

Integrazione codice etico pubblicato su www.borsinorifiuti.com



**Codici di condotta,
procedure, avviamento,
controllo, sanzioni,
gestione attività
commerciale**

“Guarderemo al futuro mantenendoci fedeli ai principi di passione, umiltà, rispetto che ci hanno contraddistinto fin della nostra nascita con la consapevolezza che il nostro lavoro é di fondamentale importanza per la salvaguardia delle generazioni future.”

Gian Luca Vorraro
Amministratore Delegato

CODICE DI CONDOTTA COMMERCIALE

Prefazione

Borsino Rifiuti è un marchio di proprietà di TaebioenergySrl azienda con iscrizione all'Albo Gestori Ambientali N° MI64240 del 04/05/2018 in categoria 8, con sede in Via Magretti, 22 - 20037 Paderno Dugnano (MI)
P. IVA e C.F : 09179170965 - Tel : 029102174 - e-mail : info@borsinorifiuti.com - SDI : W7YVJK9

BORSINO RIFIUTI distribuisce i propri servizi anche tramite l'utilizzo di reti commerciali, per questa ragione ha improntato dei CODICI DI CONDOTTA (sempre in continuo aggiornamento riassunti in un unico documento definito CODICE) che definiscono in gran misura i comportamenti commerciali e procedurali che il consulente deve applicare per gestire al meglio la proposta di servizio.

Borsino Rifiuti per crescere ha bisogno di un'ottima reputazione, per questo il CODICE DI CONDOTTA è un documento importante e strategico.

Borsino Rifiuti vuole evitare con l'emanazione del Codice condotte discutibili: dai conflitti di interesse ai comportamenti opportunistici per l'asimmetria di informazione tra cliente e consulente; dalla mancanza di professionalità di chi non apporta effettivo valore aggiunto per il cliente alla slealtà della concorrenza.

Il rispetto del CODICE DI CONDOTTA contribuirà a fare chiarezza su quanto richiesto da Borsino Rifiuti tra buona e cattiva consulenza per qualificare l'azione imprenditoriale sul territorio che ci siamo autoimposti.

Il CODICE DI CONDOTTA (parte integrante del codice etico pubblicato su www.borsinorifiuti.com) è rivolto a tutto il sistema distributivo commerciale (dalla direzione, passando per le agenzie (concessionarie)) o meno e arrivando al consulente che propone al cliente i servizi di Borsino Rifiuti.

Il Codice di Condotta definisce le pratiche di Borsino Rifiuti nei seguenti ambiti :

1. eccellenza nella qualità del servizio;
2. impegno per la tutela dei diritti umani;
3. tutela ambientale e sostenibilità;
4. garanzia delle condizioni dell'ambiente di lavoro;
5. integrità commerciale.

Il CODICE DI CONDOTTA è basato su concetti decisivi: accountability, autonomia, fiducia, integrità. Argomenti che richiamano l'idea, la strada che stiamo percorrendo in questi ultimi anni: quella di consulenza responsabile. Risultato di un'analisi a livello nazionale e di un processo partecipato che ha visto il coinvolgimento di un significativo numero di soci finanziatori fino ad arrivare alle imprese associate alle associazioni di categoria convenzionate. I Collaboratori devono ottemperare alle pratiche e alle politiche della Società quando interagiscono e stipulano contratti con funzionari, dipendenti, rappresentanti e agenzie pubbliche del Governo.

Il CODICE DI CONDOTTA approfondisce sia dilemmi etici e i potenziali conflitti tra legittimi interessi di cui la buona consulenza deve essere sempre consapevole nel suo operare a favore dei clienti nella società sia potenziali inefficienze che possono compromettere una risposta di servizio efficace. In questo senso, possiamo dire che esso plasmerà il prodotto e il servizio che distribuiamo.

La consulenza, offerta in forma d'impresa, implica la consapevolezza delle ricadute delle attività sugli stakeholders, interni ed esterni: soci, partner, dipendenti e collaboratori, ma anche, in un cerchio più ampio, dipendenti e collaboratori del cliente, clienti e utenti dei beni e servizi prodotti e distribuiti dal cliente, azionisti e fornitori del cliente.

Il rispetto del CODICE DI CONDOTTA non solo sarà un motivo in più per essere scelti, ma ci faciliterà nella relazione: l'etica della consulenza richiede di rispettare e promuovere l'autonomia del cliente e quindi la sua responsabilità nell'assumere le proprie scelte nelle fasi di svolgimento della consulenza.

“ Per il nostro cliente, per lo stakeholder, per il socio, per il pubblico, Borsino Rifiuti è sempre identificato con colui con il quale si rapporta. “

Vorraro Gian Luca

Founder Borsino Rifiuti

Introduzione

Il **CODICE DI CONDOTTA** rappresenta un importante strumento di attuazione della responsabilità etico-sociale nel contesto di un'organizzazione imprenditoriale.

Obiettivo: realizzare un punto di riferimento per il settore e per i propri associati. Tale processo ha particolare rilevanza per l'importante funzione che la consulenza di management riveste nella trasmissione di innovazione e cultura d'impresa tra i propri clienti.

Il **CODICE DI CONDOTTA** è, infatti, uno strumento di autoregolamentazione volontaria, sottoscrivendo il quale la società di consulenza afferma gli impegni etici e le responsabilità nei confronti dei clienti e degli altri *stakeholder*, diretti e indiretti, su cui ricadono gli effetti dell'attività di consulenza manageriale. In tal senso, si tratta di un'estensione dei doveri fiduciari dalla sfera tradizionale dei clienti a quella più ampia degli *stakeholder*, presupposto per servire in maniera più completa e responsabile gli stessi interessi dei clienti in un'epoca in cui la responsabilità sociale dell'impresa è un'aspettativa e una richiesta generalizzata.

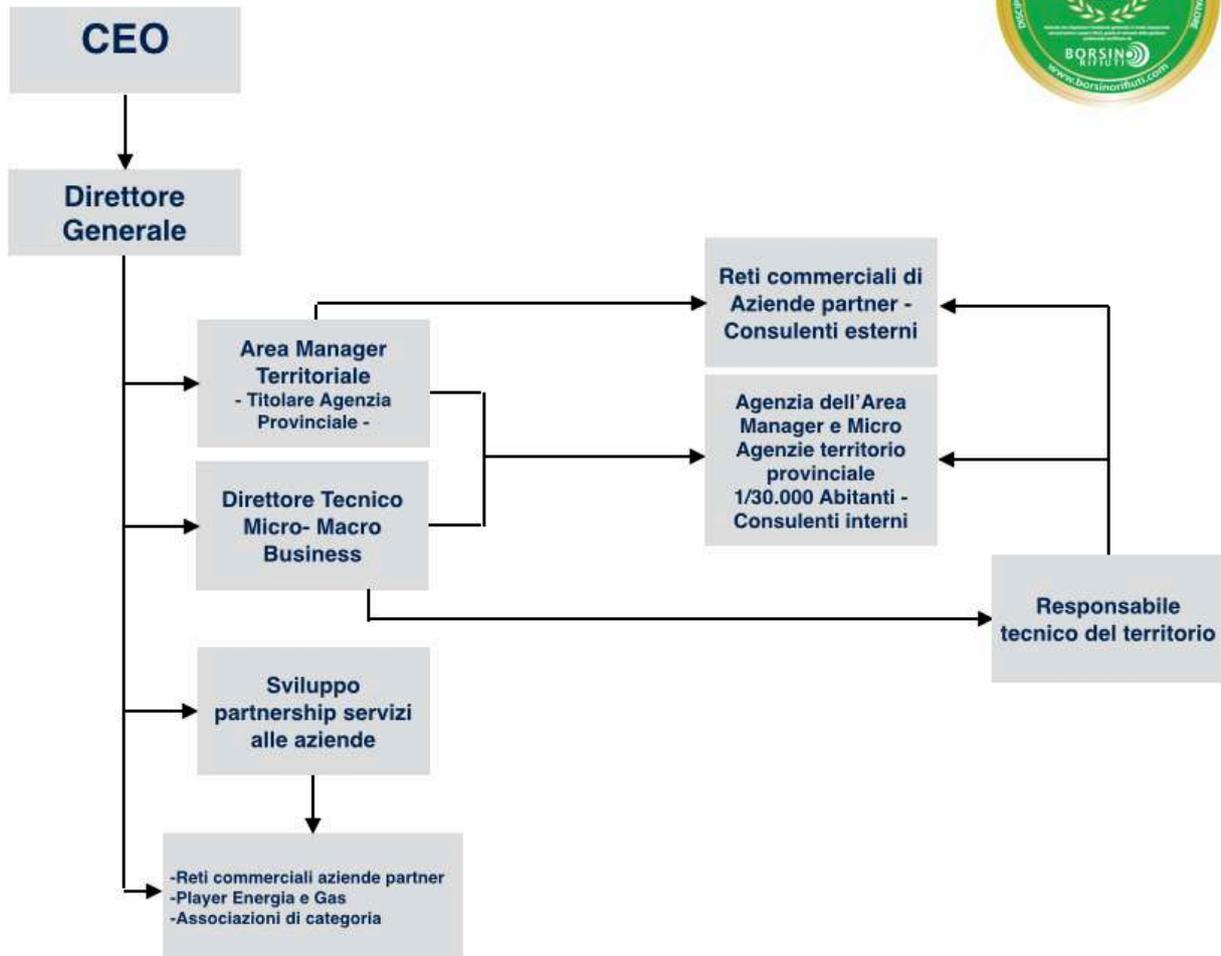
Il **CODICE DI CONDOTTA** fornisce un sostegno alla reputazione delle società di consulenza sul mercato poiché, attraverso alcuni principi generali significativi e una serie di regole di condotta precauzionali, chiarisce i parametri che rendono riconoscibile l'esercizio non abusivo della discrezionalità imprenditoriale. Il **CODICE DI CONDOTTA**, mediante i suoi elementi costitutivi, offre una base per esprimere credibili giudizi sulla reputazione delle imprese che lo adottano e per rafforzare le relazioni fiduciarie tra l'impresa e i suoi molteplici *stakeholder*, siano essi i clienti, i concorrenti o i dipendenti e collaboratori.

