

VENEZIA
RESPONSABILE

Tavola rotonda con

Francesco Borgia, *Confindustria Veneto*
Edoardo Patriarca, *Forum Permanente del Terzo Settore*
Marigia Maulucci, *Segretaria Confederale Nazionale CGIL*
Pierluigi Stefanini, *Presidente Coop Adriatica*
Savino Pezzotta, *Segretario Generale CISL*

Coordina: Enzo A. Becchetti, *esperto in comunicazione*

Il modello veneto tra competitività e responsabilità

Ha contribuito alla realizzazione
di questo convegno:



CAMERA
COMMERCIO
INDUSTRIA
ARTIGIANATO
AGRICOLTURA
PADOVA

attori a confronto

29 aprile 2004

SALUTI

di **Francesco Peraro**

Presidente Associazione Veneto Responsabile

“Il modello veneto tra competitività e responsabilità”.

Il significato della Tavola rotonda di oggi è tutto nel titolo.

Vogliamo infatti lanciare un possibile nuovo percorso di sviluppo che possa:

- coniugare competitività e responsabilità sociale ed ambientale;
- ipotizzare una forma di progresso economico che non vada in contrapposizione con la crescita della persona e del territorio;
- realizzarsi con il consenso condiviso dei molteplici attori in gioco.

Partiamo da un presupposto: il modello veneto registra oggi alcuni fattori di rallentamento, anzi di crisi.

Quindi domandiamo agli invitati:

- Quale strategia può intraprendere l'impresa ed il sistema veneto per recuperare competitività?
- Strategia di prezzi, di innovazione di prodotto, di qualità dei processi e dei prodotti?
- La qualità può inglobare anche processi e strumenti di responsabilità sociale d'impresa, ridando coesione al modello veneto e riaccendendo il motore dello sviluppo?

Queste domande tracciano già un possibile percorso: Ci piace ipotizzare che sia un percorso, forse difficile, sicuramente da inventare e da sperimentare, ma non per questo impossibile. Può essere la strada verso la costruzione di quel bene economico e sociale, che può diventare bene comune!

Per concludere, i ringraziamenti: innanzitutto ai presenti, agli invitati che hanno accettato di essere qui e animeranno il dibattito, alla Camera di Commercio di Padova che ha contribuito economicamente alla realizzazione di questo evento, a Civitas che ci ospita in questa sala, a Enzo Becchetti, il nostro moderatore, all'assessorato alla Formazione e Lavoro della Regione Veneto. Doveva essere presente l'assessore Grazia, che non è presente ma si scusa e ci ha mandato una lettera che adesso leggeremo. Grazie infine a Patricia Zanco, che con le sue pièces teatrali darà un ulteriore contributo alla riflessione.

di Raffaele Grazia

Assessore alla Formazione e Lavoro della Regione Veneto

Chiedo innanzitutto scusa a te e a tutti gli amici che con la consueta passione e con lo spirito di voler fare qualcosa di positivo hanno intrapreso la nuova avventura di Veneto Responsabile. Non potrò esserci purtroppo: vi prego di credere che è solo una mancanza fisica, poiché non ho mai fatto mistero della condivisione e della partecipazione mia personale e della Regione Veneto, per suscitare l'interesse di un pubblico ampio sul tema della responsabilità sociale d'impresa.

Come emerge anche dal Libro Verde della Commissione Europea, il tema della responsabilità sociale delle imprese ha un ruolo centrale nel modello di sviluppo socioeconomico dei Paesi dell'Unione. Vi è in Europa la convinzione politica che la responsabilità sociale delle imprese sia intrinsecamente connessa con il concetto di sviluppo durevole, basato sugli assi della coesione sociale e della conoscenza. Ciò implica un impegno per le istituzioni, che svolgono un importante ruolo di promotori dello sviluppo locale, a muoversi all'interno di queste due solide direttrici nella loro attività di scelta e di indirizzo politico, sensibilizzando la realtà economica e sociale territoriale a rispetto delle problematiche connesse allo sviluppo sostenibile.

Patricia Zanco

Letture di testi tratti da:

Gian Antonio Stella, *Schei - Dal boom alla rivolta: il mitico Nordest*
Ed. Baldini&Castoldi, 1996

Padovani, gran dottori (e gran golfisti) Miracoli e contraddizioni nella città del Santo

"Sa architetto che son un poco architetto anca mi?" E la Gae Aulenti: "Ah, sì? E cos'aa costruisce di bello?" Risposta: "Fasso gabie par le galine". Ogni volta che racconta l'aneddoto, Alvisè Zorzi scoppia a ridere fino ad avere le lacrime agli occhi: "Eravamo al Comitato direttivo del Campiello! Era l'incontro ravvicinato fra due italiani estranei come marziani". L'interlocutore del noto architetto, celeberrimo per aver ristrutturato fra l'altro la Gare d'Orsay e Palazzo Grassi, era Luigi Finco, un industriale padovano ricco d'ironia almeno quanto di sonanti dollari, accumulati costruendo vere e proprie città del pollame tecnologicamente avanzatissime.

(... Un tempo) aveva col fratello un negozio di mangimi, concimi, pulcini e attrezzature varie a Busiago di Campo San Martino. Un piccolo negozio come mille altri. (...) un giorno alla metà degli anni Cinquanta davanti alle lagne di un contadino che aveva deciso di allevare polli: "Possibile che le gabbie costino così care?" il "Gigio" filò diritto dal fabbro davanti a casa, gli disegnò uno schizzo, gli chiese un preventivo: "Quanto mi fai a saldarla con la fiamma ossidrica?" Trent'anni dopo, Luigi Finco può vantarsi di avere costruito con la sua Facco, dove i computer ormai sono forse più dei capponi, i più grandi impianti del mondo per l'al-

levamento di polli da macello (un terzo della produzione) e soprattutto (due terzi) di galline ovaiole: "Milioni e milioni di uova. E mai che se ne rompa una (...)". Ha montato città del pollo in Algeria, in Arabia Saudita, in America, in Cina, in Corea, in Australia, in Gabon... "La più grossa l'ho costruita per l'Iran, ancora ai tempi dello scià: un milione e mezzo di galline. Trenta capannoni uniti da un unico nastro che convogliano le uova verso un unico centro di raccolta. Un'altra così grossa l'ho fatta in Giappone con una variante: il nastro con le uova ha una diramazione che porta diritto alla padella. Frittate gigantesche. Ai giapponesi ghe piase così."

E con l'inglese come fa? "Oh, l'inglese, l'inglese! A parte che go cinque fioi che i lo parla perfetto, mi ghe spiego 'na roba: se hai il prodotto buono e voglia di fare il problema dell'inglese non esiste. Zero. Le cinquanta parole che servono per fare il proprio mestiere si imparano. Se devo fare un discorso non sono mica buono, ma per fare i miei interessi no problem."

(...) Il "Gigio" ha fatto i conti: "In ogni paese civile il rapporto fra uova da bere, pasta all'uovo, pasticcerie, gelaterie e così via, dev'essere di una gallina per abitante. In Italia ci siamo: 57 milioni di abitanti, 57 milioni di galline. Almeno in questo siamo civilissimi". Guai a scherzare, però, sui lager in cui le bestie sono tenute in pochi centimetri quadrati di spazio: "Lager? Guardi: io seguo

tutte le norme stabilite, paese per paese, dai governi locali. Ma il punto non è questo. Mi creda: xè vero che la galina la gà (...) la testa semplice: se sta bene produce, sennò no. Noi abbiamo l'etologo che si interessa perché l'animale stia bene. E se fa le uova, caro lei, stia sicuro che sta benissimo".

Anche lui sta bene. Bell'aspetto, bel conto in banca. Ma tutti 'sti miliardi come li spende? Si è comprato una Ferrari Testarossa? Gira con un jet privato? Si è fatto una villa alle Bahamas? "Ma dai, dai, dai... Andiamo... lo che vado alle Bahamas... Per carità! Sto bene, mi sono preso il lusso coi figlioli di comprare una barca di quindici metri. E poi ho preso un appartamento al mare e uno in montagna." Costa Smeralda e Kitzbuhel? "Chizcosa? No, no: a Jesolo e a San Martino di Castrozza. Cosa me ne faccio di altre cose? Oggi ci siamo, domani chissà. Sto bene così..."

Il paese con più fabbriche del mondo Le realtà opposte di Rossano Veneto e Marghera

(...) Se il "modello Veneto" rappresenta tutti i pregi e tutti i difetti dell'economia italiana, Rossano è il modello del modello, l'esperazione massima dei pregi e dei difetti. (...) Ma come è successo? Come ha fatto un paese segnato per decenni dall'emigrazione, tagliato fuori dalla ferrovia, trascurato dalle strade principali che portano alla vicina Bassano del Grappa, a cambiare pelle passando dalla secolare vocazione agricola (...) a quella forsennatamente industriale, che fa sobbalzare gli statistici davanti ai dati vertiginosi degli

occupati nel secondario, che sfondano la quota del 75%? Alberto Brunello, assessore all'industria, allarga le braccia: "Come è successo? Boh... Non lo so proprio. Qui tutti pensano a lavorare e nessuno si è mai posto queste domande".

(...) un'impresa ogni due famiglie. La cultura di mischiare casa e impresa, del resto, ha origini antiche: alla fine dell'Ottocento ogni cucina delle case coloniche aveva da una parte le pentole, dall'altra le "grisiole" coperte dai banchi da seta e non c'è quasi attività artigianale che non sia nata nel deposito dismesso degli attrezzi agricoli o nella stalla svuotata e ripulita. Delle 900 imprese registrate una decina ha più di cinquanta operai (...), duecento circa ne hanno più di dieci e le altre sono piccolissime. Morale: in un paese di 10 chilometri quadrati, un rettangolo di circa quattro chilometri per due e mezzo, ci sono la bellezza di quattro aree industriali e artigianali e un'impresa ogni due passi.

(...) "la zona è ottima, l'imprenditoria diffusa a livello familiare... Ma la guerra è bestiale. Bestiale. Ci stiamo scannando".

Lo spirito imprenditoriale è così diffuso che si è travasato nei comuni confinanti e sono sparite le fattorie: dove c'era la cascina trovi la fabbrica, magari tirata su, grazie al solito trucco dell'"annesso rustico" subito riciclato in capannone, con l'ondata del 1987, quando il Comune varò un piano regolatore, contestato dalla stessa Regione, che concedeva di colpo otto o novecento licenze edilizie. Risultato: ogni tre campetti adesso c'è una fabbrichetta. Con difficoltà enormi di recupero ambientale. (...)

Una miriade di aziendine è nata dagli scorpori: l'operaio si stacca dalla fabbrica, compra la macchina

alla quale lavorava e continua a produrre esattamente come prima però a casa, a cottimo, facendo risparmiare alla società da cui proviene un sacco di oneri sociali e magari lavorando in nero per guadagnare di più e gettare le basi per un'azienda propria. La fabbrica così ha i reparti distribuiti sul territorio, spesso casa per casa. E questo vale per tutti i comparti più forti, i mobili, la meccanica, l'abbigliamento, gli articoli mortuari e il settore che è l'orgoglio del paese: quello delle biciclette.

(...) Fanno sellini da bici e si dividono il mondo con la Cina. O meglio: le industrie di Pechino o Shanghai producono le selle (30 milioni l'anno) per la Repubblica Popolare, Rossano pensa al resto del mondo, che copre con una quota intorno all'80%. (...)

Giuseppe Dissegna, il sindaco di Rossano, eletto con una lista civica filodemocristiana nel '91 e confermato nel '94 con l'elezione diretta, che aveva affrontato alla testa di un raggruppamento di centrodestra, è proprio orgoglioso del suo paese. E lo difende a spada tratta: "Quando nel 1993 abbiamo portato alla commissione tecnica regionale di Venezia il piano regolatore nuovo ce l'hanno respinto. Guardavano me, guardavano il piano, di nuovo me e dicevano: ma non è possibile, tutte queste industrie... Dicevano che questo modello di sviluppo non è più ammissibile. E volevano che cominciasse a spostare le imprese fuori dal territorio comunale. Assurdo. (...) (Rossano) è un paese piccolo ma ancora a dimensione d'uomo, dove uno riesce a vivere e a lavorare. E allora io dico: le leggi vanno rispettate ma non possono bloccare lo sviluppo. Che senso c'è a spostare una piccola attività che magari non inquina, non disturba, non ha un impatto

negativo sul territorio, che è lì da venti o trent'anni e ha permesso a una famiglia che viveva ai limiti della povertà di raggiungere l'agiatezza? Che senso c'è a organizzare uno sviluppo diverso in un paese che da quarant'anni ha imboccato questa strada? Insomma: la legge dev'essere al servizio del cittadino. Non il contrario." (...)

