

VENETO  
RESPONSABILE

Rete Regionale per la  
Responsabilità Sociale di Impresa

# gli incontri di Padova Lungo il confine tra etica, cittadinanza e mercato

Volume a cura di:

Enzo Alfredo Becchetti  
Patrizia Marani  
Francesco Peraro  
Michela Grassetto

Hanno contribuito:

C.C.I.A.A. di Padova  
UNIPOL Assicurazioni  
Banca Popolare Etica

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

Realizzazione grafica:  
Jam Art Studio sas  
Padova - 049/603899

Stampa:  
Grafiche Leone sas  
Noventa Padovana (PD)

Stampato su carta ecologica TCF  
nel mese di marzo 2005

# VENETO RESPONSABILE

## Indice

<b>Presentazione</b>	<b>pag 5</b>
<b>Gli incontri di Padova, lungo il confine tra etica, cittadinanza e mercato</b>	<b>pag 11</b>
<b>Responsabilità sociale dell'impresa: una sfida per il futuro</b> <i>Padova, 3 maggio 2003 (Civitas)</i>	<b>pag 17</b>
<b>Responsabilità sociale dell'impresa: nuovi scenari a confronto</b> <i>Padova, 15 gennaio 2004</i>	<b>pag 37</b>
<b>Il modello veneto tra competitività e responsabilità. Attori a confronto</b> <i>Padova, 29 aprile 2004 (Civitas)</i>	<b>pag 75</b>



# Presentazione

## di Francesco Peraro

*“Abbiamo bisogno di un nuovo modo di pensare  
per risolvere i problemi causati dal vecchio modo di pensare”*  
Albert Einstein

È con questo spirito che abbiamo iniziato la nostra avventura ed è con questo spirito che vi proponiamo la lettura di questo libro che raccoglie le prime importanti tappe del nostro percorso per promuovere lo sviluppo della Responsabilità sociale d'Impresa nella nostra regione.

Veneto Responsabile: la chiamiamo un'avventura perché, nata quasi per gioco da alcune organizzazioni che si sono aggregate attorno ad un'intuizione, oggi sta acquisendo un seguito di adesioni e di pubblico crescente, crediamo grazie a questa voglia, a questo desiderio che ci caratterizza, di intraprendere percorsi nuovi di confronto e relazione nel territorio locale.

Ci piace infatti pensarci come **facilitatori di processi di “sviluppo sano”**, in un'ottica di **Responsabilità Sociale di Impresa ma ancor meglio di territorio o di Sistema**. E' questa l'intuizione da cui siamo nati: diventare promotori di percorsi, che partono dal basso e favoriscono la costituzione di relazioni effettive e durature tra i diversi attori sociali, economici ed istituzionali, per ipotizzare uno sviluppo del territorio veneto sano, sostenibile e condiviso.

Sentiamo il bisogno di nuove strade e la necessità di affiancare, ai già conosciuti percorsi, nuovi sentieri, **nuovi paradigmi**. Oggi siamo nella fase in cui questi sono stati appena abbozzati o sono ancora in forma di timida sperimentazione.

*“Il **paradigma** è un punto di vista universalmente riconosciuto che, per un certo periodo di tempo, fornisce ad una comunità soluzioni tipo a problemi tipo, in altri termini, parametri di riferimento stabili”.*  
(Kuhn, 1970)

Oggi possiamo affermare di essere in una fase in cui il paradigma dominante, quello di un'economia amorale, che basa i suoi comportamenti esclusivamente sul perseguimento dei propri interessi (l'economia del libero mercato, dove il resto vien da sé), viene messo in discussione (non ancora sostituito).

**Sta prendendo forza un paradigma alternativo**, morale, dove l'economia non è solo conseguimento dell'interesse personale, ma dove entrano in gioco fattori etici e di utilità a lungo periodo, dove ritorna al centro l'uomo, che non è solo lavoratore e consumatore, ma persona considerata nella sua interezza.

C'è un nuovo paradigma da costruire, dove a vincere è il GIOCO COOPERATIVO, fatto di condivisione e non contrapposizione.

