

rete regionale
per la responsabilità
sociale di impresa

**VENETO
RESPONSABILE**

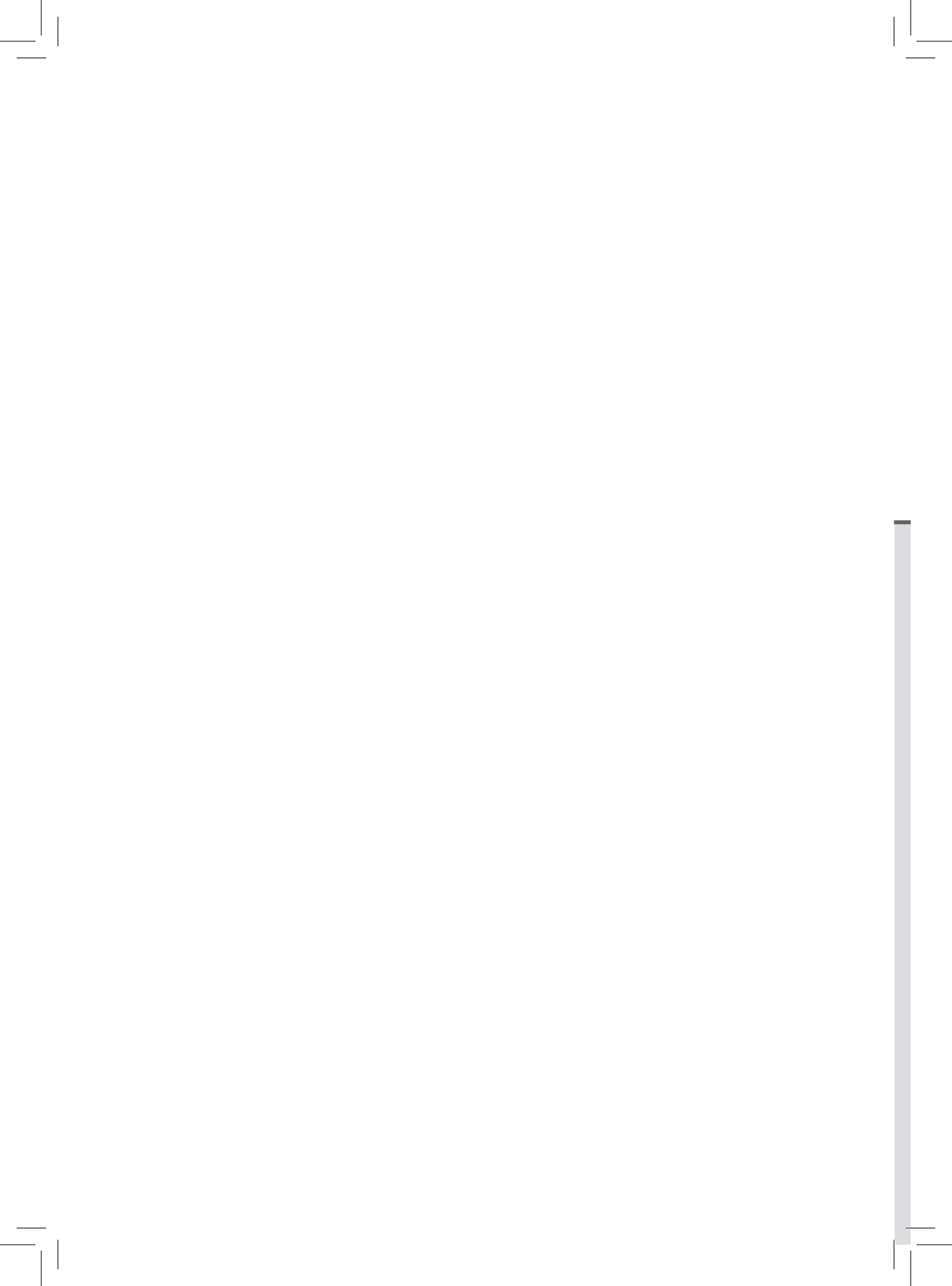


**RSI: a partire dalle relazioni
come valore praticato**

Dove le politiche di coinvolgimento degli
stakeholder rendono effettiva la pratica di RSI

**Cooperazione ed
internazionalizzazione
responsabile:
un percorso possibile**

GLI ATTI DEI PRINCIPALI EVENTI CULTURALI DEL 2007



**VENETO
RESPONSABILE**



Volume a cura di:

Marco Caputo

Francesco Peraro

Lorenzo Marinucci

Enzo Alfredo Becchetti

Hanno contribuito:

C.C.I.A.A. di Padova

Banca Popolare Etica

Fondazione Fontana onlus

Avvertenza:

i testi pubblicati sono tratti dalle registrazioni dei relativi convegni.
Non tutti i testi sono stati rivisti dagli autori.

Realizzazione grafica:
OUTLINE di Matteo Dittadi
Dolo (VE)
041.5100129
www.outlineweb.it

Stampa:
GRAFICHE LEONE sas
Noventa Padovana (PD)
049.8930444
www.graficheleone.it

Stampato su carta ecologica TCF
nel mese di aprile 2008

indice

Introduzione alla pubblicazione	7
Prefazione della Camera di Commercio di Padova	8
RSI: a partire dalle relazioni come valore praticato	9
Cooperazione ed internazionalizzazione responsabile: un percorso possibile	43
I contributi degli sponsor	76



Introduzione alla pubblicazione

Ecco la nuova pubblicazione di Veneto Responsabile, ormai siamo al quarto volume! La nostra realtà ha ormai 5 anni di vita e le attività sono cresciute negli anni in qualità e quantità, sviluppandosi in variegate progettualità ed azioni (formazione, informazione, sensibilizzazione, azioni territoriali, tavoli di ricerca, osservatorio, ... tutte rintracciabili nel sito www.venetoresponsabile.it come le precedenti pubblicazioni). Rimane per noi essenziale l'esigenza di riuscire a fermare i pensieri, le riflessioni, i dialoghi sviluppati all'interno dei nostri percorsi, con la stampa degli atti dei principali eventi da noi realizzati anno dopo anno.

Questa semplice ma riteniamo importante azione di memoria ci permette di rielaborare ed aver presente il percorso compiuto, per poter ripartire da esso.

Il 2007 si è caratterizzato, per quanto riguarda le attività di sensibilizzazione, per due importanti convegni tenutisi a Padova, all'interno di Civitas - La piazza della solidarietà, della società civile, dell'economia sociale.

Il primo *Responsabilità Sociale d'Impresa: a partire dalle relazioni come valore praticato*, da noi organizzato insieme a Camera di Commercio di Padova e Cisl Nazionale, ha approfondito, grazie al colloquio con gli invitati, sapientemente guidato da Enzo Becchetti, l'aspetto per noi centrale in tema di RSI: come le politiche di coinvolgimento, ascolto, relazione con gli stakeholder sono la strada maestra per rendere effettiva la pratica di RSI. Il secondo *Cooperazione ed internazionalizzazione responsabile: un percorso possibile*, promosso unitamente al Comune di Padova e a Fondazione Fontana onlus, ha esplorato, grazie all'incontro con alcuni reali protagonisti di processi di internazionalizzazione, come la Responsabilità sociale può essere, anche in questo caso, un valore aggiunto, non solo economico, per l'impresa e per il territorio, soprattutto quando favorisce l'incontro tra il mondo del profit e le esperienze di cooperazione internazionale.

La speranza è di potervi avvicinare, anche con questa semplice pubblicazione, alla tematica ma soprattutto alla pratica della Responsabilità sociale, nella certezza che stiamo parlando, riprendendo il titolo dell'ultimo convegno, di percorsi possibili!

Non mi resta che augurarvi una buona lettura!

Il Presidente
Francesco Peraro

Prefazione della Camera di Commercio di Padova

La Camera di Commercio di Padova e Veneto Responsabile hanno promosso il convegno di cui presentiamo gli atti, realizzato a CIVITAS nel 2007, nell'ambito di un percorso di sensibilizzazione delle imprese sui temi della responsabilità sociale e del bilancio sociale.

La Responsabilità sociale dell'impresa è un metodo diverso ed innovativo applicato alla gestione ordinaria dell'impresa, che va "oltre la qualità", e permette di ridurre i costi e i rischi connessi all'attività aziendale.

Adottare strumenti per una gestione responsabile diventa dunque un vantaggio economico per le imprese, anche e soprattutto per le piccole e le medie.

In questo convegno si sono voluti mettere a confronto i diversi "stakeholders" delle aziende.

Riteniamo infatti che avere relazioni attive, e non solo passive, con i clienti, i lavoratori, i referenti della comunità in cui l'azienda vive, in una parola gli interlocutori dell'azienda, sia una vera ricchezza delle imprese che attivano percorsi di responsabilità sociale.

Vogliamo diffondere la cultura di uno stile di gestione che avvantaggi le imprese e favorisca lo sviluppo sostenibile, dal punto di vista del rispetto dei lavoratori e dell'ambiente.

In questo può essere utile conoscere anche le esperienze di aziende del nostro territorio che hanno avviato percorsi innovativi.

Marzo 2008

Il Presidente della Camera di Commercio
Gianfranco Chiesa

Rete Regionale per la Responsabilità
Sociale di Impresa e di Territorio

**VENETO
RESPONSABILE**



RSI: a partire dalle relazioni come valore praticato

Dove le politiche di
coinvolgimento degli
stakeholder rendono
effettiva la pratica di RSI

CIVITAS 2007
Sabato 5 maggio
Fiera di Padova - Sala Palladio

IL MATERIALE PREPARATORIO AL CONVEGNO

Sono Enzo A. Becchetti, esperto di comunicazione. Il giorno 5 maggio coordinerò la Tavola Rotonda “RSI: a partire dalle relazioni come valore praticato” nell’ambito di Civitas.

Tutti voi avete accettato di partecipare come discussant alla Tavola Rotonda e, con la direzione di Veneto Responsabile, abbiamo pensato che potesse essere utile un primo documento sintetico per orientare il dibattito.

Le ipotesi di contenuto le conoscete già:

- approfondire la centralità delle relazioni nella effettiva pratica della RSI, sia all’interno che all’esterno dell’impresa;
- approfondire il concetto di relazione praticata, non perdendo di vista il “peso” dei soggetti agenti (tutti di pari importanza?);
- cogliere le differenze esistenti nelle dinamiche relazionali tra i diversi stakeholders e, in particolare, tra piccole, medie e grandi imprese;
- identificare debolezze e opportunità degli strumenti oggi utilizzati per favorire le relazioni in azienda.

La mia proposta è quella di mettere meglio a fuoco due nuclei di domande chiave, alle quali sarete poi chiamati a rispondere nel corso del dibattito.

Prima di entrare nel merito delle domande, però, vi propongo:

- una riflessione di fondo e di “sfondo” come proposta iniziale di contenuto;
- alcune semplici regole alle quali ci atterremo nel corso del dibattito.

LA NOSTRA AMBIZIONE? CAMBIARE I CONFINI

Veneto Responsabile ha realizzato, in questi anni, diverse iniziative aperte sui temi che riguardano l’etica e la finanza e che potremmo definire **incontri lungo il confine tra cittadinanza e mercato**.

Perché parliamo di confine? Perché esiste certamente un limite (da un lato e dall’altro) in ogni visione utopistica dell’equilibrio perfetto tra bisogno e risposta, tra domanda e offerta, in definitiva tra libertà e uguaglianza. Questo confine, che una volta era definito dall’intransigenza delle ideologie, oggi è diventato la nuova frontiera del dialogo.

Noi siamo convinti che questo confine sia mobile. Anzi, che sia materialmente modificabile dall’intervento e dall’iniziativa degli uomini, che ne possono concordare le nuove dimensioni e le nuove articolazioni, attraverso lo strumento fondamentale del dibattito sociale e della negoziazione. Vorremmo parlarne con tutti, senza pregiudizi o preclusioni. Crediamo che

ogni fenomeno sociale vitale e duraturo è caratterizzato dalla molteplicità e dalla diversità, tende a includere piuttosto che ad escludere, ad arricchirsi e non ad impoverirsi nell'autocompiacimento. La parola "contaminazione" descrive bene questo fenomeno di "arricchimento per inclusione".

COSA C'È SUL LUNGO CONFINE DEL DIALOGO E DEL NEGOZIATO

Quando molteplici soggetti, animati da intenzioni simili ma guidati da visioni del mondo diverse, entrano in contatto, nasce il problema di stabilire delle regole per consentire lo svolgimento delle trattative attraverso le quali gli obiettivi vengono condivisi.

Il dialogo e la negoziazione sono gli strumenti della riscrittura dei confini. Per dialogare bisogna parlare una lingua comune, avere dei riferimenti culturali comuni, identificare degli obiettivi che possono essere perseguiti senza prevaricare alcuna delle parti in gioco.

La Responsabilità Sociale dell'Impresa è una delle piattaforme possibili per il dialogo e la negoziazione. Contiene un linguaggio che oramai si sta consolidando e precisando sempre meglio, presenta dei riferimenti culturali comuni come quello della priorità dell'etica, del bilancio sociale, del dialogo sociale, del rapporto con il territorio ed i suoi bisogni, ecc., ecc..

Bisogna tenere sempre presente che ciascuna delle parti in causa ha una visione proprietaria della Responsabilità Sociale dell'Impresa. In questa visione proprietaria ci sono moltissimi aspetti simili e quindi negoziabili (l'intensità o le forme), ma ci sono anche degli aspetti diversi, quindi non negoziabili (la volontarietà).

Il gioco del dialogo consiste nella ricerca degli elementi comuni e delle linee di somiglianza, lasciando da parte la tentazione di imporre la propria visione e la propria interpretazione delle cose.

LE QUATTRO REGOLE DELL'INCONTRO

Abbiamo chiamato "tavola rotonda" l'incontro del 5 maggio, ma il termine serve solo per capirci. In realtà, pensiamo ad un incontro meno rituale, nel quale ci sia spazio per la discussione ed il dialogo.

L'incontro è gestito da un animatore-conduttore, che ha il compito di illustrare gli obiettivi della discussione, di porre le domande e di sollecitare le risposte tra tutti gli intervenuti. L'animatore-conduttore guida il dibattito, sulla base delle regole condivise.

1.1. Prima regola: il conduttore “affida” le domande ai discussant. Ciascuno ha a disposizione dieci minuti. Se tutti stanno nei tempi, ognuno dei partecipanti ha la possibilità di esprimere il proprio pensiero in modo esauriente. A ciascuno dei partecipanti si chiede di concentrare gli interventi sulle proprie ragioni, sul proprio punto di vista;

1.2. Seconda regola: a ciascuno viene chiesto di esporre la propria posizione con un linguaggio che tutti i presenti possano comprendere. Il tema di fondo non è così chiaro e noto a tutti e uno degli obiettivi dell'incontro è anche quello di farne comprendere il significato primario, il valore aggiunto che la RSI può generare;

1.3. Terza regola: quando si interviene citando le ragioni degli altri, vi chiediamo di mettere in evidenza le cose che condividiamo, perché è da quelle che si può partire per fare un percorso, per spostare (anche di poco) i confini che tutti abbiamo tracciato e per creare degli spazi veri di dialogo;

1.4. Quarta regola: il conduttore ha pieno mandato nel gestire le tre regole precedenti per tutta la durata dell'incontro, soprattutto nel rispetto dei tempi e nella sequenza degli interventi.

IL TEMA GENERALE IN DUE NUCLEI DI DOMANDE

Il tema di fondo è quello indicato nel titolo dell'iniziativa: **come si realizza la pratica della responsabilità sociale dell'impresa nel sistema di relazioni che si viene a creare tra gli stakeholders.**

L'incontro è diviso in due parti. Una brevissima introduzione fissa gli obiettivi di ciascuna parte e formula la domanda chiave:

Per favorire il gioco dell'ascolto, del dialogo e della comprensione reciproca, abbiamo pensato di limitare il numero delle domande-chiave, quelle che rappresentano il percorso logico dell'incontro.

1. Partiamo dal titolo della Tavola rotonda: “RSI: a partire dalle relazioni come valore praticato: dove le politiche di coinvolgimento degli stakeholder rendono effettiva la pratica di RSI”.

Si parla di centralità delle relazioni per una reale pratica di RSI.

- Questa impostazione è condivisa dai nostri interlocutori?
- Il dialogo e la cultura negoziale sono veramente strumenti fondamentali per identificare obiettivi e progetti comuni e condivisi e per costruire reali percorsi di RSI?

2. Se la prima domanda rischia di essere quasi retorica e si muove sui massimi principi, cerchiamo di calarci ora nel dato reale, analizzando gli effettivi vissuti dei soggetti imprenditoriali e delle altre parti in gioco.
- Cosa significa, in pratica, relazionarsi con gli stakeholder?
 - Quali sono le difficoltà reali che si incontrano?
 - *incompatibilità* culturale dei nostri sistemi (aziendale e locale)?
 - *incompatibilità* organizzativa da parte delle imprese,
 - *incompatibilità* economica con l'agire di tutte le imprese.
 - Come gestire i diversi pesi degli stakeholder in gioco?
 - Esistono diverse modalità di relazione a seconda delle tipologie di impresa (dimensione, struttura giuridica, erogatrice di servizi o produttrice di manufatti, ecc...);
 - Come si misura la validità degli strumenti con cui l'impresa attiva processi di RSI al proprio interno e verso il mondo degli stakeholders?

LA PRESENTAZIONE DEI PARTECIPANTI ALLA TAVOLA ROTONDA

a cura di Francesco Peraro, Presidente di Veneto Responsabile

Benvenuti a tutti, diamo avvio a questa Tavola rotonda con una prima rapida carrellata dei partecipanti che innanzitutto ringraziamo per aver accettato l'invito.

- **Franca Donaggio**, sottosegretaria del Ministero della Solidarietà con la delega sulla Responsabilità Sociale d'Impresa;
- **Paolo Baretta**, segretario generale aggiunto della CISL nazionale;
- **Benedetto Gui**, docente di economia dell'Università degli Stufi di Padova;
- **Santo Romano**, dirigente della direzione lavoro della Regione Veneto;
- **Monica Galvanin**, presidente di Confapi Veneto.

Ringrazio anche **Enzo Becchetti** che modererà e guiderà la discussione.

IL TEMA DI OGGI: RSI A PARTIRE DALLE RELAZIONI COME VALORE PRATICATO.

Il titolo che guida la Tavola rotonda prende spunto proprio da una delle parole chiave che hanno caratterizzato fino ad oggi il nostro percorso. Questa parola è: "relazione".

È nostra convinzione profonda (ma penso non solo nostra) che solo se c'è la volontà di **costruire il sistema di relazioni tra gli stakeholder**, tra i portatori di interessi, tra gli attori in gioco (poco importa che siano in un'impresa, un'organizzazione o nel territorio), **allora possiamo parlare di reale RSI.**

Altrimenti, c'è il rischio che tutta la faccenda divenga solo un'iniziativa autoreferenziale, una questione di marketing, un'operazione di facciata.

È vero: l'Unione Europea ci dice che la RSI è un atto volontario e siamo tutti d'accordo. Ma questo non significa che sia necessariamente un atto unilaterale. La RSI chiede di andare oltre l'obbligo e chiede una rendicontazione degli impegni assunti e ciò può avvenire solo attraverso reali percorsi di relazioni fra le parti in gioco.

LE PUBBLICAZIONI DI VENETO RESPONSABILE SU RSI E RELAZIONI

Sempre ragionando intorno a questa parola, presentiamo oggi due pubblicazioni. La prima racconta un'interessante esperienza formativa realizzata nel corso del 2006 dal titolo: *Responsabilità Sociale: verso un approccio relazionale nell'impresa, nelle organizzazioni e nel territorio*, che ci presenterà il direttore di Veneto Responsabile **Marco Caputo**.

IL PERCORSO FORMATIVO NEGLI ATTI 2006

Marco Caputo

Grazie Francesco, buongiorno a tutti, davvero poche parole perché il tavolo è talmente ricco e stimolante che non voglio rubare del tempo.

Il percorso formativo che abbiamo sviluppato è stato molto interessante perché abbiamo **messo al centro l'esperienza**.

Noi crediamo che, al di là delle indicazioni, delle iniziative, delle linee guida che possono arrivare dalle fonti più o meno istituzionali come il mondo accademico, editoriale e delle rappresentanze, l'esperienza diretta delle organizzazioni spesso stimola buone pratiche, anche in maniera inconsapevole e che vale la pena di mettere in comune sul tavolo queste esperienze. Abbiamo analizzato non casi da manuale, ma casi reali, concreti con la collaborazione di quattro imprese; sono venuti a raccontarci le loro esperienze di impresa che rientravano sotto il titolo RSI.

In alcuni casi si è parlato di strumenti specifici come il bilancio sociale o la certificazione di RS (quindi l'impresa era consapevole del proprio impegno concreto con strumenti di RS).

In altre realtà si trattava, invece, di esperienze quasi inconsapevoli di integrazione sociale dei lavoratori, puntando al benessere organizzativo o alla ricerca di modalità rispettose dell'ambiente, che andassero anche oltre la norma.

