

1. Azienda – Dati generali

Nome dell'Azienda:	TNT Estonia Ltd.
Area di attività:	Logistica e Trasporti
Attività principali:	Logistica, servizi postali e di trasporto
Città/Paese:	Tallinn, Estonia
Anno di nascita:	1994
Numero di filiali dell'azienda (2004):	1 sede in Estonia
Sito Internet (se disponibile):	www.tnt.ee
Numero di dipendenti:	Tempo Pieno 59 Part Time 1 Donne 33 Uomini 27
Giro di affari annuale (€):	7874 kEUR

2. Attività nel sociale – Argomenti principali

Aree di attività nella responsabilità sociale (CSR):	<input type="checkbox"/> Etica imprenditoriale <input checked="" type="checkbox"/> Luogo di Lavoro <input type="checkbox"/> Ambiente <input type="checkbox"/> Mercato <input type="checkbox"/> Comunità
Risultati del CSR:	<input checked="" type="checkbox"/> Equilibrio lavoro-vita <input checked="" type="checkbox"/> Beneficenza e altri aiuti alla comunità <input checked="" type="checkbox"/> Ambiente
Motivi Principali per essere Responsabili:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valori della gestione ▪ Intenzione di tenere personale eccellente e motivato ▪ Rispetto della legge ▪ Atteggiamento favorevole nei confronti dell'Ambiente in tutta l'organizzazione
Alcuni esempi di iniziative del CSR nelle aree identificate:	<p>Nelle buone pratiche di CRS, l'attenzione è rivolta soprattutto all'ambito Luogo di Lavoro.</p> <p>I fattori di successo identificati dall'azienda sono i seguenti (Vedi anche sezione 3):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Costante <i>feedback</i> da parte di: clienti, dipendenti e soci d'affari ▪ Gestione attraverso obiettivi ▪ Crescita e coinvolgimento dei dipendenti ▪ Miglioramento costante del sistema di comunicazione ▪ Sistema di riconoscimento ▪ Autovalutazione basata sul modello del European Quality Award <p>L'azienda ha implementato con successo il modello di qualità stabilito dal EFQM e ha ricevuto certificazioni come l' "Investors in People", ISO 9001, e ISO 14001, che assicura la generale qualità della gestione e l'attenzione a tutti gli <i>stakeholders</i> dell'azienda.</p> <p>Le certificazioni di OHSAS e TAPA (Technology Asset Protection Association) sono in preparazione.</p>
Le pratiche sociali sono integrate all'interno di una più vasta strategia di affari? Sì/No? In che modo?	<p>Si.</p> <p>L'approccio nei confronti di dipendenti e <i>stakeholders</i> è totalmente integrato nella strategia aziendale soprattutto implementando il modello di gestione qualità.</p> <p>La strategia commerciale si basa su valori corporativi, sulla visione e missione dell'azienda, e mira a incrementare i profitti, concentrandosi sui seguenti processi chiave:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reperimento, responsabilizzazione e crescita del personale ▪ Consegna puntuale di prodotti in eccellenti condizioni ▪ Trovare e mantenere clienti redditizi ▪ Mantenere un ambiente lavorativo sicuro e salubre ▪ Fatturazione corretta e corretto monitoraggio delle entrate ▪ Mantenere una responsabilità finanziaria e un controllo interno