I principi generali, infatti, hanno la funzione di catturare situazioni non previste nel dettaglio e di stabilire un valore di riferimento nell'attuazione delle regole di condotta, che possono essere così estese a casi non previsti nel Codice. Le regole procedurali permettono, d'altra parte, di stabilire uno standard di comportamento e amministrativo preannunciato e verificabile: tramite la loro attuazione la società di consulenza, qualora si trovi a fronteggiare una situazione imprevista, può dimostrare di avere fatto ciò che era possibile per prevenire la violazione dei principi fondamentali e anche di non aver contribuito all'eventuale rallentamento della singola commessa meritando perciò appieno la fiducia e la buona reputazione sia verso la clientela che verso l'amministrazione..

A seguito dell'enunciazione dei principi generali a cui la professione si ispira, si approfondiscono, attraverso la stesura di regole di condotta consigliate in situazioni concrete, i dilemmi etici e i potenziali conflitti tra legittimi interessi che la buona consulenza deve sempre tenere in considerazione nel suo operare a favore dei clienti nella società. E' utile ricordare che tali regole non esauriscono tutti i casi e le forme in cui i principi generali, esposti nella prima parte del codice, devono trovare applicazione, ma consentono di interpolare modelli di comportamento e formalismi di riferimento in tutti i casi analoghi.

Organigramma Aziendale

Borsino Rifiuti - anno 2022 -



Compiti

Direttore Generale – Assegna Agenzie provinciali e Micro Agenzie territoriali – Convenziona associazioni di Categoria – Stipula contratti di distribuzione con Aziende commerciali per la distribuzione commerciale dei servizi

Area Manager Micro Business – E' il responsabile agenzia presente sul territorio, Coordina l'azione commerciale settore Microbusiness – forma le Agenzie Provinciali nell'avviamento servizio TARI – Coordina l'azione commerciale (Nelle Agenzie provinciali il ruolo dell'Area Manager è ricoperto dal direttore Agenzia)

Agenzia Provinciale/ Agenzia – Assegna con Direttore Generale l'inserimento di Micro Agenzie territoriali – Coordina formazione Micro Agenzie – Forma e seleziona consulenti commerciali della propria agenzia e coordina la formazione dei consulenti della Micro Agenzia

Micro Agenzia – Forma e seleziona consulenti commerciali

Consulente commerciali – Propongono il contratto alle partite iva – Assistenza tecnica commerciale al cliente – Intercetta le richieste dei clienti – Coordina l'azione commerciale dei suoi segnalatori

Organigramma Aziendale

Borsino Rifiuti - anno 2022 -



Regole commerciali:

I consulenti di tutte le agenzie che hanno acquisito un diritto di commercializzazione operano sotto il giudizio meritocratico dato dal mercato.

Le strutture organizzative possono far sconfinare la propria azione commerciale dal territorio di competenza esclusivamente seguendo le seguenti regole :

Acquisendo dalla sede centrale un diritto di micro agenzia sul territorio gestito da Agenzia Provinciale-Agenzia territoriale.

Acquisendo dalla sede centrale un diritto di Agenzia Provinciale nella provincia in cui si vuole operare

Acquisendo dalle sede centrale un diritto di Agenzia territoriale

Le Agenzie tutte che hanno consulenti che sporadicamente (non in maniera organizzata) contrattualizzano in un'area diversa assegnata all'Agenzia-Micro agenzia riconosceranno la gestione del cliente all'agenzia territorialmente competente.

Un'agenzia puo lavorare su una zona diversa dalla propria acquisita in concessione esclusiva acquisendo i diritti di micro agenzia con le spettanze proprie della micro agenzia. L'agenzia non puo gestire micro agenzie fuori dal suo territorio di competenza. La procacciamento di micro agenzie o agenzie provinciali fuori dal proprio territorio di competenza non implica la gestione commerciale dell'agenzia segnalatrice ma ne prevede solo una spettanza provvigionale una tantum per la segnalazione effettuata.

I consulenti utilizzeranno sul territorio gli strumenti dati a disposizione dalla sede centrale per non sovrapporsi nell'azione commerciale verso il cliente.

PREAMBOLO DEL CODICE CONDOTTA COMMERCIALE

Questo preambolo diventa parte integrante del **Codice Etico di Borsino Rifiuti** (visualizzabile sulla pagina www.borsinorifiuti.com) e costituisce parte essenziale del **CODICE DI CONDOTTA COMMERCIALE**, ne chiarisce le fonti, l'ambito di applicazione, i valori ispiratori, i concetti e gli scopi fondamentali, i destinatari e le parti interessate. Il **CODICE DI CONDOTTA COMMERCIALE** si applica:

- Alla direzione commerciale interna all'azienda **Taebioenergy srl**
- Alle agenzie commerciali, concessionari, procuratori delle stesse e alle società di consulenza partner, stabilendo principi e regole di condotta cui si deve attenere nello svolgimento delle proprie attività e nei suoi rapporti con i clienti e gli altri *stakeholder* come diseguito chiarito;

Ai fini di questo codice, perciò, quando si parla di consulente si intende la società di consulenza e allo stesso tempo, a meno che non sia specificato diversamente, chi all'interno della società di consulenza ricopra posizioni apicali o il ruolo di amministratore; inoltre con consulente è inteso l'agente o il procuratore dell'agenzia (d'ora in poi chiamato Consulente).

Questo preambolo esplicita la "**visione etica**", "**regole di condotta**" e le "**procedura formale e/o le disposizioni tecniche di servizio**" della consulenza di *management*, mediante cui i consulenti adempiono alla distribuzione del servizio.

Fanno parte della "**visione etica**" della consulenza di *management*:

- la responsabilità morale verso il cliente per le conseguenze e gli effetti della consulenza, specie quelle che il cliente non è perfettamente in grado di prevedere a causa del differenziale conoscitivo e informativo avvantaggio del consulente, sia che si tratti di aiutare la presa di decisioni strategiche, sia che si tratti di assistere l'attuazione di politiche aziendali, per le quali occorrono conoscenze particolari. Tale differenza di conoscenza è costitutiva della stessa professione di consulenza di *management*, anche qualora la conoscenza sia impiegata per esprimere una valutazione esterna sulla base di elementi, informazioni e conoscenze aggiuntive, circa la fattibilità di ipotesi e piani d'azione elaborati dall'azienda, posto che essa non sia mera copertura e legittimazione di decisioni già prese - nel qual caso non può essere qualificata come prestazione professionale;
- la cura della relazione fiduciaria con il cliente, nel senso dell'obbligo di esercitare la propria autonoma capacità di giudizio e di scelta circa strategie e decisioni attuative raccomandate, in modo da favorire e promuovere l'interesse del cliente, per come esso è stato espresso e chiarito nel corso delle fasi preliminari, ma anche come esso si è rivelato nel corso dell'attività di consulenza.

Nell'ambito della cura della relazione fiduciaria, l'etica della consulenza richiede sempre di rispettare e promuovere l'autonomia del cliente e quindi la sua responsabilità nel prendere le proprie decisioni nelle fasi in cui tali scelte siano richieste.

La "**visione etica**" tiene conto della complessità dei contesti organizzativi in cui il consulente entra. Perciò essa implica:

1. saper distinguere "chi è cliente": il committente dell'incarico ha certamente un ruolo importante per l'instaurarsi della relazione fiduciaria tra cliente e professionista tipica di una prestazione professionale, ma spesso egli affida l'incarico in nome e per conto del vero cliente che in ultima istanza è l'organizzazione a vantaggio della quale vengono prestati i servizi di consulenza;
2. avere consapevolezza dei possibili conflitti di interessi o anche contrasti tra interessi legittimi che si possono determinare, e quindi l'obbligo di perseguire la condotta etica come stabilita dal codice per affrontare tali situazioni potenziali, sia per prevenire i conflitti di interesse, sia per dirimere i contrasti tra gli interessi.

La visione etica richiede inoltre consapevolezza che la consulenza, offerta in forma di impresa, deve realizzare la cooperazione con molteplici interlocutori (i cosiddetti *stakeholder*) interni ed esterni: soci, *partner*, dipendenti e collaboratori, fornitori oltre che i clienti. Tali relazioni sono anch'esse rilevanti ai fini dell'etica della consulenza, e sono quindi soggette al **Codice di condotta commerciale**.

Pertanto, l'etica della consulenza aderisce al principio di responsabilità sociale dell'impresa e intende perciò il perseguimento dell'interesse delle imprese o delle organizzazioni in linea con il principio della creazione di valore per i loro *stakeholder*, nonché l'esercizio del ruolo di chi governa le imprese, e quindi di chi grazie a maggiore conoscenza consiglia circa l'esercizio delle funzioni di Il rapporto tra Borsino Rifiuti e i Consulenti commerciali, agenzie commerciali, direzione è basato su un dovere fiduciario nei riguardi di tutti gli *stakeholder* dell'organizzazione. Ciò significa:

- promuovere in modo bilanciato il loro reciproco interesse, prendendo decisioni volte a generare un vantaggio comune, e al contempo dirimere in maniera equa i conflitti distributivi;
- tendere alla sostenibilità finanziaria, sociale e ambientale delle attività delle imprese e delle organizzazioni, nonché dello sviluppo economico risultante.

Ai fini di questo codice si intendono *stakeholder* quelle categorie di individui o gruppi di individui che hanno un interesse essenziale in gioco nelle modalità di svolgimento del servizio offerto o nella direzione e governo delle organizzazioni, imprese (trasportatori-imprese ed impianti di trattamento rifiuti), aziende o amministrazioni cui la consulenza è prestata e su cui essa ha effetto.