Queste esperienze le abbiamo discusse. Ci è piaciuto far giocare un ruolo ai nostri partecipanti, far assumere al tema delle relazioni la posizione centrale.

Ci siamo chiesti: “Quand’è che l’interesse comune viene davvero perseguito e quand’è che tutti si muovono verso l’interesse comune? Cos’è che ci muove verso il ragionamento sullo sviluppo territoriale in termini di creazione di valore per la nostra comunità?”.

Chi ha partecipato al nostro lavoro ha risposto: “Quando riusciamo a **dare il nostro contributo a quei valori a cui stiamo puntando**”.

Questo possiamo farlo attraverso molti meccanismi, ma se non scatta la ricerca della relazione, se manca la volontà di costruire insieme qualcosa, ci troveremo a fare un gran lavoro senza ottenere risultati tangibili.

Abbiamo chiamato i nostri partecipanti a giocare dei ruoli, li abbiamo sollecitati ad entrare in relazione, a trovare delle soluzioni alle dinamiche che si stavano evolvendo. Questa esperienza l’abbiamo raccolta in questi atti che vi abbiamo consegnato e che, comunque, sono scaricabili sul sito www.venetoresposanbile.it.

A noi piacerebbe anche, nel convegno di oggi, ragionare insieme su questo aspetto delle relazioni tra i soggetti, tra gli stakeholder di un territorio perché, secondo noi, è il fulcro su cui far leva per avviare uno sviluppo sostenibile della comunità.

IL LIBRO: RESPONSABILITÀ SOCIALE DI TERRITORIO: MANUALE OPERATIVO E BUONE PRATICHE

Grazie Marco.

Presentiamo brevemente anche l’altra pubblicazione che lanciamo oggi, che ruota intorno alla nostra seconda parola chiave: Territorio.

Il percorso che si è sviluppato al nostro interno, con gruppi di lavoro tra associati, ci ha portato a coniugare la RSI a livello territoriale.

Su questo passaggio, abbiamo elaborato un vero e proprio manuale operativo, che individua una metodologia che facilita il governo delle relazioni tra gli attori in un certo territorio, per la costruzione di un percorso di sviluppo sostenibile.

La Franco Angeli ha visionato il lavoro, lo ha apprezzato, lo abbiamo arricchito con un’introduzione teorica su un tema ancor nuovo in Italia. Penso, anzi sono sicuro sicuramente che questa sia la prima pubblicazione sull’ar-

gomento. Abbiamo inserito anche alcune buone pratiche e ne è uscito un libro dal titolo: Responsabilità sociale di Territorio: Manuale operativo e buone pratiche, del quale andiamo molto orgogliosi. Chiamo Giampiero Vecchiato, l'altro curatore insieme a me della pubblicazione del libro, per una breve presentazione.

Giampiero Vecchiato

Grazie e buonasera a tutti.

Ho insistito molto perché questa pubblicazione venisse fatta, perché ne ho le scatole piene di alcune cose che a me succedono giornalmente, non so se succedono anche a voi.

La prima è che continuamente sento pronunciare la parola sinergia, adesso in via di sostituzione con "fare sistema". Se però cominci a domandare a qualcuno, per esempio a qualche docente universitario, o ai politici, ai funzionari di enti pubblici, a imprenditori privati, cosa vuol dire fare sistema: silenzio totale, silenzio assoluto.

L'altra parola di moda oggi (e che sta diventando onnipresente come la parola comunicazione negli anni novanta), è la parola relazione. Dal momento che ho un incarico a contratto con l'università di Padova e Gorizia per insegnare relazioni pubbliche, sono contento quando viene usata la parola relazione, ma trovo che si tratta di una parola ampiamente abusata.

Quasi sempre, infatti, si intende per relazione un messaggio che va da A a B. La relazione non è sicuramente un messaggio che va da A a B, la relazione si verifica quando due o più soggetti comunicano, in una visione di tipo **circolare**.

Sono andato a guardarmi il documento dei quarantenni organizzato dalla Margherita (non voglio fare nessun riferimento politico), una delle parole più presenti era proprio la parola relazione.

Il Gazzettino ha pubblicato la predica del cardinale Scola fatta a Natale e all'Epifania, la parola più presente nella sua predica era la parola "relazione". Perché ho insistito con gli amici di Veneto Responsabile per realizzare questa pubblicazione?

Per cercare di farla uscire dal limbo e per tracciare un percorso possibile. Per questo si chiama manuale operativo, anche se bisognerà lavorarci perché non è facile mettere assieme, a livello di comunità, tanti soggetti.

Il tentativo è proprio questo: capire cosa vuol dire costruire una relazione e non solo una relazione interpersonale, che comunque è alla base di qualunque fare sistema, ma cosa vuol dire costruire relazione all'interno di una comunità che agisce all'interno di un territorio.

In una prima parte si indica il percorso e tutte le sue fasi, utile per ogni comunità che vuole fare questa esperienza.

C'è un capitolo di Donata Gottardi che spiega cosa vuol dire passare dalla RS del singolo alla RS di sistema, e così da impresa singola a territorio, ma se ci pensate lo stesso vale per il passaggio da singolo a comunità.

C'è poi un capitolo sulla comunicazione. A volte si confonde la parola comunicazione con il marketing, come diceva prima Francesco, il nostro presidente, oppure con il fare pubblicità.

Quando parliamo di comunicazione, invece, parliamo di **relazione**, significa costruire **qualcosa di condiviso, qualcosa che più soggetti mettono insieme** ciascuno dal suo punto di vista.

Ci sono poi tre casi sviluppati: uno è Veneto Responsabile, il secondo si è svolto in Toscana dagli amici della KPMG e della Regione Toscana, il terzo viene dal Distretto calzaturiero della Riviera del Brenta. Quest'ultimo dà proprio il senso di cosa vuol dire cominciare a mettere assieme tutti i soggetti e come, attraverso le relazioni, si può arrivare a fare veramente sistema.

Francesco Peraro

Grazie Giampietro.

Lascio a questo punto la parola a **Enzo Becchetti** per iniziare ad entrare nel vivo della tavola rotonda.

LE REGOLE DEL "GIOCO"

Buonasera. Grazie soprattutto a quelli che hanno accettato di partecipare alla tavola rotonda, sottoponendosi ad un gioco impegnativo, ma fatto di pochissime regole. Una di queste regole riguarda il tempo. Abbiamo due ore, dovremmo riuscire a contenere i vostri interventi tra i cinque e i sette minuti, per dare tempo a tutti di parlare almeno due volte.

La seconda regola alla quale i partecipanti hanno accettato di sottostare è la seguente: è più importante far comprendere chiaramente la propria posizione, piuttosto che aprire una discussione su i torti degli altri.

Noi qui, come si diceva nell'introduzione, stiamo cercando di spostare un po' i confini. Tra i rappresentanti delle piccole imprese e i rappresentanti delle regioni ci sono dei confini che esistono in funzione della loro politica o del peso sociale. Questi confini sono mobili, quindi dobbiamo anche sapere che dovremo cercare di aggiustare e rivedere un po' quello che attualmente abbiamo disegnato per cercare di costruire degli spazi nuovi, nei quali fare delle sperimentazioni.

La terza regola, elementare, è il fatto che io gestisco tutti i tempi, tutti gli interventi e quindi sarò costretto a tagliare, richiamare e interrompere, soprattutto perché so che alcuni dei presenti hanno impegni ulteriori e cerchiamo di salvaguardare le esigenze di tutti senza strozzare la discussione. Diciamo che siccome c'è nel titolo della tavola rotonda c'è la parola frontiera, accettiamo il fatto che nella frontiera la democrazia non è sempre lo strumento più praticato.

Il nostro comune impegno è quello di mettere a fuoco alcuni elementi chiave che restituiamo al territorio, che oggi qui è presente nella persona dei cittadini e dei rappresentanti delle varie istituzioni.

L'INTERVENTO DELLA SOTTOSEGRETARIA ON. FRANCA DONAGGIO: *LE LINEE GUIDA DEL GOVERNO*

Onorevole Donaggio, le chiederei un primo intervento su quelle che sono le linee guida che questo governo ha identificato sul tema della RSI, il che vuol dire cosa intende fare, quali sono i provvedimenti in gioco, quali sono le scelte di politica culturale (e non solo) che questo governo vuole realizzare. Da alcuni mesi c'è un certo silenzio istituzionale sulla questione e qualcuno è preoccupato.

Ringrazio davvero per l'invito che mi è stato rivolto. Con Pierpaolo Baretta abbiamo avuto modo, anche nei mesi scorsi, di ragionare sia in via informale sia formalmente di come il governo intende riprendere l'iniziativa su questo tema. Prima, chi introduceva i lavori diceva che io ho la delega sulla RSI, volutamente ho chiesto al ministro di condividere insieme a lui la delega su questa materia in modo esplicito proprio perché, una volta guardato da vicino come questo tema era stato accantonato, credo ci sia bisogno di un segnale forte da parte del governo, nel sottolineare l'importanza che si annette anche all'impresa, di attenzione e di iniziativa su questo.

Dico subito che **non intendiamo perseguire la strada di un articolato legislativo**. Ci sono anche altre esperienze a livello europeo. Abbiamo svolto alla fine del mese di gennaio presso il Cnel un incontro bilaterale, noi e il governo francese, proprio perché in Francia c'è invece una disposizione legislativa ed abbiamo riconfermato che, per quanto riguarda lo stato della discussione all'interno del nostro Paese, la via legislativa non è perseguibile in questo momento e, quindi, pensiamo che bisogna ragionare riprendendo **il tema della volontarietà**.

Quando si è insediato il governo abbiamo trovato che, su questo tema, l'amministrazione precedente aveva preferito attuare una sostanziale esternalizzazione della responsabilità decisionale. Era stata istituita una Fondazione con la Camera di Commercio, l'INAIL e il Ministero, presso la Bocconi di Milano e in Finanziaria vi erano 3 milioni di euro annui per il lavoro di questa fondazione.

Con **la finanziaria 2007** abbiamo, invece, ripreso queste risorse, portate dentro il fondo nazionale per le politiche sociali, lasciando alla fondazione le risorse essenziali per garantire il funzionamento in termini di indagine, di analisi, verifica, monitoraggio di quanto era stato fatto fino a quel momento.

Contemporaneamente, abbiamo individuato nell'istituto per il lavoro dell'Emilia Romagna, che è un istituto pubblico, uno strumento operativo che potrebbe aiutarci nella messa a fuoco di alcune tematiche, di alcune linee di indirizzo e di intervento.

È nostra intenzione di riprendere questo lavoro, anche perché a livello sovranazionale l'attenzione ha ripreso a essere molto forte.

Nel mese di luglio ci sarà in Germania il G8 dedicato a questo tema.

Il governo, lo dicevo prima a Pierpaolo Baretta, ha già fatto avere le osservazioni della delegazione italiana. Gli americani le hanno cancellate tutte, perché loro rimangono dell'idea che RSI debba grossomodo coincidere con delle attività di beneficenza e non, invece, con dei comportamenti, magari assunti in maniera volontaria, ma che possono e debbono essere sottoposti ad una verifica e ad un'analisi di merito da parte di un soggetto terzo.

Come intendiamo procedere?

Stiamo ridefinendo il quadro delle tematiche generali, mettendo in evidenza quali sono i punti di sofferenza e quali sono le linee sulle quali pensiamo di riprendere questa discussione, non solo a livello di governo centrale. È stato detto bene e mi pare che l'iniziativa di oggi sia oltremodo utile, an-

che perché il nostro è un sistema di imprese basato sulla diffusione della piccola e media impresa e quindi il territorio diventa parte integrante di questa strategia. Quindi, **una politica che fa leva sul territorio e sui suoi stakeholder** con l'obiettivo di fornire un nuovo quadro di riferimento che permetta di recuperare la chiusura un po' disastrosa del vecchio forum, che ho titolato: "incontrarsi e dirsi addio", nel senso che gli elementi di polemica furono molto forti.

Il quadro di riferimento andrebbe poi sottoposto agli stakeholder: governo nazionale, territorio e soggetti locali.

Noi realizzeremo a Luglio un seminario nazionale del governo, quindi faremo una prima verifica sul campo chiamando tutti coloro i quali operano attorno a questo tema a vedere se quello che abbiamo individuato (le linee guida, i punti di criticità ma anche le linee di azione), corrispondono ad un intendimento comune, per arrivare a novembre ad una conferenza nazionale su questo tema che recuperi quanto avvenne nella conferenza di Venezia, che era una conferenza europea ma che rimase sostanzialmente del tutto inattuata.

Vorremmo sfuggire all'idea che il tutto si risolve con i marchi, i timbri, le promozioni, gli incentivi ed i disincentivi, perché in questi giorni un dato mi ha colpito.

L'INAIL, che faceva parte della Fondazione di cui parlavo all'inizio, ha lanciato **l'incentivo dell'abbattimento del 10% del premio assicurativo** per coloro i quali assumevano comportamenti virtuosi. La questione degli infortuni e dei morti sul lavoro è uno dei temi che ha caratterizzato il Primo maggio, anche grazie all'esortazione del Presidente della Repubblica.

Nel nostro Paese operano centinaia di migliaia di imprese, ma quelle che hanno chiesto l'abbattimento del premio assicurativo sono state 1.250. Questo è il dato e significa che non è quella la strada da intraprendere.

Noi vorremmo concludere la conferenza nazionale con un manifesto, una carta di intenti, si tratta solo di trovare lo strumento giusto, che contenga una dichiarazione esplicita di obiettivi, comportamenti e di vincoli da sottoporre all'adesione e, nel momento in cui si aderisce a quella **Carta di intenti** che scriveremo con il metodo della concertazione più larga che è la conferenza nazionale, a quel punto vuole dire prestarsi anche alle verifiche.

Per concludere, diciamo che si parte da un quadro opaco e con qualche punto di crisi che bisogna ricostruire partendo dal centro. Bisogna ricostruirlo riconvocando le parti e rimettendo in gioco il sistema delle re-

lazioni, quindi il Presidente Francesco Peraro può essere soddisfatto: il tema delle relazioni è anche nell'agenda del governo, è veramente uno dei problemi più sentiti oggi.

**L'INTERVENTO DI PIER PAOLO BARETTA,
SEGRETARIO AGGIUNTO CISL NAZIONALE:**

***VERSO UN NUOVO SISTEMA DI RELAZIONI INDUSTRIALI NON ANTAGONISTA,
IN ALTRI TERMINI... VERSO LA DEMOCRAZIA ECONOMICA***

*A questo punto vorrei chiedere a **Pier Paolo Baretta** di dichiarare la posizione delle parti sociali, in quanto interlocutore fondamentale, non solo del governo ma anche per i territori. Che cosa significa per voi, oggi, andare a questo incontro? Quali sono i punti chiave sui quali disegnate la vostra posizione e chiamate gli altri a spostare i propri confini?*

Il governo ci dice che assume due parametri di riferimento nel suo programma. Il primo è la non pervasività legislativa e il secondo la volontarietà. Credo che le parti sociali possano condividerli. Certamente noi abbiamo un'attitudine ridotta all'intervento legislativo e preferiamo il confronto diretto con le parti, che precede l'intervento legislativo, quindi possiamo certo assumerli entrambi per validi.

Detto questo, dobbiamo approfondire i contenuti e la struttura di questi due elementi, perché il **concetto di volontarietà** che siamo interessati a condividere non può essere un concetto ambiguo.

Nella cultura d'impresa, molto spesso in questi anni **la volontarietà è stata confusa con l'autoreferenzialità**, ovvero: me la canto e me la dico e mi dichiaro socialmente responsabile. Diciamo chiaramente che questo è stato, ed è, uno dei problemi che abbiamo avuto nel dialogo con la parte datoriale.

Tutta la cultura dei premi che si è diffusa in questi ultimi anni, ha rischiato molto spesso di caratterizzare l'idea della volontarietà come un'idea di autoreferenzialità.

Questo è un punto che va chiarito, perché la volontarietà, ovvero la via non obbligatoria all'assunzione della RS come un riferimento esplicito ed organico di una politica d'impresa, non come un elemento congiunturale, momentaneo, di campagna e di spot, presuppone che si ridiscuta la visione stessa dell'impresa, idea sulla quale dobbiamo lavorare tutti.

Dobbiamo lavorare anche noi sindacati, per superare una visione tendenzialmente fordista, a tratti un po' iperconflittuale, che ancora ci caratterizza.

Chiediamo all'impresa un salto di qualità altrettanto forte, per assumere una cultura d'impresa nella quale la costruzione delle **decisioni in materia di RS** sia sottoposta ad un percorso specifico, sottratto alla pur legittima autonomia decisionale per diventare un **processo condiviso**.

Questo è un punto delicato: è evidente che:

- o c'è uno **scambio** di riconoscimento reciproco, di legittimazione reciproca, direi di potere (e allora è possibile immaginare che questo percorso faccia della volontarietà una vera risorsa),
- oppure rischiamo, poi, di vederlo afflosciarsi, anche perché se coincide con la cultura d'impresa, l'assunzione della RS è un processo irreversibile, non è una campagna pubblicitaria di un periodo (che ha una sua legittimità e che non metteremo in discussione, ma che non assomiglia affatto alla nostra concezione di responsabilità d'impresa).

Questo significa che (uso un termine improprio, me ne rendo conto, ma lo voglio fare anche in maniera provocatoria), allora c'è una via negoziale o una via concertativa o una **via dialogante**, mettiamoci d'accordo sulla terminologia più opportuna.

Faccio un'osservazione anche sugli stakeholder. Il sindacato non si sente stakeholder, **il sindacato si sente impresa** e, quindi, in qualche modo l'idea di impresa comprende i lavoratori e i loro rappresentanti nella natura stessa della struttura dell'impresa.

È chiaro dove porta questo discorso: porta lontano perché **porta oltre la RSI, porta alla democrazia economica, porta alla partecipazione**, porta a un sistema di relazioni strutturalmente diverso da quello antagonista. Questo nuovo sistema di relazioni non è diverso da quello conflittuale, perché il conflitto è parte integrante dei processi democratici, ma sicuramente è diverso e lontano da quello antagonista, quello nel quale non ci riconosciamo a vicenda e ci consideriamo in eterna negazione della nostro reciproco ruolo.

È utopico questo discorso?

Secondo me è meno utopico di quanto si pensi, se guardiamo agli stessi problemi che ha il nostro sistema d'impresa nella competizione interna-

zionale, perché per affrontarla c'è una via dei costi, che però è faticosa e perdente, e c'è **una via della qualità**.

Se la via competitiva è una via di qualità, **la qualità è molto vicina al concetto di responsabilità**, ad una concezione dell'impresa nella quale la condivisione della natura stessa del processo coinvolge in maniera diretta e preventiva i lavoratori e il sindacato. È evidente che noi stessi, che pure facciamo questa presuntuosa distinzione tra noi e il resto del mondo, ci rendiamo conto che, proprio per come negli ultimi anni è venuto a cambiare il mondo, il ruolo, il coinvolgimento degli stakeholder è decisivo e fondamentale. E quindi noi siamo per **favorire**, nell'ottica dell'impresa che ho detto, **il massimo della collaborazione e partecipazione dell'insieme degli stakeholder**.

Perché ho insistito molto su questo punto?

Voglio fare una provocazione politica. Perché l'**offerta politica** di questo momento, anche quella più innovativa, **è soprattutto rivolta al consumatore**, che è importante, è cresciuto (per altro noi come CISL ne siamo perfettamente coscienti, infatti siamo co-protagonisti di una delle più importanti associazioni di consumatori, l'Adiconsum).

In qualche modo **si offusca l'idea del lavoratore, del risparmiatore, addirittura l'idea del cittadino e il consumatore emerge come un soggetto astratto**, rispetto al quale l'offerta politica si inchina in maniera quasi totale. Penso che **bisogna trovare un punto di equilibrio**.

Il coinvolgimento degli stakeholder è fondamentale, ma bisogna precisarne insieme gli ambiti di intervento.

Uno degli ambiti più delicati, totalmente aperto nella discussione, ma che io voglio porre, proprio per un lavoro fertile tra noi e gli altri stakeholder, **è la questione della misura della rappresentatività**.

So bene (penso per esempio al mondo dell'ambiente) qual'è l'obiezione di molti stakeholder: la misura solo **quantitativa** della rappresentanza non risolve il problema, perché anche una piccolissima associazione di stakeholder, che non ha numericamente una grande rappresentanza, può essere rappresentativa di istanze importanti.

Sono per cogliere l'elemento di una rappresentanza anche **di qualità**, però sono favorevole a fare uno sforzo vero per definire dei criteri.

Certo, noi come sindacati con la rappresentanza quantitativa non abbiamo problemi: sappiamo dove ci porta; però, pur aprendomi alla discussione, so

che c'è bisogno che nella definizione del processo degli stakeholder questo elemento venga con loro discusso e condiviso.

Questi sono elementi decisivi perché il forum, che opportunamente il governo ha deciso di far ripartire, non ricada nelle trappole nelle quali è caduto negli ultimi due anni ed è stato (non solo il forum, ma anche il tema della RS) sottratto a questa impostazione positiva, ma rischia di essere, invece, più assimilato alle politiche di marketing che non ad una cultura d'impresa.