Solo dieci anni fa la Dc aveva a Rossano Veneto il 70% dei voti, dominava il Consiglio comunale con 14 consiglieri su 20 e poteva contare su un migliaio di tesserati. Un'enormità: tolti i vecchi e i bambini, si era messo con la schiena democristianamente al coperto un rossanese su quattro. Solo che l'individualismo pseudocalvinista si vedeva anche lì: ognuno faceva politica per farsi i propri affari. Risultato: vent'anni di furibonde lotte intestine fino alla totale paralisi. Un caos da Far West dove nulla veniva progettato e tutto era lasciato al caso. Risultato: deregulation totale. Basti dire che un'area artigianale approvata nel 1975 è cresciuta senza i collaudi di legge fino al '95, cioè fino alla variante del piano regolatore. Vent'anni. Adesso il panorama è stato sconvolto: Mamma Chiocchia è stata spazzata via (sostituita dalla Lega, che nella primavera del '96 ha preso il 42%) e i Popolari arrivano circa a una quindicina di iscritti. Umiliante.

Giuseppe Dissegna, sulla promessa di ridurre il distacco fra i tempi del mondo produttivo e quelli del mondo amministrativo, ha puntato tutto: "L'amministrazione non può essere frenante rispetto alla vivacità industriale del paese. Bisogna dare risposte concrete e veloci in tempi reali. Oggi in tre mesi riusciamo a dare le concessioni edilizie. Una volta ci voleva un anno". Ma il prezzo, in termini ambientali, non è salato? "Mah... A Bassano so che hanno fatto delle

proteste contro una fabbrica chimica, a Rosà mi dicono che si sente un sacco di puzza perché non so chi usa della farina di pesce, ma qui da noi... La gente si lamenta con me più per il pollaio o il letamaio del vicino che per le industrie. In quattro anni saranno venuti sì e no in tre o quattro a lagnarsi per qualche forma di inquinamento chimico o acustico..."

(...) E il prezzo in termini sociali? Possibile che un posto straricco come Rossano Veneto, dove la gente ha mediamente in banca il quadruplo rispetto a Rossano Calabro, sia del tutto privo di strutture sociali? Novecento industrie, tante Mercedes, tanti investimenti su cavalli di razza, tanti giovanotti annoiati che vanno in vacanza ai tropici tornandosene talvolta con una bambola thailandese o domenicana da rispedita al mittente dopo averla spupazzata con gli amici. E intanto in paese non c'è una piscina, non c'è un campo da tennis, non c'è un campo sportivo degno di questo nome, non c'è una libreria e neppure un cinema, perché il vecchio "Verdi" che appartiene alla parrocchia è chiuso da dieci anni e nessuno ha trovato la voglia e i soldi per farlo ristrutturare. E in compenso in piazza Duomo, sotto gli occhi di tutti, viene spacciata una quantità di droga che fa sembrare Amsterdam, fatte le proporzioni, un posto tranquillo.

(...) il sindaco, "questo è il problema maggiore dal punto di vista sociale. Insomma, dove marito e moglie lavoravano come dannati per raggiungere la soglia del benessere forse i figli sono stati un attimino poco seguiti.

(...) (Ma) non è che in cambio dei soldi Rossano ha perduto l'anima? "Oddio", risponde Giuseppe Dissegna, "se devo guardare al volontariato direi di no. Ce ne sono

ancora, di valori. C'è un recupero. Una coscienza crescente che non esiste solo il lavoro." Don Sergio Martello, il parroco, è d'accordo: "Non sono un sociologo e non sono in grado di valutare tutti i dati però non va male..." Che rapporto hanno i suoi parrocciani coi soldi? "Mah... Non saprei rispondere." E col lavoro? "Non saprei. Lavorano, lavorano, lavorano sempre. Certo, ci sono alcune cose che preoccupano. Ma la gente partecipa, è generosa nella carità, la chiesa è spesso piena. Non mi sento il pastore di un gregge allo sbando che ha perduto tutti i suoi valori." Ma è davvero così? Ancora: non sarà che con tutti questi "schei" la gente ha un po' perso la testa? "Sì che l'abbiamo persa, tanti anni fa", risponde amaro l'ingegner Giorgio Stragliotto, titolare dell'omonima fabbrica di cofani da morto fondata dal nonno, cento operai, 25 mila casse l'anno, una posizione di leadership nazionale nel settore delle bare di livello medio-alto. (...) "Intorno agli anni Settanta lo sviluppo del paese avrebbe potuto essere plasmato in modo armonico. Tante cose, avremmo potuto fare. Ma ormai... Le occasioni sono state perse. Se lei entra a Rossano, oggi, le pare di entrare in un paese povero, trascurato, sottosviluppato. Basta guardare le foto dall'alto: questo territorio è un disastro".

(...) Stragliotto, rappresentante locale dell'Associazione industriali, sul modello di sviluppo di Rossano Veneto è molto, ma molto critico: "Intanto manca un'azienda di riferimento. C'è una polverizzazione che dà effettivamente una ricchezza più diffusa (anche se qualche volta dal punto di vista fiscale e contributivo leggo delle cifre che mi lasciano perplesso) ma ci sono delle cose che non riesco a inquadrare. Qui però dovrei dire delle cose che confesso solo privata-

mente...” Coraggio... “Diciamo che se noi prendessimo tutto quello che succede nel settore del legno nel Bassanese, e parliamo di circa 700 aziende con oltre 5000 addetti, e concentriamo tutto in una fabbrica e tutti lavorassero in regola e pagassero le tasse fino all'ultimo centesimo credo che agli azionisti non resterebbe in tasca una lira. Sa cosa voglio dire?”

Fuori il rospo: “In effetti un “sistema” produttivo c'è, ma non crea vera ricchezza, quella che comprende gli ammortamenti, la fiscalità, i contributi... Se guardiamo alle cifre dei depositi in banca, certo, la ricchezza è enorme. Ma io vorrei fare un giro per le fabbriche. E vedere se la 277 o la 626 sulla sicurezza del lavoro sono rispettate”. Sicurezza sul lavoro? “Il problema non c'è”, assicura Giuseppe Dissegna, che oltre a essere il sindaco è di Rossano Veneto anche il medico condotto. “Certo, qualche incidente succede. Ma sono cose banali, che capitano dappertutto. Perché non c'è industria chimica, non c'è industria pesante, tanta gente lavora in casa...”

Sicuramente non sono sempre rispettate le regole del capitalismo sano. “A volte è facile trasferire ricchezza dalla fabbrica alla famiglia, ma il prezzo, come ha denunciato una ricerca fatta da Intermatrix per l'Associazione industriali, è una sottocapitalizzazione delle imprese a favore della famiglia. E lo so anch'io che spesso coincidono. Però questo dato dice che non c'è il senso dell'impresa”, insiste Giorgio Stragliotto. “Quando un'azienda famiglia si è comprata tre Mercedes, due case, ha messo altri sessanta milioni a testa in banca ma senza creare una realtà con radici vere, solide, concrete, cosa resta? Resta una famiglia di operai che si massacrano di lavoro. Altro che spirito imprenditoriale!”

Ma come: i veneti non hanno spirito imprenditoriale? Stragliotto scuote la testa: “Bisogna distinguere: se io tengo sottocapitalizzata un'azienda dove lavoriamo io, mia moglie e un figlio già non va bene. Ma se lo faccio con un'azienda con dieci dipendenti, fregandomene di tutto e di tutti, usando una flessibilità brutale nei confronti del personale per seguire l'andamento del mercato, chiedendo dodici ore al giorno di lavoro quando serve e sette quando non serve, io non ho senso d'impresa. (...) Far West. È inutile andarlo a cercare a Bari: c'è anche qui. Io e i colleghi più “strutturati” abbiamo a che fare con situazioni spesso difficili. Molto difficili. Da me un operaio prende 10 mila lire l'ora e ne costa 25 ma nella fabbrichetta attaccata alla mia, faccio per dire, può prenderne in nero 15 mila. E ne costa 15 mila. Ci siamo? Quella fabbrichetta su quell'ora ha un margine di diecimila lire di guadagno. Ora, se fosse solo un caso isolato, un neo qua e là, uno potrebbe chiudere un occhio. Ma se questa situazione diventa motivo di esistere per una miriade di piccole attività, ed è così, è un'altra faccenda.”

E il sindacato? E l'Inps? E la guardia di finanza? Non vedono niente? “Vedono, vedono... Ma è più facile per tutti loro andare a rompere le scatole a un'azienda con cento o duecento dipendenti piuttosto che seguire migliaia di piccole attività.” Ma perché tanta gente accetta di lavorare in nero? “Perché prendono due o tre milioni al mese invece di uno e otto. E perché sono ciechi. Perché se gli chiedi come faranno con la pensione senza contributi ti rispondono: intanto prendiamo questi soldi, al resto penseremo quando sarà l'ora. Non è solo colpa loro. Anche di chi li ha educati. Sa cosa mi preoccupa? Questa situazione tiene adesso che le vacche sono grasse ma con le vacche magre potrebbe diventare pericolosa.”

Enzo A. Becchetti
Esperto di comunicazione

Questa sera ci troviamo per ragionare insieme su due questioni. Le cose che ha detto Francesco Peraro all'inizio e le suggestioni di cui Patricia è stata interprete ci fanno pensare ad un mondo che vive crisi su più livelli. Il problema non è soltanto nella crisi economica, è anche nella qualità delle risposte che sentiamo dentro di noi, sempre difficili da mettere a fuoco. La riflessione probabilmente non può limitarsi ad una formula che rimette in ordine i numeri, ma deve rimettere in ordine la voglia di andare avanti, deve ritrovare le sue radici.

Su questo tema abbiamo fatto una riflessione ulteriore: la questione della responsabilità sociale non potrebbe essere uno dei modi per rimettere mano al sistema dei valori, per riordinare le idee e gli obiettivi?

È una scommessa molto ambiziosa e, visto che la domanda è ambiziosa ci siamo proposti di essere ambiziosi fino in fondo, chiamando delle persone che possano aiutarci a capire e darci delle prime risposte. Le persone che abbiamo chiamato rappresentano tre mondi: il mondo dell'attività non profit, il mondo dell'impresa tradizionale e il mondo del sindacato.

Primo problema: l'abbiamo chiamata tavola rotonda e la prima cosa che abbiamo fatto è stato togliere il tavolo. Di rotondo, qui, non c'è proprio niente. In realtà abbiamo provato a scommettere sulla possibilità di fare un percorso logico, partendo dalle posizioni che questi tre mondi hanno sulla questione della responsabilità sociale dell'impresa. Chiediamo a loro di fare uno sforzo di sintesi, considerando che l'obiettivo fondamentale è quello di capire che cos'è la responsabilità sociale dell'impresa. Essa infatti comporta molte riflessioni, e il sindacato, il mondo del lavoro, il mondo dell'impresa profit e non profit hanno sviluppato un loro modo di interpretarla. Il primo passo di stasera è riflettere se esiste un panorama comune, un modo comune di intendere questo concetto della responsabilità sociale dell'impresa. E, soprattutto, se ci sono dei punti sui quali i tre soggetti qui chiamati sono sostanzialmente d'accordo.

Passiamo al gioco delle domande.