Sono *stakeholder* del consulente in senso stretto:

- il cliente (sia il committente individuale, sia l'organizzazione cliente);
- i soci, i dipendenti e i collaboratori della società di consulenza;

In senso ampio sono *stakeholder* del consulente i terzi, con cui si intendono:

- a) gli *stakeholder* del cliente, su cui ricadono le conseguenze in modo diretto o indiretto delle decisioni consigliate dal consulente:
- i dipendenti e collaboratori del cliente;
 - i clienti e utenti dei beni e servizi prodotti e distribuiti dal cliente;
 - gli azionisti del cliente qualora si tratti di impresa privata;
 - i fornitori del cliente quali a titolo di esempio il commercialista o l'azienda di raccolta dei rifiuti speciali;

Sono inoltre *stakeholder* rilevanti gli interlocutori delle associazioni di categoria convenzionate con Borsino Rifiuti

Fanno parte della "**procedura formale e/o le disposizioni tecniche di servizio**" della consulenza di *management*:

- 1- regole per evitare il rischio di non conformità procedurale, per questo vengono redatte le procedure aziendali intese come procedure che limitano le possibili inefficienze della catena lavorativa posta a valle dell'azione commerciale.

Gli elementi essenziali per gestire i rischi di non conformità sono descritte in questo paragrafo e fanno parte dell'insieme di procedure, o, altrimenti dette, SOP (*Standard Operating Procedures*) presenti nell'organizzazione di Borsino Rifiuti.

Tali procedure cercano di limitare i rischi :

- Finanziari dovuti alla possibile inesperienza del cliente e o del consulente.
- Temporalmente che racchiudono le lungaggini di tempo per assumere una commessa e una verifica sostanziale di quanto commissionato.
- Di danni di immagine di Borsino Rifiuti e di tutta la struttura tecnica e commerciale

A tale proposito è importante chiarire preliminarmente la funzione delle procedure rispetto ai processi.

In particolare, un *processo*, secondo la normativa ISO 9001:2015, è un insieme di attività correlate che trasformano un determinato *input* in *output*. Nelle aziende dotate di un sistema di gestione della qualità, in accordo alla norma ISO 9001:2015, i processi aziendali devono essere misurabili e monitorabili nel tempo, mediante l'utilizzo di indicatori di prestazione chiave.

Nei processi sono normalmente coinvolti più organi aziendali e le loro attività sono coordinate attraverso un flusso di informazioni (*work flow*).

Il coordinamento fra i vari organi aziendali verrà formalizzato in *procedure*, ove verranno definite nel dettaglio i passaggi tra una funzione aziendale e un'altra.

Le *procedure* sono, quindi, la descrizione dettagliata di come una parte del processo deve essere eseguita e sono spesso riferite a singole funzioni o ai *team* e consistono in un insieme di attività ripetitive, sequenziali e finalizzate al raggiungimento di un determinato risultato. La caratteristica rilevante della procedura indicata nel presente codice è redatta in modo chiaro e semplice e seguirla costantemente migliora le performance del sistema commerciale produttivo di Borsino Rifiuti che avrà la possibilità di svolgere al meglio il servizio ordinato dal cliente. In conclusione, la visione etica e procedurale della consulenza di *management* sta alla base della legittimazione della stessa professione di consulente, agenzia e direzione commerciale.

LA VISIONE ETICA

1.1 PREMESSA

Con i principi di seguito elencati si intende:

- specificare i termini generali dell'accordo imparziale (contratto sociale) tra la professione della consulenza di *management* e i suoi *stakeholder*, in base al quale essa è moralmente legittimata;
- garantire che, presi i principi nel loro assieme, il trattamento riservato agli *stakeholder* da parte della professione sia accettabile come equo, e che al contempo i principi siano tra loro bilanciati e possano essere soddisfatti tutti assieme;
- dare criteri generali in grado di orientare la condotta anche laddove ci siano carenze nelle regole e nei contratti particolari, causa la loro inevitabile incompletezza;
- dare ragioni morali universalmente accettabili per motivare e sostenere la condotta e l'osservanza delle norme di comportamento;
- porre le basi per derivare norme di condotta più concrete.

1.2 PRINCIPI ETICI

1. **Uguaglianza.** Ogni persona è degna di **uguale considerazione e rispetto**. Il consulente di conseguenza rispetta ugualmente ogni **stakeholder**, considerandolo fonte di diritti e di valori a sé, e non mezzo per i propri scopi.
2. **Autonomia.** Il consulente promuove **l'autonomia e la libertà di scelta** del cliente. Sulla base della consulenza offertagli, il cliente deve essere messo nelle condizioni di prendere le proprie decisioni in modo **responsabile**.
3. **Interesse del cliente.** Il consulente opera **nell'interesse del cliente**, cioè non solo il singolo committente dell'incarico, ma l'organizzazione-cliente in nome e per conto della quale l'incarico viene attribuito. Perciò egli favorisce la messa a fuoco degli **interessi effettivi** dell'organizzazione-cliente e degli **obiettivi effettivi** della consulenza.
4. **Fiducia.** Il consulente opera in modo da giustificare e salvaguardare la **fiducia** in lui riposta, perseguendo l'interesse del cliente con **lealtà e diligenza** nello svolgimento degli incarichi, prevenendo e sventando **i conflitti di interesse**.
5. **Oggettività e indipendenza.** Nell'uso e nel trasferimento di conoscenza e informazione, il consulente mantiene la sua **indipendenza** di giudizio, e formula le sue affermazioni su materie di fatto nel rispetto della massima **oggettività** e ricerca della **verità**.
6. **Imparzialità, empatia ed equo bilanciamento.** Nel consigliare scelte e soluzioni, il consulente forma il suo giudizio in modo **imparziale** ma **simpatetico** nei confronti delle parti coinvolte. Di fronte al contrasto tra interessi legittimi egli cerca soluzioni di **equo bilanciamento**, che potrebbero essere accettate mediante un **accordo imparziale**, informato e **non forzato** dalle parti.
7. **Riservatezza e privacy.** Il consulente garantisce la **riservatezza** delle informazioni confidenziali ottenute dal cliente e il rispetto della **privacy** del cliente, dei membri dell'organizzazione e degli altri *stakeholder* con i quali egli viene a contatto.
8. **Trasparenza.** Il consulente segue il criterio di **trasparenza** nel fare emergere i problemi posti da contrasti, intendimenti non dichiarati o comportamenti ingannevoli, in modo che ciascuno sia messo in condizione di prendere posizione e di fare le sue scelte responsabilmente

- 9. Responsabilità sociale.** Nel considerare le **conseguenze** anche non immediate delle attività di consulenza e per gli *stakeholder* del cliente, la società in generale e l'ambiente, il consulente è **socialmente responsabile**. Egli perciò ricerca soluzioni nel **bene comune** del cliente e dei suoi **stakeholder**, tali da essere al contempo **sostenibili** dal punto di vista finanziario, sociale e ambientale.
- 10. Equa condotta contrattuale.** Il consulente offre **benefici reali** al cliente a fronte di **un'equa remunerazione**. I termini della prestazione di consulenza devono essere fin dappprincipio descritti **tantocompletamente quanto è possibile**. Al sovenire di eventi imprevisti, il consulente propone termini che **sarebbero stati comunemente accettati in un accordo iniziale** in cui tutte le informazioni fossero state ugualmente possedute dalle parti.
- 11. Promozione delle capacità e della crescita professionale.** Il consulente promuove le **capacità e la crescita professionale**, dedicando attenzione al costante aggiornamento e crescita delle competenze proprie e dei propri collaboratori, nonché al sostegno delle **prospettive di carriera** e dell'**impiegabilità** dei collaboratori.
- 12. Giuste remunerazioni.** Nel consigliare le organizzazioni clienti e nell'organizzare la propria impresa, il consulente persegue **la giustizia nelle remunerazioni**, cioè la **proporzionalità** della remunerazione **al contributo dato** sia nel lavoro individuale sia di gruppo. Egli fa attenzione a che le **opportunità iniziali** delle diverse persone siano **sostanzialmente eque**, cosicché ciascuno possa dare il suo apporto essendo effettivamente dotato dei mezzi di cui ha bisogno.
- 13. Cooperazione e concorrenza leale.** Il consulente **coopera** con i colleghi per sviluppare e **far circolare** all'interno della comunità professionale le **conoscenze** e le **innovazioni** scientifiche, tecnologiche e culturali che consentono il **miglioramento complessivo della qualità** e dell'**utilità sociale** della consulenza. Inoltre i consulenti **competono** tra di loro in modo **leale** e nell'interesse del cliente e di Borsino rifiuti.
- 14. Legalità.** A parte casi estremi di obiezione di coscienza, la legge deve essere sempre rispettata indipendentemente dai contenuti particolari delle singole norme. Di conseguenza il consulente **rifiuta gli incarichi** che implicino violazioni della legge
- 15. Integrità e reciprocità.** La condotta professionale del consulente deve essere **moralmente integra**, cioè far corrispondere alle parole i fatti, specie nell'osservanza del Codice Etico. Egli coopera nella comunità professionale con chi reciprocamente rispetta il Codice Etico e si aspetta reciprocità nell'osservanza di principi etici analoghi da parte dei suoi interlocutori. **REGOLE**

REGOLE DI CONDOTTA

2.1 PREMESSA

Le regole di condotta che seguono non pretendono di esaurire tutti i casi e le forme in cui i principi devono trovare applicazione. Esse stabiliscono invece le condotte precauzionali rispetto a casi tipici in cui possono materializzarsi comportamenti cosiddetti opportunistici, che metterebbero a rischio il rispetto dei principi nella relazione tra il cliente e Borsino Rifiuti o uno dei suoi *stakeholder*. Rispettando i divieti e agendo secondo le norme di condotta qui stabilite², o ispirate adesse nei casi analoghi, il consulente produce evidenza che i principi non sono stati violati o che almeno egli ha fatto tutto ciò che è nelle sue possibilità per evitare che lo siano.

2.2 GLI IMPEGNI E LE REGOLE DI CONDOTTA VERSO GLI STAKEHOLDER CON CUI IL CONSULENTE INTRATTIENE RELAZIONI CONTRATTUALI

2.2.1. Clienti

2.2.1.1 Il consulente risponde ai bisogni effettivi del cliente.

Il consulente è consapevole che la conoscenza del cliente è spesso insufficiente a valutare *ex ante* l'utilità dei servizi di consulenza e questi, pertanto, corre il rischio sia di sopravvalutare l'importanza di alcune iniziative inadatte al caso particolare, sia di sottovalutare la serietà e strategicità di interventi necessari. Conseguentemente, può accadere che un servizio venga richiesto dal cliente senza una chiara percezione del problema effettivo e della migliore soluzione. Il consulente non approfitta di tali situazioni per vendere servizi non effettivamente utili.