Grazie Baretta, mi sembra molto chiara la posizione espressa dal sindacato e in particolar modo dalla CISL, ma credo che anche CGIL e UIL condividano la maggior parte di questa importazione.

L'INTERVENTO DI BENEDETTO GUI, PROFESSORE DI ECONOMIA POLITICA PRESSO L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

PER UN'ECONOMIA CONTAMINATA DA ASPETTATIVE DI FELICITÀ E DI RELAZIONI INTERPERSONALI

*A questo punto abbiamo ascoltato governo e parti sociali. **Professor Benedetto Gui**, c'è da chiederci se le cose dette rientrano, in qualche modo, nel campo di ciò che oggi il mondo dello studio e della ricerca ha prodotto in termini di chiarimento su cosa significa RSI: quali sono i valori di riferimento e, soprattutto, quale sia il peso del dialogo, perché mi sembra che tutti hanno messo l'accento sulla necessità di sviluppare le relazioni. Il mondo accademico, gli studiosi che da tempo lavorano su questo campo hanno trovato qualcosa di comune, ci sono elementi che possono favorire questo intento di dialogo, oppure manca ancora qualche cosa?*

Non so se riuscirò a rispondere ad una domanda così ambiziosa, cioè di fare il punto di quello che il mondo accademico dice su questo tema. Cercherò di dire qualcosa di sensato sulla base di una riflessione in cui sono stato coinvolto con alcuni altri interlocutori del mondo accademico.

La prima cosa che osservo (e che ricorre anche nella battuta dell'onorevole Franca Donaggio sulla concezione americana di RSI), in quello che all'inizio della presentazione Veneto Responsabile riassumeva, è il fatto che il tema di oggi sia fortemente centrato sulla parte più difficile, ma anche più importante della RSI, che è quella della "non unilateralità".

Forse **il primo passo** che bisognava fare era quello di riconoscere, comunque, che anche **alcune azioni unilaterali** da parte di un'impresa, sia di

tipo di beneficenza, sia anche di garanzia di una certa qualità ambientale, sociale, dei prodotti, risalendo sulla filiera, allora anche questa può essere la strada, questi possono essere i passi più facili della RSI. A patto che su queste azioni ci sia una rispondenza dell'opinione pubblica e, più in particolare, dei consumatori, in certi casi degli investitori, che magari vanno ad avvallare e sostenere alcune imprese che si muovono in questa direzione attraverso il consumo etico o l'investimento etico, o comunque rivelando un'attenzione esplicita verso questi temi,

Più complesso è il tema delle relazioni dell'impresa con i gruppi di stakeholder, tanto più se organizzati.

Giustamente nel materiale preparatorio di questo pomeriggio, in nostro moderatore parlava di confine tra cittadinanza e mercato. È un tema certo non nuovo. Questa richiesta all'impresa di non essere solo uno snodo di contratti ma qualcosa di più, non estraneo alla logica della democrazia economica. Si diceva, una volta, della cittadinanza, che è un modo abbastanza simile per dire la stessa cosa.

E, anche questo è stato già accennato, **sono talmente complesse le ricadute di ogni atto**, in particolare di un'impresa, che ci portano ad affermare che sono ben poche le imprese che potremmo definire private.

Faccio un piccolo inciso. Il diritto poi collocherà nella sfera dell'attività privata l'una o l'altra cosa, ma chiediamoci: quali atti economici di un privato e di impresa possono essere chiamati tali, nel senso che non hanno ricadute su soggetti diversi da quelli tra i quali l'atto viene svolto in un rapporto contrattuale? Quasi nessuno. Dichiarare che qualcosa è privato è una semplificazione operativa, perché se dicessimo che ogni cosa è "pubblica", per muovere questo telefonino bisognerebbe fare una consultazione fra tutti i presenti e gli aventi diritto, in sostanza viviamo all'interno di questa realtà in cui tutto si interseca e si collega.

C'è tutto un filone di studi sui **costi di transazione** che stanno dietro le diverse soluzioni, anche istituzionali, delle imprese.

Perché abbiamo la società per azioni anziché la fondazione o la cooperativa dei lavoratori o un consorzio di dettaglianti? Perché, alla fine, tra i tanti gruppi di stakeholder coinvolti si preferisce dare questo ruolo di primo attore a uno di questi, che poi dovrà gestire quegli altri nei rapporti prima di tutto contrattuali, e qui, ritornando al tema della RSI, il taglio contrattuale da solo non basta.

Soluzioni a questo vecchissimo problema ne sono state tentate molte. Il movimento cooperativo ha proposto delle soluzioni radicali, per esempio se la categoria importante sono i lavoratori, facciamo la cooperativa dei lavoratori.

Delle forme più soft sono tutte le forme di partecipazione ufficialmente codificate: agli utili, alle decisioni, al capitale, cogestione tedesca, tutte forme per ovviare a questo problema che sono uscite molto dal dibattito, ultimamente, perché ciascuna di queste cose ha i suoi benefici ma anche i suoi costi.

Ovviamente, poi, c'è la negoziazione collettiva, questa vale soprattutto per questa categoria di stakeholder che sono i lavoratori anche organizzati. Quindi si guarda oggi sempre di più a questa sfida di una **governance fatta di coinvolgimento di una pluralità di soggetti** senza un percorso che taglia la testa al toro e arriva direttamente alla decisione qualora non ci sia piena concordia, come è quasi inevitabile.

Anch'io sono d'accordo che **è una sfida che non si può non tentare**, nonostante non ci sia una formula risolutiva, nonostante le soluzioni avanzate e note siano complesse, contraddittorie in molti casi.

Mi piace molto l'espressione che ho trovato, sempre nel materiale preparatorio, del **percorso di arricchimento per inclusione**, quindi arricchimento della qualità delle decisioni, della qualità dell'attività svolta, in particolare dalle imprese, attraverso l'inclusione - via dialogo - di molti altri interlocutori. Bellissimo, sarebbe bello farlo e in qualche misura avviene.

Oggi c'è una forte sottolineatura di questa **contrapposizione tra valori strumentali e valori intrinseci**, cioè cose che valgono per se stesse perché rispondono direttamente a delle esigenze delle persone.

I valori strumentali sono un primo passaggio, incompleto ma utile, per poi trovare qualcosa di intrinseco. Si è sempre pensato che l'agone economico fosse tipicamente strumentale, in qualche modo non fosse parte della vita. Facciamo strumentalmente delle cose che ci permettono di avere un reddito che poi ci spendiamo e allora facciamo le cose che ci interessano intrinsecamente. Vogliamo avere una famiglia, vogliamo scalare le montagne, ognuno dopo usa gli strumenti ottenuti dal funzionamento di questa macchina economica, cioè le risorse economiche, i beni, per ottenere quello che vuole. Ovviamente, nessuno ci ha mai creduto fino in fondo, ma mai come

in quest'ultimo periodo è stato sottolineato che i valori intrinseci devono venire presto.

Uno dei filoni è quello del **dibattito sulla felicità**. Per duecento anni era stato tenuto nell'angolo, per lo meno da parte degli economisti; erano i temi dell'inizio della scienza economica, adesso sono tornati alla ribalta fortemente, corredati da un sacco di dati e di statistiche.

Devo dire che la massa di dati, per quanto ciascuno singolarmente discutibile, è talmente grande e fortemente concordante su alcune cose, che possiamo crederci.

Per esempio: l'importanza del reddito, in termini di benessere soggettivo esistenzialmente percepito dai soggetti, è abbastanza contenuta. In altri termini: i beni nel senso tradizionale contano abbastanza poco, contano di più, evidentemente, a bassi livelli di reddito e nei paesi a livello di reddito basso, però via via che si sale con i livelli di reddito mantengono una rilevanza che è molto piccola, rispetto a quella di altre variabili come la salute. Questo non stupirà; io dico che tornano fuori le ricette della nonna. Non importa tanti soldi, importano la salute, la buona famiglia, avere degli amici. Sembrerà un po' ridicolo che ci volessero magari tanti professoroni, cominciando dagli Stati Uniti, per arrivare a questa soluzione, ma questo ci dice che le variabili di relazione, la qualità, l'intensità della rete amicale, le relazioni familiari, il significato che si riesce a dare alla propria attività lavorativa, al di là dello stipendio che mi garantisce, queste variabili definiscono maggiormente il livello di felicità ben più che il reddito percepito.

Tutti questi elementi incidono. Potrei citare cento altri elementi: la sensazione di giustizia, di vivere all'interno di istituzioni giuste anziché di istituzioni corrotte, elementi di disagio anche economico, macroeconomico come può essere l'inflazione, la disoccupazione, che può essere terribile.

Ci sono anche delle quantificazioni: essere disoccupati in termini di benessere soggettivo, per essere ricompensato a livello di reddito bisognerebbe moltiplicare per sei, sette volte il reddito attualmente percepito. Cioè, anche se mi danno il sussidio di disoccupazione perché sono disoccupato, l'impatto è terribile. Però anche la disoccupazione degli altri mi genera e mi fa percepire un disagio.

Il dato che conosco meglio, perché mi sono sempre occupato del settore no-profit, è la ricerca sui lavoratori del settore no-profit, che conferma che almeno lì (forse saranno lavoratori speciali, quelli che vanno a lavorare nelle

cooperative sociali o nelle istituzioni di beneficenza e assistenza), sono molto rilevanti in termini di soddisfazione e quindi di intenzione di andarsene (abbiamo una imprenditrice qui che sa quanto vale che la gente in gamba che ha trovato sia disposta a restare o voglia andarsene via), in rapporto alla qualità o meno delle relazioni con i colleghi con i superiori, al senso di equità percepito nelle prassi all'interno dell'organizzazione.

Credo che un elemento importante, nella gestione di queste relazioni, sia **il riconoscimento dell'altro come soggetto eticamente rilevante**. Senz'altro l'interlocutore con cui l'impresa tratta è qualcuno con cui si viene in contatto per motivi contrattuali, perché si ha necessità che adempia certi servizi, che fornisca certi beni di cui l'azienda ha bisogno; ma questo passo, mi preme sottolinearlo, visto che me ne dà la possibilità anche il dibattito che sta avvenendo in ambito universitario, questo riconoscimento dell'altro come soggetto eticamente rilevante, cioè un cittadino, soggetto, operatore economico verso il quale si instaurano rapporti che vanno giudicati sul piano della correttezza, della giustizia ma anche come un "tu". Quando si è in interazione ravvicinata nascono delle esigenze nuove che vanno al di là dello stesso piano della giustizia e arrivano su un piano estremamente complesso: quello delle relazioni interpersonali dove ciascuno vuole un riconoscimento anche come un "tu", che sia anche opportunamente trattato, pagato, vuole un riconoscimento come individuo diverso dagli altri.

C'è un altro elemento che vorrei mettere sul piatto. Mi sembra che sia importante **il modo in cui noi andiamo a interpretare i risultati, il successo delle attività economiche**. Questo vale a livello macro-economico. Sinceramente sono arrivato a convincermi che **non è di maggiori quantitativi di beni o di PIL che abbiamo bisogno per il nostro benessere soggettivo**. Se ne abbiamo bisogno, è solo perché adesso non sappiamo come fare per mantenere l'occupazione se non continuassimo la crescita, non sapremmo come fare per chiudere i conti dello stato se non mantenessimo un percorso di crescita, ma se non fosse per questi motivi oggi è evidente che non abbiamo bisogno di più beni e di più PIL.

Non sapremmo mantenere, oggi come oggi, l'equilibrio del sistema ma non è che ci servano quei beni complessivamente. È altro di cui abbiamo più bisogno. C'è qualcosa di analogo che vale anche nelle vita dell'impresa. Questo corrisponde in buona misura all'esperienza che ho del mondo imprenditoriale, non solo per le persone particolarmente idealiste che ho occasione

di conoscere, in particolare attraverso un progetto che si chiama "Economia di Comunione", ma anche per gli "imprenditori normali", tra virgolette, che ho occasione di conoscere i quali, al di là del necessario economico, che presenta una condizione di sopravvivenza e anche una condizione di giusta retribuzione, è possibile riuscire ad essere soggetti attivi di questo "qualche cosa" di più che è creare nella loro **impresa un luogo di dialogo con gli altri attori.**

Non è facile, ci vuole molta pazienza e molto coraggio perché il dialogo, chi lo pratica lo sa bene, produce prima di tutto una lunga serie di porte sbattute in faccia, ingratitudine, indifferenza, ma è lì che bisogna perseverare. Del resto, qui entra in gioco **il tema del territorio, con i soggetti che continuano a ricreare questo capitale sociale, capitale relazionale, questo valore collettivo che è la presenza sul territorio di soggetti che continuano a parlarsi, che sanno parlarsi, perché questo sarà una garanzia, anche per le generazioni future, di vivere in una società, in una economia vivibile.**

*Anche Benedetto Gui ci ha dato alcune piste interessanti, uno è **un crescente regime di interdipendenza: le scelte di tutti pesano sulle scelte di tutti.***

C'è una tale aspettativa di qualità nelle persone, nei soggetti collettivi, addirittura nei territori che, mi sembra di aver capito, anche le tematiche dell'intangibile (come il benessere o la ricerca della felicità) cominciano a diventare pezzi importanti della vita che trovano, che debbono trovare una posizione anche nei luoghi che fino a ieri a questo erano negati, tipicamente il lavoro.

Allora il gioco delle relazioni ritorna al centro della nostra attenzione, perché se abbiamo tutti delle aspettative, prima ci mettiamo a parlare e cominciamo a dividerle, meglio è, se non capisco male anche le indicazioni che venivano date anche dagli altri interlocutori.

L'INTERVENTO DI SANTO ROMANO DIRIGENTE DELLA DIREZIONE LAVORO DELLA REGIONE VENETO;

La Rsi: un gioco dove ognuno può spendere il suo ruolo.

L'importanza della contrattazione collettiva

Dottor Santo Romano. La regione è un'istituzione importante, la sua importanza è cresciuta nel tempo fino a diventare soggetto primario oggi delle

aspettative dei cittadini. Anche un recente sondaggio ha dichiarato che è il secondo soggetto al quale i cittadini fanno riferimento, il primo è il comune ovviamente, che poi è il sindaco. La Regione Veneto che cosa esprime nei confronti di queste aspettative di cui abbiamo parlato fino ad adesso.

Parlando di questo tema bisognerebbe chiarirsi prima di tutto di cosa stiamo parlando, perché credo che parlando di RSI si possano intendere tante cose. C'è chi la intende come bilancio sociale, sicuramente non è solo quello, nonostante la Regione Veneto sia la prima o una delle prime che ormai da anni sta facendo il bilancio sociale.

Non significa nemmeno parlare di certificazione, nonostante ci sia la certificazione SA8000 che è quella a cui si fa più facilmente riferimento e quindi credo che il tema collegato alle relazioni sia uno degli aspetti molteplici di cui dovremmo parlare per parlare di RSI.

Il ruolo dei partenariati, delle relazioni, dei ruoli istituzionali, il ruolo degli interlocutori che sono i cittadini e i clienti e poi il ruolo fondamentale che è quello dell'azienda e ovviamente dei sindacati, come si diceva prima.

In questo la Regione Veneto è direi da un po' di tempo particolarmente attiva sia a livello legislativo:

- c'è un disegno di legge di riforma del mercato del lavoro che sottolinea in particolare l'importanza, oltre dei temi più classici come ovviamente la sicurezza e la tutela dei lavoratori, anche lo stanziamento di risorse per la qualità del lavoro e la RSI
- l'attivazione di un **Forum Multistakeholder** per fare alcune iniziative tenendo presente il quadro all'interno del quale la Regione si muove.

All'interno di questo forum che vede presenti la gran parte degli attori del Veneto quindi parti sociali, istituzioni e società civile, sono previste diverse attività, dalla promozione classica a interventi di formazione alla individuazione di criteri che possono definire una impresa socialmente responsabile; ritengo che questo sia una problematica aperta perché partiamo da un livello di RSI, che si intende certificazione SA8000, che è altissimo, e di conseguenza pochissime imprese sono certificate.

Il livello di certificazione SA8000 è talmente lontano per molte aziende che diventa quasi irraggiungibile. Volevo tornare un attimo all'importanza del ruolo diverso di cui parlavo prima, credo che ci sia un ruolo importante, ma non sufficiente, che è quello istituzionale. Si possono fare delle leggi, fermo restando che il concetto è comunque di volontarietà, che possono

aiutare; il sottosegretario ricordava una esperienza, sembra andata male, la riduzione del premio INAIL.

Io voglio ricordare un'esperienza significativa non veneta, tanto per parlare anche degli altri: la Regione Toscana ha ridotto l'IRAP per le aziende; credo che questa iniziativa abbia funzionato moltissimo, abbiamo letto i monitoraggi, se si va a vedere il periodo in cui la Toscana ha fatto riduzione dell'IRAP è chiaro immediatamente che c'è un vantaggio economico.

Credo che **un ruolo molto importante**, qui oggi siamo con gli stati generali della CISL quindi devo stare attento a quello che dico, un ruolo importantissimo credo che sia **dei sindacati e della contrattazione collettiva perché molti dei temi che fanno parte della RSI tipo sicurezza, ambiente, formazione, pari opportunità sono temi dei contratti.**

Sicuramente negli ultimi anni in alcuni contratti si vede sicuramente un segnale di maggiore attenzione a questi temi ma credo che si potrebbe fare di più.

Quindi da una parte è importante la legislazione ma siamo tutti consapevoli che su questa tematica c'è una forte prevalenza della volontarietà; è chiaro che in questo senso ci debba essere la contrattazione quindi ovviamente il ruolo dei sindacati è fondamentale perché su questo può esserci effettivamente uno sviluppo maggiore. Tuttavia **un ruolo importante**, forse ovviamente in questo momento più difficile, ce l'hanno gli interlocutori principali che sono **i cittadini e i clienti.**

Se prendiamo, qui da noi poco, ma in altri stati, c'è il problema del lavoro minorile, uno dei punti della RSI; è chiaro, se il consumatore fosse così attento e così ben informato anche, ma in alcuni casi lo è, di evitare qualsiasi azienda che utilizza il lavoro minorile, **il consumatore potrebbe con il suo comportamento etico** non comprare prodotti da aziende che utilizzano lavoro minorile.

E così potremmo dire su altre questioni, ad esempio sull'ambiente è molto semplice: il consumatore, il cliente può evitare prodotti di aziende che non rispettano determinati standard; quindi credo che **su questo tema ci siano ruoli diversi che si devono necessariamente integrare.**

Le relazioni, che è il tema del convegno sono un ruolo fondamentale ma ovviamente si devono intersecare con altri ruoli. Poi, però magari lo faccio nel secondo giro, rimane quello che potrebbe fare l'azienda, abbiamo qui la prima interlocutrice che ce lo potrà dire.

L'INTERVENTO DI MONICA GALVANIN, PRESIDENTE CONFAPI VENETO

Adesso coinvolgiamo la dottoressa Galvanin perché da una parte vediamo che il processo di crescita basato soltanto su valori di tipo materiale, come il profitto e sul breve termine, cominciano a mostrare la corda, c'è una richiesta di qualcosa di più.

Questo "quid" è ancora abbastanza indeterminato, ci vuole molto tempo perché si crei una cultura diffusa della RSI, proprio perché la maggior parte dei soggetti si chiede ancora cosa sia esattamente e nell'arco delle possibilità, di cui parlava anche Romano, generalmente i soggetti tendono a scegliere quello che ritengono un terreno particolarmente vicino ai propri interessi.

Parliamo dal punto di vista dell'impresa. Cos'è che rende facile per una impresa partecipare ad un progetto di RSI e cosa, invece, oggi è un ostacolo, quali sono difficoltà e vantaggi dell'entrare in questo gioco che, come diceva giustamente prima Baretta, non è un'attività una tantum, è un impegno che deve diventare costitutivo.

Fondamentalmente ci sono alcuni problemi derivanti dalla cultura sociale in genere, nel senso che non c'è cultura della cittadinanza, quindi **non c'è cultura di essere cittadini responsabili.**

Quando l'impresa, che ovviamente è fatta di persone, quindi costituita da soggetti (perché al di là delle macchine sono soggetti che insieme collaborano e relazionano) e questi non hanno di fondo una cultura che li accomuna, o comunque delle idee valoriali che li accomunano, diventa estremamente difficile fare RSI, per quanto ci sai la volontà magari dell'imprenditore, che anch'esso è soggetto che ha dei valori e che da quella parte per implementare la RSI nel suo contesto.

Ci vuole molto tempo, **un processo lungo** per arrivare ad obiettivi che siano obiettivi concreti **anche se, quando si ottengono, la competitività dell'impresa aumenta moltissimo a livello qualitativo. Allora non partiamo più da un presupposto di quantità, come si diceva prima, ma di qualità.**

Secondo me il Libro Verde, torno a quello perché è il fondamento attorno al quale siamo partiti tutti per fare queste formulazioni, ha detto chiaramente che l'Europa deve andare verso un sistema qualitativo e non quantitativo, quindi porterà la competizione più sul terreno dei valori che su quello del prodotto.