Prima domanda

“Oggi la competizione si gioca su tre linee strategiche: prezzo, innovazione di prodotto e qualità. In quest’ultima famiglia troviamo la certificazione di qualità, ma anche altri elementi che riguardano la responsabilità sociale dell’impresa. La prima domanda è questa: dal vostro punto di vista, la responsabilità sociale dell’impresa può diventare uno degli elementi che aiutano a migliorare la competitività delle nostre imprese, o c’è il rischio che diventi un altro dei tanti ostacoli e lacci? Chiederei al rappresentante degli industriali di tracciare una prima, breve linea di demarcazione che spieghi qual è oggi la posizione degli industriali sulla responsabilità sociale dell’impresa.

Francesco Borga

Prendo spunto dalla performance cui abbiamo assistito per dire innanzitutto due cose. C’è stato un passaggio che la nostra attrice non ha fatto a caso, presentando prima un imprenditore – Finco – di prima generazione, e un secondo – Stradiotto – con un’analisi già molto più evoluta e attenta ai nostri problemi. Io credo che questo passaggio abbia maturato, negli anni Novanta e soprattutto negli ultimi anni, una coscienza nel sistema produttivo veneto: esso ha fatto tesoro di questa esperienza, con tutti i suoi aspetti negativi ma anche positivi, per cercare di delineare e affermare un sistema imprenditoriale che della coesione sociale e della competitività, e quindi anche della responsabilità sociale d’impresa, sta facendo una convinzione profonda. Vorrei ricordare che è stata proprio la mia organizzazione, assieme alla Cisl, due anni fa, a porre il problema della certificazione del bilancio sociale. Proprio un’azione congiunta di questo tipo ha consentito non solo di avviare in molte aziende, sia private sia del pubblico, la certificazione sociale dell’impresa, ma direi che il primo risultato di sintesi è stata la decisione della Regione Veneto di fare il proprio bilancio sociale.

Per venire, però, alla domanda che è stata posta, credo che l’impresa, soprattutto quella veneta, oggi abbia maturato alcune convinzioni. La prima è che la produzione della ricchezza non è un fatto di pertinenza soltanto dell’impresa. Oggi non si crea più ricchezza “a danno di terzi”, che è una concezione marxista della ricchezza, ma oggi l’impresa ingloba, nel suo valore aggiunto, la capacità di **fare crescere il**

territorio nel suo complesso. Questo significa riversare utili nella crescita complessiva della realtà che gli è propria - e credo che anche la delocalizzazione, almeno in questa prima fase, sia essa stessa un esempio. Credo che sia responsabilità sociale di impresa anche il comprendere che il **dialogo sociale**, sia all'interno dell'azienda che all'esterno, è un altro valore importante. Le azioni messe in moto negli ultimi tempi per quanto riguarda la sensibilità verso il territorio, le battaglie fatte nei confronti della Pubblica Amministrazione perché vi sia una programmazione del territorio - battaglie purtroppo con scarsi risultati, se pensiamo alla legge urbanistica approvata e pubblicata in questi giorni, dopo due anni di confronti esasperati - stanno evidenziando la coscienza nuova che l'impresa non è un fattore isolato nel territorio. Ma questo dovrebbe essere facile nella cultura veneta, dove spesso l'imprenditore è un operaio che si è staccato dalla casa madre e si è portato a casa la macchina con cui lavorava in azienda.

Credo che la consapevolezza di essere presenti nel territorio e di essere protagonisti nella società sia una convinzione ormai maturata. Questo è un valore fondamentale per la competitività, perché l'altra convinzione è che la **competizione globale**, cui siamo costretti tutti, non è un sistema che l'impresa possa affrontare da sola, ma va affrontato dal territorio con tutte le sue articolate presenze. Oggi dobbiamo parlare di competitività - prima che della capacità produttiva - dell'impresa, poi del territorio, per arrivare ad un sistema-Paese in grado di competere. Se non partiamo da questa convinzione globale, credo che anche l'impresa, prima o poi, dovrà riconoscere di avere molti vincoli e ben poche soluzioni rispetto all'analisi dei problemi che deve affrontare.

Credo che sia chiaro il passaggio, anche culturale, del sistema imprenditoriale nel suo complesso negli ultimi 5-10 anni. Secondo me è stata discriminante la fine della cosiddetta "inflazione competitiva", che ci consentiva di aggredire e di essere convincenti nei mercati europei. Dopo l'ultima grande inflazione, nel '92-'93, questo sistema produttivo ha capito che doveva arrangiarsi da solo. Non è scomparso, come alcuni temevano, per la sottocapitalizzazione delle aziende. Evidentemente non è del tutto giusta l'analisi secondo cui abbiamo arricchito la famiglia e indebolito l'impresa. L'impresa ha continuato ad investire, ha retto fino ad oggi sui mercati evoluti, del Nordamerica ed europei, senza grandi scompensi ed è riuscita, senza avere un sistema-paese alle spalle, ad affrontare il mercato dell'Est.

Questo non significa che sia tutto positivo e facile, le preoccupazioni oggi sono notevoli. Ne cito una sola: uno degli elementi di debolezza sociale su cui poco riflettiamo è il **problema demografico**, sia per l'invecchiamento sia per la denatalità, sia per il processo di immigrazione. Questi tre elementi, che non vengono affrontati dal sistema, li

lasciamo o all'individuo o alle organizzazioni della solidarietà. Ma un Paese efficiente e moderno non può pensare che questi fenomeni, che sono un elemento di competitività nella crescita socioeconomica del territorio, vadano affrontati da una sola componente, questo va fatto complessivamente. Bisogna dire che sono più sviluppate le capacità di confronto tra sistema industriale, artigianale, della piccola impresa con il sindacato e le organizzazioni del volontariato, che non il sistema delle istituzioni nel suo complesso.

Savino Pezzotta

Io non ho nulla in contrario alla responsabilità sociale dell'impresa e la mia organizzazione vi si sta dedicando con grande attenzione. Però c'è un problema di fondo che non viene mai toccato, ed è la questione del **potere decisionale**. Noi abbiamo parlato della relazione col territorio, dell'ambiente... ma chi decide cosa? C'è una questione che riguarda l'impresa e la sua responsabilità, ma c'è una questione interna all'impresa, che è data dalla modalità dell'esercizio del potere, inteso come la capacità di decidere: di decidere il prodotto che faccio, il rapporto col territorio, con i soggetti che abitano il mondo dell'impresa. Di questo non si parla mai: sembra che la responsabilità sociale dell'impresa sia una esternalizzazione, non invece qualcosa che parte dall'interno e, a cerchi sempre più larghi, affronta le varie questioni. Dentro al discorso che noi facciamo sull'impresa, piccola o grande, c'è la questione del potere, inteso nel senso più nobile: chi assume le decisioni.

Nella nostra realtà il modello d'impresa più diffuso, dalla piccola alla grande, è quello monocratico, dove sicuramente prevale la massimizzazione del profitto, dei risultati d'impresa, della valorizzazione delle azioni. I casi alla Parmalat non nascono per caso: quando si ha il problema di stare sul mercato finanziario e valorizzare non tanto la qualità del prodotto - che in Parmalat c'era - ma soprattutto il valore delle azioni, alla fine l'unica responsabilità che si assume è quella verso l'azionista e non certo verso colui che è dentro ed è soggetto dell'impresa. Direi che la prima questione è questa: il riconoscimento dei soggetti che stanno all'interno dell'impresa, iniziando dai soggetti della **rappresentanza**. La prima responsabilità sociale dell'impresa è il riconoscimento del ruolo della rappresentanza di chi sta dentro l'impresa, poi da questo derivano gli altri. Credo sia questa la questione che noi dobbiamo porre, anche perché la coesione sociale non è qualcosa che nasce spontaneamente, ma è sempre frutto di elementi di negoziazione, cioè di interessi, desideri, valori e tanti altri fattori, che si trovano in conflitto o in contraddizione, per cui bisogna trovare una mediazione che consente agli stessi di diventare o virtuosi, o di non essere totalmente antagonisti e pertanto laceranti, dirompenti, contraddittori.

Se affrontiamo questa riflessione, la prima questione è: quale cittadinanza dentro l'impresa? Inoltre, è possibile la responsabilità sociale dell'impresa senza la **democrazia economica**? E senza che il soggetto prestatore d'opera non diventi qualcosa di più, un soggetto che ha le capacità di controllo o di decisione? Se l'unica responsabilità è in potere del consiglio di amministrazione, le regole e le leggi sono queste, ma allora parliamo di altro.

Altra questione. Il soggetto impresa è un **soggetto etico**, tale da poter assumere la dimensione della responsabilità? O sono le persone i soggetti etici che assumono la dimensione della responsabilità? Si parla di impresa come se fosse un soggetto etico, ma l'impresa è uno strumento. Il soggetto etico, in questo caso, è l'imprenditore - se stiamo alla dimensione attuale - il lavoratore, il management, che sono soggetti che hanno volontà e pertanto possono scegliere tra l'una e l'altra cosa. Per questo pongo la questione del potere: se si dice che c'è una soggettività etica dell'impresa si fa un errore, perché non esiste. Da questo punto di vista sono i soggetti dell'impresa che determinano una crescita democratica delle modalità di governo e di gestione, dalla piccola alla grande impresa, e che devono avere la capacità di determinare il rapporto tra lo strumento impresa e la realtà circostante, partendo dalla realtà interna. Allora vanno bene l'attenzione all'ambiente, al prodotto, che hanno anche la capacità di far crescere la competizione. Il prodotto è cioè competitivo perché ha dentro di sé le condizioni della qualità. L'ambiente può rendere più competitiva un'impresa, perché è meno inquinante o agisce secondo criteri di compatibilità.

Mi rifaccio anch'io al Consiglio Europeo di Lisbona, quando afferma che la responsabilità dell'impresa serve per la crescita della **competitività**. Ma a Lisbona l'Unione Europea aveva posto il tema della competitività in termini estremamente diversi da quelli che noi sentiamo dire in questi tempi. La competitività non è quella dei costi e quindi diventa più competitivo perché abbasso il costo del lavoro o altro. Divento più competitivo perché produco maggiore innovazione, maggiore relazione con il territorio, maggiore partecipazione e coinvolgimento dei lavoratori, determino quegli elementi cooperativi che fanno sì che un'impresa abbia una dimensione più umana e, quindi, diversa da quella che è oggi un'impresa monocratica.

Tutti i termini che usiamo, da "responsabilità" a "competitività" a "qualità", vanno destrutturati e portati alla loro condizione reale, altrimenti facciamo grandi bei discorsi, che servono probabilmente a sopperire a quelle carenze etiche che abbiamo riscontrato nella gestione di tante imprese. Ma non basta rispondere con un'affermazione generica di valori. Credo che bisogna partire dalla centralità e dalle modalità con cui si esercitano alcuni poteri, alcune situazioni, i modi

con cui i lavoratori sono coinvolti nel processo e vedere quali sono le responsabilità che questo insieme assume, nella pratica quotidiana, rispetto alla realtà circostante.

Marigia Maulucci

Concordo con molte delle cose che ha detto Pezzotta, ma credo che dovremmo fare uno sforzo in più: quello di **italianizzare la responsabilità sociale**. Essa nasce nel mondo anglosassone, dove il sindacato sostanzialmente non esiste ed è, quindi, un comportamento socialmente responsabile che l'azienda volontariamente assume perché ne trova vantaggi competitivi o altre utilità. Il vantaggio competitivo è immediato, in questa accezione della responsabilità sociale, ed è determinato dal consumo: i consumatori sono più favorevolmente orientati verso il prodotto che ha un marchio cosiddetto etico, che quindi è stato prodotto senza inquinare l'ambiente, senza fare lavorare i bambini, ecc. Tutte cose pregevoli, ma questo è un modello che ha molte luci e molte ombre.