Principi etici coinvolti: autonomia, interesse del cliente, fiducia, imparzialità, empatia ed equo bilanciamento, oggettività, equa condotta contrattuale.

Regole di condotta:

- ogni offerta del consulente per il cliente viene corredata da un documento contenente l'analisi del cliente, delle sue caratteristiche ed esigenze nel contesto dato, e la proposta del consulente volta a soddisfare le esigenze del cliente. Tale analisi è proporzionata alla natura, entità ed dimensione dell'intervento offerto;
- tale documento mette in luce il beneficio effettivo della consulenza e così da consentire al responsabile della commessa, ai suoi colleghi e superiori di valutare accuratamente l'effettiva utilità della consulenza;
- in ogni caso, il consulente non offre servizi di consulenza qualora sia convinto che siano dannosi per l'azienda o l'organizzazione del cliente;
- qualora Borsino Rifiuti riceva rimostranze da parte di clienti che ritengano di aver ricevuto dal consulente servizi non rispondenti ai propri effettivi bisogni, allo scopo di accertare la correttezza della condotta del consulente **Borsino Rifiuti** verificherà l'esistenza del suddetto documento e che esso riporti informazioni e valutazioni effettivamente rilevanti e pertinenti rispetto alle esigenze e ai benefici promessi al cliente, in relazione alla natura degli interventi proposti. In caso vengano riscontrate irregolarità Borsino Rifiuti verificherà se sono derivanti da dolo o negligenza formale e prenderà provvedimenti nei confronti dell'agenzia del consulente e richiamerà all'esamina il responsabile della rete commerciale (vedesi capitolo procedure).

2.2.1.2 Il consulente svolge con diligenza e cura gli incarichi che gli sono assegnati.

Nelle situazioni in cui il cliente non è in grado di verificare l'operato del consulente, questi ha cura della fiducia in lui riposta e non ne approfitta per trarre indebiti vantaggi.

Principi etici coinvolti: interesse del cliente; autonomia; fiducia; trasparenza; integrità; reputazione e *accountability*.

Regole di condotta: il consulente

- non mente sulle competenze proprie e della propria società e accetta esclusivamente incarichi per svolgere i quali è competente e per cui dispone dell'esperienza e della qualificazione necessaria, oppure per i quali è credibilmente in grado di dotarsi delle conoscenze e delle informazioni necessarie, anche al fine dell'introduzione di metodi innovativi e per soddisfare la relazione fiduciaria col cliente;
- rispetta la proprietà intellettuale ed i beni materiali del cliente e non ne fa uso per finalità diverse da quanto stabilito negli accordi iniziali;
- monitora le modalità con le quali i *partner* e i collaboratori lavorano presso i clienti. In caso di accertamento di scorrettezze, il consulente adotta provvedimenti del caso avendo cura di dare un corretto riscontro al cliente.

2.2.1.3 Il consulente propone soluzioni eque in caso di incompletezza del contratto.

Il sopravvenire di eventi imprevisti, rispetto ai quali le disposizioni del contratto con il cliente siano incomplete, rende possibile e talvolta opportuno rinegoziare i termini del progetto di consulenza rispetto a quanto stabilito. In questo caso il consulente agisce con equità, cioè non cerca di ottenere ingiusti benefici mediante l'imposizione di termini più onerosi o estensioni non necessarie del progetto, che sfruttano la situazione di dipendenza del cliente che si viene a creare a causa del fatto che questi, al punto cui si è arrivati, abbia già effettuato un investimento non recuperabile nel progetto.

Principi etici coinvolti: autonomia; fiducia, interesse del cliente; equa condotta contrattuale; imparzialità, empatia ed equo bilanciamento.

Regole di condotta: il consulente

- per tutti gli incarichi di dimensione economica rilevante⁴, definisce inizialmente un piano di lavoro volto a delineare chiaramente gli obiettivi, l'ambito e l'ampiezza del progetto, i suoi prerequisiti organizzativi, le modalità della sua attuazione ed i compensi applicati;
- informa tempestivamente il cliente circa il sopravvenire di eventi imprevisti, specifica la natura di tali eventi e la ragione per cui non potevano essere previsti, le opportunità e i costi aggiuntivi che essi comportano;
- propone nuovi termini del contratto che coincidano con quelli che sarebbero stati accettati in un accordo iniziale equo, cioè l'accordo che sarebbe stato accettato qualora tutte le informazioni nel frattempo intervenute fossero state ugualmente possedute dalle parti già ai tempi dell'accordo iniziale. Di conseguenza non rinegozia i termini dell'incarico attraverso minacce di interruzione o di insuccesso, a scapito degli investimenti del cliente nel frattempo intervenuti, il cui scopo sia rendere accettabile un nuovo accordo che inizialmente non sarebbe stato accettato;
- qualora, come accade nella selezione del personale, l'incarico abbia una scadenza temporale, la quale - a seguito di eventi imprevisti - sarà sicuramente superata senza soddisfazione delle esigenze del cliente, è raccomandabile che egli garantisca la prosecuzione oltre i termini ed eventualmente fino a che il problema non abbia trovato soluzione.

2.2.1.4 Il consulente imposta le relazioni con i clienti (imprenditori, manager, azionisti) secondo il principio di uguaglianza.

Il consulente non tratta arbitrariamente in modo diseguale i propri clienti. Non discrimina tra loro in base al credo religioso e politico, etnia, genere, sessualità. Inoltre, non trascura indebitamente un cliente, con il quale si è sottoscritto un impegno, a causa delle sue dimensioni, senza fornire, quindi, il servizio di consulenza concordato.

Principi etici coinvolti: uguaglianza; autonomia; fiducia; imparzialità, empatia ed equo bilanciamento; equa condotta contrattuale.

Regole di condotta:

- la proporzionalità tra dimensione, durata e importo del progetto e l'impiego di risorse è sancita mediante l'accordo *ex ante* che stabilisce la quantità e qualità delle risorse umane e materiali dedicate dal consulente al progetto;
- non deve intervenire nel corso dell'attuazione degli incarichi nessun trattamento diseguale tra clienti, rispetto allo *standard* di servizio concordato, sulla base dell'importanza economica e dimensione della commessa, sfruttando il fatto che il cliente non è in grado di verificarne l'attuazione.

2.2.1.5 Il consulente previene i conflitti di interesse.

Il consulente non agisce in conflitto di interesse con il cliente e previene le situazioni di conflitto di interesse potenziale. Costituisce conflitto di interesse potenziale la situazione in cui il consulente offre i suoi servizi a supporto di un'attività del cliente che sia direttamente concorrenziale nei confronti di un altro cliente servito dal consulente stesso, senza che entrambi i clienti ne siano messi al corrente. Con supporto ad attività direttamente concorrenziali s'intende che la consulenza è prestata con riferimento ad attività in segmenti di mercato e ambiti territoriali rispetto ai quali il successo del progetto di consulenza prestato a un cliente contrasterebbe in maniera diretta il beneficio che l'altro cliente potrebbe trarre dal progetto di consulenza a lui prestato dallo stesso consulente.

Si determina inoltre una situazione di conflitto di interesse potenziale quando il consulente scambia utilità private con soggetti influenti sulle decisioni del cliente (ad es. dirigenti o amministratori dell'organizzazione-cliente), i quali a loro volta siano nella posizione di indurre il cliente ad assegnare un incarico al consulente; oppure quando il consulente abbia il compito di selezionare fornitori per il cliente, mentre detiene relazioni d'affari con loro, di modo che tale selezione potrebbe non essere imparziale, ovvero selezionare personale per conto di un cliente mentre al contempo si opera su mandato di un altro cliente per la ricollocazione del medesimo personale, senza che le due parti ne siano al corrente. Inoltre, vi è conflitto di interesse potenziale nel consigliare a un cliente di concludere affari con un altro cliente, se il primo non è al corrente della relazione d'affari del consulente con il secondo. Infine è agire in conflitto di interessi lo sviluppare in proprio un'opportunità di affari del cliente e di cui si sia venuti al corrente attraverso informazioni ottenute dal cliente, qualora ciò inibisca o riduca la possibilità del cliente stesso di sviluppare efficientemente la medesima opportunità.

Principi etici coinvolti: fiducia; interesse del cliente; imparzialità, empatia ed equo bilanciamento; trasparenza.

Regole di condotta: il consulente

- valuta le circostanze che possano fare insorgere conflitti di interesse causa di impegni contratti con altri clienti, il cui interesse sia in potenziale conflitto con quelli del primo cliente e, ove non sanabili, li dichiara prontamente;
- in caso di relazioni esistenti tra il consulente, o suoi *partner* e soci, da un lato e dirigenti o amministratori del cliente dall'altro, si astiene dallo sfruttare tali relazioni per ottenere condizioni di favore;
- informa il cliente a proposito delle sue relazioni economiche e professionali con altri clienti qualora consigli il primo di stabilire una relazione d'affari con loro, ovvero consigli l'assunzione presso un cliente di personale messo in mobilità da un altro cliente;
- dichiara ogni *partnership* commerciale con fornitori di tecnologie, beni e servizi, di cui raccomanda l'acquisto al cliente;
- si astiene dallo sviluppare un'opportunità d'affari di cui sia venuto al corrente durante la consulenza al cliente e che questi potrebbe sviluppare in proprio, a meno di ricevere assenso dal cliente per procedere in tal senso

2.2.1.6 Il consulente agisce con integrità e sostiene la propria reputazione con il cliente.

A maggiore garanzia circa l'osservanza degli obblighi verso il cliente, a quest'ultimo viene consegnato e illustrato il Codice Etico, in modo che egli conosca gli impegni che il consulente è chiamato a rispettare e possa misurare su tale base la reputazione

del consulente stesso.

Principi etici coinvolti: integrità; reputazione e *accountability*.

Regole di condotta: ove la situazione lo consenta, per sottolineare l'integrità del consulente, è raccomandato che il Codice Etico sia considerato un'integrazione del contratto di consulenza, di modo che la sua osservanza sia considerata come parte integrante degli obblighi contrattuali che il consulente prende con il cliente.