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creare sistemi IT di alta qualità ▪ Mantenere un'eccellenza commerciale e sociale
Benefici economici:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivazione e trattenimento dei dipendenti – (resoconto volontario dei dipendenti sostituiti), risultati dell'indagine sul grado di soddisfazione dei dipendenti, risultati di diverse competizioni esterne, resoconto dell'autovalutazione ▪ Ottima reputazione – copertura dei media, <i>feedback</i> di clienti e soci, numero di clienti ▪ Sviluppo sostenibile dell'organizzazione – risultati costantemente positivi
Gruppi di Azionisti/ Beneficiari destinati alle pratiche sociali del CSR:	<p>I principali beneficiari sono i dipendenti. Ma poiché l'approccio responsabile agli affari è ben integrato nelle operazioni dell'azienda gli altri beneficiari sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Clienti ▪ Ambiente (grazie all'azione positiva di gestione ambientale) ▪ Comunità locale (le attività di volontariato e di beneficenza dell'azienda sono rivolte a diverse questioni sociali: ad esempio i bambini orfani)
Benefici per la società e gli azionisti:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supporto conoscitivo (condivisione di abilità) o finanziario alla comunità ▪ Ridotto impatto ambientale
A chi e come l'azienda ha comunicato le proprie azioni:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ I principali successi, come l'assegnazione dei premi sotto elencati, sono stati riportati sui quotidiani nazionali e sul sito internet dell'azienda nella sezione "News" ▪ Lo stesso è stato comunicato all'interno dell'azienda ▪ Dei rappresentanti dell'azienda (7) prendono parte dal 2001 all'organizzazione del National Quality Award come assistenti. ▪ L'amministratore delegato dell'azienda è anche presidente del comitato della Estonian Quality Association ed è dirigente di Risorse Umane e Qualità nel consiglio della Estonian Association for Personnel Development PARE, che fornisce anche un buon canale per la comunicazione delle opere positive dell'azienda.
Premi/Certificazioni/Marchi di onore	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finalista per il European Quality Award nel 2005 ▪ Concorso Aziende Employee-Friendly, secondo posto nel 2005 ▪ OHSAS 18001 e TAPA alla fine del 2005 ▪ Premio TNT IBU Risorse Umane nel 2004 ▪ Concorso Aziende Employee-Friendly, terzo posto nel 2004 ▪ Miglior Datore di Lavoro in Europa e in Estonia nel 2004 (secondo il sondaggio "Miglior datore di lavoro – Migliori risultati " a cura di Hewitt Associates) ▪ TPG Masters nel 2003 ▪ Premio Eccellenza TNT IBU nel 2003 ▪ Vincitore dell' Estonian Quality award nel 2003 ▪ Avanzamento da ISO 9002 a ISO 9001:2000 nel 2002 ▪ Premio TNT IBU Risorse Umane nel 2002 ▪ Certificazione di "Investors in People" nel 2002 ▪ Partecipazione al progetto pilota Estonian Quality Awards nel 2001 ▪ ISO 14001 nel 2000 ▪ ISO 9002 nel 1998
Difficoltà incontrate nella realizzazione delle Buone Pratiche:	<p>Comunicazione esterna: i successi non sono sempre facili da comunicare poiché le altre aziende, ad esempio, possono non essere molto ricettive verso quel genere di informazione – alcune possono ritenere questi sforzi irragionevoli e/o ingiustificati.</p>
Fonti di informazione:	-

3. Pratiche responsabili di affari– Descrizione

Si eccelle nella responsabilità sociale d'Impresa attraverso 4 principali aree:

1. Rispetto di leggi e norme
2. Essere un datore di lavoro valido e responsabile
3. Fare beneficenza e fornire sponsorizzazione
4. Attenzione all'ambiente

I principali fattori di successo nel processo sono:

1. Costante *feedback* da parte di clienti, dipendenti e soci d'affari
2. Gestione per obiettivi
3. Crescita e coinvolgimento dei dipendenti
4. Miglioramento costante del sistema di comunicazione
5. Sistema di riconoscimento
6. Autovalutazione

Sotto troverete informazione dettagliate sui suddetti argomenti (6):

1. Costante *feedback* da parte di clienti, dipendenti e soci d'affari:

- Clienti – contatti con i clienti, indagine sul grado di soddisfazione
- Dipendenti – colloqui sulla valutazione delle prestazioni, riunioni di reparto, indagini sul grado di soddisfazione
- Soci d'Affari – regolari incontri, indagini sul grado di soddisfazione dei corrieri
- Società – norme e leggi, *feedback* relativo ai progetti di beneficenza e sponsorizzazione
- Concorrenti – regolare monitoraggio dei risultati commerciali, controllo del prezzo, scelta dei servizi, informazioni presso i media
- Titolari/azionisti – *feedback* attraverso il processo di bilancio

2. Gestione per obiettivi:

- Condivisione di prospettiva, missione e valori
- Gerarchia degli obiettivi
- Resoconto dei risultati
- Servizio Clienti e Indice delle Operazioni
 - Costante soddisfazione del cliente
 - Lavoro di squadra tra i reparti per favorire la crescita
 - Riconoscimenti
 - (System adopted changing needs)

3. Crescita e coinvolgimento dei dipendenti:

- Condivisione di prospettiva, missione e valori
- Impegno della gestione
- Politiche di reperimento trasparenti
- Programmi di Crescita e formazione

- Efficace sistema di comunicazione
- Incontri regolari
- Colloqui sulla valutazione delle prestazioni
- Lavoro di squadra
- Sistema di riconoscimento
- Attività ricreative in comune per lo staff

4. Miglioramento costante del Sistema di comunicazione

- Politica "Open doors"
- Politica "Open phone"
- Riunioni generali e di reparto
- Implementazione dei Principi di cooperazione (Cross-functional)
- Squadre di sviluppo interdipartimentale
- Bachecca degli annunci
- E-mails
- Colloqui sulla valutazione delle prestazioni
- Server pubblico e intranet
- Rivista (Headquarters')

5. Sistema di riconoscimento

- Premiazioni per il dipendente TNT dell'anno, il nuovo arrivato dell'anno, il corriere dell'anno, il collega dell'anno
- (Closing of campaigns)
- Sistemi bonus per tutti
- Riconoscimento di grandi risultati durante le riunioni
- "Pacca sulla spalla" quotidiana