La fatica che dobbiamo fare è integrare e contestualizzare il comportamento socialmente responsabile nella realtà nazionale, che ha una tradizione fortissima di presenza del sindacato, in azienda e confederale. Un'esperienza del tutto anomala, assolutamente positiva, di un sindacato che è portatore di interessi generali. La Cgil non pensa che la responsabilità sociale sia l'applicazione delle leggi e dei contratti, perché essa è un atto dovuto. Pensare di bypassare rapporti contrattuali o rapporti negoziali attraverso comportamenti socialmente responsabili è una convinzione sbagliata. Noi pensiamo che il comportamento etico di un'azienda sia quello di introdurre un valore etico nelle proprie scelte – e, quindi, stiamo parlando di una fatica in più che dobbiamo fare - dove l'etica è riferita ai comportamenti, alle scelte e ai processi che producono quella decisione, ovviamente non ai soggetti. Sono i comportamenti che hanno eticità e ce l'hanno nella misura in cui sono condivisi. Questo ha un senso rispetto alle decisioni che si assumono nell'azienda: non è possibile che essa abbia comportamenti socialmente responsabili se, al suo interno, non ha relazioni sindacali corrette e se non rivede il suo meccanismo di formazione delle decisioni, in azienda e fuori da essa.

Un comportamento di responsabilità sociale rimette oggettivamente in discussione le caratteristiche della **corporate governance** e quindi della democrazia economica:

- prevedendo le sedi possibili all'interno delle quali costruire comunemente dei percorsi di decisione;
- facendo attenzione al processo attraverso il quale si assumono delle decisioni e si verifica la congruità di queste decisioni;

- aprendosi al territorio in forma di soggetti esterni all'azienda, che possono contribuire alla formazione delle sue decisioni in termini sociali e ambientali.

Se per Friedman quello che è bene per l'impresa è bene anche per la società, nel Global Compact Kofi Annan dice che quello che è bene per la società è bene anche per l'impresa: un capovolgimento che ha proprio queste caratteristiche, e a noi questo processo interessa molto di più.

C'è però un problema: non solo il soggetto che decide i suoi interlocutori, ma anche - e tocco una questione che crea sempre delle frizioni con il mondo del terzo settore - della **rappresentatività** di questi interlocutori. La misurazione della rappresentatività degli interlocutori sociali non può essere fatta esattamente come si fa con la misurazione della rappresentatività degli interlocutori sindacali, ma un criterio lo dobbiamo trovare. Altrimenti l'impresa, che noi diamo sempre in buona fede - ma vorremmo anche costruire tutte le condizioni per cui questa buona fede possa essere verificata - sceglie, individua, inventa degli interlocutori che sono i suoi portatori di interesse, i suoi *stakeholder*; se non esiste misurazione della rappresentanza, se non esiste verifica di quella rappresentanza, tutto il processo rischia di essere incongruo e inutile.

Edoardo Patriarca

Non sono mai stato tra coloro che dipingono il nostro mondo come fatto di santi e di gente bravissima, che non ha bisogno di confrontarsi. Il nostro mondo ha delle belle persone, delle belle esperienze, ma talvolta anche persone non a modo. Su questo tema, anche il mondo cosiddetto "non profit" viene sfidato, non può essere solo quello che bacchetta gli imprenditori "profit". Questa è quindi una grande occasione perché i mondi dell'impresa, sociale e profit, si possano ritrovare, a condizione che però la cornice dentro la quale stiamo ragionando sia condivisa.

L'intervento di Pezzotta e della Maulucci hanno dato questa cornice, ed è la stessa nostra. Prima di ragionare sull'idea della responsabilità sociale dell'impresa, sull'idea dell'eticità dell'intraprendere, definiamo bene di che cosa stiamo parlando. Su questo noi ci siamo già confrontati e abbiamo detto alcuni no e alcuni sì. I no, per dirla con franchezza, sono rivolti al tentativo che a volte abbiamo osservato da parte della grande impresa, di usare questo tema come uno strumento di marketing. "Faccio la fondazione d'impresa, un po' di denari li devolvo a questa associazione e faccio beneficenza e mi rifaccio un po' l'immagine."

Questa non è responsabilità sociale, né un modo per sostenere il welfare. Abbiamo prodotto recentemente un documento su questo punto e mi trovo pienamente in accordo con le riflessioni che mi hanno preceduto. Quando si parla di responsabilità sociale dell'impresa parliamo del **core business dell'azienda**, parliamo del suo cuore, di come essa è e vuole essere. Non parliamo, quindi, di un'operazione esterna, ma di un'operazione che è soprattutto interna e che tocca il rapporto con i lavoratori, la qualità dei processi, la democrazia, la capacità di valorizzare il capitale sociale, di fare innovazione. E poi, anche il rapporto con il territorio, con la consapevolezza, che oggi alcuni economisti ci confermano, che non è solo un atteggiamento buonista da parte dell'imprenditore, ma un modo per essere competitivi. Ossia valorizzare il **capitale sociale**, stare dentro il territorio in un sistema di rete, oggi vuol dire poter essere competitivi. Mi pare che alcuni economisti dicano che molti distretti industriali italiani sono in declino non soltanto per problemi di competitività, ma perché è mancata la **coesione sociale**, è venuto a mancare quel capitale sociale che aveva permesso lo sviluppo del distretto. Capitale e coesione sociali vogliono dire relazioni, qualità del territorio, capacità di investire nella formazione.

Enzo A. Becchetti

La politica su questo tema si è tirata molto indietro. Anche tra gli enti locali c'è stato un ripiegamento rispetto all'entrare nel merito di come si fa sviluppo. O no? Vi risulta una sorta di adeguamento caso per caso?

Savino Pezzotta

Per quasi un decennio, anche a livello di massa, si è stati convinti che l'unico elemento regolativo dei rapporti sociali fosse il mercato. Sono contento che ci si renda conto che il mercato non può essere l'unico regolatore: questo è il dato culturale vero di questo dibattito. La responsabilità sociale dell'impresa mette in crisi tutta la logica neoliberista, che sembrava dominare, o per lo meno è un tentativo di correggere la logica neoliberista tentando di trovare delle soluzioni alternative.

Seconda domanda

Enzo A. Becchetti

Chiedo a Francesco Borga di ritornare sul tema della politica e del mercato, partendo da questa lettura di Alain Touraine: "L'irrazionalità del movimento dei capitali può essere combattuta solo da interventi volontari e politici. Sviluppo tecnologico, incremento dei consumi, lotta contro la frattura sociale e per uno sviluppo sostenibile, devono essere obiettivi prioritari. Il compito consiste nell'identificare le forze che possono agire positivamente".

Senza confondere la critica del capitalismo con il populismo o con la distruzione di tutto quello che c'è, qui nasce un problema importante.

Francesco Borga

Su alcune cose che ho sentito io non mi ritrovo e non si ritrova neppure il sistema produttivo veneto. Innanzitutto ho parlato, non a caso, di coesione sociale come uno degli elementi di successo di questa realtà fino ad oggi, perché è un valore acquisito, forse non trasformato in letteratura ma acquisito. In una tabella riportata nella documentazione consegnata all'ingresso si dice che l'imprenditore considera, tra gli elementi del successo, per il 74% il rapporto con i lavoratori. Questo accade sia con il sindacato, dove l'impresa è strutturata, sia con il lavoratore laddove non lo è. Questo per dire che molto spesso, ed è un aspetto sociale della gestione dell'impresa, nella microimpresa - che nel Veneto, purtroppo o per fortuna, è diffusissima, perché abbiamo un'impresa ogni tre o quattro famiglie - le scelte strategiche dell'impresa sono decise dal titolare assieme con i suoi operai. Questo è un valore che va tenuto presente quando parliamo del ruolo sociale dell'impresa.

Un'ultima battuta sulla responsabilità sociale; nella nostra realtà essa è stata definita quando alcuni imprenditori stranieri, soprattutto del mondo anglosassone, hanno posto come valore nella trattativa anche la percezione che la gente aveva nell'ambiente. Questo ha portato alla presa di coscienza che questa realtà è bene inserita. Credo che questo sia uno degli elementi su cui cerchiamo di fare leva, per affrontare la competitività.

Pierluigi Stefanini

Le nostre caratteristiche costitutive hanno degli aspetti peculiari e distintivi che ci stimolano a ricercare nuove strade e nuovi percorsi. Molto gentilmente Veneto Responsabile ha inserito nella cartella che è stata qui distribuita il bilancio di sostenibilità preventivo della nostra cooperativa. Ecco alcuni elementi concettuali che per noi sono importanti.

La responsabilità sociale non è, secondo noi, un altro modo di interpretare il bilancio economico di un'impresa, non è un aspetto squisitamente tecnico, non è un modo per surrogare gli elementi di criticità che ha il nostro Paese nell'affrontare un moderno stato sociale. La responsabilità sociale si pone, almeno nelle intenzioni, come un **processo**. Deve essere il frutto di una volontà che, passo dopo passo, produce dei risultati. Significa interrogarsi sulla destinazione della ricchezza prodotta da parte delle imprese e anche di come questa ricchezza viene prodotta, cioè sul processo di accumulazione della ricchezza. Se la responsabilità sociale si affronta così, l'impresa può avere possibilità di successo e può trovare corrispondenza, coerenza e quindi anche etica nel comportamento responsabile. Se la si affronta in altro modo, è una modalità di marketing sociale come ce ne sono tante. Personalmente le ritengo positive, perché comunque sollecitano l'attenzione di tanti cittadini a fare donazioni, acquistare prodotti del commercio equo e solidale e così via. Ma è un'altra cosa. Affronto due questioni, con un elemento non dico di disaccordo, ma di riflessione. Non ci deve essere il timore che questa modalità possa ridurre o addirittura fare scomparire il conflitto sociale o **la dinamica delle relazioni all'interno delle imprese**. Lo diciamo per esperienza: noi da due anni facciamo il bilancio di sostenibilità e ci siamo beccati, in questi due anni, un sacco di scioperi da parte dei lavoratori! Sto un po' banalizzando, però mi aspetterei dalle organizzazioni sindacali, proprio perché loro hanno una responsabilità sociale enorme per la loro natura, uno stimolo a promuovere questo tema, questa sperimentazione e questo percorso e non, invece, la preoccupazione che in una certa misura possa ridursi il ruolo di rappresentanza dei lavoratori o venire meno una parte della dinamica contrattuale. Nell'esperienza nostra avverto la difficoltà di riuscire a costruire una traiettoria comune di confronto che, ripeto, registri le legittime differenze tra le parti, ma che tuttavia possa portare a disegnare obiettivi delle imprese che ricomprendano gli interessi dei lavoratori.

Ultimo aspetto: il prezzo, la qualità e l'innovazione. Il tema è

molto complesso, tuttavia nel nostro settore - che è quello dei beni di largo consumo e della distribuzione - noi siamo condannati a misurarci su tutti e tre questi elementi assieme. Ad esempio, non possiamo pensare che sul tema del **prezzo** il nostro Paese abbia già perso la sfida; ha certamente dei grossi problemi strutturali da affrontare, ma ragionando in una logica di sistema, i diversi elementi che compongono l'efficienza di un sistema produttivo potrebbero essere riconsiderati. Faccio un solo esempio, quello della logistica, dello spostamento delle merci, che è drammaticamente sentito in una regione come questa: si pensi a che contributo questo elemento potrebbe dare per migliorare la competitività del nostro paese rispetto al tema dei prezzi.

Enzo A. Becchetti

Eccoci tornati sul terreno delle radici del disaccordo, delle distanze tra le diverse posizioni. E vediamo anche la difficoltà di incontrarsi, su terreni particolari, tra sindacato e imprenditoria. Non vi sembra che le attuali strutture di rappresentanza e dialogo abbiano questo problema, che sono legate ad un modo vecchio di vedere le questioni, mentre abbiamo bisogno di luoghi nuovi nei quali trovarci e pensare e parlare? Non c'è un luogo diverso, uno spazio associativo o una funzione nuova delle Camere di Commercio, ad esempio, che consenta di superare l'imbarazzo di parlare di certi problemi da sindacato, da parte padronale... cioè la difficoltà di superare certi meccanismi? Oppure questi meccanismi non sono eludibili? Non c'è un modo diverso di approcciare il problema?