2.2.2 Collaboratori e dipendenti

2.2.2.1 Premessa

Ai fini di questo codice si intende con "collaboratore" (di ogni genere) del consulente il dipendente di qualsiasi livello della società di consulenza (dalla direzione commerciale di Borsino Rifiuti alle Agenzie Territoriali ai Concessionari), i collaboratori che abbiano stabili relazioni di collaborazione con la società di consulenza commerciale anche se nelle forme contrattuali del lavoro autonomo.

2.2.2.2 Il consulente rispetta l'autonomia del collaboratore ed esercita l'autorità in modo legittimo. Posto che i rapporti di lavoro e collaborazione siano formalizzati con regolare contratto, l'autonomia dei collaboratori è un carattere costitutivo della consulenza, poiché ciascuno in consulenza deve avere capacità di ricerca, pensiero e giudizio indipendente ed assumersi responsabilità. L'autonomia del collaboratore si esprime nella cooperazione all'interno del *team* di lavoro, ove, grazie alla complementarietà con le risorse umane, intellettuali e cognitive degli altri, egli contribuisce a generare migliori soluzioni e valore. Le relazioni gerarchiche all'interno delle società di consulenza devono quindi rispettare l'autonomia del collaboratore e prevenire l'abuso di autorità. Questo può avvenire anche mediante una scarsa o iniqua considerazione dei contributi forniti dai collaboratori. L'esercizio improprio dell'autorità conduce alla

creazione di un ambiente di lavoro non cooperativo, fatto di personalismi e favoritismi, in cui l'interesse particolare è anteposto all'interesse generale.

Principi etici coinvolti: uguaglianza; autonomia; imparzialità, empatia ed equo bilanciamento; promozione delle capacità e della crescita professionale; giuste remunerazioni.

Regole di condotta:

- egli prevede modalità di partecipazione dei collaboratori alle decisioni, nella misura in cui siano in grado di contribuire;
- discute con il collaboratore le valutazioni e le decisioni che lo riguardano in modo trasparente e oggettivo;
- adotta sistemi di valutazione, incentivazione e retribuzione che favoriscano non i prevaricatori ma chi coopera alla creazione di valore;
- chi esercita l'autorità si rivolge ai suoi collaboratori con un linguaggio appropriato.

2.2.2.3 Il consulente organizza il lavoro con equità.

Eventi imprevisti possono portare ad una riorganizzazione interna alla società di consulenza, specie se dotata di un'organizzazione sufficiente⁶, che modifica la posizione di un collaboratore, con il rischio di espropriare quest'ultimo dei frutti del suo impegno, senza riconoscerne il contributo o sacrificando le sue legittime aspettative legate ad un possibile sviluppo di carriera e remunerazioni future.

Principi etici coinvolti: uguaglianza; imparzialità, empatia ed equo bilanciamento; trasparenza; giuste remunerazioni; equa condotta contrattuale.

Regole di condotta: il consulente, che operi con un'impresa dotata di organizzazione sufficiente

- comunica tempestivamente e attesta in modo trasparente l'accadere di eventi imprevisti o situazioni nuove che richiedono la riorganizzazione;
- valuta i costi e i benefici attesi da tali decisioni e li discute con il collaboratore;
- ripartisce i costi e i benefici derivanti dalle decisioni di riorganizzazione con il collaboratore, tenendo conto degli investimenti irrecuperabili da lui effettuati per accrescere il proprio contributo all'impresa.

2.2.2.4 Tutta la dirigenza commerciale, le agenzie di distribuzione e i concessionari favoriscono l'apprendimento, lo sviluppo dei rispettivi collaboratori, procacciatori, consulenti. favorisce l'apprendimento, lo sviluppo delle competenze e la professionalità dei collaboratori.

Il principale beneficio che la consulenza offre ai collaboratori, in cambio del loro sostegno, impegno e flessibilità, è l'apprendimento di nuova conoscenza e lo sviluppo di competenze, con riferimento a progetti non solo specificamente svolti nell'impresa, ma anche di natura più ampia. Il consulente è impegnato a sviluppare il valore delle competenze del collaboratore ed al contempo ne salvaguarda e accresce la competitività.

Principi etici coinvolti: promozione delle capacità e della crescita professionale; equa condotta contrattuale.

Regole di condotta: il consulente

- non utilizza forme di *stage* impropriamente, con il solo fine di avvalersi di lavoro qualificato a basso costo senza offrire, in effetti, crescita professionale e garantisce che gli *stage* siano remunerati;
- chiarisce in modo trasparente la natura dello *stage*, che può essere rivolto
 - a un progetto specialistico di comune interesse per il consulente e lo stagista, che sebbene non offra una probabile prospettiva di assunzione da parte del consulente accresce l'occupabilità generale dello stagista,
 - oppure alla partecipazione ad un progetto di consulenza su commessa di un cliente, al termine del quale è garantita una valutazione dell'operato dello stagista che, se positiva – qualora permanga l'esigenza di potenziamento organizzativo in base alla quale lo *stage* è stato avviato – offre un'opportunità di prosecuzione della collaborazione con il consulente;
- informa i candidati allo *stage* circa il numero degli stagisti, e quanti ne sono stati assunti, nel corso degli anni immediatamente precedenti; nel caso delle società di consulenza di maggiori dimensioni rende pubblico il tasso di assunzione di stagisti e la percentuale di stagisti rispetto al totale dei collaboratori.

2.2.2.5 Borsino Rifiuti chiede ai propri collaboratori di adempiere ai propri doveri con lealtà.

Nella gestione delle attività di impresa Borsino Rifiuti chiede ai suoi collaboratori commerciali di cooperare rispettando in modo reciproci principi etici nel vantaggio comune.

Principi etici coinvolti: integrità e reciprocità; equa condotta contrattuale; fiducia; riservatezza e *privacy*; giuste remunerazioni; interesse del cliente.

Regole di condotta: Borsino Rifiuti chiede al collaboratore

- di svolgere con diligenza e cura nello svolgimento degli incarichi a favore del cliente e dimostrare disponibilità ai controlli che il consulente deciderà di disporre nei limiti stabiliti dalla legge e dal **CODICE DI CONDOTTA COMMERCIALE**;
- di porre scrupolo nella tutela delle risorse dell'impresa, non farne uso per scopi di arricchimento personale in contrasto con l'interesse dell'impresa, del cliente e degli altri *stakeholder* e documentare l'impiego da parte sua di dette risorse (rimborsi-spese, viaggi di lavoro ecc.);
- di informare tempestivamente Borsino Rifiuti circa le situazioni o attività svolte nelle quali egli potrebbe essere personalmente titolare di interesse in conflitto con l'interesse del cliente oppure qualora titolare di tali interessi potrebbero essere il coniuge, i figli, o altri parenti di primo grado. Il collaboratore si astiene da tali attività o rinuncia a tali interessi in

base alla procedura stabilita dal consulente, che fissa in anticipo l'entità delle operazioni in potenziale conflitto di interesse

oltre la quale non autorizza la partecipazione del collaboratore all'operazione;

- di astenersi dall'avvantaggiarsi personalmente di opportunità di affari delle quali venga a conoscenza nel corso dello svolgimento delle proprie funzioni presso il cliente, che in tal modo vengono sottratte al cliente, agendo così in conflitto di interesse col cliente e con Borsino Rifiuti;
- di non accettare tassativamente non solo pagamenti ma neppure regali o benefici in natura da parte di clienti o fornitori i quali diano adito al solo sospetto che egli possa offrire in cambio un trattamento di favore in contrasto con l'interesse legittimo del consulente o dei terzi come protetti da questo codice o dalla legge. Il collaboratore rispetta i limiti entro i quali i regali possono essere fatti o ricevuti, in modo da poter essere interpretati come atti di cortesia aventi valore commerciale meramente simbolico. Tali limiti sono dal consulente portati a conoscenza dei clienti, dei fornitori e di ogni soggetto di relazioni commerciali o committente di incarichi;
- di astenersi da atti, interni all'organizzazione di impresa, il cui scopo sia ottenere decisioni favorevoli di avanzamento di carriera o assegnazione di budget o incarichi rilevanti, con i relativi benefici, ove tali obiettivi siano perseguiti per mezzo di informazioni manipolatorie o false circa capacità o realizzazioni personali, oppure opportunità per l'impresa, o anche per mezzo di benefici promessi in cambio di decisioni favorevoli di superiori o in cambio del silenzio da parte del personale adibito ai controlli;
- di seguire scrupolosamente le procedure fissate da Borsino Rifiuti per proteggere le informazioni sui fornitori e sui clienti, e le altre informazioni che costituiscono un patrimonio aziendale.

2.2.3 Fornitori e partner professionali e commerciali esterni

2.2.3.1 Il consulente commerciale, l'agenzia commerciale non tratta con i fornitori in modo imparziale e previene i conflitti di interesse nei loro confronti.

Al consulente commerciale, all'agenzia, alle associazioni convenzionate e contrattualizzate è fatto assoluto divieto trattare con i vari

Fornitori di Borsino Rifiuti condizioni difformi da quanto concordato contrattualmente da Borsino Rifiuti.

Principi etici coinvolti: uguaglianza; imparzialità, empatia ed equo bilanciamento; fiducia; interesse del cliente.

Regole di condotta: il consulente

- richiede che i collaboratori, che abbiano voce in capitolo nella selezione di fornitori o *partner*, dichiarino anticipatamente le loro relazioni o partecipazioni con i potenziali fornitori o *partner*;
- in presenza di potenziali conflitti di interesse, richiede che essi si astengano dalle suddette decisioni;
- in alternativa si dota di procedure che garantiscano la corretta segregazione delle responsabilità decisionali;
- non utilizza impropriamente le informazioni riservate dei fornitori.

2.2.3.2 Il consulente commerciale, l'agenzia commerciale rispetta i diritti dei concessionari e di Borsino Rifiuti nella catena di fornitura.

Borsino Rifiuti richiede il rispetto degli *standard* di condotta fissati dal Codice Condotta Commerciale e del Codice Etico, rivedendo i termini contrattuali qualora ciò costituisca un onere economico eccessivo per il consulente commerciale

Principi etici coinvolti: responsabilità sociale; imparzialità, empatia ed equo bilanciamento; giuste remunerazioni; integrità e reciprocità.