Questo implica tutta una serie di attività, di processi, di elaborazioni, di strutturazioni organizzative, che passano attraverso la qualità piuttosto che i cento punti volontari che c'erano nel rapporto. Ci sono tanti strumenti. Il problema centrale, dal mio punto di vista è quello dell'informazione e della formazione. Questioni che sono a carico dell'impresa. Se penso a com'è strutturata la nostra impresa piccola e media, devo dire che a volte la **manca di informazione e formazione risultano decisive**.

Una cosa intelligente che ha fatto ad esempio la Regione Veneto, nel nuovo POR, è stata quella di mettere a finanziamento la formazione all'imprenditore, tutta o in parte.

Ho trovato estremamente intelligente questa proposta, perché molte imprese familiari hanno difficoltà a mandare i figli a fare formazione. Perché ha un costo, un'incidenza rilevante in termini di "tempo non lavorato". Parliamo concretamente di quelle che sono le problematiche più diffuse. Non parliamo di imprese strutturate o di imprese che, comunque, essendo arrivate ad un certo punto del proprio processo di crescita, hanno la sensibilità e la capacità di scegliere la volontarietà e hanno gli strumenti anche finanziari per fare il salto di qualità.

I problemi sono dovuti, in questo territorio, alla dimensione d'impresa, al fatto che **non c'è una cultura di aggregazione e una cultura di filiera**.

Io sarei del parere di istituire un distretto della trasmigrazione delle buone pratiche perché effettivamente sono quelle che portano a una crescita culturale e, quindi, a un'evoluzione dell'impresa. Partendo da questa difficoltà, poi la vediamo inevitabilmente crescere, cresce perché ci sono ulteriori gabbelli ed intralci: la non semplificazione, la difficoltà di accesso all'informazione. Un'impresa piccola che non ha la possibilità di informarsi o che non sia pratica di Internet non saprà mai quali sono le opportunità disponibili.

Ci vogliono tempi molto più lunghi rispetto a quelle che sono, probabilmente, le aspettative governative sul risultato.

Questo è un dato di fatto, bisogna rendersi conto che non tutti sono lì tutti i giorni sul sito del gov.it, oppure della regione, a guardare che succede; molti imprenditori sono sulle macchine e lavorano.

Allora partiamo da questo presupposto, non difendiamo l'ignoranza, ma cerchiamo di andare oltre. **Quali strumenti possiamo mettere in atto per fare formazione, informazione, diffusione?**

Questo, per esempio come associazione, è un problema che ci stiamo ponendo. Addirittura abbiamo studiato un modello che in quattro anni cerchi di portare le imprese da processi più semplici, ad una regolamentazione interna, attraverso la crescita della cultura interna. Perché non avere delle regole interne all'impresa che portino uno sviluppo e quindi alla regolamentazione, produce ulteriori ritardi sulla strada della RSI.

Ritorno al discorso del cittadino responsabile.

Faccio l'esempio della mia impresa, un'impresa del settore metalmeccanico, siamo terzisti. A sentire il punto di vista degli economisti più in voga dovremmo essere morti. Invece stiamo avendo sviluppo e crescita al 20% annuale, perché abbiamo attuato una politica dei valori e una politica della progettualità dell'impresa diversa rispetto agli altri. Perché ci crediamo, perché abbiamo letto il libro verde, perché la condividiamo e perché abbiamo cercato di fare formazione alle persone.

Noi facciamo in media, e questo è un punto forte, 900/1000 ore di formazione al nostro personale interno a tutti i livelli, soprattutto su argomenti "non tecnici", argomenti di cultura come la sicurezza, perché fare sicurezza in impresa, cambiare la mentalità delle persone rispetto alla sicurezza è un grandissimo salto culturale.

Credo che se nella scuola ci fosse questo tipo di mentalità e si puntasse alla formazione del cittadino responsabile, probabilmente si darebbe un aiuto notevole poi anche alle imprese, perché l'imprenditore non può prendersi responsabilità sociali globali. Bisogna essere consapevoli anche di questo.

IL PROBLEMA DELLE COMPATIBILITÀ CULTURALI, ORGANIZZATIVE, ECONOMICHE

*Bene mi sembra che abbiamo, con questo ultimo intervento, centrato un punto chiave che è quello della **compatibilità o incompatibilità di certi processi rispetto ai soggetti**.*

Mi prendo un paio di minuti per introdurre il secondo giro, perché questo tema della compatibilità, incompatibilità è abbastanza rilevante. Perché una cosa nuova funzioni bisogna che sia compatibile sul piano culturale, sul piano organizzativo e sul piano economico.

Faccio un esempio che, apparentemente, non centra nulla con quello di cui stiamo discutendo adesso ed è il videoregistratore. Tutti voi avete in casa il videoregistratore o addirittura un registratore dvd. 15 anni fa quell'oggetto non era così diffuso, per c'erano diverse ragioni. La prima

era culturale: le persone erano abituate ad accendere la televisione, non era abituate a pensare che si poteva mettere qualcosa di proprio dentro la televisione. Quand'è che c'è stata la svolta della vendita dei videoregistratori? Quando, contemporaneamente, i produttori di macchine hanno comprato i film, li hanno messi su cassette e li hanno distribuiti. L'hardware senza il software non funziona. Perché mi devo comprare il videoregistratore, se non ho niente da metterci dentro?

Tra l'altro, il nuovo elettrodomestico portava altri cavi, altri fili, la presa normale non bastava più, bisognava mettere le ciabatte volanti. Dopo pochi anni, gli elettricisti che fanno gli impianti nelle case partono da prese ad otto postazioni, non hanno più le scatole a due, sono almeno otto e dentro c'è anche quello del telefono ed eventualmente un cavo lo lasciamo disponibile, perché non si sa mai.

Compatibilità culturale vuol dire: so a cosa serve questa cosa e come inserirla nella mia giornata, nel mio tempo di vita familiare e sociale.

Compatibilità organizzativa: sono in grado di prenderla in casa e di gestirla perché ho capito quali sono i vantaggi e adeguo le mie tecnologia di base alla nuova presenza.

Compatibilità economica: oggi i videoregistratori me li tirano dietro, costano cifre irrisorie rispetto a quanto costavano quindici anni fa.

Io ho qui davanti a me un aggeggio che oggi definivo una protesi: un computer portatile che costa un terzo di quello che è costato il mio primo computer da tavolo. Adesso a casa siamo 3 persone ed abbiamo 3 computer. Questo vuol dire due cose: che forse noi siamo un po' esagerati come famiglia, ma che abbiamo superato tutti e tre i livelli di compatibilità.

IL SECONDO INTERVENTO DI MONICA GALVANIN, PRESIDENTE CONFAPI VENETO

L'OSTACOLO PIÙ GRANDE È COMUNQUE QUELLO CULTURALE

*Proviamo ad applicare questo **criterio delle tre compatibilità** alla questione delle imprese. Io ripartirei da Lei, **Galvanin**, perché mi sembrava che avessi ancora delle cose da dire.*

Oggi qual è l'ostacolo più alto? È l'ostacolo culturale, come diceva prima, oppure è un ostacolo di carattere organizzativo, cioè le imprese piccole fanno fatica a mettere in piedi la macchina che serve per lavorare in ter-

mini di RSI, o è un fatto economico, oppure tutte e tre le cose, a seconda del tipo di impresa che abbiamo.

Sicuramente tutte e tre le questioni hanno una propria valenza. **L'ostacolo più grande è comunque quello culturale**, perché anticipa quello organizzativo. Se non c'è cultura d'impresa non c'è cultura organizzativa. Se non ci sono questi due livelli, non c'è la volontà di investire e di sviluppare.

Secondo me l'ostacolo maggiore non è quello economico, perché da un certo punto di vista in funzione della dimensione tu applichi la RSI con le persone che hai, quindi con i costi di investimento che sono, secondo me, oggettivamente possibili.

Se uno ha dieci persone e vuole fare SA8000 ma non è parametrabile. Se applichi i primi 20 punti della Social Responsibility della tabella predisposta dal Ministro Maroni, lì puoi fare da solo, senza costi, magari con il commercialista che ti dà una mano, e ti prendi l'onere tutti gli anni di tenerli sotto controllo, di fare il piano di miglioramento, e lo fai da solo con un costo veramente residuo.

Se quello implica che hai delle macchine che sono fuori norma, ci sono altri costi collegati, però, comunque, dovresti fare quegli investimenti perché una macchina che non è a norma la devi sistemare, al di là della RSI.

IL SECONDO INTERVENTO DI BENEDETTO GUI, PROFESSORE DI ECONOMIA POLITICA PRESSO L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

I VANTAGGI INDIRETTI DELLA RSI

Professor Gui è d'accordo con questa scala di priorità, cioè prima c'è un problema di costruzione di una cultura condivisa, poi ci sono fattori organizzativi che possono essere facilmente risolti e infine le motivazioni economiche? Cosa le dice la sua esperienza?

Una cosa ho da dire a questo riguardo: molto spesso, quando vengono avanzate delle esigenze in più, decidiamo che ce le possiamo permettere, anche se, nell'immediato, uno vede solo il costo.

Per fortuna certe volte c'è anche il ritorno. Mi riallaccio a delle cose che ho detto prima, quando avevo in qualche maniera indicato che si vorrebbe questo e quell'altro, che i lavoratori valutano sempre più spesso il lavoro sulla base dell'atmosfera relazionale che si respira e così via.

Queste sono tutte esigenze "in più" rispetto alla logica secca della produzione di valore e merci, quindi la prima cosa che vediamo sono dei costi in più.

Però l'altra faccia della stessa medaglia mi dice che nel momento **in cui noi rispondiamo a questa domanda, abbiamo ottenuto disponibilità a restare, a dare continuità all'impresa ed ai suoi progetti**. L'esempio era quello del settore sociale, dove si resta a lavorare con paghe relativamente basse ma con elevato livello di soddisfazione, cosa che alla fine genera un buon risultato anche in termini economici.

Non pensa quindi che il vero ostacolo possa essere la barriera culturale dal momento che se uno non capisce concettualmente i vantaggi che gli possono derivare da una certa scelta, non li vede proprio?

Fondamentalmente se l'imprenditore non ci crede non lo farà mai, e allora insiste sul ritorno monetario, mentre se ci crede lo fa comunque.

Allora lo strumento logico più interessante è quello che stiamo pensando e a breve probabilmente riusciremo con la Regione Veneto anche a fare una buona pratica. Stiamo condividendo un progetto nel quale effettivamente cerchiamo di ovviare al problema culturale. Coinvolgiamo, perché credono e quindi hanno un rilievo valoriale, coloro i quali hanno già questa forte motivazione, per gli altri abbiamo costruito un modello di ritorno economico di competitività per l'impresa che c'è e, quindi, diamo la possibilità a tutti di crescere.

Qual è il soggetto al quale si fa riferimento per questo problema della distribuzione di una nuova cultura della RSI? Chi è secondo voi il soggetto più accreditato per fare questo lavoro o per impostarlo, guidarlo, coordinarlo? Regione, Provincia, Camera di Commercio, Associazioni di categoria?

Credo che siano tutti insieme nell'ambito relazionale, nel senso che tutti, in parte, hanno una fettina di territorio di responsabilità nella diffusione della RSI.

Diciamo che il modello di Veneto Responsabile è un candidato.

MONICA GALVANIN, PRESIDENTE CONFAPI VENETO

L'IMPRESA DA SOLA NON LO PUÒ FARE

Noi abbiamo aderito anche per quello, ci crediamo fortemente perché **chiaramente l'impresa da sola non lo può fare**. Lo può fare al suo interno e un po' fuori dalle mura, ma non più di tanto, perché già relazionarsi col Comune è difficoltoso. Lo puoi fare magari negli ambiti associativi, comunque sempre all'interno di alcuni soggetti, quando esci da quelli fai fatica se

non ti relazioni con coloro i quali vogliono mettersi in gioco, per esempio i sindacati.

Nel progetto Veneto Responsabile le imprese hanno fatto il tavolo insieme ai sindacati, è stato estremamente interessante mettersi assieme.

Relazionarsi: imprese, persone, imprenditori o addetti responsabili alla RSI all'interno dell'azienda con i sindacati. È stato una bellissima cosa, un confronto estremamente costruttivo, dove ci siamo detti, probabilmente, cose che non ci siamo mai detti ai tavoli governativi.

IL SECONDO INTERVENTO DI PIER PAOLO BARETTA, SEGRETARIO AGGIUNTO CISL NAZIONALE:

***IL RUOLO SPECIFICO DELLE ASSOCIAZIONI DI RAPPRESENTANZA DI CATEGORIA**
Pier Paolo Baretta, una battuta su questo, è vero che c'è questa condizione preliminare di cui parlava adesso la rappresentante della piccola e media impresa?*

Assolutamente sì, mi sembra che stiamo arrivando al cuore del problema. Io penso che c'è sì un ruolo di tutti, però c'è **un ruolo specifico delle associazioni di rappresentanza, di categoria.**

Come diceva prima la signora, il piccolo imprenditore non può star dietro alla legge, dal momento che deve stare spesso dietro alla macchina dalla mattina alla sera.

Non bisogna lasciarlo solo. Per i sindacati come per Confindustria, c'è un ruolo decisivo, dal punto di vista culturale, di promozione del salto di qualità.

L'INTERVENTO DI SANTO ROMANO DIRIGENTE DELLA DIREZIONE LAVORO DELLA REGIONE VENETO;

*Chiederei a questo punto a **Santo Romano.***

È molto difficile spostare l'attenzione di grandi soggetti quando il problema sul quale si vuole insistere non è un problema che tutti considerano prioritario.

Tra la siccità e la RSI immagino che i vostri siano uffici siano presi fino a qua dal primo.

C'è una condizione oggettiva, c'è una domanda molto forte da parte delle imprese, in particolare quelle piccole ma non solo, di avere sostegni che tengano conto dei loro problemi di partenza e questo fa parte proprio del sistema di relazioni. Io se ho una relazione con qualcuno devo partire

da lui e dai suoi bisogni, se no non ho una relazione, ho un rapporto che può essere contrattuale o di forza, ma non è una relazione, cioè non è uno scambio.

Se io non accetto i limiti dell'altro e non parto da quelli, le relazioni sono molto difficili, i matrimoni durano poco. Allora, la regione in questo momento su questo tema della formazione e informazione sta investendo molto oppure pensa di aver già investito abbastanza e sta pensando ad altri passaggi?

La conferma che sia necessario fare un'attività di formazione viene da quello che diceva prima la Galvanin che ha citato come positivo il fatto che la Regione ha inserito il tema della RSI nella nuova programmazione del Fondo Sociale Europeo.

La formazione per gli imprenditori la facciamo da 3 o 4 anni. Abbiamo attivato uno strumento di voucher che ha come destinatari un destinatario non tradizionale.

L'attività formativa tradizionale è quella per i dipendenti, ovviamente il mercato del lavoro è cambiato già da tempo e la Regione Veneto ha introdotto, già da tempo, uno strumento di formazione per gli imprenditori.

Sicuramente non è sufficiente, formazione se ne fa pochissima in Italia, siamo tra i paesi più bassi d'Europa, quindi sicuramente se ne potrebbe fare molta di più, però questo conferma che sicuramente c'è un problema anche da parte istituzionale di riuscire a comunicare le opportunità che ci sono perché ovviamente in un contesto come quello Veneto in cui il 90% delle imprese non sono neanche piccole, sono microimprese fino a 5 dipendenti, è chiaro che l'imprenditore raramente è informato sulle opportunità quindi qui **c'è un problema di istituzioni, di rappresentanze che possono ovviamente contribuire a fare questo.**

Però poi sul discorso che si diceva prima se parliamo di sicurtà o di RSI in realtà i temi che fanno parte di RSI sono temi prioritari. Il fatto nuovo è di vederli come un tutt'uno, per esempio la sicurezza sul lavoro, abbiamo 1.300 morti all'anno in Italia, adesso è tanto di moda parlarne ma non è che prima non c'era questo problema, l'ambiente, le risorse umane credo che siano il primo aspetto su cui si fondano le imprese.

LE CONCLUSIONI DEL COORDINATORE ENZO BECCHETTI

Dicevamo, in apertura della Tavola Rotonda, che “la Responsabilità Sociale dell’Impresa è una delle piattaforme possibili per il dialogo e la negoziazione. Contiene un linguaggio che oramai si sta consolidando e precisando sempre meglio, presenta dei riferimenti culturali comuni, come quello della priorità dell’etica, del bilancio sociale, del dialogo sociale, del rapporto con il territorio ed i suoi bisogni, ecc., ecc..”.

*Possiamo anche immaginare che **la Responsabilità Sociale dell’Impresa sia un territorio nuovo**, nel quale possono e debbono inoltrarsi tutti coloro che ne avvertono il valore oggi e nel proprio orizzonte futuro.*

Dal dibattito sono emerse alcune indicazioni utili per coloro che vogliono mettersi in viaggio o che vogliono continuare la loro esplorazione.

Come in ogni viaggio che si rispetti, serve fare un primo passo, costituito dall’intenzione vera di partire. Può sembrare banale, ma tutti abbiamo alle spalle esperienze di viaggi sognati, magari anche progettati nel dettaglio e mai fatti davvero. La voglia di partire non può essere, nel caso della RSI, semplicemente l’impulso di un momento, dal momento che si tratta di un investimento convinto sul futuro. E quell’intenzione deve essere personale, soggettiva, interamente libera.

*Il secondo passo consiste nel prendere coscienza del fatto che il nuovo territorio non ci appartiene e non ci apparterrà mai. Forse un giorno potremo rivendicarne la cittadinanza, ma non sarà mai “solo nostro”. **La RSI è uno spazio comune, costantemente aperto a molti.** Dobbiamo dividerlo, senza cedere alla tentazione di impossessarcene, magari approfittando dell’assenza o del ritardo di alcuni.*

*Il terzo passo consiste nella convinzione profonda che ogni risultato che ci attendiamo viene generato dalla relazione dialogante. Lo scambio, anzi, non solo non limita, ma addirittura allarga i confini del territorio. Dovremo essere capaci di immaginare e **perseguire una relazione aperta, generosa, gratuita, molteplice.** Altrimenti, diventa solo un negoziato, una fase della contrattazione, lo strumento occasionale per una nostra politica di espansione o di presidio del “nostro” territorio.*

Questi sono gli strumenti di base necessari per iniziare un percorso di RSI condiviso, partecipato, libero e profondo.

Ma a che servono gli strumenti da geometra, se non c’è una cultura della misura e del confine?

A che serve l'avanzare dei pionieri se non ci sono in giro coloni disposti a far vivere quel territorio, a dargli un nome, un'identità, una struttura capace di garantire continuità? A che serve costruire ed alimentare il mito dell'Eldorado, se abbiamo di fronte solo turisti grassi e distratti, che cercano solo occasioni per fare shopping e foto banali?

Per fare bene RSI serve una cultura diffusa della mobilità e della lunga percorrenza, serve una cultura solida del viaggio e dell'impresa, intesa come avventura e voglia di mettersi in gioco.

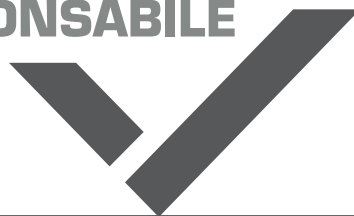
Solo così possiamo sperare di capire se questo nuovo territorio confina con un altro, più grande che qualcuno chiama già "democrazia economica". Territorio che, a sua volta, è la porta di un altro territorio nuovissimo, che non ha ancora un nome ma che promette di ridisegnare la civiltà produttiva come civiltà della presenza e della mitezza, superando la civiltà impoverita del saccheggio e dello spreco.

Chiudiamo questo incontro ringraziando tutti i partecipanti, con la promessa implicita di rinnovarlo per renderlo sempre più accessibile e partecipato, sperando di aver fatto già oggi cosa utile.



Rete Regionale per la Responsabilità
Sociale di Impresa e di Territorio

**VENETO
RESPONSABILE**



**Cooperazione ed
internazionalizzazione
responsabile:
un percorso possibile**

CIVITAS 2007
Sabato 5 maggio
Fiera di Padova - Sala Giotto

Maurizio Crema

Sono Maurizio Crema, sono un giornalista del Gazzettino, vicespagnolo della redazione di economia, e ho il compito e l'onore di gestire e moderare questo confronto. Quello che abbiamo cercato fin dall'inizio, insieme agli organizzatori di questo appuntamento, è di **approfondire** e di **raccontarvi**, attraverso le testimonianze dirette degli imprenditori, gente che ha vissuto in prima persona quella che è **l'internazionalizzazione delle imprese, la loro storia, i loro problemi e le loro sensazioni**.

Il titolo del convegno è "Cooperazione e internazionalizzazione responsabile: un percorso possibile". Al posto di "internazionalizzazione" doveva esserci "delocalizzazione": invece, per fortuna, in maniera molto più azzeccata, siamo passati allo sviluppo responsabile. Proprio perché delocalizzazione è ormai entrato nell'uso comune come pura e semplice migrazione di lavoro, lasciando terra bruciata nel Nordest, per esempio, che negli anni Novanta ha vissuto questo processo.