6. Autovalutazione

- Iniziò con l'autovalutazione basata sul modello EFQM nel 2002
- I risultati della valutazione annuale sono tenuti in considerazione per la pianificazione del prossimo (termine)

4. Utilizzo della formazione

A) Informazione aggiuntiva sull'utilizzo di questo caso di studio nella formazione (test di verifica: vasta area di buone pratiche del CSR)

OSSERVA: I partecipanti al progetto riconoscono il fatto TNT Estonia Ltd. è parte di una multinazionale, e quindi non è affatto paragonabile ad una PMI, posseduta invece da un capitale locale e probabilmente senza i vantaggi che derivano dall'essere parte di una rete commerciale internazionale. Tuttavia grazie all'elevato numero di buone pratiche dell'azienda, la cui implementazione è stata in gran parte condotta localmente, si è deciso di includerla nel materiale formativo.

Il caso può anche essere utilizzato per illustrare i seguenti ambiti tematici di buone pratiche di CSR:

- Etica commerciale
- Ambiente (nonostante la gestione ambientale non sia molto trattata nella descrizione di questo caso, l'azienda la considera una delle principali aree d'azione per la CSR)
- Comunità

B) Suggerimenti pedagogici riguardanti l'utilizzo di questo Study Case in contesti formativi. (criteri di rilevanza: ambiti tematici delle buone pratiche di CSR)

Alcuni suggerimenti su come utilizzare questo caso per fini formativi.

LUOGO DI LAVORO

Dividete i partecipanti in Gruppi di 3-6 persone. Assegnate ai gruppi i seguenti compiti:

COMPITO 1

Tenete conto della seguente lista di tematiche CSR riguardanti il Luogo di Lavoro.

Uguaglianza e Varietà – essere imparziali, aperti e attenti a tutte le opportunità di (assunzione di personale) e marketing

Salute e Sicurezza – sviluppare una cultura che minimizzi i rischi e migliori la qualità di vita e di (prestazioni) dei dipendenti

Equilibrio Lavoro / Vita – trovare l'equilibrio tra esigenze commerciali e opportunità dei dipendenti

Reperimento e Mantenimento – attirare e trattenere il personale che volete creando un ambiente lavorativo eccellente.

Formazione e Crescita – sviluppare le competenze di cui la vostra attività e il vostro personale hanno bisogno.

Partecipazione – coinvolgere i dipendenti nei vostri progetti

Innovazione – (imbrigliare) la creatività all'interno dell'attività

Date tempo per discutere ai gruppi:

1. In che cosa consiste effettivamente ciascuna di queste tematiche?
2. Descrivete i benefici/rischi per l'azienda in caso si ponga o meno le suddette questioni.
3. In che modo agirebbe un'azienda considerando ciascuna delle questioni sopra elencate? Descrivete 1-2 azioni concrete.
4. Quale di queste questioni è affrontata dall'azienda del Case Study (basandosi sulle informazioni date sopra), e quale comporterebbe maggiori opportunità se messa in pratica?

COMPITO 2

Siete l'Amministratore Delegato di una piccola azienda di 25 dipendenti. La vostra azienda è stata recentemente acquistata da TNT Eesti. Avete mantenuto la posizione di guida a condizione di dimostrare un buon adattamento alle migliori pratiche di TNT Eesti nel campo della gestione Risorse Umane e rapporti con la comunità.

Precedentemente la vostra azienda non era stata positivamente attiva nell'ambito della gestione Risorse Umane e,

men che meno, della CSR . Ora avete l'opportunità di imparare da TNT e implementare nuove politiche.

Quali aspetti prevede, secondo voi, una gestione responsabile?

1. Trovate i vantaggi di una gestione responsabile!
2. Quali sarebbero le vostre azioni concrete per implementare la buona pratica di TNT?
3. In quali aspetti occorre esser cauti?
4. In questa situazione, che cosa rappresenta un'opportunità per voi?

Per entrambi i compiti lasciate ai gruppi tempo sufficiente per il brainstorming e fate loro scrivere i pensieri su lavagne a fogli mobili.

A seconda del numero totale di partecipanti, potete affrontare la fase riassuntiva in più modi. Potete applicare le lavagne a foglie mobile sulle pareti e far sì che gli altri partecipanti possono vedere ciò che gli altri gruppi hanno pensato. Ogni gruppo può incaricare un persona di stazionare presso la lavagna per aiutare gli altri a capire ciò che è stato scritto. Dopo aver guardato le lavagne, potete chiedere a qualcuno di esprimere le proprie idee e raccontare l'esperienza riguardo a questo compito.

In alternativa, potete chiedere ad alcuni gruppi (o a tutti, a seconda della disponibilità di tempo e del numero di gruppi) di fare delle presentazioni.

Per le conclusioni, riassumete i punti chiave delle presentazioni.