Regole di condotta: il consulente

- richiede che i consulenti commerciali, la direzione commerciale rispettino i contratti e le condizioni di lavoro dei dipendenti e collaboratori del fornitore;

PROCEDURA FORMALE E/O DISPOSIZIONI TECNICHE DI SERVIZIO.**3. PREMESSA**

Le regole di condotta che seguono non pretendono di esaurire tutti i casi e le forme in cui i principi devono trovare applicazione. Esse stabiliscono invece le condotte precauzionali rispetto a casi tipici in cui possono materializzarsi comportamenti cosiddetti opportunistici, che metterebbero a rischio il rispetto dei principi nella relazione tra il cliente e Borsino Rifiuti o uno dei suoi *stakeholder*. Rispettando i divieti e agendo secondo le norme di condotta qui stabilite², o ispirate ad esse nei casi analoghi, il consulente produce evidenza che i principi non sono stati violati o che almeno egli ha fatto tutto ciò che è nelle sue possibilità per evitare che lo siano.

3.1 TIPOLOGIA DI CLIENTI DEL SERVIZIO PRIVATO DI RACCOLTA

UTENZE NON DOMESTICHE	
Categoria immobile	
1	Musei, biblioteche, scuole, associazioni, luoghi di culto
2	Cinematografi e teatri
3	Autorimesse e magazzini senza alcuna vendita diretta
4	Campeggi, distributori carburanti, impianti sportivi
5	Stabilimenti balneari
6	Esposizioni, autosaloni
7	Alberghi con ristorante
8	Alberghi senza ristorante
9	Case di cura e riposo
10	Ospedali
11	Uffici, agenzie, studi professionali
12	Banche ed istituti di credito
13	Negozi abbigliamento, calzature, libreria, cartoleria, ferramenta e altri beni durevoli
14	Edicola, farmacia, tabaccaio, plurilicenze
15	Negozi particolari quali filatelia, tende, tessuti, tappeti, cappelli, ombrelli, antiquariato
16	Banchi di mercato beni durevoli
17	Attività artigianali tipo botteghe: parrucchiere, barbiere, estetista
18	Attività artigianali tipo botteghe: falegname, idraulico, fabbro, elettricista
19	Carrozzeria, autofficina, elettrauto
20	Attività industriali con capannoni di produzione
21	Attività artigianali di produzione beni specifici
22	Ristoranti, trattorie, osterie, pizzerie, pub
23	Mense, birrerie, amburgherie
24	Bar, caffè, pasticceria
25	Supermercato, pane e pasta, macelleria, salumi e formaggi, generi alimentari
26	Plurilicenze alimentari e/o miste
27	Ortofrutta, pescherie, fiori e piante, pizza al taglio
28	Ipermercati di generi misti
29	Banchi di mercato generi alimentari
30	Discoteche, night club

3.2 DA UN'AZIONE COMMERCIALE INCOMPLETA SI CREANO INEFFICIENZE AL SISTEMA

Il lavoro di Borsino rifiuti è complesso ed un'azione commerciale incompleta crea disfunzioni tecniche amministrative sull'intera catena del valore con aggravio di costi tecnici-amministrativi .

Parte delle inefficienze possono derivare da :

- Documentazione contrattuale incompleta
- Mancato rispetto delle procedure di ingaggio (registrazione sul portale, compilazione form tari, inserimento dati e documenti nel form tari)
- Calligrafia posta sul contratto non leggibile
- Timbro e firma dell'amministratore non leggibile
- Mancanza di apposizione timbro del cliente
- Non invio delle copie contratto in originale
- Comunicazioni tra la distribuzione commerciale e la sede centrale non effettuate tramite utilizzo della mail (tari@borsinorifiuti.com)
- Contratti scannerizzati completi di ultima bolletta TARI

3.2.1 RICADUTE DI UN'AZIONE COMMERCIALE INCOMPLETA

- **Ricadute sulla produzione ed erogazione del servizio**
- **Ricadute economiche sulla produzione ed erogazione del servizio e conseguentemente al rendimento commerciale dell'intera filiera**
- **Mancata retribuzione delle commissioni**

3.2.2 COMUNICAZIONI PERIODICHE

La Direzione ha la responsabilità di predisporre ed attuare appropriati mezzi di comunicazione interna per la divulgazione e la conoscenza del Codice Etico.

Analoghi piani di comunicazione vengono realizzati per rendere noto all'esterno di Borsino Rifiuti i contenuti del Codice Etico (attraverso, per esempio, la pubblicazione sul sito istituzionale) e per portare a conoscenza degli interessati le modalità di segnalazione di eventuali violazioni.

Tutti gli stakeholder devono comunicare con il diretto superiore gli sviluppi della loro azione commerciale o del loro coordinamento almeno con le seguenti cadenze :

Consulenti – Area Manager

Frequenza giornaliera :

- nel caso ci si trovi di fronte a fronteggiare dinamiche commerciali di cui si necessita consulenza.
- ogni volta che si sottoscrive un accordo commerciale

Frequenza settimanale :

- relazione sull'azione commerciale svolta, richieste dei clienti, programmazione dei lavori
- formazione

Area Manager – Sede Centrale

Frequenza giornaliera :

- nel caso ci si trovi di fronte a fronteggiare dinamiche commerciali di cui si necessita consulenza.
- ogni volta che si sottoscrive un accordo commerciale

Frequenza settimanale :

- relazione sull'azione commerciale svolta, richieste dei clienti, programmazione dei lavori
- formazione

Area Manager – Sede Centrale

Frequenza quadrimestrale :

- Incontro in sede Centrale per impostazione strategia, formazione

Sede Centrale – Area Manager – Consulenti

Frequenza bisettimanale :

- Incontro con strumenti digitali o di presenza con l'intero gruppo di lavoro

3.2.3 CONTROLLO DA PARTE DI BORSINO RIFIUTI

BORSINO RIFIUTI provvederà alla vigilanza ed al controllo della bontà dell'azione commerciale attraverso il proprio servizio di controllo interno.

3.2.4 INOSSERVANZA E SANZIONI

La violazione dei doveri previsti nel Codice Etico è considerata una lesione del rapporto di fiducia con Borsino Rifiuti e può portare a sanzioni disciplinari, legali, civili e/o penali, previste dalla legge o dalla contrattazione collettiva.

Nei casi giudicati più gravi, la violazione può comportare la risoluzione del contratto di lavoro, se posta in essere dal dipendente, ovvero all'interruzione del rapporto, se posta in essere da un soggetto terzo.

L'inosseranza del presente Codice Etico assume anche rilievo con riferimento all'assegnazione degli incarichi e alla collocazione del dipendente, nonché ai fini della valutazione e della corresponsione di eventuali incentivi economici. In caso di violazione da parte dei dirigenti verranno applicate le misure più idonee, in conformità a quanto stabilito dalle pattuizioni contrattuali e dalla normativa vigente. Nell'ambito dei contratti di collaborazione professionale e fornitura di beni, servizi e lavoro, si chiederà l'inserimento di clausole risolutive espresse in relazione a comportamenti che siano risultati contrari ai principi del presente Codice.

L'adozione dei principi etici rilevanti ai fini della prevenzione dei reati previsti dal D.Lgs. 231/2001 costituisce un elemento essenziale del sistema di controllo preventivo. A tal fine le regole comportamentali previste nel Codice Etico costituiscono un riferimento di base cui i Destinatari devono attenersi nei rapporti con gli interlocutori, tra i quali costituiscono un riferimento di base cui i Destinatari devono attenersi nei rapporti con gli interlocutori, tra i quali un rilievo preminente spetta alla Pubblica Amministrazione e ai pubblici dipendenti.

L'applicazione della penalità sarà preceduta da formale contestazione dell'inadempienza, contro la quale l'Agenzia avrà facoltà di presentare le proprie controdeduzioni entro il termine perentorio di 5 (cinque) giorni dal ricevimento della stessa.

Le eventuali motivazioni adottate verranno sottoposte alla valutazione di BORSINO RIFIUTI

Decorso il suddetto termine o nel caso in cui le controdeduzioni presentate non dovessero risultare soddisfacenti, BORSINO RIFIUTI procederà alla determinazione della penalità e applicherà la stessa, dandone comunicazione all'Agenzia. L'ammontare determinato sarà incamerato da BORSINO RIFIUTI per mezzo di trattenuta sulla prima rata utile dei pagamenti all'Agenzia unitamente all'importo relativo all'eventuale mancato svolgimento del servizio contestato e fatta salva comunque l'azione di risarcimento del danno.

3.2.5 SICUREZZA SUL LAVORO

L'Agenzia, con riferimento all'espletamento di tutti i servizi previsti dal presente ACCORDO, ha l'obbligo di predisporre il "Piano di sicurezza e i Documenti di valutazione dei rischi" previsti dalla normativa vigente in materia di miglioramento

della sicurezza e della salute dei lavoratori durante il lavoro, facendosi carico di adottare tutti gli opportuni accorgimenti tecnici, pratici ed organizzativi volti a garantire la sicurezza sul lavoro dei propri addetti e di coloro che dovessero collaborare, a qualsiasi titolo, con gli stessi.

All'atto della presa in carico del servizio l'Agenzia dovrà trasmettere copia del suddetto piano unitamente al nominativo del Responsabile al quale intende affidare i compiti del servizio di Prevenzione e Protezione previsto dall'art. 101 del D.Lgs. 9 Aprile 2008 n° 81 e successive modifiche ed integrazioni; indicandone il recapito telefonico fisso e mobile. In caso di sostituzione, l'Agenzia dovrà darne immediata comunicazione.

In particolare assicura la piena osservanza delle norme sancite dal D.Lgs. 9 Aprile 2008 n° 81 e successive modifiche ed integrazioni, sull'attuazione delle Direttive UE riguardanti il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori sui luoghi di lavoro.

I dipendenti, i collaboratori commerciali interni ed esterni a seconda delle diverse mansioni agli stessi affidate, dovranno essere informati sui rischi connessi alle attività svolte ed adeguatamente formati al corretto uso delle attrezzature e dei dispositivi di protezione individuali e collettivi da utilizzare ed alle procedure cui attenersi in situazioni di potenziale pericolo.