Questa è una piccola introduzione dei temi che andremo a sviluppare in due tranches: la prima inizierà adesso con il saluto istituzionale di Marco Claudio Vozzi, della Direzione generale per la Cooperazione allo sviluppo del Ministero degli Affari esteri; la seconda, dopo un giro di opinioni e di testimonianze, sarà quello degli imprenditori, perché noi siamo qui anche per stilare un piccolo manifesto di internazionalizzazione responsabile, per andare a sviluppare questo tipo di processo in maniera sempre più coinvolta, integrata e attenta ai temi sociali. Lascio la parola a Marco Claudio Vozzi.

Marco Claudio Vozzi

Porto il saluto della Direzione generale e del Ministero degli Esteri a questo incontro e ringrazio innanzitutto gli organizzatori, il Comune di Padova, il World Social Agenda e Veneto Responsabile. È un incontro che rappresenta veramente un momento importante di dibattito su una tematica che si pone come un punto focale di attenzione per chi si occupa di sviluppo territoriale e di programmi di cooperazione allo sviluppo.

Uno dei punti centrali di cui si discuterà oggi è quello della responsabilità sociale delle imprese, che è un aspetto determinante, non solo nei comportamenti legati ai processi di internazionalizzazione, ma ha un aspetto di marcata eticità nel settore dell'aiuto pubblico allo sviluppo. Questo perché ha un riflesso sulla necessità di tutelare la relazione, che è ineguale, tra il

Nord del mondo che è industrializzato, e il Sud che è ancora sulla strada dello sviluppo. **Il mutamento delle aspettative sul ruolo delle imprese nella società** ha introdotto il concetto di responsabilità sociale delle imprese, e in realtà si sta sempre più evidenziando la connessione tra responsabilità sociale dell'impresa e profitto. Come ha detto **Kofi Annan, ciò che è bene per la società è bene per l'impresa.**

Occorre anche sottolineare che i profondi cambiamenti politici, economici e sociali degli ultimi anni, l'allargamento del dibattito sociale sui temi e sulle problematiche dei Paesi in via di sviluppo, hanno influenzato radicalmente il mondo della cooperazione internazionale, affermando prepotentemente una consapevolezza: **il futuro che ci aspetta è un futuro comune, il futuro dell'umanità intera e dell'ambiente in cui essa vive.** Si parla da tempo di globalizzazione e di interdipendenza, dimensioni in cui **la debolezza di un Paese è la debolezza di tutti.** La fame, i problemi ambientali, l'aids, la droga, il debito, non hanno confini e indeboliscono tutti i Paesi e tutte le popolazioni: ci riguardano tutti. Questo comporta che per la risoluzione dei problemi comuni bisogna passare da una logica di aiuto a una logica di partecipazione. I Paesi sviluppati non possono trascurare questi fenomeni, ed è sempre più loro interesse impegnarsi, attraverso politiche e azioni concrete a ricomporre questi squilibri, affiancando il Sud del mondo sulla strada verso lo sviluppo.

Va considerato, però, che negli ultimi due decenni molto è cambiato, dai modelli teorici di riferimento agli obiettivi alle tecniche di gestione, agli stessi destinatari e attori della cooperazione. Il concetto stesso di aiuto come trasferimento da governo a governo, che compensa la mancanza di capitali necessari per il decollo industriale, è infatti entrata in crisi, sia come metodo sia come obiettivi. **Oggi l'aiuto pubblico allo sviluppo si basa su politiche di cooperazione integrate e partecipative,** ispirate a criteri condivisi dalla comunità internazionale, quali: **l'autodecisione dei Paesi in via di sviluppo** sulle politiche nazionali di sviluppo secondo specifiche condizioni sociali, economiche, culturali e politiche; l'instaurazione di un partenariato Nord-Sud responsabile, fondato sull'esigenza di trasparenza, di valutazione dei programmi, di raggiungimento di risultati concreti; **il perseguire uno sviluppo sostenibile** che fissi criteri per uno sviluppo durevole.

Uno degli elementi innovativi di questa nuova prospettiva è il moltiplicarsi dei soggetti che intendono svolgerla e mettere a disposizione risorse. In parti-

colare, si è notevolmente accresciuta e qualificata la presenza di enti locali, delle Regioni, ma non manca la presenza di università, aziende sanitarie, organizzazioni non governative, associazioni di categoria e imprese. In questa logica, **tutte le azioni di cooperazione dovrebbero** rispondere a criteri finalizzati non solo a **creare sinergie e collaborazione**, che rappresentano il cardine della logica partecipativa, ma a **garantire un approccio etico ai rapporti economici**, che si realizzi nella costruzione di relazioni in cui vi sia lo scopo di promuovere la crescita, lo sviluppo, la maturità e il raggiungimento di un modo di agire più adeguato e integrato. Si tratta di una premessa ineludibile per il rispetto dei diritti umani, comprese le categorie più deboli e marginalizzate, la sola realmente adeguata per trasferire know-how e facilitare le condizioni di crescita e di progresso dei sistemi produttivi locali.

A fronte di tali premesse, **nel network di operatori allo sviluppo le ong e le imprese si configurano come poli integrati di un processo** che produce sinergie, partendo dalla diversità delle funzioni, delle strategie, degli obiettivi, grazie al coordinamento e alle azioni di indirizzo delle istituzioni centrali e locali. Mi riferisco in particolare alla cooperazione decentrata, una formula particolarmente efficace di cooperazione, maggiormente idonea a realizzare iniziative di partenariato tra entità territoriali omologhe, italiane e nei Paesi in via di sviluppo, coinvolgendo direttamente strutture istituzionali e private con un approccio e partecipativo. **La cooperazione decentrata esprime una visione finalizzata a legare le politiche di sviluppo al territorio** e ai luoghi, garantendone la sostenibilità attraverso processi di sussidiarietà, e rafforzando il ruolo della società civile grazie ai molteplici attori appartenenti alla sfera economica, istituzionale, sociale, locale. **L'aspetto fondamentale** di questa modalità è rappresentata dalla **reciprocità**, intesa come opportunità di scambio di competenze e conoscenze, elemento basilare nei percorsi di co-sviluppo, che sostituiscono l'approccio tradizionale del trasferimento dei saperi. Le organizzazioni non governative in tale contesto rivestono un ruolo di fondamentale e storica importanza per l'entusiasmo, le motivazioni e il loro slancio solidaristico. Il dialogo con le ong è divenuto sempre più ampio: basti ricordare l'impegno rilevante nei progetti di emergenza a fronte dei quali emblematici sono stati i casi dello "tsunami", del Darfour e ora del Libano.

Ultimo attore, ma non meno importante, è l'impresa: in particolare le piccole e medie, notoriamente depositarie di competenze pregiate che operati-

vamente possono promuovere la diffusione e il trasferimento di tecnologie specialistiche e il know how, realizzando partenariati attivi e produttivi. Se la funzione principale di un'azienda è la creazione di un valore che offra un utile ai suoi proprietari e ai suoi azionisti, attualmente le imprese sono sempre più coscienti che il loro successo economico non dipende unicamente da una strategia intesa a massimizzare i profitti a breve termine, ma che è necessario tenere conto della protezione dell'ambiente, della promozione della loro responsabilità sociale nonché degli interessi dei consumatori.

Dall'ottobre 2003 la cooperazione italiana allo sviluppo si è impegnata in una importante azione in supporto delle iniziative dell'Onu, finanziando il progetto "Sviluppo sostenibile attraverso il **Global Compact**". Lanciato dal segretario generale Kofi Annan al World Economic Forum di Davos nel 1999 e oggi ampiamente sostenuto dal nuovo segretario generale delle Nazioni Unite Ban Ki-Moon, il Global Compact è un **patto globale** che unisce imprese, agenzie delle Nazioni Unite, organizzazioni sindacali e della società civile, nel promuovere la responsabilità sociale dell'impresa attraverso il rispetto e la promozione dei dieci principi fondamentali relativi ai diritti umani, al lavoro, all'ambiente e alla lotta alla corruzione. Il progetto italiano intende incoraggiare l'adesione delle imprese al Global Compact tramite l'ILO (International Labour Organization), che svolge il ruolo di facilitatore per tutte le imprese italiane che vogliono formalizzare una loro adesione convinta al Segretariato generale delle Nazioni Unite. L'iniziativa si rivolge, in modo particolare, al mondo delle piccole e medie imprese, aiutando nell'attuazione di principi e valori che non hanno soltanto una valenza solidaristica, ma che possono risultare decisivi anche per la loro crescita e affermazione economica.

La vera questione consiste nel chiedere e pretendere dalle nostre imprese una coerenza di interventi e di comportamenti nel contesto dei loro insediamenti produttivi nei Paesi in via di sviluppo (PVS), laddove le loro legislazioni sono ancora carenti nella salvaguardia della protezione sociale, o dove, per quanto il quadro legislativo sia conforme agli standard internazionali, gravi problemi ancora sussistano nell'applicazione della legge. A tal fine il progetto realizza progetti pilota in alcuni PVS, rivolti sia alle imprese locali che alle imprese italiane operanti in loco, con l'obiettivo di far sì che l'esperienza imprenditoriale e sindacale e la tradizione delle relazioni industriali italiane possano farsi veicolo di diffusione e applicazione di buone prassi e responsabilità sociale anche in questi Paesi.

Nel corso di questi tre anni di attività il progetto ha realizzato, in Italia e nei Paesi destinatari dell'iniziativa, attualmente Albania, Marocco e Tunisia, un'importante attività di promozione e diffusione della conoscenza degli strumenti internazionali summenzionati, oltre a realizzare numerose azioni di cosiddetto Institutional Capacity Building, a favore dei governi e delle organizzazioni imprenditoriali e sindacali di questi Paesi, utilizzando la tradizione di relazioni industriali e l'esperienza imprenditoriale italiana come veicolo di diffusione di buone prassi e di responsabilità sociale. Queste strategie implicano un chiaro orientamento delle azioni di cooperazione, sia bilaterali che multilaterali, verso politiche maggiormente focalizzate sulle esigenze specifiche dei singoli Paesi beneficiari, e sulla capacità di questi di gestire e sostenere autonomamente il proprio sviluppo. Richiedono la convinzione, da parte dei donatori e degli operatori, che l'aiuto si fondi, prima che su progetti concreti, su atteggiamenti basati sul rispetto e orientati a promuovere **uno sviluppo che non implichi soltanto una dimensione economica, ma la crescita sociale e individuale delle persone e il rispetto reciproco delle culture**. Per essere protagonista di questo cambiamento occorre che la cooperazione italiana si costruisca sulla valorizzazione della persona come soggetto di diritti, sul riconoscimento delle comunità locali come custodi dei saperi tradizionali delle culture, sulla tutela dell'ambiente e dei beni comuni, sulla considerazione della primaria importanza del futuro dell'uomo rispetto agli interessi economici.

Maurizio Crema

Fondamentalmente è già emerso il discorso principale del nostro ragionamento e dei nostri obiettivi, cioè il rispetto. Per la gente che lavora con le nostre imprese, lì, in questi Paesi stranieri. Io vorrei che Francesco Bicciano, assessore alla Cooperazione internazionale del Comune di Padova, ci contestualizzasse il tema che stiamo andando ad approfondire e ci inquadrasse gli obiettivi.

Francesco Bicciano

Come amministrazione locale vorrei contestualizzare la questione dicendo perché il Comune di Padova ha accolto l'invito di Veneto Responsabile e di World Social Agenda a organizzare questo incontro. Qual è l'obiettivo che "ci poniamo" e qual è l'obiettivo che "non ci poniamo". **L'obiettivo che**

ci poniamo è che non sia un momento isolato, ma che da qui si **inneschi un processo permanente** con i vari stakeholders – industria, sindacato, associazioni – per promuovere un marchio – che sia virtuale o fisico poi lo discuteremo - **che connoti il nostro sistema**, il sistema padovano e il sistema veneto, **come un sistema che si faccia portatore dei valori come fattori competitivi**.

L'obiettivo che non ci poniamo oggi, o almeno che personalmente non mi pongo, è di continuare a parlare di responsabilità sociale e ambientale di impresa giusto per mitigare i problemi che sono legati a processi di produzione che provocano impatti sociali e ambientali a volte devastanti nei Paesi in via di sviluppo. La giornata di oggi non deve essere una giustificazione o una foglia di fico per nascondere i problemi che ci sono. Meglio che vengano fuori, e che vengano fuori soprattutto gli attori che hanno voglia di cambiare questi processi.

Fatta questa premessa, porto alcune considerazioni per me fondamentali. Una delle parole abusate quando si parla di responsabilità sociale delle imprese è la parola "stakeholders". Molti non sanno bene chi sono questi stakeholders, ma sostanzialmente è una traduzione inglese di una parola italiana che non esiste e che viene tradotta, forse impropriamente, come "portatori di interesse". Ma se noi utilizziamo questa come accezione di stakeholders, allora bisogna capire di che interessi questi siano portatori. Per quanto riguarda un ente locale, cioè un'amministrazione locale ma credo, in generale, ogni istituzione – quindi, anche il Ministero degli Esteri e, a scala diversa, le Nazioni Unite - **gli interessi sono quelli di tutta la comunità**. Per questo, ad esempio, quello che ci interessa adesso è parlare di **cooperazione comunitaria** e non di cooperazione decentrata, un suggerimento che viene dalla vice ministra Sentinelli e che io trovo piuttosto pertinente, e che racchiude sostanzialmente un concetto: gli interessi di una comunità sono gli interessi di tutta la comunità. Questo è l'elemento fondamentale. Normalmente, se i diversi stakeholders si riuniscono attorno ad un tavolo, ad esempio quello di Agenda 21 che è strutturato e ben organizzato e potrebbe veramente funzionare molto bene anche ai nostri fini - i diversi stakeholders cercheranno **trovare quei minimi comuni denominatori che mettono insieme i diversi interessi**, non che dividono o che incrementano i conflitti. Questo è l'altro elemento di metodo fondamentale: noi non possiamo continuare a impostare un modello nuovo di responsabi-

lità sociale e ambientale di impresa semplicemente abbassando i livelli del conflitto o riducendo la complessità del conflitto. Ma ci riusciamo attraverso una condivisione tra parti sociali che spesso non interagiscono: organizzazioni ambientaliste, mondo dell'industria, ente pubblico. In particolare nei contesti dei Paesi in via di sviluppo, dove le protezioni per le classi più deboli della società o per gli ecosistemi più fragili sono molto deboli, vi è l'assenza di leggi che siano sufficientemente rigorose nella tutela dell'ambiente o che combattano lo sfruttamento del lavoro minorile.

Questo ragionamento porta a una conclusione: che da qui occorre partire con un processo di responsabilità sociale. **Non possiamo esportare responsabilità sociale e ambientale se non siamo convinti, noi per primi, che questo è quello che ci piacerebbe promuovere quando andiamo a lavorare all'estero.** Mi piace molto l'idea che si passi dalla delocalizzazione alla internazionalizzazione, aggiungo responsabile, d'impresa: questo non è un concetto di poco conto. Nel primo caso si delocalizza perché seguendo il principio che Raul Prebisch criticamente ci ricordava negli anni Sessanta e che poi è sostanzialmente fallito, ovvero quello dei vantaggi competitivi. Questi ultimi non sono mai funzionati in chiave di social corporate: si verificavano quando mancava una legislazione di tutela del lavoro nel Paese dove si esportava o mancava una legge che proteggeva dall'inquinamento ambientale, i costi di produzione si riducevano rendendo più competitiva l'impresa ma diminuendo la protezione sociale. Questo modello non ha funzionato, ma non solo dal punto di vista etico, ma perché **chi inquina e chi sfrutta il lavoro minorile è destinato a perdere competitività nel mercato internazionale, non a guadagnarne.** Ce lo ricorda anche l'ex chief economist della Banca mondiale, Nicholas Stern - e Joseph Stiglitz prima di lui - il quale per Tony Blair ha calcolato i costi ambientali di quello che sta succedendo a livello internazionale concludendo che i costi ambientali che oggi stiamo producendo, prima o poi dovremo pagarli. Quindi, "non conviene" inquinare, anche se nel breve termine ridurre i costi di produzione.

Allora, se la nostra idea è quella di ragionare nel medio e lungo termine, un'impresa che si rispetti e che vuole tutelare il proprio core business deve stare attenta ai costi che produce. Quando noi depureremo dai costi ambientali l'incremento dell'8 per cento del Pil cinese, vedremo che cosa succederà. Questo incremento molto spesso non considera le esternalità negative, ovvero i costi ambientali della produzione: quando qualche

economista si metterà a calcolare quali sono le esternalità negative della crescita del Pil in Cina, probabilmente si renderà conto che la crescita non è dell'8 ma del 2-3 per cento. Tant'è che il Governo cinese oggi si rende conto che deve rapidamente recuperare il gap che ha rispetto ai problemi di inquinamento da polveri sottili e da emissioni di anidride carbonica, ben al di sopra dei limiti del Protocollo di Kyoto che, peraltro, Stati Uniti e Cina non hanno ancora firmato.

Tutti questi elementi ci portano a dire che dobbiamo per prima cosa crederci. **I finti bilanci sociali e ambientali hanno fatto il loro tempo.** Noi dobbiamo credere che le imprese possono crescere e incrementare occupazione utilizzando processi produttivi diversi. Io non sono per la crescita zero, ma sono per lo sviluppo sociale e sostenibile. Non per la crescita indiscriminata "costi quel che costi". Questo è un elemento politico, e con questo non intendo ideologico: non sto parlando di destra o sinistra. Il fatto è che o c'è una politica di cooperazione, una politica di impresa, una politica ambientale fondata su di una vera responsabilità dell'imprenditore, oppure ce n'è un'altra di segno opposto, non vengo soluzioni intermedie. Tutte e due legittime, una divergente dall'altra: la mia opinione su questo è abbastanza chiara, io sono convinto che o **cresciamo tutti insieme, oppure siamo destinati tutti a perdere.** È finita l'epoca dei free riders, degli avventurieri che si muovono in giro per il mondo dissipando risorse con il mordi e fuggi, giusto per sfruttare il contesto che in quel momento, magari, è favorevole, ma non contribuisce certo alla crescita di quel Paese.

Più tardi avremo la testimonianza, credo molto interessante, di Relu Allupai, che ci dirà qual è la realtà dei fatti: e anche questo è un elemento con il quale dovremo confrontarci. Anticipo l'intervento di questo nostro collega rumeno dicendo che noi dobbiamo preoccuparci di quale modello vogliamo "proporre", non "esportare", in Romania. La cooperazione è questo: mettere a confronto modelli diversi. Per molto tempo, da Bretton Woods in poi, abbiamo iniziato a proporre modelli "top-down" disastrosi, la cosiddetta cooperazione eterocentrata: decidevamo noi cosa serviva ai Paesi in via di sviluppo. Questo modello è fallito, tanto che nel 1990, analizzando il decennio precedente, la Cepal – l'ente delle Nazioni Unite che misura lo sviluppo economico in America Latina - parla di "década perdida", decennio perso: cioè, le politiche di aggiustamento strutturale così come sono concepite, privatizzazione da una parte e taglio alla spesa pubblica dall'altra, sono

fallite. È dal 1981 che esistono le politiche di aggiustamento strutturale nei Paesi in via di sviluppo: sono passati 26 anni e, a parte qualche cambiamento nelle politiche di cooperazione, queste sono le linee generali che spesso segue la cooperazione sta seguendo. **Occorre puntare su qualcosa di diverso: innovazione, sociale e ambientale, coinvolgendo il più possibile la società civile, favorendo i processi di partecipazione.**

Ultime considerazioni: noi abbiamo una situazione strana, e lo dico rivolgendomi in modo particolare alle imprese. Abbiamo una propensione al consumo di prodotti eco-compatibili o con contenuto sociale crescente. L'esempio del commercio equo e solidale è tipico: si è partiti 15/20 anni fa con piccoli spacci e adesso esiste una rete mondiale che si è sviluppata attorno all'incontro tra il consumatore responsabile e il produttore responsabile. Alle imprese dico questo: abbiamo una domanda costante, in crescita, e una propensione crescente al consumo di questi prodotti. In secondo luogo: abbiamo quello che si chiama Green Public Procurement, il GPP, un meccanismo per cui tutte le pubbliche amministrazioni sono obbligate ad acquistare prodotti eco-compatibili almeno per il 30 per cento del volume totale di quello che acquistano. Stiamo già sperimentando innovazioni legislative che favoriscono lo sviluppo di fonti di energia rinnovabile e di bio architettura. Dal punto di vista degli imprenditori, insomma, ci sono le condizioni ideali: c'è un mercato in crescita con una domanda costante e certa. Dall'altra parte però vi un'offerta in crescita ma non ancora adeguata alla domanda: alcune imprese si stanno preoccupando di produrre in modo eco-compatibile ma sono ancora una minoranza.

Oltre a questo mancano processi di produzione idonei, la responsabilità sociale e ambientale nei processi di produzione. Occorre convertire i processi di produzione, avere un po' di coraggio nel farlo e puntare: al rispetto delle condizioni sindacali, alla tutela dei consumatori che vogliono prodotti di diversa qualità, (magari di nicchia e più specializzati), alla crescita dell'impresa e dell'occupazione, ad un consenso sociale più diffuso e generalizzato. Questo può sembrare il mondo delle favole, però non è un'utopia: è frutto di un'analisi di molti anni, di frequentazione della cooperazione internazionale e della finanza etica, della mia esperienza di amministratore pubblico.