Marigia Maulucci

Personalmente è proprio la ricerca di sedi nuove di relazione l'elemento che mi preoccupa. È questo il grande problema che ha l'affermazione della responsabilità sociale nel nostro Paese, per le ragioni che dicevo prima e per la diffidenza che molto spesso anche le organizzazioni sindacali hanno. Diffidenza che io penso farebbero bene a rimuovere, se alcune condizioni di contesto fossero garantite. Ma anch'io non credo vi siano strutture nuove da inventare: nella relazione tra un'impresa e i soggetti che rappresentano i lavoratori tutte le sedi da aggiungere sono quelle della relazione tra questi soggetti. Le sedi dei protocolli delle relazioni sindacali, del confronto, delle verifiche. Quello che io trovo di grandissima difficoltà in questa situazione, rispetto alla necessità di pensare nuovo, oppure di pensare in maniera articolata rispetto alle nuove sfide, è che noi ragio-

niamo come se la situazione fosse normale: invece, la situazione non è affatto normale. Non solo dal punto di vista economico, perché vi sono le difficoltà enormi della crescita stentata della produzione industriale, della recessione ecc.; ma soprattutto perché, se non si tratta solo di ragioni di relazioni dentro un'azienda tra l'imprenditore e le organizzazioni sindacali, appena la questione esce fuori dall'azienda ci accorgiamo che manca il **terzo soggetto**.

Il terzo soggetto è quello pubblico, che si occupa della logistica e quindi contribuisce alle condizioni della competitività; è quello che sostiene questo rapporto così come può sostenere le condizioni di crescita e di sviluppo. Il terzo soggetto è quello che potrebbe consentire a quell'imprenditore - che fino ad oggi ha sostanzialmente reinvestito la sua produttività in finanziarizzazioni andate come sono andate, in delocalizzazioni oppure in crescita per la sua famiglia e non per il sistema - un indirizzo diverso dell'investimento, ed il sostegno a quelle politiche pubbliche che rendono quel contesto sociale un contesto di crescita per tutti.

Questo soggetto non esiste, non c'è. Non si occupa dei problemi della crescita, non è un soggetto interlocutore né per le organizzazioni sindacali né per le imprese. Sull'assenza di quel soggetto si è infranto quel patto di competitività che pure, con tanta generosità e buona volontà, avevamo sottoscritto tra produttori, perché noi e le imprese siamo entrambi produttori.

Io credo che il soggetto pubblico debba costruire le politiche, creare le condizioni per la crescita e lo sviluppo e le pari opportunità, per la possibilità di crescita delle persone e dettare le regole. Che si sommano a quelle del mercato: nessuno di noi pensa che, anche al massimo dell'espansione dei comportamenti socialmente responsabili, il mercato perda il suo valore, se ha delle regole precise e la concorrenza è leale e trasparente. Però, oggi ci manca un soggetto pubblico che crei le condizioni dello sviluppo, investa, sostenga una crescita e detti le regole per tutti gli altri soggetti.

Francesco Borga

Credo che in Italia questa analisi sia sostanzialmente condivisibile. Noi vediamo la **mancanza di un interlocutore pubblico** sotto due aspetti: nei processi di presenza sui mercati internazionali i nostri imprenditori vanno ancora sostanzialmente da soli, non c'è un sistema-Paese in tutte le sue articolazioni, comprese quelle finanziarie, che li accompagni. Dopo una presenza

molto consistente in Romania, nella zona di Timisoara, cominciamo ad ottenere ad esempio la presenza di una sanità "veneta", nel senso degli standard qualitativi, ma l'abbiamo importata come abbiamo importato le imprese. Con l'Europa che sta crescendo di peso siamo in affanno, nel senso che l'aspetto della burocrazia è quasi prevalente su quello politico.

Vorrei riprendere invece una battuta per quanto riguarda la nostra esperienza nel Veneto. Pezzotta si chiede "Chi decide cosa e per chi?". Qui, purtroppo, abbiamo tradizionalmente e culturalmente un'assenza del potere pubblico. Paradossalmente, alcuni sociologi ritengono (e io concordo) che il successo di quello che è stato definito il modello veneto sia stato dovuto ad una carenza e ad un'assenza voluta di programmazione. È stata lasciata la più assoluta libertà, per cui ognuno ha fatto quello che ha ritenuto opportuno. Forse una situazione quasi necessaria e auspicabile, almeno per i primi anni, ma non certamente per una società evoluta tecnologicamente ed economicamente. Purtroppo, questa carenza di accompagnamento da parte del pubblico è ancora abbastanza evidente.

Uno degli elementi che ci unisce nel confronto con il sindacato e che è alla base del confronto degli ultimi mesi e dello sviluppo futuro, è quello di costringere l'istituzione ad accompagnare e a fare delle scelte che siano funzionali ad una crescita economica e sociale della nostra società. Questo significa che siamo convinti che un'alleanza tra le parti sociali e tra queste e le istituzioni, sia una condizione necessaria se vogliamo affrontare la globalizzazione e la competitività futura. Purtroppo, molte volte questo ci manca. Non a caso - ed è l'aspetto nuovo - il confronto con il sindacato, soprattutto nel livello regionale, è basato su temi strategici per la crescita complessiva: si parla di sanità, di scelte sociali, si parla anche di infrastrutture e soprattutto di condizioni di sviluppo, sia per l'impresa che per il lavoratore. Questo accade perché si è ormai acquisita la convinzione, anche da parte dell'imprenditore, che la crescita dell'impresa non è quella di un singolo, o di un fattore di successo determinato dal mercato. È ormai acquisito dalla cultura veneta, anche se è una cultura ancora in fase di evoluzione, che **la crescita dell'impresa è un patrimonio dell'intera società**. Non c'è crescita dovuta al successo occasionale, perché questo passa con il tempo. Se non si diversifica, se non c'è un investimento tecnologico, se non c'è una valorizzazione di tutti quegli elementi che hanno contribuito al successo, essa non avvie-

ne. Questo è un valore che dobbiamo cercare di affermare sempre di più. Diversamente, avremmo una visione molto legata al mercato, che è una componente importantissima, ma non è l'unica regola dello sviluppo e della crescita. E questo, da parte degli imprenditori veneti, sta per essere acquisito.

C'è una politica culturale, nostra e del sindacato, che cerchiamo di imporre anche alle istituzioni. Noi siamo rimasti meravigliati, ad esempio, dall'accoglienza che questo concetto della certificazione sociale del bilancio ha avuto in imprese dove non avremmo mai pensato che sarebbe stato accettato. Certamente, nelle imprese para-pubbliche è più facile; ma è un concetto che comincia ad essere acquisito più diffusamente, perché c'è la comprensione di una crescita complessiva e che non può esserci ricchezza in un territorio povero.

L'ultimo esempio che abbiamo avuto è stata, in Regione, la discussione durata due anni sulla legge urbanistica, che poi è stata tradotta in un sì o un no ai capannoni. Il problema non è questo, ma è di un uso del territorio che consenta una qualità della vita coniugata con lo sviluppo dell'impresa, rifiutando la logica che la conservazione di un bene sia possibile soltanto bloccando lo sviluppo. Oggi bisogna avere il coraggio, anche con un po' di fantasia, di coniugare i due termini: lo sviluppo e un uso intelligente del territorio. Purtroppo, noi passiamo ad una fase in cui parte del territorio va ricostruito e recuperato. Certamente non può essere un problema che l'impresa singola, o anche il sistema delle imprese da sole, è in grado di affrontare.

Savino Pezzotta

Credo sia abbastanza evidente che ci sia l'esigenza di luoghi nuovi per la negoziazione. Soprattutto per quello che si riesce a determinare nella dimensione territoriale. Se diciamo che la responsabilità sociale dell'impresa può essere un derivato della partecipazione, è chiaro che si pone il problema di quali sono le realtà produttive, della loro dimensione e degli strumenti che dobbiamo mettere in campo. Per quanto riguarda il sindacato, occorre probabilmente ripensare ad alcuni modelli contrattuali, che forse non sono sempre adeguati alla stessa evoluzione del territorio e dell'impresa. Oppure, pensare a nuovi strumenti di concertazione da determinare a livello territoriale. Cioè, come le parti sociali riescono ad entrare in un circuito o a determinare delle condizioni di decisione pubblica, attraverso una serie di relazioni e di contrattazioni. Se penso alla fine che farà la

contrattazione a livello nazionale, ho qualche problema, ma questa è una questione di natura politica.

A livello territoriale credo che i nuovi luoghi, le nuove forme, i nuovi strumenti diventino una necessità. Poi ci sono degli strumenti come il bilancio sociale, le certificazioni, che probabilmente seguono alcuni criteri di distinzione tra la piccola e la grande impresa: non tutti i modelli possono essere determinati nello stesso modo.

Credo che una delle dimensioni vere per lo sviluppo di questo concetto, con tutte le critiche che gli ho fatto prima, passi probabilmente attraverso **nuove sedi di concertazione** capaci di interpretare il territorio, nuove modalità della stessa concertazione, ma anche attraverso nuove modalità partecipative a livello contrattuale.

Edoardo Patriarca

Riprendo velocemente il tema della **rappresentanza** per dire che questo è un tema di grandissimo rilievo oggi, per incrementare democrazia e partecipazione in questo Paese. Oggi la **cittadinanza attiva** non è solo legata al lavoro. Il problema non è che la mia cittadinanza si definisce dal mio essere lavoratore o imprenditore. Oggi siamo in un Paese evoluto e più complesso, cresciuto anche culturalmente e la mia cittadinanza si manifesta anche in altri ambiti di partecipazione. Allora, il tema è come dare rappresentanza a queste altre cittadinanze, quando non sono in azienda, quando non sono imprenditore, non sono lavoratore e faccio altre cose, faccio il volontariato, il non profit, oppure partecipo al comitato, faccio cultura... questo è capitale sociale, è comunità.

Questa cittadinanza, oggi, come la si rappresenta? Questo è un tema di grandissimo rilievo e il problema è quello di una democrazia che, a livello territoriale, deve in qualche maniera strutturarsi e assumere forme consolidate. Sussidiarietà orizzontale non è solo una bella parola che oggi diciamo in tanti: questa sussidiarietà ha bisogno di essere strutturata, a livello di società civile. Il grande tema credo sia questo, quando si parla di stakeholder, di portatori di interesse. Si dice che gli stakeholder sono tanti attorno all'impresa. Bene, quali sono? Per non banalizzare troppo dico che dietro c'è un grande tema, delle varie modalità di partecipazione che i cittadini in quel territorio esprimono. Come rappresentarle? Credo che questo sia il tema in grado di animare un grande dibattito politico e culturale.

Patricia Zanco

Lettura di testi tratti da:

Luca Scarlini, *A perdifiato: ritratto in piedi di Tina Merlin*

In collaborazione con Daniela Mattiuzzi e Patricia Zanco

Trittico Sportello di destra

Il brano seguente è riferito alla figura di Tina Merlin, che forse voi conoscete, legata ai fatti del Vajont come giornalista dell'Unità. Infatti lei, dopo varie esperienze, arriva a dire:

"Ho cominciato a scrivere, ho scritto tanto, racconti, memorie di vita partigiana. E poi sono diventata cronista di partigiani. Eppure per i problemi per cui eravamo andati in montagna, a fare la lotta partigiana, c'erano ancora tutti. Ma ora a Belluno c'è il mito del turismo. Che arriverà, ma ci coprirà tutti di soldi. Solo per addormentare il dolore.

Siamo negli anni Sessanta, e c'è il boom e bisogna cantare, ballare, andare in 500, e ridere, ridere, soprattutto a Cortina....

Margherita! Che hanno 'ste serve, in questi giorni che hanno sempre la testa fra le nuvole. (urla ancora). Margherita! Margherita! Niente, quella là è sorda, glielo dico ben io di andare alla mutua a farsi curare, ma lei testarda come un mulo! Che ci vuoi fare, quella là è una che viene dalle montagne! Beh, che c'entra, è affidabile, onesta, non dico di no, ma noiosa, d'un noioso che non ti dico (...). Oh, dico, l'altra sera era sceso giù il Romeo da Kitzbühel, e si mette (...) a fissare la serva, che è fresca, soda, beh, non dico di no,

ma d'un ordinario che non si può credere, buona giusto se a qualcuno piace il "gusto rustico", eppure gli uomini ci cascano tutti, come se lei fosse il miele e loro gli orsi, che certe volte mi tocca tenerla nascosta in cucina se mi accorgo che gli ormoni si scatenano. Oh, insomma, lui si mette a farle il filo e quella scema fa la ritrosa, dice che lei è fidanzata al paese e che è una ragazza onesta. Che barba! E poi che maleducata: oh dico, un mio amico nobile le fa delle avances, quella lì dovrebbe essere al settimo cielo, dire grazie e invece le scappa fuori una roba che mi sono vergognata come una ladra, con lei che contestava. (...)