Tutte le attrezzature, macchine e mezzi impiegati nel servizio dovranno essere rispondenti alle vigenti norme di legge e di sicurezza ed in particolare al D.P.R. 25 Luglio 1996 n. 459 (regolamento per l'attuazione delle direttive 89/392/CEE e 93/368/CEE concernenti il riavvicinamento delle legislazioni degli stati membri relative alle macchine) ed al D.L.vo 4 Dicembre 1992 n. 475 (attuazione della direttiva 89/686/CEE relativa ai D.P.I – Dispositivi di protezione individuale), e loro successive modificazioni o integrazioni.

4.1 CONSIGLI UTILI

4.1.1 CONSIGLI COMMERCIALI

Errore #1: parlare, parlare, parlare (e non ascoltare) Immaginiamo che tu sia un freelance e abbia ricevuto un'email da una persona che desidera uno dei tuoi servizi. Oppure che tu sia un commerciale che ha fissato un incontro con un potenziale cliente. In entrambi i casi a un certo punto ti trovi davanti al tuo interlocutore per capire meglio in che modo lo puoi aiutare. E tu cosa fai? Parli, parli e parli. Parli per coprire il silenzio, perché sei in uno stato di ansia, perché vuoi portarti a casa il cliente, perché gli vuoi dimostrare di essere la persona giusta per lui e perché credi che tutte le tue parole lo possano convincere.

Hai mai pensato che il tuo interlocutore ha in realtà più ansia di te? Si sta chiedendo lui se tu sei la persona giusta, se può fidarsi di te, se saprai aiutarlo e se i suoi soldi saranno ben spesi.

Quindi: prova a parlare un po' di meno e comincia ad ascoltare. Preparati prima di incontrarlo, cerca di capire le sue reali aspettative, prendi nota di quello che ti dice, ascolta bene le parole che usa mentre ti spiega la sua situazione. E focalizzati sul creare una relazione umana: è questo ciò che conta davvero.

Errore #2: avere fretta (di scrivere un preventivo) Facciamo ora un passo avanti: hai ascoltato il tuo potenziale cliente, hai capito i suoi bisogni e non vedi l'ora di scrivere il preventivo – augurandoti al tempo stesso che lui non sparisca nel nulla dopo averlo ricevuto.

Non so tu, ma io non ho ancora conosciuto nessuno che guadagni sul numero di preventivi inviati: ciò che conta (e ti fa guadagnare) è il numero di preventivi che ti tornano firmati.

Quindi? Il preventivo dovrebbe essere il riassunto di ciò che vi siete detti, non qualcosa che ti porta via ore e ore di lavoro. Investi nella fase precedente alla stesura del preventivo, è questa quella che conta. Se vuoi approfondire, puoi leggere la

mini raccolta che ho scritto sugli errori che si commettono quando si scrive un preventivo e l'articolo sul preventivo come momento cruciale della customer experience.

Errore #3: non selezionare i clienti

Un errore molto frequente, soprattutto all'inizio di un'attività, è quello di non selezionare i clienti: si prendono tutti, anche quelli sbagliati, che non danno valore al nostro lavoro, che non capiscono ciò che offriamo e che fanno fatica a riconoscerlo economicamente. Paul Jarvis ha creato un questionario che ti aiuta a valutare in modo razionale se chi hai di fronte è una persona con cui è opportuno lavorare. Se vuoi sapere anche tu come scegliere i clienti giusti, trovi la traduzione del questionario nel mio libro sulla customer experience: puoi anche scaricare il pdf per stamparlo e utilizzarlo per ogni tuo cliente.

Errore #4: dare per scontato (che il cliente sappia) Quante volte ti ritrovi a ripetere le stesse cose al cliente? Spesso commettiamo l'errore di dare per scontato che il cliente sappia e ci meravigliamo di dover spiegare aspetti che per noi sono ovvi.

Prova ad anticipare tu le sue domande: spiega come funziona il tuo lavoro, spiega chi chiama chi (un "Ci sentiamo!" non significa nulla, perché non specifica chi contatta chi), spiega di cosa hai bisogno, spiega cosa succede se, spiega il perché, spiega cosa c'è dietro. In questo modo conquisti e mantieni la fiducia del cliente. Hai mai pensato a quanto sia bello poter far affidamento su qualcuno? Questo è ciò che conta.

Errore #5: mettere la testa sotto la sabbia Hai commesso un errore: e ora che fai? Come dico ogni volta che tengo un corso sulla gestione dei reclami, solo chi non lavora non sbaglia. Ciò che conta è come affronti la cosa: nascondi la testa sotto la sabbia, sperando che, quando la rialzerai, le nuvole siano scomparse, oppure affronti la questione con il cliente mettendoti in discussione e cercando insieme una soluzione?

Prova a vedere il reclamo come un feedback, come un modo semplice e diretto che i tuoi clienti hanno per dirti che c'è spazio per migliorare. E rimanere tuoi clienti. Non è un affronto, una vergogna, o un attacco personale. Il tuo ego mettilo da parte.

Errore #6: non offrire consulenza

Il cliente ti ha firmato il preventivo? Ottimo, ha capito che sei la persona che può aiutarlo a raggiungere i suoi obiettivi. Cerca di tenere tu le redini in mano durante il lavoro insieme: continua a essere propositivo, cerca di conoscere i suoi collaboratori e di capire in quale altro modo lo puoi aiutare.

Ciò che conta è la sicurezza: il cliente ha bisogno di sapere che ha fatto una buona scelta e che può continuare ad affidarsi a te.

Errore #7: non mettersi nei panni di chi si ha di fronte A chi mi chiede: come faccio ad anticipare eventuali criticità durante il lavoro insieme e a non essere colto alla sprovvista?, io rispondo: ciò che hai scelto oggi serve davvero al tuo cliente? Lo apprezza o gli crea un problema in più?

Prova a metterti nei panni di chi hai di fronte: ti può aiutare la mappatura del viaggio che il tuo cliente compie con la tua attività, perché ti dà la possibilità di entrare in empatia con lui, capire cosa si aspetta da te, conoscere i punti di contatto online e fisici (soprattutto quelli per lui più critici), e offrire una proposta ottimizzata sulla sua esperienza. In due parole: ti aiuta a osservarti da fuori.

Se vuoi approfondire il tema della customer experience e capire i risultati concreti che io e i miei clienti abbiamo raggiunto lavorando insieme, puoi iscriverti alla newsletter.

Errore #8: pensare che la fidelizzazione inizi dopo Cosa puoi fare per continuare a lavorare con i tuoi clienti anche in futuro?

Come ci insegna Daniel Kahneman nel suo studio dedicato all'esperienza e alla memoria, è sì importante l'esperienza che facciamo, ma molto di più lo è il ricordo che ne serbiamo. Le persone non valutano l'esperienza totale che vivono con noi in base a ciò che accade in ogni singola fase della relazione, ma la giudicano in base a ciò che è successo nel momento di maggiore intensità e alla fine (quello che viene chiamato pick-end rule).

Quindi, se vuoi trasformare i tuoi clienti in clienti per sempre, non commettere l'errore di pensare che la fidelizzazione inizi quando avete finito di lavorare insieme, ma investi nel creare una relazione piacevole e duratura prima. Certe volte basta davvero poco per stupire un cliente.

4.2.1. Sii preparato e puntuale

I clienti si fideranno di te solo se ti mostrerai un esperto nel tuo settore e potrai farlo solamente se sarai preparato sull'azienda e sul prodotto o servizio.

Se sarai tu a contattare il cliente, dovrai fornirgli tutte le informazioni di cui ha bisogno per convincersi ad acquistare. Al contrario, nel momento in cui sarà lui a porti delle domande, tu dovrai essere pronto a rispondere.

Essere preparato sulla tua azienda è fondamentale, ma non devi trascurare una ricerca sul cliente. Scopri quali studi ha fatto, dove ha lavorato, qual è il suo impiego attuale, quali sono i suoi interessi e quali potrebbero essere le motivazioni a trattenerlo nel prendere la decisione.

In questo modo dimostrerai al tuo cliente di fare sul serio il tuo lavoro e di essere una persona attenta su cui è possibile fare affidamento.

4.3.1 Fai attenzione al tuo atteggiamento

Il tuo atteggiamento è fondamentale nel momento in cui incontri un cliente. Tutte le tecniche di vendita del mondo non potranno salvarti se non sarai in grado di adottare il giusto comportamento.

Prima di tutto devi mostrarti come una persona positiva, anche se dovessi avere di fronte il più restio cliente che tu abbia mai incontrato. La tua positività sarà contagiosa e farà cambiare immediatamente atteggiamento anche a lui.

Mostrati rilassato, ma anche concentrato su quello che il tuo interlocutore ti dice.

A rivelare il tuo stato d'animo non sono solamente le parole che scegli di utilizzare, ma anche la comunicazione non verbale che avviene attraverso il linguaggio del corpo.

Parla al tuo interlocutore in modo chiaro e fagli capire che sei completamente orientato al suo successo e alla sua soddisfazione.

4.4.1. Punta al tuo obiettivo

L'obiettivo è il risultato che vuoi ottenere, sei d'accordo con me? Non puoi pensare di riuscire a concludere un affare se non sai qual è il tuo obiettivo finale.

Ogni volta che ti prepari all'incontro con un cliente devi sempre avere ben presente l'obiettivo che vuoi raggiungere. Sapere quale risultato vuoi portare a casa ti consente anche di valutare le diverse alternative su cui puoi scendere a patti.

Ricorda che, affinché una trattativa sia vantaggiosa, deve portare beneficio sia a te che al tuo cliente.

Il tuo obiettivo può essere quello di indurre il cliente ad acquistare un prodotto o servizio, ma anche di fargli testare la prova gratuita o convincerlo a prendere un secondo appuntamento. Il cliente deve sentirsi indotto a "provare" ciò che gli stai proponendo, qualunque cosa sia.