Siamo nel momento giusto, spero al posto giusto, e questa è la proposta che facciamo anche ai nostri amici rumeni, ai nostri amici Ucraini o dell'Est Europa, all'Africa, ai Balcani, all'America Latina: accompagnateci in questo

processo. Consapevoli che le nostre condizioni di partenza sono molto diverse dalle loro, ma che **la loro crescita sostenibile è la nostra crescita sostenibile.**

Maurizio Crema

Ringrazio l'assessore Francesco Bicciato per questo intervento che mette sul fuoco numerosi temi. In più, potrei soltanto accennare al **discorso dell'informazione**, della trasparenza, perché **quello che accade in Romania**, come in altri Paesi in cui le nostre imprese sono presenti, **spesso non lo sappiamo**. A me è accaduto di passare da quelle parti e di fare dei reportage: è di qualche anno fa la protesta degli imprenditori che dicevano "Qui sta entrando il sindacato, non ne possiamo già più". Questi erano imprenditori veneti, che non volevano il sindacato nell'impresa in Romania – adesso si sono ritrovati anche l'Europa e devono fare i conti con tutta una serie di regole e di responsabilità sociali. Credo che i migliori, o i più attenti ai temi che l'assessore ha sviluppato, si siano già attrezzati sotto questo versante; gli altri continueranno a scappare in Paesi sempre più "sotto-sviluppati", andranno in Ucraina, andranno in Africa, e alla fine spariranno perché non ci saranno più posti, spero, per utilizzare questi gap di sviluppo e sfruttare manodopera e territorio.

Altro è il business del futuro eco-compatibile: molti imprenditori si stanno adesso lanciando nelle nuove realizzazioni, ad esempio vogliono costituire società avanzate per lo studio e la produzione di pannelli solari. L'altro versante, che forse non viene ancora fuori, è che questo mondo che stiamo costruendo può diventare anche un grande affare. Un po' di pragmatismo ci vuole. Adesso vorrei passare la parola ad Amedeo Valentinotti, segretario dell'UPA di Padova, che farà un suo intervento istituzionale con un piccolo affresco di un'avventura imprenditoriale. Lui racconterà un'avventura che doveva essere raccontata in presa diretta da un'imprenditore che purtroppo non c'è.

Amedeo Valentinotti

Porto il saluto e l'apprezzamento della mia associazione per questa tavola rotonda, che affronta un tema di grande importanza e di grande attualità. Spiace, come ha anticipato Maurizio Crema, che il nostro testimonial, il sig. Schiavo, oggi non possa essere presente perché purtroppo è stato vittima di un incidente ed è stato ricoverato in Ungheria, dove sta operando da

qualche anno con soddisfazione e successo. La storia del sig. Pier Carlo Schiavo, artigiano di Padova, di Rubano per la precisione, è una storia molto interessante ed emblematica, anche alla luce del convegno di oggi: lui non è il free rider cui accennava prima l'assessore Bicciato. È un piccolo imprenditore specializzato nella realizzazione di astucci per orologi, azienda costruita ancora nei decenni passati ad opera del nonno e poi continuata dal padre e adesso da lui. Conosce a metà degli anni Novanta una ragazza ungherese, la sposa: quindi vede nell'Ungheria un po' la sua seconda patria, a cui è legato per motivi affettivi. Vicino a Budapest costruisce una succursale della Cores, un'azienda che si sviluppa rapidamente e oggi occupa oltre 120 dipendenti. È interessante notare questo: si tratta di un'azienda che nasce veramente come trasferimento all'estero delle capacità e dei valori familiari. Questa è la base che ha poi consentito questa esperienza imprenditoriale, assolutamente rispettosa dei valori ambientali, dei valori culturali locali, dei valori contrattuali: so che al suo interno ha adottato tutta una serie di procedure di sicurezza e di salvaguardia della salute dei dipendenti ed è additata come modello per le aziende che operano nei dintorni.

Questa credo sia un'esperienza assolutamente da riportare, perché va esattamente nel segno di quello che è il contenuto del convegno di oggi: **la cooperazione, l'internazionalizzazione responsabile e non la delocalizzazione** che, come è stato sottolineato, **assume connotazioni diverse e spesso negative, quasi di "rapina"** delle risorse e della manodopera locale. Nel caso specifico della piccola impresa, di cui la Cores credo sia un esempio emblematico, ci sono motivazioni diverse, di tipo culturale, sociale, familiare che fanno intraprendere questo tipo di esperienza e la fanno condurre verso risultati molto interessanti.

Maurizio Crema

Iniziamo ora una minitavola rotonda. Partiamo con Mirco Maschio, imprenditore e testimonial di un gruppo che da 4 anni è in Romania, ma che è attivo dal 1964, con radici ancora nell'Ottocento, che produce macchinari per l'agricoltura. Maschio si confronterà con Relu Allupaie, sindacalista rumeno del sindacato Rapsodia Botusani. Sono due facce della stessa medaglia, due mondi che si sono incontrati e che in questa sede possono confrontarsi, in maniera diretta. Chiedo per prima cosa a Maschio di tratteggiare la

loro avventura imprenditoriale in Romania e poi di entrare subito nel concreto dei problemi e di queste discrasie che si possono attuare rispetto all'attività in Italia. In pratica: ci sono state possibilità di "fare i furbi", di non rispettare certe regole? Che tipo di responsabilità sociale avete assolto e state portando avanti in Romania?

Mirco Maschio

Presento in breve quella che è l'attività del nostro gruppo. La nostra è un'azienda leader nel settore della produzione di macchine agricole. È un'azienda fondata nel 1964, ha quattro stabilimenti produttivi in Italia e undici filiali all'estero. Per quanto riguarda la produzione, noi realizziamo macchine agricole per la lavorazione del terreno e per la semina. In particolare, costruiamo anche macchine per la pulizia del verde. La nostra esperienza in Romania risale al 2003: io sono amministratore delegato della Maschio Gaspardo Romania, e nel 2003 mi sono spostato dall'Italia per seguire questo nuovo stabilimento. È uno stabilimento di 180 persone situato nella contea di Arad, in un paesino chiamato Chisineu-Cris che conta circa 12mila abitanti. La società in quattro anni ha raggiunto un fatturato di 11 milioni di euro, quindi ha avuto un'espansione molto importante. Il nostro gruppo ha una dimensione intorno ai 115 milioni di euro di fatturato globale, con 900 dipendenti in tutto il mondo. La Romania quindi rappresenta un piccolo stabilimento del nostro gruppo.

A Chisineu-Cris nel 2003, quando siamo arrivati noi, c'era una disoccupazione pari al 12 per cento, che è un valore molto importante. Nel 2007, non solo grazie al nostro arrivo ma anche a quello di altre società, abbiamo un indice di disoccupazione intorno all'1 per cento: questo significa che queste aziende hanno portato un grande beneficio dal punto di vista sociale. Il sig. Allupaie prima mi diceva che nella sua città, Botosani, c'è il 30 per cento di disoccupazione: molte persone, in realtà, figurano come disoccupate ma effettivamente lavorano all'estero. È vero anche che il nostro stabilimento è sito in Arad, nella città più vicina all'Europa: per gli italiani è più facile costruire uno stabilimento in un paese più vicino piuttosto che andare a Botosani, che si trova dall'altra parte della Romania. Quindi per loro è più difficile trovare lavoro e più facile andare all'estero.

Dal punto di vista sociale, una delle prime opere che credo possa fare una società in Romania è offrire un posto di lavoro sicuro, che dia una

garanzia di uno stipendio. Ho avuto l'esperienza personale di vedere costruire una famiglia a delle persone che hanno iniziato a lavorare con noi nel 2003. Persone molto giovani, che non sapevano utilizzare il computer, non parlavano italiano né inglese: noi abbiamo fatto **tantissima formazione**, abbiamo insegnato a usare il computer, a fare un mestiere. Con grande soddisfazione ho visto persone che grazie alla nostra presenza sono riuscite a comprarsi un'automobile, hanno costituito una famiglia, si sono sposati, hanno avuto dei bambini.

Riguardo all'ambiente, noi abbiamo utilizzato lo stesso modello italiano che rispettava già all'epoca, nel 2003, le regole dell'Italia e della Comunità europea. Abbiamo costruito questa società già all'avanguardia per quanto riguarda il rispetto dell'ambiente e anche della salute dei dipendenti.

Maurizio Crema

Una cosa che vorrei domandarti subito: perché siete andati in Romania?

Mirco Maschio

Uno dei motivi importanti è sicuramente il fatto che la Romania ha 14 milioni di ettari agricoli e quindi rappresenta un potenziale molto importante per una società che produce macchine agricole come noi. Di questi 14 milioni di ettari ci sono 10 milioni di ettari arabili, che sono potenziale puro per una società come la nostra. Mancano sicuramente moltissime attrezzature, è un paese da meccanizzare per quanto riguarda il settore agricolo: mancano trattori, attrezzature e molti macchinari per riuscire a raggiungere quello che è il livello che abbiamo in Italia e in Europa. Un altro motivo, che non posso nascondere, è il fatto che in Romania ci sia un costo della manodopera molto basso rispetto all'Italia. Facciamo un esempio pratico: un dipendente non qualificato, come viene definito in Romania, quindi senza una particolare specializzazione, entra nella nostra azienda con uno stipendio minimo di 120 euro, che è lo stipendio minimo stabilito dal Paese. Poi raggiunge i 200 euro dopo la specializzazione, che facciamo noi perché facciamo continuamente formazione, non solo agli impiegati ma anche al personale.

Maurizio Crema

Signor Allupaie, quanto prende un operaio vostro connazionale, invece, in Italia?

Relu Allupaie

Lo stipendio non è aumentato nemmeno di un centesimo dallo scorso anno a questo. È vero che prima lo stipendio era di 80 euro, ma quando l'euro aveva un valore diverso. In realtà, nell'industria non è cambiato niente. Non possiamo parlare di aumenti salariali: possiamo dire che **questo tipo di delocalizzazione ha fatto bene perché ha mantenuto posti di lavoro per quelli che sono rimasti in Romania**. Perché tantissimi altri sono andati all'estero: giovani e donne venute in Italia per fare le badanti. Questa è la verità rumena.

Ciò di cui si parla in questa tavola è un desiderio, per la Romania, ma c'è una strada lunghissima da percorrere per arrivarci. Io non posso parlare del vostro settore: posso dire del mio. Nessun imprenditore ha fatto nulla per migliorare le condizioni di lavoro. È vero che esiste il sindacalismo, ma esiste dentro le ex aziende statali che sono state prese da imprenditori rumeni. **In tutte queste altre aziende delocalizzate è vietato organizzarsi come sindacati**. Io non credo che nel vostro settore esista e che voi abbiate nella vostra azienda il sindacato.

Mirco Maschio

Noi abbiamo un rappresentante sindacale, ma non abbiamo mai avuto problemi con il sindacato interno.

Maurizio Crema

Forse perché le richieste vengono accolte subito? non vi hanno fatto mai sciopero?

Mirco Maschio

Scioperi non ne abbiamo mai avuti. La nostra è una società modello, abbiamo ricevuto diverse visite non solo dalla provincia di Padova. È un modello europeo e italiano in Romania. Abbiamo messo le persone in condizione di lavorare secondo il rispetto delle norme che abbiamo già in Italia. Ad esempio abbiamo impianti di aspirazione per i fumi, per le saldature: cose che io nelle altre società rumene non ho visto. Abbiamo messo a disposizione il servizio mensa interno con una struttura che rispetta il modello italiano. Di conseguenza, c'è tutta una serie di servizi e i nostri dipendenti non hanno mai lamentato problemi legati ai servizi offerti, alle condizioni di lavoro.

Abbiamo un capannone di ultima generazione, molto luminoso e tra l'altro molto piacevole, che è una copia degli stabilimenti che abbiamo a Padova, a Pordenone, a Bologna e nelle altre aziende.

Maurizio Crema

Allupaie, il caso della Maschio è un caso singolare, una mosca bianca?

Relu Allupaie

Non è singolare, probabilmente è così. Certamente è diverso fare uno stabilimento nuovo come hanno fatto loro, perché quel paesino non aveva prima un'industria. Ma tra parlare di queste piccole realtà e parlare dei grandi centri industriali, come la mia città che ha più di 140mila abitanti, c'è una differenza di mentalità, nel modo di vivere e nelle tradizioni locali. **Nelle nostre grandi aziende non ha fatto niente nessuno.** Ciò che Maschio dice può essere vero, non conosco il settore. Io parlo del mio settore: ma i nostri amici sindacalisti italiani conoscono bene la situazione, sanno che fare sciopero in Romania non è facile. **Per fare sciopero c'è bisogno del consenso del giudice e nessuno è ancora riuscito ad ottenere questo consenso.** Per questo non si fa! Se fai sciopero perdi il posto di lavoro, ed è un problema trovare un posto. È una calma relativa.

Mirco Maschio

Mi fa piacere sentire queste cose, perché fa onore ancora di più alla nostra società. Diciamo che noi abbiamo avuto la fortuna di costruire una società nuova, non abbiamo acquisito una società privatizzata dallo Stato, quindi con una struttura difficile da modificare. La situazione è sicuramente diversa: io ho visto delle industrie con strutture molto vecchie e difficili da adattare alle norme vigenti nella Comunità Europea.

Maurizio Crema

Ma può uno Stato che è entrato nell'Unione Europea all'inizio di quest'anno avere una legge così severa e difficile nei confronti dello sciopero? Puoi spiegare meglio questo meccanismo?

Relu Allupaie

La legge dice questo: devono firmare tutti quelli che sono d'accordo a fare sciopero, si fa una documentazione speciale, si va dal giudice e se lui decide che va bene si fa, sennò no.

Maurizio Crema

Gli stessi problemi e le stesse regole valgono anche in tema di sicurezza sul lavoro, sicurezza ambientale? Chi controlla? Ci sono strutture del Ministero?

Relu Allupaie

Sì, ci sono le stesse regole e ci sono le strutture che controllano. Ma sono tutte teoriche.

Maurizio Crema

Ma l'Europa che è arrivata cos'ha fatto? Prima di entrare in Europa un Paese viene messo sotto esame, tutta una serie di questioni devono essere già analizzate.

Relu Allupaie

C'è stata l'analisi ma non è cambiato niente. Sono state fatte dichiarazioni che siamo in corso di cambiamento, di allineamento alle condizioni europee: ma non è stato fatto nulla.

Maurizio Crema

L'altra cosa che emerge dalle parole di Allupaie, e che mi pare molto importante sottolineare, è questa forma di individualismo, di incapacità degli stessi lavoratori a mettersi insieme o di avere dei sindacati che li rappresentano veramente. Mi sembra che ci siano tanti sindacati in Romania, quindi una dispersione della rappresentanza, e che non ci sia ancora una coscienza sociale di quello che potrebbe o dovrebbe essere il sindacato.

Relu Allupaie

È un po' difficile perché anche questa legge è un po' restrittiva, c'è bisogno di un minimo di venti persone per organizzare un sindacato e c'è bisogno del consenso dell'imprenditore per avere una sede dentro l'azienda. Se

l'imprenditore non ti dà questa sede non si può organizzare il sindacato. Tutti questi imprenditori che sono arrivati in Romania, quando ti danno un posto di lavoro, ti dicono: **"Io ti offro questo ma tu non vai dal sindacato"**. Questa è una condizione restrittiva per prendere un posto di lavoro. Non è ufficiale, ma si fa così. Ci sono tante cose strane in Romania. È strano anche come siamo pagati: tutti i datori di lavoro sono obbligati a pagare il "minimo" nazionale, quando si parla di rumeni. Quando si parla di stranieri, come è il caso di un'azienda italiana che ha delocalizzato e ha portato dei cinesi a lavorare in Romania, i cinesi sono pagati con il "medio" nazionale, tre volte di più. Per un rumeno non si può pagare di più, ma per un cinese si può. Questa è una cosa molto strana.

Maurizio Crema

È meglio lavorare in un'impresa italiana in Romania, o in un'impresa rumena. Le condizioni illustrateci da Maschio sono proprio rarissime?

Relu Allupaie

È uguale. Gli stipendi sono uguali. Le condizioni di lavoro sono migliori se hanno aperto un nuovo stabilimento, ma se ne hanno preso uno vecchio sono uguali. E non sempre quelli che hanno costruito nuovi stabilimenti hanno rispettato tutte le condizioni, ovvero hanno tenuto le stesse condizioni che ci sono in Italia. Ma questo vale anche per gli altri, francesi, olandesi, tedeschi...

Maurizio Crema

Di qualche giorno fa è la notizia di scioperi fatti, mi pare, alla Skoda, dove hanno raggiunto aumenti di stipendio anche considerevoli, del 10/15 per cento. Quindi anche nei Paesi dell'Est, in certe fabbriche, se c'è una rappresentanza forte, un sindacato coeso, certe conquiste, almeno dal punto di vista retributivo, si possono raggiungere. Questo potrebbe essere un esempio anche per voi. Io invece vorrei chiedere ora a Maschio se la produttività di un operaio rumeno era paragonabile a quella italiana.

Mirco Maschio

Noi abbiamo dei sistemi per misurare la produttività. Il sistema che utilizziamo in Romania è lo stesso che utilizziamo in Italia, prevede gli stessi

indici. Abbiamo circa un 10 per cento di produttività in meno. Intendo produttività come “efficienza” di lavoro. All’inizio, quattro anni fa, l’azienda non aveva ancora una struttura così organizzata per poter riuscire a calcolare anche l’efficienza: è una cosa che facciamo negli ultimi anni. Sinceramente, non riesco a fare una previsione su quando si potrà avere lo stesso tipo di efficienza in Romania: credo che si possa agire sulla motivazione dei dipendenti. Noi abbiamo cercato di costruire dei sistemi di motivazione: ma il risultato dipende anche dalla cultura delle persone, dalle abitudini. Non è facile fare quello che abbiamo fatto noi in un paese agricolo: prendere degli agricoltori, portarli in una fabbrica, insegnare loro un lavoro e riuscire anche a mantenere dei ritmi industriali.

Maurizio Crema

È quello che è stato fatto nel Veneto: negli anni Cinquanta eravamo tutti agricoltori, dopo da mezzadri siamo arrivati “metalmazzadri”. È uno sviluppo che i nostri genitori hanno vissuto in prima persona.

Mirco Maschio

La differenza è che queste persone arrivano da un sistema molto diverso, il comunismo le ha abituate a un modo diverso da quello cui eravamo avvezzi noi negli anni Cinquanta e Sessanta.

Maurizio Crema

Come sono visti gli imprenditori italiani? Benefattori o sfruttatori?

Relu Allupaie

Dipende: ci sono imprenditori veri e quelli che vengono in Romania per fare altre cose. Ma più che parlare di questo, io vorrei dire che non è molto semplice fare un paragone tra il modo di lavorare in Italia e in Romania, sul tipo di efficienza. Noi abbiamo un altro sistema e arriviamo da un altro sistema. **Nel mio settore noi siamo pagati per il numero di capi prodotti in otto ore:** questo non esiste in Italia. Quando si fa un aumento salariale si fa anche un aumento del numero di capi da produrre: in pratica, è impossibile arrivare a questo numero di capi. Il minimo salariale non è garantito, e non c’è l’obbligo di pagare questo minimo. **Per pagare questo minimo**

di stipendio c'è bisogno che venga fatto un minimo di capi: se non si fanno in otto ore, non lo si raggiunge.

Mirco Maschio

Mi permetto di interrompere per dire che **il settore è un po' diverso dal nostro**. Io ho visto che nel tessile molte aziende lavorano con questo sistema. **Noi invece abbiamo uno stipendio mensile stabilito netto**, e poi controlliamo l'efficienza: se l'operaio non è efficiente, prendiamo dei provvedimenti nei confronti dell'operaio. Il sistema del settore tessile, in una produzione come la nostra, sarebbe impossibile.

Maurizio Crema

Il sindacato italiano vi ha aiutato? Vi ha contattato?

Relu Allupaie

Tantissimo. Io ho cominciato a lavorare nel sindacato con l'aiuto dei sindacalisti italiani. Ho cominciato negli anni Novanta con l'aiuto della Cgil della provincia di Biella. Assieme a loro, a poco a poco, abbiamo cominciato a fare un sindacalismo vero, e da dieci anni abbiamo una collaborazione intensa con i sindacati italiani.

Domande dal pubblico

Il contratto di lavoro della vostra fabbrica, quanto dura? Dove lo sottoscrivete e chi lo firma? Quali sono i partner, oltre alla rappresentanza dei lavoratori dell'azienda? Vi sono interventi, ad esempio, del sindaco, dell'assessore al lavoro? Chi stende il contratto e decide le cifre dei salari?