Oh, mi sembrava di essere ad una sezione del PCI. Ma che orrore! Il Romeo è rimasto con un palmo di naso, e m'ha detto: "ma questa qui l'ha mica tenuta a scuola il Carlo Marx?".

Non mi sono mai vergognata tanto. La Margherita, quando torna al paese, secondo me, mi incontra dei comunisti che me la mettono su, che poi quando arriva a Cortina ci vuole almeno una settimana per domarla e rimetterla in riga. Non vorrei che si mettesse in branco con quella del suo paese che ce l'ha su con il mio amico conte Volpi, quella là che scrive tutti i giorni contro le dighe. Perché una cameriera comunista non esiste e allora per questo dovrei licenziarla ed è

tanto difficile oggi trovare una domestica fidata.

Comunque, Flora, siamo negli anni Sessanta! Quando la Margherita è arrivata qui non sapeva nemmeno il significato della parola "permanente"! Dico, è da un po' che siamo entrate nel Novecento. Ma quelle niente, ostinate. Sempre a chiedere e a chiedere, ti vogliono fare venire il senso di colpa! Ma io non ci casco, eh... già che le passo tutti i miei vestiti smessi, che le stanno un po' male, è vero, perché non abbiamo la stessa taglia, ma se li può adattare. Non pretenderà anche che l'ascolti quando parla! Con tutto quello che la pago. Con tutto che le voglio bene come una parente povera, va da sé.(...)

Longarone: una tragedia di immani proporzioni si è abbattuta sulle popolazioni di montagna di Longarone e dei comuni adiacenti. Una frana precipitata dal Monte Toc è entrata nel bacino della diga della SADE producendo un'onda imponente che ha distrutto tutto quello che trovava di fronte a sé. Non è precisato, per ora, il numero dei morti e dei feriti di questa catastrofe, in cui l'opera dell'uomo, la grande diga costruita sul monte, è rimasta intatta.

Margherita, smettila di piangere, per piacere. Dai Margherita, che è tardi, tanto le lacrime non li risolvono i problemi e poi ti fanno sembrare una vecchia. Che vuole poi questa gente: gli mandano il sussidio e poi Margherita devi riconoscere che anch'io faccio la mia parte. L'altra settimana, che sono andata, perché ero curiosa, giù a Longarone a portare i vestiti e

i soldi con le dame del comitato, mi hanno anche trattata male. Non ci potevo credere. Questa è ingratitudine bella e buona! D'altra parte me l'ha spiegato bene il Dino l'altra sera, al cocktail dalla contessa Capparoni: "Intatto, di fronte ai morti del Bellunese, sta ancora al prestigio della scienza, dell'ingegneria, della tecnica, del lavoro. Ma esso non è bastato. Tutto era stato calcolato alla perfezione, e quindi realizzato da maestri, la montagna, sotto ai lati, era stata traforata come un colabrodo per una profondità di decine e decine di metri e quindi imbottita di cemento perché non potesse poi in nessun caso fare dei brutti scherzi. Ma non è bastato. Ancora una volta la fantasia della natura è stata più grande e asciutta della fantasia della scienza. Sconfitta in aperta battaglia, la natura si è vendicata attaccando il vincitore alle spalle. Si direbbe quasi che in tutte le grandi conquiste tecniche, stia nascosta una lama segreta e invisibile, che a un momento dato scatterà". Ma quanto parla difficile il Dino, però il concetto è chiaro: è una disgrazia e bisogna rassegnarsi, senza farla tanto lunga.

(...) Il Vajont ha messo la parola fine, e per sempre, a un modo di vivere, a una cultura, a un modo di essere. Una signora, Maria, quando vado su a Erto, mi dice sempre: "sa, quando sogno, sogno solo di Erto, è la fantasia che si è inaridita (...)". I numeri sono chiari, ma il conto degli affetti si fa in modo diverso e, come mi aveva sempre detto mia madre: è la terra che conta, la terra è importante e non me ne ero mai accorta in

modo tanto forte. Già, perché, tutta quella storia, era sempre stata una storia di terra e di acqua. Una terra, che per i potenti era un lotto di metri cubi da comprare e sfruttare a morte, ma per chi ci abitava, significava memorie e affetti, l'orto conquistato a forza di lavoro, l'acqua attinta al pozzo per fare la polenta, la mucca nella stalla e tutto quello che ormai veniva considerato "vieta retorica antica", che cozzava con le necessità del "mondo moderno". Mi toccò il ruolo di testimone degli eventi, e per questo ho scritto di tutto quello che ho visto; anche se mi sono rifiutata di partecipare alle celebrazioni, quando erano solo un'occasione mondana, un altro modo, il più ipocrita, per cancellare la memoria delle vittime. Ho scritto degli sfollati, cacciati a forza dalle loro case il giorno dopo, che si trovano ad affrontare una vita sconosciuta, con più soldi per il sussidio, ma sradicati, fuori luogo, stonati, talvolta perfino violenti, disperati perché non hanno più le parole (...). Sì, lo so che l'Italia ha un grande cuore, come dicono i giornali, ma batte solo per piangere sulle disgrazie, mai per prevenirle e poi quando succedono ti ritrovi solo e te la devi cavare da te. Mi ricordo bene tutto, ma alcuni dettagli sono presenti ora, accadono oggi come tutti gli altri giorni. Per questo vedo così chiaramente quel cartello con scritto "Viva Erto immortale!" o sui muri dell'osteria abbandonata "Tan versa da bere", quando qualcuno mette al municipio di Erto un vecchio tricolore recuperato chissà dove, quando l'ENEL per rappsaglia taglia l'energia elettrica ai paesani

"abusivi" nel loro luogo natale e anche quando il parroco arriva clandestinamente a dire messa in una chiesa che è ormai proibita. Mi ricordo anche quei versi su una lapide, che una donna anziana ripeteva come una cantilena: Diga funesta/per negligenza e sete/altrui/persi la vita/che insepolta resta. Non sono riuscita a salvare il mondo in cui vivevo, ho potuto solo fare la cronaca della sua catastrofe. Che poi è stata una catastrofe lunga trent'anni (...). Il Vajont, la Marteniga, ma anche la Brenta e la Piave, personaggi mitologici delle fiabe della mia infanzia, trasformati in morte tossica, in una sequenza letale in cui le tragedie note sono pari numero con quelle dimenticate. Le storie, i volti mi insegnano, mi chiedono di parlare in loro nome; è il prezzo da pagare per tutte le volte che ho raccontato la stessa vicenda rivissuta mille volte, quella di un sopruso, di una spoliatura, di una perdita di senso. (...) La scrittura è quindi un gesto ripetuto per scampare a una maledizione senza riparo (...). Dicono che il quotidiano alla fine prende il sopravvento, che tutto si sana, che è meglio metterci una pietra sopra. Ma per me no di certo: ovvio che la vita corre e che le cose da seguire sono tante. Chiaro che le battaglie, le lotte fatte in comune in nome di un'idea non durano per sempre, perché le persone si stancano, si annoiano, cambiano idea o perfino tradiscono. Alla fine sono tornata all'acqua della mia infanzia; torniamo sempre all'acqua e alla terra, solo che il mio viaggio è stato soprattutto nella memoria, perché tutto aveva cambiato aspetto. Mi ricordo i volti delle persone e

degli animali. Mi ricordo come una favola, quella storia che mi raccontarono in tempo di guerra, nel momento più duro dei rastrellamenti. C'erano questi quattro ragazzi in fuga dai tedeschi, erano in una radura a prendere fiato, quando un rumore di frasche e uno stranissimo passo leggero gli fecero spianare gli occhi e mettere l'indice sul grilletto. Non erano i tedeschi: era un piccolo capriolo, di quelli nati a Primavera, ed era solo, ossia senza madre. Uno di loro che aveva più dimestichezza con gli animali, gli parlò per calmarlo: "dove vai.. sei spaventato, eh... stai qui fermo... stai buono... non muoverti che ci sono i tedeschi in giro per il bosco...". Alla fine gli spari cesarono e venne il silenzio. Il ragazzo accarezzava il capriolo, che lasciava fare, poi si accorse che aveva una zampa tranciata dalle pallottole e allora si levò il fazzoletto rosso che aveva al collo per fasciare il moncherino sanguinante e il capriolo divenne la mascotte della brigata e in un momento di fame nera fu impedito di mangiarlo...

Per questo ho scritto il libro sul Vajont. (Sebbene negli anni Sessanta noninteressava a nessuno. Ci hanno messo vent'anni per pubblicarlo). Per i giovani e per omaggio ai superstiti del disastro, dimenticati e incompresi. Lo faccio con rabbia la stessa tremenda rabbia che provai la sera terribile del 9 ottobre 1963, in quel posto di blocco dove le autorità impacciate e impaurite non sapevano cosa fare. Dove i dirigenti della SADE mi urlavano di smetterla di esagerare le cose. La stessa rabbia che mi sconvolse il gior-

no dopo sulla spianata ghiaiosa di quella che era stata Longarone, di fronte ai pochi superstiti che vagavano – chi inebetito, chi piangente, chi urlante contro i responsabili di tanto scempio – alla ricerca dei parenti scomparsi, e crollavano di schianto di fronte a un quaderno, a un lembo di vestito, alla manina di un bimbo troncata di netto e affiorante dalla melma. Rabbia, quindi, delusione, scoramento. Si disse, allora, che la tragedia era stata troppo grande: duemila morti ammazzati per la voracità del monopolio elettrico, per l'asservimento ad esso della scienza e della tecnica, per la subordinazione alla grande società elettrica del potere politico. Si disse che quello era il punto limite di un comportamento pubblico. Che da questo bisognava trarre gli insegnamenti necessari per rimettere in discussione ruoli e metodi, ma i buoni propositi sono svaniti (...) Mi dicono spesso, ironici, che non è più il tempo degli idealismi. La solita solfa di chi ti vuol far cedere.

Non volevo certo diventare famosa per un fatto così tragico quando scrivevo contro la Sade. Volevo semplicemente impedire che questo disastro colpisse i montanari della terra dove sono nata, dove ho fatto la guerra partigiana, dove ho vissuto per tutta la vita. E ora non riesco neanche a esprimere la mia collera, il mio furore, per non esserci riuscita. Ma la rabbia che provo la ritengo un buon segno, perché siamo in tanti a provarla. Eppure, se dovessi ricominciare da capo la mia vita la rifarei così, farei proprio tutto come prima, a perfidato.

Terza domanda

Enzo A. Becchetti

Abbiamo la possibilità di trovare dei punti di accordo e delle iniziative sulle quali lavorare insieme? È evidente che ci sono delle diversità ma, senza voler amplificare nessuna delle situazioni e delle distanze che sono state rilevate, forse il rispetto delle diversità è il primo passo per aprire un dialogo vero e approfondito.

Abbiamo detto che forse servono anche nuove occasioni e nuovi strumenti: cominciamo a vedere quali possono essere. Qual è oggi il punto di attacco sul quale si può cominciare a diffondere sul territorio una cultura della partecipazione e della responsabilità sociale d'impresa? È evidente che una senza l'altro non ha senso: se non c'è una società civile che in qualche modo partecipa ed entra nel bilancio sociale e se non c'è un mondo pubblico che in qualche modo ragiona insieme alle imprese, tutto diventa un puro esercizio algebrico. Qual è il punto d'attacco? Una campagna di sensibilizzazione, un premio alla certificazione... che cosa? Ci sono degli strumenti che secondo voi le imprese sarebbero, oggi, in grado di sostenere, o che potrebbero accelerare la diffusione di questo modo di guardare la realtà?

