificati. I traguardi da raggiungere sono riferiti ai "target group" che sono stati identificati come prioritari dall'organizzazione, scelti non solo tra i soggetti aventi atteggiamento favorevole o "organizzati" in forme associative (come i gruppi ambientalisti), ma anche fra i comuni cittadini eventualmente critici nei confronti dell'organizzazione e con interessi in conflitto.

Sulla base dell'analisi situazionale, l'organizzazione deve quindi



identificare sano e pro... È su questi raccogliere ambientali vo, per uti propria co contenuti scelta dell' compren coinvolger (group). Pe contenuti d target grou considerare i economici comportam esempio l' un linguaggio stiche dell' magini e m non tecnico

GLI ST OPERA

Nel test... produce u operativi dell'organ un'efficac offrendo mettendoboli di cia le cautele nel loro v vengono s vi sono fo biale s biali o brochure cchette di m unicazio interviste te ai siti i ecc.) e pr cooperati accordi v pubbliche

L'utilizz... zioni prop capacità c zare dati a alimentin adeguato le aspett di questo ni e dei da me con biale è ziale dall alle organ ro e propr

I principi chiave

La norma in esame in queste pagine ha alcuni punti cardine che analizziamo sinteticamente.

Trasparenza: rendere disponibili i processi, le procedure, i metodi, le fonti di dati e le assunzioni utilizzate nella comunicazione ambientale a tutte le parti interessate (tenendo in conto la riservatezza), informandole del loro ruolo. **Appropriatezza:** fare in modo che l'informazione fornita sia rilevante per le parti interessate, usando formati, linguaggio e media che incontrino i loro interessi e bisogni, consentendo una piena partecipazione.

Credibilità: comunicare in modo onesto e leale e fornire informazioni che siano veritiere, accurate, sostanziali e non fuorvianti, utilizzando metodi e indicatori riconosciuti e riproducibili.

Capacità di rispondere: assicurarsi che la comunicazione sia commisurata ai fabbisogni delle parti interessate, rispondere alle loro richieste e preoccupazioni esaustivamente e tempestivamente, informarle su come le richieste sono state recepite, processate e soddisfatte.

Chiarezza: accertarsi che gli approcci e il linguaggio utilizzati siano comprensibili per le parti interessate.

identificare i temi ambientali che interessano e preoccupano i propri interlocutori. È su questi temi che l'organizzazione può raccogliere e selezionare informazioni ambientali di tipo quantitativo e qualitativo, per utilizzarle come contenuti della propria comunicazione ambientale. I contenuti dipendono naturalmente dalla scelta dell'organizzazione di consultare, comprendere, informare, persuadere o coinvolgere i propri interlocutori (target group). Per poter "tagliare su misura" i contenuti della comunicazione rispetto al target group, l'organizzazione deve considerare i loro interessi socio-culturali, economici e politici, nonché gli aspetti comportamentali a essi correlati. Per esempio l'organizzazione dovrà scegliere un linguaggio appropriato alle caratteristiche dell'interlocutore (utilizzo di immagini e media elettronici e di linguaggio non tecnico per i giovani studenti).

GLI STRUMENTI OPERATIVI

Nel testo della norma 14063, l'Iso introduce una lunga serie di strumenti operativi e di opzioni a disposizione dell'organizzazione che intende attuare un'efficace strategia di comunicazione, offrendone una sintetica descrizione e mettendo in luce punti forti e punti deboli di ciascuno, nonché specificando le cautele che devono essere adottate nel loro utilizzo. Fra le opzioni che vengono suggerite alle organizzazioni vi sono forme di comunicazione ambientale scritta (siti web, rapporti ambientali o di sostenibilità, newsletter e brochure su tematiche ecologiche, etichette di prodotto ecc.), forme di comunicazione orale (incontri pubblici, interviste e sondaggi, focus group, visite ai siti in cui l'organizzazione opera ecc.) e progetti sperimentali (azioni cooperative con gruppi ambientalisti, accordi volontari, mostre ed esibizioni pubbliche, ecc.).

L'utilizzo degli strumenti e delle opzioni proposte si basa comunque sulla capacità dell'organizzazione di utilizzare dati ambientali e informazioni che alimentino un flusso di comunicazione adeguato agli obiettivi e rispondente alle aspettative dei target group. Alla luce di questo, la gestione delle informazioni e dei dati che vengono utilizzati come contenuti della comunicazione ambientale è considerato un aspetto essenziale dalla Iso 14063, la quale chiede alle organizzazioni di strutturare un vero e proprio "sistema di gestione" della

documentazione, in grado di fornire un rapido accesso all'informazione ambientale, specialmente a quella utilizzata in situazione di crisi o emergenza. Il sistema di gestione deve garantire controlli di accuratezza, affidabilità e applicabilità dei dati e delle informazioni ambientali utilizzate per la comunicazione e la loro presentazione in forma fruibile per i diversi target group.

Fra le attività che l'organizzazione deve prevedere nel sistema, per poter garantire un'efficace comunicazione, ve ne sono alcune particolarmente innovative. All'Alta direzione, per esempio, viene chiesto di designare coloro che all'interno dell'organizzazione, o per conto di essa, hanno il ruolo di portavoce e di fonte informativa per i media, di formare coloro che assumono questo ruolo, di sollecitare attivamente (e rispondere a) input e feedback dalle parti interessate, di valutare l'opportunità di utilizzare un facilitatore o un mediatore per le iniziative di comunicazione verso il pubblico. In particolare, se la comunicazione ambientale prevede la discussione dell'informazione fornita, l'organizzazione deve assicurare che tutti i target group ricevano la stessa informazione con sufficiente anticipo rispetto alla consultazione.

La comunicazione deve includere la definizione delle informazioni che l'organizzazione non solo vuole trasmettere, ma vuole ottenere come feedback. Grazie alla raccolta di feedback, l'organizzazione può verificare come la comunicazione sia stata ricevuta e se i target group l'abbiano effettivamente recepita. Chiedendo feedback ai target group, l'organizzazio-

ne dimostra che comprende le opinioni delle parti interessate, è interessata a conoscerle e le tiene in considerazione.

Dettagli devono essere forniti dall'organizzazione su come i feedback saranno gestiti. Per esempio, un'efficace comunicazione bilaterale richiede che venga fornita una risposta a chi ha proposto un suggerimento o si è lamentato. Anche se l'organizzazione non sempre modifica le proprie attività in base al feedback, la parte interessata che l'ha proposto deve essere rassicurata sul fatto che è stata ascoltata.

Infine, la norma Iso 14063 pone enfasi sul ruolo e sul coinvolgimento dell'Alta direzione nella comunicazione ambientale, chiedendo che periodicamente essa riesami e revisioni la propria politica e strategia di comunicazione. Questo può essere realizzato nell'ambito di un riesame, che include la valutazione delle opportunità di miglioramento e le necessità di cambiamento nella comunicazione ambientale.

Nell'ambito del riesame, l'organizzazione valuta l'adeguatezza delle risorse messe a disposizione per la comunicazione ambientale, verifica il funzionamento del processo di raccolta dei dati, decide miglioramenti relativi all'informazione fornita alle parti interessate e al processo di comunicazione. Infine, quando l'organizzazione, in seguito al riesame, decide di modificare la politica, la strategia e le attività di comunicazione ambientale, la norma Iso 14063 prevede che essa debba tenere conto di come le parti interessate percepiranno i cambiamenti e debba comunicargliene le ragioni.

**(Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa e Iefe-Bocconi)*