Mirco Maschio

Il contratto dipende dalla decisione dell'imprenditore. Noi generalmente stipuliamo contratti a tempo indeterminato. Alla firma del contratto ci sono io come amministratore delegato della società e il dipendente stesso: non ci sono altre firme o organizzazioni che intervengono in questa operazione. Per la stesura, c'è un modello standard previsto dal Codice del lavoro rumeno e poi noi utilizziamo anche dei contratti ausiliari, dove vengono stabilite altre cose legate magari alla formazione. Ad esempio, facendo formazione noi abbiamo stabilito delle regole all'interno dell'azienda per gestire questa

attività. Per la cifra economica, assieme alla rappresentanza degli operai della fabbrica abbiamo stabilito dei livelli economici. Visto che siamo in una zona dove ci sono delle alternative, noi discutiamo assieme e se i lavoratori non fossero d'accordo andrebbero in un'altra azienda.

Relu Allupaie

Il modello di contratto rumeno sono tre o quattro fogli di carta, dove è scritto tutto in modo teorico e dove è scritto il minimo nazionale che è obbligatorio da rispettare. E basta. Ci sono altre due o tre categorie, ma davvero si paga il minimo nazionale. È obbligatorio firmare questo contratto e registrarlo alla Camera del lavoro. Il contratto individuale non è obbligatorio.

Maurizio Crema

Passiamo ora al secondo round: nel primo abbiamo scelto di parlare di Romania perché ci è molto vicina, la "ottava provincia" del Veneto, tre o quattromila imprese della nostra regione hanno internazionalizzato da quelle parti da tempo, da una decina d'anni. Questo ci permette di utilizzarla come paradigma: ma l'internazionalizzazione del Nordest ormai ha raggiunto la Cina e l'India con diverse imprese. Su questi versanti e su questa responsabilità approfondiamo il dibattito con Jacopo Silva, presidente del gruppo Giovani imprenditori di Padova, Ilario Simonaggio, segretario della Cgil di Padova, per le associazioni sindacali e Massimo Santori, presidente del Consorzio Etimos.

Partiamo da Silva. Vorrei un piccolo affresco, un quadro, di quello che è Padova a livello mondiale come imprese e internazionalizzazione. Vorrei poi capire se sui temi che abbiamo toccato in questa prima parte, la responsabilità sociale, l'integrazione, i trattamenti non solo retributivi, stavate lavorando già. Cosa siete disposti a mettere nel piatto?

Jacopo Silva

Intervengo su questo tema cercando di fare sintesi di quanto ho sentito fino adesso. Direi che da un lato ci sono i problemi della Romania, che Allupaie ha portato, e sono problemi anche molto gravi, che devono essere affrontati: spero che l'entrata nell'Unione europea porti anche a un miglioramento delle condizioni. Ma questo esula un po' dal tema dell'internazionalizzazione

responsabile, che vorrei riprendere. Secondo me esiste nella nostra città e nella nostra regione una tradizione e una cultura del fare impresa che è peculiare. Sicuramente vi sono anche dei problemi, anche gravi, che presi uno ad uno andranno affrontati e spero risolti, così come in ogni situazione esistono delle eccezioni che vanno in qualche modo studiate singolarmente. Ma se consideriamo nel senso più generale il modo di fare impresa, di fare artigianato, di fare industria della nostra regione, penso di poter dire che esso ha le sue peculiarità. Forse per la cultura non di impresa ma del lavoro, quindi con grande rispetto per tutti i ruoli che ci sono all'interno di una impresa, forse perché **la nostra cultura del lavoro affonda le sue radici nella civiltà contadina**, in qualche modo tipicamente veneta. Queste peculiarità le potrei sintetizzare nel concetto di **"impresa familiare"**: che è un modo di fare impresa in cui i singoli ruoli hanno dei confini non ben definiti. L'imprenditore a volte è egli stesso operaio della sua azienda; i progetti strategici dell'azienda a volte sono progetti strategici per la stessa famiglia; i valori dell'azienda si confondono in maniera positiva con i valori personali dell'imprenditore; il socio, il dipendente, il proprietario, a volte sono figure che si sovrappongono.

Questo che ho descritto è un caso che sembrerebbe essere tipico di una piccola realtà, ma questi stessi valori e questo modo di fare impresa si ritrovano nelle realtà più grandi, più sviluppate, più di successo. La testimonianza della Maschio, che abbiamo sentito prima, ci conferma queste cose: ad esempio, mi è molto piaciuta l'idea di un'impresa che si internazionalizza per affrontare un mercato nuovo. La Maschio è un'azienda leader a livello mondiale nei prodotti per la movimentazione della terra e ha capito che la Romania è un grande mercato dell'agricoltura: quindi porta l'eccellenza della sua produzione da qui a lì. Ma non è che chiude uno stabilimento qui per aprirne uno lì, magari con un costo del lavoro più basso. Ovviamente, **in Romania** produrrà secondo le condizioni del mercato, secondo i contratti vigenti: però **vi porta un po' della "civiltà veneta"**, della cultura di lavorare in un certo modo, e soprattutto si sviluppa per competere affrontando nuovi mercati e intuendo nuove opportunità di business. Questo, secondo me, è veramente coerente e rappresentativo del modo tradizionale di fare impresa della nostra regione.

Con questo non voglio nascondere che sicuramente esisteranno casi, problemi, situazioni che tutti con responsabilità dovranno affrontare e che

andranno analizzati. Però, se mi si chiede di generalizzare e di dire **qual è la caratteristica più tipica del fare impresa nella nostra regione, penso sia proprio questo: fare impresa in modo responsabile**, l'oggetto del dibattito di oggi.

Maurizio Crema

Simonaggio: veneti brava gente, bravi imprenditori, anche quando vanno all'estero?

Ilario Simonaggio

La domanda è impegnativa e abbiamo pochi minuti. Per venire qui io mi sono preparato a discutere su certificazione sociale di impresa, di marchi, di Iso 14000, di Iso 9001, poi l'amico e compagno rumeno ci ha riportati tutti alla realtà. Allora, mi è venuta in mente una cosa e la dico sorridendo: con Federmeccanica, che è nella categoria cui appartiene la Maschio, per l'ultimo rinnovo del contratto in Italia abbiamo avuto alcuni problemi e siamo arrivati a firmarlo solo dopo avere bloccato, in una giornata particolare, tutti gli aeroporti italiani, tutte le strade e le autostrade italiane. Per firmare il contratto di 100 euro... Siccome tra due mesi avremo la piattaforma sindacale per il rinnovo del contratto con Federmeccanica, se le imprese fossero tutte di un certo tipo, molto probabilmente non rivedremmo un film già visto di recente. Insomma, che dentro il settore meccanico abbiano convissuto figure importanti come Camillo e Adriano Olivetti è vero, ma io che faccio il sindacalista nel Veneto da trent'anni, conosco anche figure che degli Olivetti non hanno nemmeno letto il testo di copertina. Sto parlando ovviamente della storia sociale e di responsabilità sociale d'impresa. Come dire: **anche in Veneto convivono più modelli di imprenditori, come convivono più modelli di lavoratori. Servirebbe che noi stimolassimo le migliori competenze, conoscenze e relazioni sindacali, per fare in modo che questo spaccato intanto si consolidi nel Veneto**, che non si chiami "paròn" l'imprenditore, che i contratti vengano vissuti in maniera fisiologica e quando scadono si rinnovino senza arrivare alle cose che ho detto prima e si rinnovino in un contesto che sia positivo per tutti, che il diritto del lavoro sia un diritto che non occorre affermare ogni volta, ma che si pratica. E qui ce ne sarebbe da dire per tutti, quando per una causa al tribunale di Padova i tempi della giustizia variano tra i 5 e i 10 anni: quando sono passati 10 anni diventa un

bel guaio per tutti, prima di tutti per il lavoratore, che è la parte più debole, ma qualche volta anche per l'imprenditore, perché se siamo in presenza di un licenziamento illegittimo non è la stessa cosa risarcire i mesi persi se questi sono tre o cinque, o se invece sono 10 anni. Anche per le valutazioni imprenditoriali.

Potrei dilungarmi molto con gli esempi: però, siccome giustamente Silva diceva che noi dobbiamo guardare molto alla cooperazione e all'internazionalizzazione responsabile come un percorso possibile, io rispondo che sì, la risposta è possibile. Ci sono anche modelli positivi di imprenditori veneti e italiani nel mondo. Toglierei via però quel "brava gente", perché brava gente bisogna dimostrare di esserlo. È chiaro che c'è una competizione, che noi abbiamo interesse che i diritti siano rispettati sempre e dovunque, a qualsiasi latitudine e longitudine, sapendo che quello che vale per l'Italia vale per ogni Paese del mondo. **Il lavoro dovrebbe intanto essere stabile:** i lavoratori avrebbero il diritto, in Cina come in Italia o in Romania, ad avere una stabilità di impiego.

Avrebbero diritto a un'equa retribuzione: quando in Cina, per avere un aumento alla paga giornaliera da 3,70 dollari a 4,50, quindi nemmeno la paga di un'ora di un operaio italiano, la polizia spara e ammazza 21 lavoratori, e alla fine di un lungo braccio di ferro – con lavoratori morti e uccisi dalla polizia cinese, altro che comunismo! – si chiude a 3,90, questo mi dà molto da pensare. In Italia non fu molto diverso: gli agrari siciliani ammazzarono 101 sindacalisti nel 1946-47, per applicare una legge dello Stato, la legge Gullo, sui fondi agrari e sulla proprietà della terra a chi lavora. Ma restando al Nord dell'Italia, per non parlare solo di baroni siciliani: noi abbiamo lasciato 123 morti nelle piazze di Modena, di Reggio Emilia e altre province d'Italia, nel biennio 1959-60, per fare in modo che il contratto fosse una cosa che entra nell'agenda politica, sociale e sindacale di questo Paese.

Se le relazioni sindacali italiane hanno camminato, mi sento di dire che anche in Romania tifiamo perché camminino. Fare formazione e informazione, per esempio. Nei giorni scorsi ho ricevuto otto giudici della corte suprema di Mosca, che sono venuti in Cgil a Padova: abbiamo speso utilmente tre ore perché volevo capire come funziona la giustizia in Russia. Sto parlando della Russia post '89. Noi avremo la convenienza, per le aziende che sono leali al sistema e che applicano regole di correttezza, che la moneta buona scacci quella cattiva, che gli imprenditori che vanno in Romania solo per sfruttare l'ambiente e le persone siano il minor numero possibile e

che la Romania si doti di una legislazione sul lavoro e che le relazioni sindacali camminino, perché questa è una garanzia anche del rispetto del lavoro italiano, dell'ingegno italiano e delle relazioni. Siccome è un modello che noi pensiamo sia giusto esportare, allora va fatto con il rispetto di tradizioni, usi e costumi di ogni popolo dove si va. Maschio lo ha detto con leggerezza, ma in qualche modo ha fatto capire che la cultura industriale non è una cosa che impianti dalla sera alla mattina, e se uno per molti anni è stato abituato che c'era qualcun altro che pensava a lui – a prescindere che sia il modello scandinavo o quello del “socialismo reale” – è chiaro che presuppone anche un salto di responsabilità collettiva, dello Stato, degli imprenditori, dei lavoratori. È un percorso che non è chiuso nemmeno in Italia: per questo dico meno lavoro precario, più lavoro stabile, più sapere. Un lavoro diventa forte se è un lavoro pieno di saperi, altrimenti anche in Italia succede che, quando uno perde il lavoro a 45 anni, che sia un lavoratore tessile o metalmeccanico, farà fatica a tornare a lavorare se ha una bassa qualifica. E magari gli mancano ancora dieci o quindici anni alla pensione. Quindi, è un problema di tutti noi: avere lavoratori più formati e imprenditori più capaci è una scommessa che risponde meglio alla ricchezza. E poi, un lavoro sicuro: in Italia si muore ancora di lavoro, ogni giorno tre lavoratori muoiono sul lavoro. In Romania e in Cina le condizioni sono sicuramente peggiori: ma ognuno di noi, nell'ambito dove sta, risponde al percorso possibile di cooperazione responsabile se fa bene la sua parte, se la fa bene qui o in Romania, se la fa bene in un contesto in cui in qualche modo ci sia una più equa redistribuzione della ricchezza e una riduzione degli squilibri e delle disuguaglianze. **Sapendo che non sarà possibile per tutti avere condizioni come quelle dell'Ovest opulento, ma questo elemento permette, se adottiamo vita stili di vita sobri, di avere condizioni perché ci sia un maggiore benessere per tutti.**

Maurizio Crema

Vorrei chiedere anche a Santori di farci un quadro su questa consapevolezza che si è costruita. Però mi sembra che siano chiare due questioni fondamentali: da una parte, all'estero dovranno crescere in tutele e salari, e forse noi stiamo già perdendo una parte di quello che è stato definito come privilegio. La questione di fondo è poi che, più avanti si andrà, più il confronto sarà sulle capacità. Ma anche qui, forse, siamo nell'ambito delle speranze?

Marco Santori

Provo un certo disagio a prendere la parola adesso, perché finora ci si è dimenticati della parola cooperazione, abbiamo parlato molto di internazionalizzazione come se il problema del tavolo fosse andare a certificare la responsabilità d'impresa di un'impresa italiana che va all'estero. Uno dei temi di oggi è capire se esiste un percorso. **È bizzarro che ci sia un sindacato che nel 1990 vada a investire nel sindacato in Romania, ci siano imprese italiane che vanno in Romania, magari andiamo anche a fare cooperazione allo sviluppo, e questi tre attori non riescono a coordinare un percorso di lavoro.** È assurdo ed è una vergogna che noi non riusciamo a fare questo. Mentre invece ci sono Paesi del Nord Europa che stanno lavorando in maniera integrata con agenzia di cooperazione allo sviluppo, agenzia di sviluppo delle imprese e attività sindacali, in maniera tale da creare quel percorso che diceva anche l'assessore Bicciato: che è quello di **andare a creare un sistema competitivo, che vada a ridare centralità alla persona, ai prodotti e anche alle tradizioni, alle culture e ai valori che noi rappresentiamo.** Io credo che l'Italia possa rappresentare questi valori, e lo possa fare attraverso un coordinamento di un lavoro puntuale, di una società civile che si organizza, di imprese che sono rappresentate anche dalla società civile e che possano in qualche maniera cercare di trovare un percorso. Perché, lo dobbiamo dire: l'internazionalizzazione, in questo momento, è unilaterale. Nel senso che noi parliamo molto di globalizzazione, di mobilità, di grandi trasformazioni, però in questo momento il consigliere di amministrazione di Etimos peruviano non riesce a ottenere un visto di permanenza per partecipare ai consigli di amministrazione di un consorzio finanziario. Questa è la realtà: la realtà che, se faccio un'assemblea dei soci in Honduras, lo srilankese deve passare per Londra per avere il visto per entrare perché la rappresentanza diplomatica dello Sri Lanka in Honduras non esiste. Anche con l'appoggio dell'ambasciata italiana, non riusciamo a ottenere un visto per partecipare a un'assemblea. Questo è il processo di internazionalizzazione unilaterale che sta avvenendo nel mondo, dove io posso entrare in Perù quando voglio, ma il peruviano in Italia non può entrare per partecipare a un Consiglio di amministrazione. Di fronte a questo io credo che dobbiamo smettere di fare conflitti e di portare i nostri conflitti interni anche a livello internazionale. Io vedo delle imprese italiane che non riescono a internazionalizzarsi e non riescono a utilizzare gli strumenti della cooperazione: chi delle imprese italiane utilizza la Sace (Società di assicurazione

dei crediti all'esportazione) per garantire i propri investimenti all'estero? Solo i grandi gruppi. Chi utilizza la Simest come società di investimento all'estero? Solo i grandi gruppi. Le piccole imprese venete fanno fatica a farlo. L'articolo 7 della legge 49 sulla cooperazione promuove le joint-ventures tra imprese italiane e imprese estere nei Paesi in via di sviluppo: ci sono 20 milioni di euro bloccati da cinque anni perché Unioncamere li deve gestire e ha tutto un protocollo di attuazione. Sono inutilizzati, perché le procedure per aiutare le piccole imprese a fare queste joint ventures la cooperazione italiana non le mette in pratica, nonostante siano fondi sussidiati. Queste sono cose che devono cambiare.

Noi, come finanza etica, come consorzio Etimos e Banca etica, abbiamo cercato di capire in che modo. L'idea di questo incontro tra le parti dovrebbe essere l'inizio di un percorso. Ieri sera c'è stato un convegno dove c'era un rappresentante della cooperativa Insieme della Bosnia, piccoli produttori di frutti di bosco: vi racconto questa storia perché è emblematica. Sant'Orsola, società trentina che importa quasi tutti i frutti di bosco dall'ex Jugoslavia, in questo momento aveva due scelte: o andava a investire i propri capitali per fare il sistema di refrigerazione in questa cooperativa bosniaca, di piccoli produttori che erano costretti a portare i propri frutti in Serbia in maniera clandestina per poterli fare entrare nel percorso internazionale dell'esportazione, oppure non esiste sistema finanziario nazionale, locale o internazionale che potesse investire nel fornitore di Sant'Orsola. Abbiamo dovuto fare una cordata di investimenti socialmente responsabili, insieme alle garanzie di tutto il sistema delle casse di credito cooperativo del trentino, e fare un investimento a medio-lungo termine alla cooperativa per cercare, con dei contratti di Sant'Orsola, di affrontare un percorso virtuoso. Qui non è più una questione di internazionalizzazione di Sant'Orsola: è questione di andare a **ridefinire dei concetti di parità tra soggetti imprenditoriali che hanno la necessità di dialogare insieme**. Non ci sono soltanto le imprese Maschio, che è giusto che vadano anche in Romania, ma ci sono anche piccole imprese artigianali italiane che hanno la necessità di dialogare con altre piccole imprese artigianali rumene, o della Bulgaria o della Cina. E dobbiamo dare loro di questi strumenti. Le parti sindacali e la società civile si devono organizzare per capire questo: non perché la cooperazione debba fare solo questo, ma questo deve essere un percorso virtuoso. È uno sforzo che dobbiamo fare tutti.

Il gap salariale c'è. Una finanza etica di prossimità è necessaria. Su questo faccio già una proposta: il sistema di finanza etica sta investendo in una società per azioni che si chiama Copest, una finanziaria del sistema cooperativo europeo, per cercare di promuovere delle realtà finanziarie cooperative in est Europa per aiutare i piccoli imprenditori. In questo momento ci sono 12 milioni di euro di investimento, in Romania probabilmente andremo a investire un milione di euro nel sistema di casse rurali cooperative rimaste. Proprio per cercare di cominciare questo percorso.

Ma questo percorso non può essere lasciato soltanto in mano a degli strumenti che partono da delle logiche solidaristiche o di promozione allo sviluppo, ma si devono integrare in altre logiche, anche di sviluppo, diverse.

Maurizio Crema

È giusto anche fare un quadro di quella che è la realtà: l'abbiamo fatto partendo dalla Romania come esempio e specchio. A Silva volevo chiedere se lui, su questo tracciato, seguirà e se è pronto in qualche maniera ad aiutare i suoi imprenditori in questo processo.

Jacopo Silva

Direi assolutamente sì. Devo anzi dire che, come spesso succede per queste cose, **nel momento in cui ci si incontra si scopre che tutti stanno facendo qualche pezzo di un lavoro e che metterlo assieme forse renderebbe tutto più facile.** La Cgil, che è un grande protagonista dello sviluppo del Paese assieme agli altri sindacati, ha spiegato alcune cose, dalla finanza etica arrivano altri stimoli, l'assessore Biciato poco fa ha spiegato in modo molto interessante come Padova potrebbe quasi diventare un distretto della impresa etica e sostenibile. A questo punto tocca anche a me portare qualche esperienza: da tempo l'associazione imprenditoriale padovana, ma devo dire anche le altre associazioni venete, sostengono che la competizione globale non possa essere giocata sul ribasso dei costi, perché altrimenti non ci sarà posto per chi continuamente inseguirà le situazioni più vantaggiose, ma invece si debba giocare sostenendo con orgoglio l'importanza dei valori tipici dell'impresa veneta. Sia dal punto di vista dei saperi, cioè di un fare produzione che sia competitivo perché unico nel suo essere avanzato, innovatore, tecnologico eccetera, sia anche però nel difendere orgogliosamente l'etica dell'impresa del sistema veneto.

L'associazione padovana ha creato una cosa che si chiama "Codice etico", una sintesi dei valori che non è stato necessario inventare perché erano già profondamente all'interno del modo di fare impresa veneto: questo Codice etico è stato adottato da molte imprese padovane. Intendo dire che **sui valori si può giocare una parte della sfida competitiva**, così come in alcuni settori come gli alimentari, abbiamo già visto che il consumatore sa in maniera consapevole di poter scegliere prodotti che al loro interno hanno una serie di valori, provengono da filiere tracciabili, da coltivazioni sostenibili, eccetera. Secondo me, **tutto il sistema dell'impresa può orgogliosamente differenziarsi anche per il contenuto di valori di quella produzione**. Per essere produzioni che nascono da aziende dove i contratti di lavoro sono sottoscritti in un certo modo, che hanno rispetto per l'ambiente e così via.