Francesco Borga

Credo sia difficile ridurre il tutto ad una forma strumentale, sia pure necessaria oggi, quando il mercato e l'opinione pubblica ci chiedono dei simboli, in grado di rappresentare tutto. Patriarca diceva che questa forma di solidarietà va strutturata: credo che il processo futuro sia quello di superare questa fase, quasi individualistica. Riprendendo Pezzotta, direi che il soggetto è etico; però, se vogliamo dare eticità a una società, devono diventare etici i soggetti, nella loro pluralità, e i loro comportamenti.

Su questa base credo che dovremmo superare la fase individualistica per arrivare ad una fase strutturata e avere dei momenti in cui questa realtà strutturata si confronta, individua i punti di debolezza, i progetti futuri e anche forme premianti. La forma premiante è quella che consente comunicazione e sensibilizzazione, che mette in moto un'acculturazione vera di questi fenomeni. Non vedo ancora questa capacità di individuarla. Non la vedo nemmeno nell'istituzione, che pure potrebbe essere la prima a fare - usando una parola brutale - un "con-

corso" in cui i soggetti si misurino. Credo, invece, che ci siano delle forme ancora individualistiche e che partono dagli stessi protagonisti della solidarietà sociale. Credo che dovremmo individuare delle forme, soprattutto in questa realtà che ha una tradizione di solidariano estremamente elevata. La solidarietà dei soggetti dediti al volontariato è enorme. Se guardiamo anche nella nostra realtà quotidiana, l'impresa nel senso globale è la prima ad essere interloquita in un quartiere e non risponde soltanto quando l'economia va bene. In genere, risponde quando si sente partecipe di quel territorio, anche in maniera molto semplice e banale. C'è stato, ad esempio, un tentativo recente della Regione di coinvolgere, facendo leva sull'Associazione Nazionale Alpini e con un accordo anche con Confindustria, una forma di partecipazione alla Protezione Civile. Questo ci sembra già un primo fenomeno interessante: piuttosto che la solita donazione, la sponsorizzazione di alcuni strumenti e di alcune macchine, o altro, potrebbe essere una forma alternativa. Credo che questo tipo di iniziative vada recuperato e, non so come, anche sistematizzato.

Il territorio comincia ad avere coscienza del fatto che deve trovare al proprio interno anche le capacità di solidarietà. Non a caso è nato qui il primo accordo tra industriali e sindacato sulla forma di previdenza integrativa. Allora si è partiti con la Cisl, ma oggi la discussione è in fase molto evoluta anche con Cgil e Uil. Perché lo Stato, a distanza di dieci anni dalla riforma, è ancora molto indietro. Qui c'era un'azione precedente e sta trovando corpo. E credo sia una forma non banale, se si prende coscienza della necessità che, senza aspettare altri, i problemi vanno in ogni caso affrontati.

Pierluigi Stefanini

Nella nostra esperienza, il maggiore impegno in questi anni è stato esercitato sul fronte dell'**innovazione**, in questo caso non tecnologica ma di processo, di coinvolgimento, di gruppi di progetto che abbiano attivato, di persone coinvolte e quindi di crescita culturale all'interno della nostra cooperativa. Immaginare che, in una regione come questa, si possa costruire un percorso nel quale, assieme alla rete associativa - che è molto forte, radicata e rappresentativa - la Regione Veneto lanci un percorso di sostegno all'innovazione delle imprese o dei gruppi di imprese che decidono di promuovere o sperimentare la responsabilità sociale, potrebbe costituire un campo di sperimentazione interessante. Il rischio è di essere alla fine autoreferenziali; lo corriamo anche noi, il rischio di fare le nostre belle cose, raccontarle ed essere convinti di essere i più bravi. Ma non va bene, così. Si deve cercare di costruire, attraverso un'interlocuzione a più voci e fra più punti di vista: gli *stakeholder*, le diverse responsabilità, le rap-

presentanze possono servire per fare crescere un tessuto e una rete sociale forte, che valorizzi e riconosca gli atteggiamenti virtuosi generati dalle imprese, che siano profit o non profit.

Per noi, un altro fronte importante di impegno è lavorare per informare, fare conoscere, coinvolgere il maggior numero possibile di soci della nostra cooperativa. Questo fa parte integrante del nostro impegno della sostenibilità: anche attraverso questa modalità possiamo fare crescere nella società una responsabilità collettiva più ampia.

Marigia Maulucci

Io non farei confusione tra concertazione e contrattazione. I percorsi e le strade delle relazioni industriali possono solo essere arricchite di elementi nuovi, ma tenderei a mantenerle così come sono. Credo che sarebbe molto opportuno che i soggetti di questa materia, che sono le imprese, i sindacati, le associazioni, discutessero insieme su quali sono i criteri e gli indicatori che caratterizzano il comportamento socialmente responsabile. Discutiamo tutti insieme, noi soggetti portatori di interesse, su quali sono i comportamenti che decidiamo comunemente essere socialmente responsabili.

Non avrebbe molto senso un marchio, un criterio esterno, il territorio costruisce il suo criterio. Io ne suggerisco uno: a me non dispiacerebbe che un'impresa che ha un comportamento socialmente responsabile, tra le sue priorità abbia la valorizzazione della **dignità del lavoro**, dei diritti del lavoratore, della sua formazione e riqualificazione, del rispetto della sua individualità, del rispetto del suo contratto di lavoro e dei suoi diritti dentro quel contratto. Ad esempio, parlare di dignità del lavoro senza garanzie sul contratto di lavoro io lo vedo un ossimoro, una contraddizione in termini. Quindi suggerisco a chi costruisce indicatori di adottare anche questo, che per noi - ma credo anche per l'impresa e per lo sviluppo di un territorio - è fondamentale.

Edoardo Patriarca

Dobbiamo accettare fino in fondo la **sfida culturale** che c'è dietro a questo argomento. Sui temi che abbiamo discusso oggi si può costruire un consenso condiviso, nella convinzione profonda che il territorio è importante, che il welfare non è un aspetto soltanto marginale ma è strategico per la competitività, che l'intervento sull'innovazione e sulle risorse è importante. Sfidiamo i nostri economisti a dimostrare comportamenti socialmente responsabili producono anche buone performance dal punto di vista dei risultati aziendali. Se noi riuscissimo a consolidare questa percezione, che c'è una connessione tra il buon comportamento e la performance dell'azienda, credo che avremo fatto veramente un corto circuito positivo.

Vorrei anche proporre, per quanto possibile, di costruire luoghi in cui le esperienze imprenditoriali e queste sensibilità si confrontino con una contaminazione reciproca, rimanendo diversi ma non distanti. Da un lato c'è l'esperienza dell'impresa profit, dall'altro quello della cooperazione, della cooperativa sociale: una realtà estremamente complessa, da cui sarebbe interessante ricavare gli elementi fondanti per un'idea di impresa fortemente legata al territorio ed ai suoi bisogni. Credo, infine, che sia importante provare a costruirci i nostri **indicatori** di responsabilità sociale. Oggi gli indicatori di riferimento sono dettati dalle agenzie anglosassoni, molto tarati sulle grandi aziende. Dovremmo riscrivere in italiano i nostri indicatori, tarandoli sulle piccole e medie aziende. La grande sfida è infatti quella che si gioca con queste aziende, che sono il vero tessuto produttivo del nostro Paese.

Savino Pezzotta

La recita di Patricia Zanco offre uno spunto per capire che cos'è la responsabilità sociale. Risulta molto chiaro che non è separabile la dimensione sociale "comunitaria" - se il termine mi è consentito - dalla responsabilizzazione. Credo che uno dei limiti di cui noi soffriamo, anche quando parliamo di queste questioni - che secondo me sono il segnale più di un'assenza che di una presenza - è che sono venute meno le cose che qui venivano evocate. Quella sorta di "ethos" popolare che aiutava a reinterpretare il rapporto con la terra, l'acqua, quello che avveniva con i cambiamenti, la diga, ecc. Questo ethos è stato in parte sradicato dai processi di industrializzazione, di rincorsa al denaro,. Pensare a criteri di responsabilità sociale dell'impresa, intesa come una collocazione dialogante dell'impresa col territorio, di fronte al venir meno di un ambiente di questo genere, crea qualche problema.

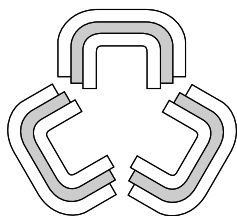
Forse bisogna ripartire dal concetto del **partecipare**, inteso nella sua pregnanza profonda, cioè della mia condivisione, del mio essere parte di una dimensione: perché è da lì che nasce tutto il resto. Questo vale anche per la dimensione d'impresa. Ho preso parte di recente al grande convegno di un sindacato tedesco, che ha fatto il bilancio sull'esperienza storica della partecipazione in Germania; i dati che forniva dimostravano, con chiarezza, che le aziende con più capacità competitiva e maggior relazione con la dimensione sociale esterna - pertanto con l'ambiente, con il prodotto, con il territorio - erano quelle in cui gli strumenti della partecipazione del lavoratore come soggetto attivo, e non solo come soggetto sindacale, erano forti. Perché da lì si ricreano tessuti solidi sotto il profilo sociale, culturale, economico.

Se il tema della responsabilità sociale non è strettamente legato alle due questioni, alla questione partecipativa e pertanto non individuale ma organizzata e collettiva, ed alla dimensione della democrazia eco-

nomica - cioè quanto posso partecipare a decidere e a controllare - il discorso resta interessante ma un po' nebuloso. In casi come la Parmalat, dove la responsabilità dell'impresa è stata violentata, se c'erano questi elementi, più partecipazione, più controllo, se le modalità della gestione della società fossero state diverse, probabilmente qualcosa di diverso sarebbe potuto accadere. Ovviamente lo dico sempre in termini ipotetici, perché sappiamo come il dibattito è nato nei Paesi anglosassoni e nasce proprio perché, di fronte a casi come la Enron, ad un certo punto certe questioni andavano affrontate.

In Italia abbiamo la possibilità di sperimentare in termini positivi la responsabilità sociale dell'impresa, perché abbiamo gli strumenti della partecipazione, gli strumenti collettivi: il sindacato, le associazioni, la società civile, e via dicendo. Ma sono convinto che né gli strumenti, né le modalità della contrattazione sono mai dati una volta per tutte. Non esiste un modello assoluto. Stasera abbiamo dimostrato che esistono più modelli di impresa - quella privata, quella cooperativa, quella del terzo settore, potrei rievocare il ruolo e la funzione dell'impresa pubblica - pertanto si determinano delle condizioni in cui le responsabilità possono mutare, a seconda delle modalità con cui è determinata l'impresa. È chiaro che un'impresa del terzo settore, che nasce come elemento di volontariato, che ha come fine non tanto il profitto ma la produzione di un bene o di una relazione, ha già incorporato un elemento di socialità che si espande. Nasce come elemento che già sperimenta la partecipazione come carattere fondante del suo esistere. Lo stesso si potrebbe dire per larga parte della cooperazione. Probabilmente bisogna lavorare a fondo sul modo in cui l'impresa privata riflette e decide di accedere a questa impostazione. Soprattutto dovremmo guardare a come questo accade nella piccola impresa, là dove essa è una condizione diffusissima. Qui, probabilmente, gli strumenti della dimensione territoriale, concertativi e contrattuali diventano essenziali. In questo senso certamente alcune cose le dobbiamo cambiare. Però siamo su un percorso di riflessione, di sperimentazione, che ci consente di ragionare sul fatto che non esiste un unico modello ma che, probabilmente, dovremo inventare più modelli, adeguati volta per volta a seconda della dimensione.

In Veneto si possono fare cose che in altre parti d'Italia non si possono fare, perché vi sono culture, strutture e dimensioni che sono diverse. Qui nel Veneto, probabilmente, la responsabilità sociale dell'impresa si misura sul suo rapporto con l'ambiente, con l'inquinamento, con la sostenibilità strutturale. Nel Mezzogiorno, invece, la responsabilità sociale dell'impresa è data da quanti posti di lavoro riesce a creare e dalle condizioni contrattuali, di tutela e garanzia in cui quei posti di lavoro possono essere vissuti.