In questo spirito:

- si rafforza lo spirito di coesione sociale, caratterizzato da un dialogo effettivo e dal riconoscimento di pari dignità tra i diversi interessi in gioco;
- l'etica può, anzi, deve coniugare l'economia e la finanza;
- si consolida un nuovo equilibrio tra capitale e lavoro, tra persona e comunità, tra tutele e diritti, tra protezione ed opportunità;
- l'uomo torna al centro dell'impresa e della società;
- riprendono forza ed attualità valori come giustizia e solidarietà;
- lo sviluppo può avvenire a 360 gradi, considerandone pertanto non solo gli esiti economici ma anche quelli sociali ed ambientali.

In questo contesto ci piace pensare che per l'impresa, come per un sistema produttivo, adottare il criterio della RSI come timone della propria azione, significhi coniugare tre termini: **bellezza, giustizia, relazione**.

Meglio spiegarci. Ci sovviene una possibile metafora: un'opera d'arte e l'equilibrio che si può osservare tra i diversi fattori in gioco, all'interno dell'opera stessa.

Un'opera d'arte si definisce tale quando risponde a canoni di bellezza comunemente accettati e tra questi sicuramente uno dei più utilizzati è l'equilibrio che si crea (e si apprezza in essa) tra il peso dei singoli elementi in gioco: colori, forme, segni, figure, sfondo, ... (pensiamo alla perfezione, in questo senso, delle opere del periodo rinascimentale fiorentino, ma pensiamo anche all'equilibrio dinamico di un'opera di W. Kandinsky).

Ci piacerebbe pensare (o meglio sperare!) che anche all'interno di un'impresa o di un sistema produttivo si possa coniugare il termine di "**bellezza**", proprio nel senso di ricercare quell'equilibrio tra i diversi interlocutori ed interessi in gioco, equilibrio che spesso manca, ma che è alla base dello sviluppo sano e duraturo della stessa impresa (rif. Vittorio Coda).

L'altro termine da applicare all'impresa o al sistema produttivo che

vuole definirsi responsabile socialmente è **giustizia**:

- un giusto profitto (che non sempre o quasi mai coincide con il massimo);
- una giusta ripartizione dei Valori Aggiunti tra i diversi stakeholder;
- un giusto equilibrio di interessi;
- una giusta crescita alla luce delle risorse non illimitate a disposizione.

Ma per determinare cosa è giusto e cosa no, l'unica strada che come impresa o come sistema produttivo possiamo avere è **la relazione** (ecco il terzo termine) con i diversi interlocutori, relazione che deve essere costante, effettiva, costruttiva e perché no, anche creativa.

Sottolineo:

- **costante**: solo nel tempo e col tempo costruisco la relazione;
- **effettiva**: nel senso di reale, non immaginata o con un interlocutore virtuale come spesso succede nella stesura di tanti bilanci sociali;
- **costruttiva**: volta a migliorare in progress le performance nei confronti dei diversi portatori di interessi;
- **creativa**: la relazione, sappiamo, ha bisogno spesso di superare ostacoli e muri, ricercando nuove modalità e nuovi strumenti. Ecco la creatività entra in gioco.

Utopia? Noi pensiamo sia un percorso possibile. E allora chiamiamola pure... utopia possibile!

Ma facciamo un passo indietro...

## Cos'è Veneto Responsabile

L'articolo dello Statuto cita testualmente: "L'Associazione Veneto Responsabile si propone di promuovere una cultura di impresa orientata alla Responsabilità Sociale d'impresa e quindi facilitare la diffusione di "buone pratiche" attraverso la costruzione di una RETE tra i soggetti del contesto economico-sociale ed istituzionale".

Tre le parole che possono sintetizzare l'iniziativa:

### **RETE**

Costituisce uno dei primi tentativi italiani di riunire, intorno allo

stesso tavolo gli attori economici, sociali ed istituzionali di un territorio, **per promuovere un processo di sviluppo della Responsabilità Sociale d'Impresa e di Sistema**, anche attraverso l'attivazione di nuove modalità di relazione tra i diversi attori in gioco. Questo presuppone la volontà di entrare nell'ottica della **relazione - sociale**, del dialogo tra i diversi portatori di interesse. Comporta anche l'impegno di ricercare e costruire strumenti effettivi di dialogo.