Infine, vorrei dire che noi dobbiamo smettere di pensare a tutti gli aspetti che rendono problematica la collaborazione tra i vari attori del sistema. Ce ne sono tanti, ma in verità sono assolutamente secondari. Noi dobbiamo essere promotori dell'eccellenza. Così come il sindacato, a volte, è davvero promotore dello sviluppo, innovatore, sostenitore della competitività, pilastro importante dello sviluppo, così anche l'impresa è portatrice di benessere, di sviluppo. Quando ci troviamo ad un tavolo, noi dovremmo capire in che modo possiamo fare sì che il seme di eccellenza presente in un sistema si diffonda e contribuisca a fare crescere tutto il sistema. Dobbiamo fare in modo di capire come un'impresa innovativa, unica, avanzata, che va in Romania magari partendo dal Veneto, possa aiutare l'intero sistema circostante a crescere, a migliorare le sue garanzie, a migliorare i diritti, a diventare più competitivo. Io credo che i sistemi di rappresentanza, di cui noi oggi siamo i rappresentanti, debbano essere coloro che fanno sì che l'eccellente diventi normalità per tutti gli altri

Maurizio Crema

Una curiosità: questo codice etico l'hanno firmato le aziende padovane? E le aziende padovane che hanno fabbriche in Romania, lo hanno firmato?

Jacopo Silva

Sì, potrei fare il nome di molte aziende padovane che si sono impegnate e che hanno anche sede in Romania. Ma la cosa interessante è che spesso

e volentieri, **quando si usano strumenti come il bilancio sociale, il codice etico**, moderni e oggi di moda, **in alcune realtà bisogna costruire lo strumento e poi verificare se l'azienda adotta queste cose**. Dalle nostre parti è stato necessario semplicemente fare emergere ciò che era già dentro l'azienda.

Maurizio Crema

È anche un discorso di concorrenza leale, che è un altro versante di interesse che gli imprenditori portano avanti, perché capiscono che avere una concorrenza leale porta a una vera concorrenza. Chiedo al sindacato: come il marchio può inserirsi in questo discorso di costruire veramente qualcosa di fattivo? E, visto che gli imprenditori si sono impegnati, a me piacerebbe che vi organizzaste assieme per mettere su dei sindacati anche in Romania o da altre parti.

Ilario Simonaggio

È chiaro che il taglio che ha avuto il dibattito - e insisto che era giusto farlo - è l'aspetto dell'equità della retribuzione, dei bisogni primari di una popolazione che deve fare i conti con uno stipendio che è dieci volte meno di quello che prende un equivalente lavoratore italiano. Ricordo che la Romania è entrata in Europa a pieno titolo, e quindi quando parlavo prima di **divario**, di squilibri, di disuguaglianze, ponevo anche il bisogno che siano colmati. **E per colmarlo le economie più forti debbono consentire a quelle più deboli di crescere**, dentro un meccanismo che renda un po' più uguali le risorse del pianeta e un po' a disposizione di tutti, sapendo che ci sarà qualcuno che dovrà rinunciare al superfluo. Lo dico con amarezza: perché ogni giorno, quando faccio il pacco che si chiama rifiuti, se penso a quanto è il peso degli imballaggi e a quanto c'è di pregio dentro a quegli imballaggi, e a quanto serve a un cittadino per vivere, non solo a uno del Burundi, che sarebbe offensivo, ma anche della nuova Europa, trovo che questo dia la misura dello iato anche negli sprechi che una società opulenta come la nostra realizza.

Per andare invece al tema di oggi - la responsabilità d'impresa, una responsabilità generale verso le generazioni future - prima insistevo sui marchi: davo l'idea che in ogni prodotto che viene messo in uno scaffale per essere venduto, sia esso un prodotto meccanico piuttosto che alimentare, chimico

piuttosto che tessile, piacerebbe che ci fosse un'etichetta che scrive, accanto alla temperatura di lavaggio o alla percentuale di cotone che contiene, quali sono gli elementi di responsabilità sociale e ambientale con cui si è realizzato quel capo. Lo dico perché l'ambiente è uno, quello che succede in queste ore a Sidney ha ricadute a Stoccolma e viceversa, e allora dentro questo contesto un marchio ambientale che dice come si è prodotto quel bene, con quali attenzioni all'ambiente, sarebbe importante.

L'altro marchio importante è come il lavoro è dentro a quel capo: riguardo ai minori per esempio, che è una questione che in Italia abbiamo risolto da molti anni, ma sappiamo che in molti Paesi del pianeta il lavoro minorile è invece ancora presente in maniera significativa. Cito una sola campagna, quella perché i bambini vadano a scuola a studiare e i grandi a lavorare. Prima ho citato la Cina dicendo che avremmo un vantaggio tutti se i diritti sindacali e sociale, oltre a quelli umani, civili e politici fossero presenti in buona parte del pianeta. Allora, **pensare che tra i marchi ce ne fosse qualcuno in più, che permette a un consumatore, quando prende in mano un capo, di poter sapere queste cose, è un valore.** Un marchio riguarderebbe anche la biodiversità: pensare di omologare tutti è una cosa sbagliata. Io penso invece che andrebbero difese anche alcune produzioni che hanno un senso. Lo cito perché dà molto da pensare la crisi della Saiaice, restando nel padovano, in questi giorni. Il marchio Colli Euganei è in qualche modo l'idea che le marmellate che vanno sugli scaffali non dovrebbero essere tutte uguali, tutte prodotte da una finanziaria che compra le aziende. Sarebbe importante dire che questa pera viene da Pernumia e questa dal Marocco, perché permetterebbe al consumatore di scegliere un elemento importante come la biodiversità, che va rispettato.

Maurizio Crema

Chiedo a Santori: ci sono le risorse, però gli imprenditori stessi non sono informati o non sanno utilizzarle, o hanno il problema gravissimo che sono troppo piccoli. Ma i più piccoli sono i più responsabili, forse.

Marco Santori

Io credo che si debba prima di tutto **stimolare le associazioni di categoria a creare realmente strumenti adeguati per aiutare queste imprese artigianali a internazionalizzarsi.** Credo che questo le associazioni di cate-

goria lo stiano facendo, ma vanno aiutate a semplificare questi strumenti finanziari che esistono e i servizi, che pure debbono esserci. Il problema, però, è di mentalità, la consapevolezza che **non è più il tempo di essere autosufficienti**: non è che un'impresa può trovare tutto quanto al proprio interno, all'interno della propria categoria e della propria realtà. Per esempio, il patrimonio di conoscenza, di territori, di opportunità e anche di occasioni che il mondo dell'associazionismo e delle ong può dare all'impresa, è qualcosa che l'impresa non ha assolutamente neanche mai preso in considerazione: per una questione probabilmente ideologica, di mentalità. Dove invece l'accompagnare anche questi interessi in maniera adeguata potrebbe essere interessante.

Maurizio Crema

Potrebbe avere un ruolo preziosissimo per le imprese, ad esempio nella formazione, visti anche i problemi di efficienza di cui abbiamo parlato prima.

Marco Santori

La formazione può essere uno. L'altro è quello del rafforzamento di aggregazioni sociali locali, perché dialogare con singoli è sempre più difficile che non con rappresentanze che possono, in qualche maniera, rafforzare anche un tessuto di indotto economico. In questo momento noi stiamo investendo circa due milioni e mezzo di euro nel microcredito con due società, nell'Est Europa, per sviluppare attività microimprenditoriali di prossimità. Pensate che potenzialità potrebbe avere questo tipo di investimento, con queste finanziarie che noi abbiamo e che i nostri partner hanno sul territorio, come strumenti per valorizzare anche un rafforzamento di indotto, di imprese e di internazionalizzazione delle imprese. Ma per fare questo ci deve essere una mentalità nuova, in cui gli strumenti devono essere agili e trasversali, dove anche le associazioni sindacali fanno la loro e accompagnano certi processi. Io credo che anche la Cgil abbia l'interesse che un'impresa italiana viva con successo il suo processo di internazionalizzazione, e che non venga invece dato a imprese cinesi o americane. Non per una questione di nazionalismo, ma di opportunità: **credo che il punto sia trovare il percorso equilibrato, dove gli interessi e anche le specificità dei valori che rappresentiamo siano rappresentati e tutelati**. Credo che il commercio equo e solidale sia uno degli strumenti, anche se probabilmente non sarà lo

strumento privilegiato. Vi faccio un esempio: in questo momento a Londra ci sono due caffetterie che sono state realizzate in un partenariato, una società per azioni, dove c'è il 45 per cento di Oxfam, che è una ong famosa a livello internazionale, c'è un 35 per cento che sono i produttori di tre etnie - etiopica, honduregna e peruviana - mentre il restante è di un torrefattore scozzese. Hanno deciso di aprire uno starbax, però etico, cercando di dare valore ai produttori. Questo tipo di mentalità, nel nostro piccolo, nel Veneto, possiamo crearla? Io credo di sì, e credo che l'auspicio che anche gli organi pubblici siano il motore che ci aiuti, il facilitatore di questo tipo di alleanza, sia la via da percorrere.

Francesco Biciato

Come conclusione di questa tavola rotonda, che mi pare abbia segnato un passo in avanti importante, vorrei fare una proposta concreta, rivolta in primis a Unindustria: **trovate un'impresa che stia lavorando nell'Est Europa, creiamo una collaborazione tra sindacato, Comune e finanza etica, lavoriamo in joint venture con questa impresa e sperimentiamo un modello sindacale sostenibile, finanziario sostenibile, commerciale sostenibile, economico sostenibile. Il tutto dentro un quadro politico che dovrà prevedere una sorta di collegamento tra gli enti locali qui e gli enti locali di riferimento, che aiutino questo tipo di scambi.** Ma non facciamolo sui grandi modelli: scegliamo un'impresa, ci mettiamo attorno a un tavolo e sperimentiamo tutti questi criteri di cui abbiamo parlato oggi intanto a scala ridotta. Se funziona diventerebbe un modello chiaro, non teorico, da replicare; in modo che possa contaminare positivamente il sistema Padova, e da lì partire poi verso un marchio di distretto. Io credo che sarebbe un grandissimo passo in avanti, e mi permetto di dire anche al rappresentante del Ministero degli Esteri che potrebbe essere molto utile un modello di questa natura, anche per influenzare le politiche di cooperazione internazionale. Quindi, chiederemmo anche al Ministero che tenga monitorati questi progetti pilota perché possa anch'esso dare il suo contributo. Sarebbe la prima esperienza in Italia e, credo, in Europa. Non è una cosa impossibile: le imprese le abbiamo, le forze anche, siamo maturi per effettuare questo passo.

I contributi degli sponsor

Fondazione Fontana Onlus

- **Indirizzo:** Via F.S. Orologio, 3
- **Codice postale - Città - Stato:** 35129 - Padova - Italia
- **Numeri telefonici:** 049.80.79.391
- **Indirizzo e-mail:** info@fondazionefontana.org
- **Forma giuridica:** Fondazione Onlus
- **Finalità:** la Fondazione Fontana nasce per realizzare progetti di pace, cooperazione e solidarietà internazionale, ed educazione alla mondialità. Sostiene e partecipa a reti e forme di coordinamento tra diversi soggetti che lavorano nel campo della promozione umana, della trasformazione dei conflitti, della cooperazione internazionale. I tre principali campi di attività sono la cooperazione internazionale, l'informazione/sensibilizzazione/formazione e il microcredito.
- **Anno di costituzione:** 1998
- **Nome e generalità del legale rappresentante:** Prof. Arturo Lorenzoni

Le aree di azione della Fondazione

Cooperazione internazionale

La Fondazione Fontana onlus sostiene programmi basati sulla comunità che rientrino in strategie complessive di lungo periodo elaborate congiuntamente ai partner in Africa, America Latina ed Europa Orientale. In particolare, la Fondazione Fontana onlus è attiva in Kenya, dove tramite il partner locale "Saint Martin CSA" promuove progetti in campo sanitario, economico, educativo e ambientale. In America Latina è stabilmente presente in Ecuador dove attraverso il partner "Asociación Solidariedad y Acción - ASA" sostiene progetti nel settore abitativo, sanitario ed educativo. In Europa dell'Est, Fondazione Fontana onlus, tramite Impresa Solidale, sostiene i progetti dell'Agenzia della Democrazia Locale di Prijedor in Bosnia Erzegovina, impegnandosi nella ricostruzione della democrazia, nel dialogo interetnico e nella riconciliazione post-conflitto, anche attraverso interventi mirati allo sviluppo economico. Impresa Solidale è uno dei marchi culturali di Fondazione Fontana Onlus. Nata nel 2003, è una rete di solidarietà con le imprese che coinvolge organizzazioni del mondo imprenditoriale e dell'associazionismo del Veneto e del

Trentino Alto Adige. Il suo obiettivo principale è sensibilizzare piccoli imprenditori e direttori d'impresa sui temi della solidarietà internazionale, della pace e dei diritti umani attraverso percorsi di formazione dedicati.

Educazione alla mondialità

Sul territorio nazionale, ed in particolare nelle due regioni dove ha sede - Veneto e Trentino Alto Adige, la Fondazione Fontana onlus è attiva nel campo della sensibilizzazione, dell'informazione e della formazione alla mondialità, alla pace, e ai diritti umani. Nel corso degli anni, la Fondazione Fontana onlus ha maturato esperienza in interventi volti ad informare sui temi legati alla globalizzazione, ai divari economici tra paesi ricchi e quelli impoveriti, alle problematiche ambientali e sociali di portata internazionale, all'interculturalità e alla cultura di pace. Su insegnamento dei suoi partner all'estero, ha accolto una modalità di intervento volta a valorizzare le risorse del territorio e a creare e promuovere reti e collaborazioni tra i diversi attori locali. Dal 1999, organizza la World Social Agenda una manifestazione, a cadenza annuale, su temi di carattere sociale ed internazionale, in collaborazione con i diversi attori territoriali. Nel corso dell'ultimo quadriennio la programmazione della WSA ha seguito un percorso focalizzato, anno per anno, su un continente. A partire dall'anno in corso, la World Social Agenda non seguirà più una programmazione secondo criteri geografici, ma tematici: dal 2008 al 2015 i percorsi e le iniziative promosse tratteranno gli Obiettivi del Millennio per lo Sviluppo delle Nazioni Unite. Le manifestazioni promuovono temi sociali e di rilevanza internazionale, attraverso un forte radicamento territoriale in particolare con il mondo giovanile. Con le scuole ed i giovani il coinvolgimento è duplice: attraverso l'attivazione di percorsi di preparazione ai contenuti della manifestazione (laboratori nelle scuole elementari, medie e superiori ed interventi formativi) e attraverso la partecipazione diretta alla manifestazione conclusiva (realizzazione di spettacoli, gestione di aspetti organizzativi e logistici).

Microcredito

La Fondazione Fontana onlus promuove infine il microcredito ed il commercio equo e solidale, in quanto per statuto investe un terzo del proprio patrimonio presso associazioni terze (tra le quali Consorzio Etimos, Banca Etica, Ethical Banking e Cooperativa Mandacarù) in programmi di microcredito e finanza solidale.

I contributi degli sponsor

Banca Popolare Etica

- **Indirizzo:** Via Tommaseo, 7 - 35131 Padova, Italia
- **Numero telefonico (Centralino):** 049.8771111
- **Indirizzo e-mail:** info@bancaetica.com
- **Forma giuridica:** Banca Popolare Cooperativa a r.s.l.
- **Finalità:** Banca Etica, per la sua complessità, può essere paragonata ad una comunità umana, di cui fanno parte soci, clienti, risparmiatori, amministratori, dipendenti, fornitori, ecc. Fra gli elementi che costituiscono il 'legante' di questa comunità vanno valorizzate le modalità con cui questi soggetti interagiscono: la trasparenza, la definizione chiara degli interessi in gioco e la reale disponibilità a rimetterli in discussione in funzione di una più alta e condivisa finalità o interesse, il rispetto delle pari opportunità, la soluzione dei conflitti attraverso il dialogo e il confronto continui. (Dal Manifesto politico/strategico di Banca Etica).
- Una banca innovativa, l'unica in Italia - e qualcuno dice nel mondo - ad ispirare tutta la sua attività, sia operativa che culturale, ai principi della Finanza Etica: trasparenza, diritto di accesso al credito, efficienza e attenzione alle conseguenze non economiche delle azioni economiche. Il fine? Gestire il risparmio orientandolo verso le iniziative socio economiche che perseguono finalità sociali e che operano nel pieno rispetto della dignità umana e della natura. Convinte che un mondo diverso è possibile, non solo a parole ma anche nei fatti, 22 organizzazioni del mondo non profit e alcune finanziarie - col sostegno di migliaia di cittadini responsabili - diedero vita, nel 1999, a Banca Etica, una banca capace di parlare direttamente ai soci e ai risparmiatori. Oggi quel sogno conta 11 filiali – 12 con l'imminente apertura a Bari – e una rete capillare di promotori finanziari, chiamati banchieri ambulanti, su tutto il territorio nazionale. A nove anni dalla sua nascita, Banca Etica ha raggiunto una raccolta di capitale sociale di più di 20 milioni di euro, conferito da oltre 28 mila soci, di cui circa 4.000 sono persone giuridiche (tra queste 9 Regioni, 40 Province, 300 Comuni). L'Istituto raccoglie oltre 450 milioni di euro di depositi e sta finanziando più di 2.300 progetti dell'economia solidale per un valore superiore ai 360 milioni di euro.
- **Anno di costituzione:** 1999
- **Nome e generalità del legale rappresentante:** Dr. Fabio Salviato, Presidente del Consiglio d'Amministrazione

R.S.I. e Relazioni interne in Banca Popolare Etica

Il principio che guida l'intera attività di gestione delle Risorse Umane è quello della centralità della persona. Per questo la banca si propone di impostare un'organizzazione del lavoro che non solo sia rispettosa dei diritti dei lavoratori (da qui la scelta di certificarsi SA 8000), ma sia anche capace di creare un clima favorevole in cui le persone possano esprimere le proprie capacità, contribuendo così al miglioramento della stessa organizzazione e di operare secondo modelli organizzativi fondati sulla partecipazione e sulla motivazione del personale.

Per affrontare al meglio la maggior complessità del posto di lavoro in Banca Popolare Etica rispetto

a quello in altre banche, vengono selezionate persone che si contraddistinguono per autocontrollo, empatia, attenzione agli altri, con una significativa attenzione alla motivazione e alla capacità di lavorare in team, sia internamente sia nei confronti della rete. Non è sufficiente garantire impegno o "produrre" risultati, ma prima di tutto è importante essere in grado di interagire al meglio con i colleghi, i soci, i clienti e tutti gli altri interlocutori, cercando di valutare responsabilmente le conseguenze delle proprie azioni verso tutti questi stakeholder. La valutazione delle persone da assumere avviene quindi sia sulla base delle affinità culturali con il sistema valoriale di Banca Etica sia delle competenze tecnico/professionali. Per questo la metodologia di selezione prevede una valutazione di tipo collegiale, realizzata da diversi responsabili.

Particolare impegno viene dedicato alla formazione (permanente) sia tecnica e sia etico/culturale, così che non vengano riscontrate, nel limite del possibile, quelle asimmetrie informative che sono così presenti nel mondo del lavoro.

In sintesi vengono messe in atto queste strategie:

Formazione:

- Corso base ai nuovi assunti, comprensivo del cammino storico, economico, etico e motivazionale della Finanza Etica e della costituzione di Banca Popolare Etica;
- Corsi advanced per i dipendenti sulla cultura economica ed etica adeguata ad ogni momento storico;
- Corsi approfonditi sulle dinamiche della R.S.I. e similari;
- Corsi sulla valutazione del personale;
- I "mercoledì dei dipendenti" in cui vengono analizzati i problemi, le opportunità, gli stati d'avanzamento dei progetti, ecc. e che si svolgono in Sede Centrale con collegamenti audio/video in teleconferenza;

- Audizione di personaggi famosi che giungono a Padova e che s'incontrano con la banca;
- Incitamento alla partecipazione a seminari interni ed esterni dei dipendenti;
- varie.

Partecipazione attiva:

- Partecipazione per gruppi alla composizione del Bilancio Sociale e del Budget Sociale;
- Partecipazione per gruppi alla stesura del Codice etico;
- Partecipazione per gruppi alla gestione di SA 8000;
- Coinvolgimento alle dinamiche aziendali e societarie con tutti i rappresentanti dei soci della banca alle giornate annuali dedicate;
- Iniziative di coesione interna;
- Partecipazione ai lavori delle Circostrizioni Locali dei Soci;
- Partecipazione attiva ad Eventi della Banca (Terra Futura, Civitas, ...)
- varie.

Comunicazione:

- Rivista BancanotE e BancanotE News;
- Comunicazione di libri e riviste;
- Possibilità di attingere a tutto ciò che ha a che fare con la banca tramite una sezione speciale, denominata "T" sulla propria rete informativa interna;
- Rassegna stampa;
- Varie.

In conclusione si può affermare che si cerca di fare in modo che il lavoro doveroso che si svolge in Banca Etica non è fine a se stesso, ma che cerca di essere continuamente al servizio di quella Vision e Mission sociale che la contraddistingue. In pratica non si "fa" per dovere e/o sensibilità proprie, ma per essere parte attiva nella costituzione di un nuovo mondo di relazioni ove l'Economia possa esplicitare il meglio di se. Tutto ciò ben sapendo che quello che si sta realizzando è il "già e non ancora" d'agostiniana memoria.