**CAMERA
COMMERCIO
INDUSTRIA
ARTIGIANATO
AGRICOLTURA
PADOVA**

La Camera di Commercio di Padova è stata uno dei primi Enti in Italia ad impegnarsi con convinzione nel promuovere la responsabilità sociale delle imprese, nella consapevolezza che non basta, o non basta più, considerare il solo risultato economico come metro per valutare la performance di un'impresa.

Nell'ambito delle azioni intraprese per favorire la diffusione della responsabilità sociale nelle imprese padovane, abbiamo collaborato con Veneto Responsabile per la realizzazione di alcuni seminari nel 2004 rivolti principalmente alle imprese, di cui vengono ora pubblicati gli atti.

In un'economia globalizzata, le imprese padovane possono distinguersi per aspetti non meno importanti dell'utile di bilancio: il rispetto dei diritti dei lavoratori, l'attenzione ai problemi ambientali nel ciclo di lavorazione e nella gestione dei rifiuti, l'attenzione ad indicatori sociali nella scelta dei fornitori, sono solo alcuni degli elementi che differenziano positivamente un'impresa socialmente responsabile.

Numerose indagini evidenziano come anche i consumatori siano sempre più attenti agli aspetti legati alla sicurezza dei prodotti e all'eticità del ciclo produttivo.

A ciascuno spetta ora, partendo dagli spunti di riflessione contenuti in queste pagine, proseguire il cammino, con la consapevolezza che la responsabilità sociale può essere un elemento che arricchisce la competitività delle nostre imprese.

Gianfranco Chiesa
Presidente della Camera di Commercio di Padova

UNIPOL ASSICURAZIONI

I vostri valori sono i nostri valori.

Il Bilancio Sociale di Unipol costituisce un tradizionale appuntamento di verifica delle politiche aziendali, delle sue strategie e dello stato delle relazioni tra l'Impresa e i suoi stakeholder.

Siamo convinti che per essere veramente responsabili una compagnia non possa vivere isolata nel proprio universo, ma debba essere consapevole dell'impatto, del contributo e relazione con la società. Per questo, in termini pratici, nel Bilancio Sociale presentiamo annualmente i nostri valori principali, inquadrandoli nell'ambito delle politiche aziendali, con il valore reale generato nella realizzazione dei processi di gestione.

In questo decennio il Bilancio Sociale di Unipol ha modificato gradualmente la sua funzione e fisionomia: da mera attività di comunicazione si è passati ad una finalità di ascolto e di dialogo con gli stakeholder, fino a giungere all'attuale fase caratterizzata da un Bilancio Sociale divenuto strumento di controllo continuo, di inclusione e partecipazione graduale dei nostri interlocutori di riferimento anche su specifici progetti aziendali. Come, ad esempio, il progetto che coinvolge la rete delle Agenzie "Dalla sensibilità sociale alla responsabilità sociale di impresa – Obiettivo Barriera", che prevede l'adesione ai principi e alle prassi della responsabilità sociale dell'impresa (ovvero Corporate Social Responsibility) applicata anche alle Agenzie: una rete di 485 piccole e medie imprese che operano nel territorio di loro pertinenza. I punti chiave del nostro Bilancio Sociale sono:

- L'esplicitazione del contratto sociale di Unipol.
- L'enfasi sul processo di ascolto di tutte le realtà del nostro Gruppo.
- L'avvio di un processo circolare di dialogo tra gli stakeholder e l'Impresa per la costruzione di una nuova rete di partecipazione e dialogo che dovrà innovare la rete esistente e le stesse strategie sociali.
- La ricchezza di indicatori che per numero e qualità meglio rappresentano le relazioni esistenti tra l'azienda e i suoi pubblici di riferimento.
- Un piano di comunicazione che prevede la diffusione capillare del Bilancio Sociale alle categorie di riferimento attraverso diverse edizioni e formati, dal cartaceo, al CD-Rom, alla versione on-line.

BANCA ETICA e la responsabilità sociale delle imprese

Il dibattito sulla responsabilità sociale delle imprese

Da più parti è ormai riconosciuto che le imprese hanno grandi responsabilità nel campo economico, sociale ed ambientale, in ragione del fatto che sono protagoniste della globalizzazione.

Diversamente dagli Stati, esse sono dei global players che, grazie alla liberalizzazione degli scambi commerciali e finanziari, possono muoversi da un paese all'altro, al di fuori di ogni controllo pubblico. In questo contesto, mentre i paesi industrializzati si sono dotati di legislazioni per la protezione dei propri cittadini (lavoratori e consumatori) e del proprio ambiente, quasi nulle sono le norme che regolano il comportamento delle imprese all'estero, né esiste un sistema legale internazionale che possa intervenire oltre i confini delle sovranità nazionali.

Molti imprenditori del Nord decidono di lasciare il proprio paese, dal quale hanno tratto numerosi vantaggi (dalla ricerca tecnologica alla creazione di infrastrutture) e trasferiscono le loro produzioni in paesi in cui i Governi sono compiacenti, il sistema fiscale permeabile, la manodopera a basso costo, i sindacati deboli e gli standard ambientali fragili.

Nei paesi industrializzati si è verificata una rottura del patto sociale tra stato, imprese e lavoratori, che ha rappresentato il valore fondante delle democrazie occidentali, mentre nei paesi in via di sviluppo e in transizione, il comportamento irresponsabile delle imprese provoca danni all'ambiente e alle popolazioni.

La presenza di imprese straniere nei paesi poveri potrebbe portare ad un effettivo miglioramento delle condizioni economiche e del benessere sociale, attraverso la creazione di posti di lavoro, l'introduzione di tecnologie più avanzate, la diffusione di strategie più moderne di produzione e commercializzazione.

Purtroppo però, nella maggioranza dei casi, questo non succede: le imprese non garantiscono il decent work (paghe eque e trattamenti rispettosi della dignità del lavoratore), ostacolano la presenza dei sindacati nelle loro fabbriche, si macchiano di crimini odiosi come il ricorso al lavoro forzato e lo sfruttamento dei bambini, inquinano e distruggono impunemente le risorse naturali, introducono consumi artificiali che soppiantano quelli tradizionali, non reinvestono nel paese ospitante i profitti che vi hanno accumulato.

Questi comportamenti, sommati alle altre asimmetrie e distorsioni del mercato globale, provocano gravi danni sociali ed ambientali.

Il quadro normativo di riferimento

A livello mondiale

L'idea che sottintende il dibattito sulla CSR (Corporate Social Responsibility) è che le imprese, come qualsiasi altro soggetto, dovrebbero rispettare il dettato della Dichiarazione Universale sui Diritti Umani e dei due Patti (sui Diritti civili e politici e sui Diritti economici, sociali e culturali) che la completano; le 183 Convenzioni Internazionali esistenti; la Dichiarazione dell'OIL (Organizzazione Internazionale del Lavoro) sui diritti fondamentali e i principi del lavoro (1998); le Linee guida sulle Multinazionali dell'OCSE (Organizzazione per lo sviluppo e la cooperazione) del 2000; la Dichiarazione su "La responsabilità delle imprese verso i diritti umani" approvata nell'ambito della Commissione per i Diritti Umani dell'ONU (2003).

Esistono anche accordi di base volontaria: quali il Global Compact, gli Equator Principles (approvati nel 2003, riguardano specificamente le società finanziarie); la certificazione SA8000.

A livello europeo e italiano

Della CSR si stanno occupando la Commissione e il Parlamento dell'Unione Europea. Il dibattito è in corso: la Commissione ha pubblicato un Libro Verde e il Parlamento varie Risoluzioni; le due Istituzioni sono su posizioni diverse: la Commissione è in favore di un'adesione volontaria alla CSR, il Parlamento chiede misure obbligatorie che ne permettano l'implementazione e il monitoraggio.

Va ricordato che alcuni stati membri dell'Unione (Francia, Danimarca, Gran Bretagna, Olanda) hanno già adottato degli obblighi di legge per le aziende grandi e piccole, concernenti vari aspetti della responsabilità sociale.

Il Governo italiano, durante il semestre di Presidenza dell'Unione, ha convocato una conferenza interministeriale a Venezia, dove ha presentato la seguente proposta: la CSR viene misurata da un CSR Forum sulla base di una dichiarazione volontaria (Social Statement), rilasciata dalle imprese e relativa al rispetto di 20 criteri. Come passo ulteriore le imprese possono versare una quota a un Fondo (Social Commitment) da impiegare in progetti sociali; tale versamento potrà essere defiscalizzato e le imprese potranno ricevere agevolazioni o incentivi (ancora da definire).

Il nocciolo del dibattito e la posizione della società civile

Il nocciolo del dibattito sta tutto nella scelta tra volontarietà e obbligatorietà.

La prima ipotesi (sostenuta da imprese e Commissione Europea) prevede che le imprese adottino comportamenti socialmente responsabili in modo autonomo, su base volontaria, senza alcun controllo pubblico né interventi sanzionatori in caso di mancato rispetto dei principi della CSR. L'eventuale marchio di qualità sociale viene attribuito all'azienda sulla base dell'autocertificazione.

La seconda tesi (sostenuta da Parlamento Europeo, società civile e, a fasi alterne, dal sindacato) ritiene che debbano rendere conto delle proprie attività, sia dirette che indirette, sia in patria che all'estero, sottoponendosi a sistemi di monitoraggio separati e a istituti di controllo indipendenti, meglio se di natura pubblica. Solo dopo un attento monitoraggio, l'autorità preposta attribuisce all'azienda un marchio di qualità sociale.

Il dibattito viene spesso inquinato, soprattutto nel nostro paese, da alcuni equivoci, più o meno intenzionali:

- la confusione tra CSR e forme di elargizione benevola, effettuate dall'azienda, per scopi sociali;
- la commistione tra CSR e "senso di responsabilità" del management dell'azienda
- la separazione tra il comportamento dell'azienda in patria e quello in paesi terzi.

Le organizzazioni della società civile ritengono che la tutela di beni comuni come l'ambiente, i diritti umani, la stabilità sociale, l'avvenire dei bambini non possa essere lasciata alla buona volontà delle imprese. Pertanto giudicano necessarie norme vincolanti al fine di

assicurare comportamenti responsabili lungo tutta la catena di creazione del valore.

Secondo le ONG, gli standard di riferimento devono essere non tanto le legislazioni nazionali, spesso inadeguate, ma le Convenzioni e gli accordi internazionali in materia di diritti umani, diritti dei lavoratori, salute, ambiente.

La globalizzazione dovrebbe, infatti, diffondere le buone pratiche non favorire quelle illecite e dannose.

In Italia 14 associazioni (*) hanno promosso a partire da Civitas una campagna di sensibilizzazione e pressione politica denominata “**Meno beneficenza, più diritti**” (www.piidiritti.it). In linea con le ONG che partecipano al Multistakeholder Forum con il Parlamento Europeo, la Campagna chiede che l'Europa assuma un ruolo guida in questa materia, definendo un codice di condotta per le attività dirette e indirette delle imprese europee all'estero; introducendo, come già auspicato dal Parlamento dell'Unione, una piattaforma di controllo e un marchio sociale da rilasciare sulla base di monitoraggio esterni e indipendenti; aiutando i paesi in via di sviluppo ad incorporare i Trattati internazionali nelle proprie legislazioni; garantendo i consumatori attraverso la pubblicazione di rapporti obbligatori per le imprese sulla propria filiera produttiva.

Una volta messa in chiaro e praticata la distinzione tra filantropia e responsabilità sociale, nulla osta al fatto che le imprese socialmente responsabili siano riconosciute dagli Stati, godendo di incentivi e sgravi fiscali, e premiate da consumatori e risparmiatori, sempre più disponibili, secondo le recenti indagini, a pagare la qualità sociale e ambientale.

(*) Amnesty international, Arci, Azione Aiuto, Banca Etica, Cittadinanzattiva, Coordinamento Nord-Sud, CTM-Altromercato, Legambiente, Libera, Mani Tese, Roba dell'altro Mondo, Save the Children, Transfair, Unimondo.