### **PERCORSO**

È un cammino a medio termine che si vuole percorrere insieme con l'intenzione di far crescere progressivamente la sensibilità, l'attenzione e la **praticabilità di scelte** di Responsabilità Sociale d'Impresa e di Sistema.

Percorso che presuppone un **processo** fatto di tappe, di obiettivi intermedi, di progressivi miglioramenti.

### **LABORATORIO VENETO**

Sottolinea la specificità territoriale del progetto, che è anche specificità sociale ed economica. Questo ci riporta all'obiettivo di definire un percorso che potrà realmente **costruire effettive pratiche** di responsabilità sociale dell'impresa e del sistema veneto, partendo appunto dalle proprie caratteristiche economiche, da una lettura e da un coinvolgimento a 360 gradi del contesto sociale e territoriale.

Il laboratorio presuppone la volontà di sperimentare anche percorsi innovativi, con un atteggiamento aperto al nuovo e al possibile e quindi con la predisposizione a **mettersi in gioco**.

## **Il percorso di VENETO RESPONSABILE**

**Dopo una prima fase** caratterizzata da attività di **sensibilizzazione e documentazione** a tutto campo, che ha connotato il primo anno di vita dell'Associazione, **stiamo ora** definendo **un nostro percorso originale di Responsabilità Sociale d'Impresa e di Sistema**, che vada verso l'individuazione di concrete azioni (le successive fasi della **ricerca** e della **sperimentazione**) che possano realizzare quel "giusto ed equo punto di equilibrio di interessi".

La strada che abbiamo intrapreso è quella che ci viene sollecitata dalla natura stessa di Veneto Responsabile, che è, sulla carta e per statuto, rete tra diversi soggetti, luogo di confronto tra gli attori di un territorio, tavolo multistakeholder.

Vorremmo che questa rete possa diventare stabile ed effettiva e proporsi come modello per l'affermazione e la costruzione di buone pratiche di RSI.

Riteniamo che questo possa avvenire solo attraverso la definizione di **percorsi** che vadano **a creare (dove non esistono), a rafforzare e a rendere effettive le relazioni tra i diversi stakeholder, ricercando anche nuovi strumenti di dialogo ed un nuovo atteggiamento di confronto.**

Dice Lorenzo Sacconi:

Se l'impresa è un team di portatori di investimenti specifici, vale allora la metafora del "**GIOCO COOPERATIVO**" tra molteplici stakeholder.

Essi **devono accordarsi su un piano di azione comune** (una strategia congiunta) che assegni a ciascun membro del team il proprio compito, in modo che l'apporto di ciascuno avvenga a livello efficiente, per il sistema impresa e per ognuno.

È un bel cambio di prospettiva.

Il **gioco cooperativo**, è quel gioco dove:

- non si gioca uno contro l'altro
- non si gioca perché uno solo vinca e tutti gli altri perdano;
- si gioca per vincere tutti insieme e raggiungere l'obiettivo che ci si è posti.
- ognuno ha le sue risorse;
- ognuno ha la possibilità di mettere in gioco le sue risorse (cioè porta il suo investimento);
- ci si confronta per definire insieme cosa giocare (il progetto a m/ termine), come giocare (le regole) e cosa ognuno può vincere.

... verso la costruzione di un bene che diventa comune

... verso una crescente coesione sociale.

Tutto questo presuppone la ricerca anche di nuove modalità di relazioni e nuovi strumenti di dialogo.

Ed ecco il **Tavolo multistakeholder**:

- luogo di costruzione di un bene comune
- luogo dove si cerca il giusto equilibrio
- luogo di relazioni effettive

- luogo del gioco cooperativo tra i diversi attori economici, sociali ed istituzionali di un territorio.

È un percorso che rispecchia la natura stessa di Veneto Responsabile.

Proprio per questo nella ricerca del nostro percorso vogliamo partire da qui.

## **Il perché di questa pubblicazione**

Le parole volano... e tante fuggono... a volte è necessario trovare degli strumenti per fermarle e su di esse riflettere.