4.5.1 COME PRESENTARSI DAL CLIENTE

Le varie tipologie di approccio

L'abbigliamento è il primo biglietto da visita quindi bisogna curarlo con attenzione senza eccedere troppo. Un outfit tradizionale generalmente è ben visto dal cliente, purché non sia troppo formale o elegante.

Attenzione anche al linguaggio del corpo che potrebbe lanciare segnali negativi o positivi in modo inconsapevole. Le braccia generalmente non devono essere conserte poiché darebbero l'idea di un gesto di chiusura. Si può gesticolare ma non eccessivamente ed accompagnare i gesti alle parole in modo coerente.

Altro passaggio importante è la stretta di mano che non deve essere troppo forte, altrimenti si darebbe l'idea di un'eccessiva aggressività. Allo stesso tempo non deve essere troppo fiacca altrimenti non infonderebbe la giusta fiducia. Infine non deve essere troppo prolungata, poiché potrebbe risultare invadente e fastidiosa. È preferibile aspettare che sia il cliente a tendere la mano per non essere troppo diretti.

Sguardo fisso e sorriso smagliante

Il venditore deve guardare fisso negli occhi il cliente per dimostrare di essere sicuro di se stesso e di ciò che sta dicendo. Scandire il proprio nome e quello del prodotto è importante per catturare l'attenzione del cliente. È un'ottima tecnica indicare l'etichetta dell'articolo con le dita affinché il cliente ne memorizzi il nome o il brand.

Un venditore col sorriso sulle labbra rende subito l'atmosfera più rilassata ed il cliente è anche più predisposto all'acquisto se si trova in un ambiente gioviale e familiare.

Come congedarsi dal cliente

La presentazione al cliente prosegue puntando sul risparmio garantito dal prodotto e sui vantaggi che ne deriverebbero dall'acquisto. Indipendentemente che il cliente acquisti o meno è importante salutarlo con la stessa attenzione e benevolenza di quando è venuto, facendolo sentire il benvenuto se dovesse ritornare. Per capire come presentarsi al cliente è necessario un po' di pratica, ma dopo alcune esercitazioni diventa un'azione naturale che porterà entro poco tempo i suoi frutti.

4.6.1 CLIENTE CHE NON PAGA

Quindi, cosa fare e come comportarsi con il cliente che non paga? Procediamo per gradi!

Innanzitutto sappi che devi cercare di mantenere le acque quanto più calme possibile, perché compromettere in modo irreparabile le sorti di un rapporto di per sé sistemabile, è sempre un peccato. Dunque, se anche tu sei circondato da persone che tendono a farti sudare i compensi, munisciti di pazienza (tanta pazienza) ed intraprendi, una per volta, le strade riportate qui sotto:

Sollecito verbale

Quando il cliente non salda il costo di un servizio-intervento-prodotto, spesso e volentieri, basta soltanto ricordarglielo, perché appuntamenti, riunioni ed impegni vari possono fargli passare di mente il tuo pagamento. In casi simili, una semplice telefonata amichevole ti consente di ricevere la tua retribuzione, troncando sul nascere inutili complicazioni. Se il referente è particolarmente preso da diverse occupazioni, cerca un'altra persona di riferimento (per esempio, la segretaria) che possa soddisfare le tue aspettative nelle tempistiche e nelle modalità più corrette.

Sollecito di persona

Nel caso in cui la messa in pratica del precedente punto non dovesse portare alcun risultato, richiedi un incontro diretto: renditi presentabile, armato di calma e raggiungi il cliente in ufficio dove, oltre a poterlo vedere, avrai anche modo di farti un'idea più precisa dell'aria che si respira. E' tutto tranquillo o ti sembra che qualcosa non vada? Al colloquio avvisa il tuo referente del ritardo nella ricezione del compenso e spiegagli (con maniere gentili) che la tua puntualità nell'erogazione del servizio dovrebbe essere seguita dalla sua puntualità nell'esecuzione dal pagamento.

4.7.1 RAPPORTI CON NUOVI CLIENTI

con l'intento di impostare collaborazioni durature nel tempo e, soprattutto, proficue dal punto di vista economico.

Il primo approccio risulta sempre fondamentale, perché rappresenta lo step che ti permette di inquadrare la situazione e di presentarti nel modo migliore ma, affinché tutto fili per il verso giusto, è importante comprendere fin dall'inizio le esigenze della persona a cui ti rivolgi.

Dunque come capire cosa vuole un cliente, senza dover necessariamente procedere all'infinito per tentativi spesso e volentieri bocciati sul nascere? Ecco qualche buon consiglio per scoprire subito le reali necessità di chi ti sta davanti:

Contatto-analisi

Non appena vieni contattato per un'eventuale collaborazione, cerca subito informazioni sulla persona-impresa di riferimento, di modo che ti possa trovare all'appuntamento con tutte le specifiche necessarie (settore d'interesse, target dei clienti aziendali, esigenze, obiettivi, ecc.) ad inquadrare la tipologia di progetto da svolgere.

Ascolto-appunti

Quando incontri la persona di riferimento, fai tutto il possibile per presentarti in modo brillante, ma non troppo aggressivo e cerca di ascoltarla con grande attenzione per individuare i bisogni primari. Ricorda inoltre di scrivere come promemoria tutto ciò che dice, estrapolando le informazioni essenziali.

Confronto-soluzione

Proponi al cliente soluzioni efficaci sulla base di casistiche simili già testate anche da altri professionisti: se sai per certo che la tua idea è migliore della sua, faglielo presente con esempi e fatti concreti, che ti consentano di dimostrare padronanza, competenze e, soprattutto, l'esperienza necessaria a fargli raggiungere gli obiettivi desiderati nelle tempistiche stabilite.

Aggiornamenti-tendenze

Qualsiasi sia il tuo ambito d'azione, ricordati sempre che l'aggiornamento costante è alla base del successo. La evoluzione tecnologica che trasforma continuamente ogni settore, va seguita giorno per giorno con l'obiettivo primario di riuscire a saperne sempre una più degli altri. In questo modo puoi affrontare ogni singolo colloquio con la certezza matematica di proporre soluzioni apprezzabili da chiunque.

4.8.1 CODICE DI COMPORTAMENTO CON CLIENTE ARRABBIATO

La prima cosa da fare per scoprire come gestire il cliente arrabbiato, è partire dall'analisi dei motivi che hanno spinto quest'ultimo a manifestare il suo dissenso: si sente preso in giro? Crede di non aver ricevuto un servizio adeguato? Pensa di aver pagato un prezzo eccessivo per il servizio o prodotto ricevuto?

A prescindere dalla ragione che l'ha portato a indispettirsi è necessario intervenire nel migliore dei modi per risolvere o gestire la situazione. Ecco dunque alcuni aspetti da prendere in considerazione per capire come comportarsi con i clienti arrabbiati, migliorando la situazione in modo semplice e veloce!

Essere disposti a scusarsi

Il primo passo per affrontare al meglio la gestione del cliente arrabbiato, è quello di scusarsi con lo stesso, nonostante la ragione possa non essere necessariamente dalla sua parte: dimostrare all'altra persona diplomazia, disponibilità e pazienza, le fa capire che tutte le azioni sono state compiute in buona fede e che ogni incomprensione può essere chiarita senza alcuna ripercussione negativa.

Così facendo l'interlocutore, oltre a cambiare percezione e punto di vista, si meglio dispone nei confronti dell'interlocutore.

Attenzione: scusarsi non significa dare ragione al cliente, ma dispiacersi della criticità che sta vivendo e il primo passo per comunicare empatia!

Dimostrare empatia

In psicologia l'empatia rappresenta l'abilità di immedesimarsi nello stato d'animo di un'altra persona. Nell'affrontare un cliente arrabbiato è necessario fare uno sforzo per mettersi nei suoi panni e comprendere gli atteggiamenti che l'hanno spinto a reagire in modo negativo. Una volta fatto tale sforzo, risulta immediatamente più facile iniziare un dialogo positivo, che consenta a entrambe le parti di superare la criticità.

Trovare una soluzione

Nella gestione del cliente arrabbiato gioca un ruolo fondamentale la capacità di saper trovare una soluzione adeguata in tempi ragionevoli. Una soluzione che faccia percepire al cliente che la controparte sta fornendo tutta la disponibilità a risolvere la situazione. Comunicare con l'interlocutore, fargli comprendere quanto vale per l'azienda a cui si è affidato e assecondare le sue richieste (nei limiti del possibile).

Trasmettere il messaggio giusto

Riuscire a trasmettere il giusto messaggio è fondamentale. Non si tratta solo della scelta delle parole, ma anche del tono e del controllo della dinamica della discussione. Dimostrarsi chiari, cordiali e disponibili, senza dare modo all'altra persona di chiudersi nella propria rabbia, consente di mettere anche il cliente nella condizione di comunicare al meglio il proprio problema.

Comunicare con gli strumenti adeguati

Per trasmettere il messaggio descritto nel punto precedente in maniera corretta, è necessario utilizzare degli strumenti adeguati, che possono essere identificati con le parole. Partendo dal presupposto che queste stesse parole costituiscono il nucleo del nostro vocabolario e che proprio grazie a esse possiamo compiacere, incuriosire e convincere gli altri, è doveroso adoperare i giusti termini al momento opportuno, dimostrando il massimo livello di comprensibilità possibile. Vi sono delle formule tipicamente associate alla rabbia e che i clienti potrebbero usare in una comunicazione ostica, ad esempio: perchè, non voglio, non penso, non credo, non ho intenzione, ecc...

Lo strumento chiave è spesso il cosiddetto re-pitch (in italiano potremmo chiamarlo "ripasso") ovvero la ricostruzione delle frasi del cliente eliminando le parole negative e cercando così di formulare un'asserzione più neutra per poi continuare la discussione. Questo aiuta a evitare i malintesi, abbassare nettamente il livello di stress e tensione della comunicazione, e semplifica di molto il dialogo.

Essere sempre costruttivi e pazienti

Un cliente arrabbiato è pur sempre un cliente. Sapere come comportarsi con i clienti arrabbiati significa, tra le varie cose, anche dimostrare pazienza e saper dare risposte costruttive. Certo delle volte si possono commettere alcuni errori, ma venendosi incontro e restando collaborativi, tutto può risolversi nel modo migliore.