Pensiamo che questo sia il senso di questa pubblicazione, realizzata per fermare quelle parole che hanno caratterizzato le riflessioni, i contenuti, lo scambio di idee, di esperienze, delle Tavole Rotonde organizzate a Padova dal maggio 2003 all'aprile 2004 da Veneto Responsabile.

La formulazione del testo, frammezzato da domande e dalle relative risposte, permette una lettura gradevole, garantendo altresì anche un rapido confronto tra le diverse posizioni degli interlocutori.

Pensiamo che possano essere un valido strumento per procedere nel percorso appena abbozzato di promozione della RSI in Veneto e per ipotizzare scenari nuovi... fatti anche di speranza!

Buona lettura!

Il Presidente  
Francesco Peraro

## **Ringraziamenti**

Non possiamo dimenticarci di ringraziare chi ha permesso, in diverso modo, la realizzazione di questo agile volume:

- Enzo Alfredo Becchetti e Patrizia Marani che hanno curato il testo;
- CCIAA di Padova, Unipol e Banca Popolare Etica che hanno contribuito alla copertura finanziaria.

# Introduzione

## di Enzo A. Becchetti

Non affannarti per arricchire,  
rinuncia ad un simile pensiero;  
appena vi fai posare gli occhi sopra  
la ricchezza già non è più  
perché mette ali come aquila e vola verso il cielo.  
*(Proverbi, 23, 4-5)*

Acquista il vero bene e non cederlo:  
la sapienza l'istruzione e l'intelligenza.  
*(Proverbi, 23, 23)*

## **Gli incontri di Padova, lungo il confine tra etica, cittadinanza e mercato**

Partiamo da una citazione contenuta nel frontespizio del libro “Guida al risparmio responsabile” edito da EMI per il Centro Nuovo Modello di Sviluppo. Dice: “Il denaro condiviso genera speranza. La cupidigia produce solitudine. Fai la cosa giusta: regalati un sorriso”.

Un sorriso mi sembra un buon modo per iniziare un ragionamento sulla responsabilità sociale dell'impresa, che costituisce una delle più recenti declinazioni dell'etica. Mettiamoci subito d'accordo su cosa sia l'etica. L'origine della parola riguarda il comportamento (*ethos* in greco). Quindi, oggi potremmo tradurla come “l'insieme dei comportamenti legittimi, ispirati ai valori condivisi da un contesto sociale in un determinato momento del suo sviluppo”. Su piano concreto, quei comportamenti si richiamano ad un insieme di principi generali che provengono dai grandi testi giuridici contemporanei accettati, almeno sulla carta, dalla maggioranza degli Stati moderni: trattati, carte costituzionali e dei diritti dell'uomo e della vita in generale, norme sul rapporto con l'ambiente naturale e la tutela dei beni culturali, la tutela dei soggetti sociali deboli (donne, bambini, anziani, ecc.). Questi principi generali possono essere nati in ambienti religiosi o laici, non importa. Di fatto, oggi fanno parte del senso comune o, almeno, dell'assetto giuridico condiviso dalla maggioranza della popolazione del pianeta. Il diritto ad una vita dignitosa, ad esempio, fa parte dei cosiddetti “diritti umani” ed è stato sottoscritto dai governi di quasi tutti i Paesi del mondo.

Lo stesso vale per il diritto alla salute, all'istruzione, alla libertà di espressione. L'etica definisce ciò che merita attenzione e tutela, i principi giuridici chiariscono come, a quali condizioni e in quale misura l'etica si traduce in comportamenti sociali.

I principi sono anche un modo di delimitare il concetto di cittadinanza: posso dire di essere un cittadino se i diritti fondamentali mi vengono riconosciuti e se posso avvalermene sempre, in condizioni di parità con gli altri.

Siccome non siamo ingenui, non ci illudiamo che un buon assetto giuridico possa determinare tutti i comportamenti di tutti i soggetti sociali, fino nei minimi dettagli. L'etica è come un'autostrada, entro cui devono scorrere i comportamenti. C'è spazio per più percorsi e, quindi, c'è una legittima diversità di opinioni ma, grazie ai confini, si può sapere grosso modo chi è dentro e chi è decisamente fuori e a quali condizioni si può garantire l'accesso a nuovi arrivati.

L'etica è l'autostrada sulla quale passano la società civile, la politica e l'economia. Queste tre entità possono avere velocità diverse e muoversi in modo non perfettamente sincrono, ma rispettano gli stessi confini e lo stesso codice della strada. La nostra Costituzione (che è la mappa etica del Paese), i Trattati, i Codici e le Leggi sono il Codice della Strada.

Se questo è vero, allora vuole dire che tutti i soggetti attivi nel nostro Paese sono chiamati ad attenersi agli stessi principi. Diciamo la verità: detto così fa un po' Bulgaria degli anni '50. Tetraggine e noia, conformismo e ipocrisia, controllo poliziesco e omologazione. Per fortuna c'è la libertà. Anzi, ce ne sono tante.

Ecco qual è il punto. Tutto si gioca, alla fine, sul grado di equilibrio tra uguaglianza e libertà. Più siamo uguali, meno siamo liberi. La radicalizzazione di questo punto di vista ha prodotto gli incubi del socialismo reale. Sul versante opposto: più siamo liberi, meno siamo uguali. E questo è il sogno dei liberali radicali. L'etica può aiutarci a trovare un punto di equilibrio? Oppure dobbiamo accontentarci di un principio "minore", ad esempio un codice deontologico, che si limita a definire i doveri inerenti particolari categorie di persone? Proviamo a guardare dentro al meccanismo economico. Se nei comportamenti degli attori economici troviamo applicati i principi etici fondamentali, ad esempio quelli dettati dalla nostra costituzione e dal Trattato di Maastricht, allora possiamo concludere che esiste un'etica del sistema economico. Magari dovremo intensificare i controlli ma, nel complesso, possiamo contare sul fatto che il sistema economico nel suo insieme si muove sulla nostra autostrada facendo riferimento allo stesso Codice. Se, invece, ne troviamo

solo labili tracce e le imprese sono libere di operare al di fuori delle regole etiche che sostengono la nostra società e lo Stato che essa esprime, allora dobbiamo pensare che l'etica nel sistema economico dobbiamo mettercela in qualche modo e poi dovremo controllare che ci rimanga dentro.

Qualsiasi iniziativa economica eticamente (costituzionalmente) corretta dovrebbe operare per:

- “rispettare e far valere i diritti dell'uomo, adempiere i doveri di solidarietà politica, economica e sociale” (art. 2);
- “contribuire a rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale che impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione economica e sociale del Paese” (art. 3);
- “contribuire a promuovere le condizioni che rendano effettivo il diritto al lavoro e possibile per tutti lo svolgimento di una attività o di una funzione liberamente scelta, che concorra al progresso materiale o spirituale della società” (art. 4).
- “favorire lo sviluppo della cultura e della ricerca scientifica e tecnica, sostenere la tutela del paesaggio e del patrimonio storico e artistico” (art. 9).
- “non sostenere mai, neppure indirettamente, imprese o governi coinvolti nella produzione, nel commercio, nell'uso delle armi in vista del ricorso alla guerra come strumento di offesa alla libertà di altri popoli o come mezzo di risoluzione delle controversie internazionali” (art. 11).
- “non interferire mai con il diritto di tutti di manifestare liberamente il proprio pensiero, in particolare condizionando la stampa periodica e gli altri mezzi di comunicazione in senso contrario alla verità e completezza dell'informazione” (art. 21).
- “agevolare la formazione della famiglia, proteggere la maternità, l'infanzia e la gioventù” (art. 31);
- “contribuire alla tutela della salute, segnatamente dei cittadini più poveri” (art. 32);
- “favorire l'istituzione di scuole e istituti di educazione di alta cultura” (art. 33);
- “consentire ai capaci e meritevoli, se privi di mezzi, di raggiungere i gradi più alti degli studi” (art. 34);
- “curare la formazione e l'elevazione professionale dei lavoratori, retribuendoli con giustizia, non discriminando le donne lavoratrici e i minori e rispettando le norme sulla sicurezza sociale” (art. 35 e 38);
- “sostenere, in tutta la misura economicamente possibile, i cittadini inabili al lavoro e le organizzazioni pubbliche e di volonta-

- riato che li assistono" (art. 38);
- "non intraprendere iniziative contrastanti con l'utilità sociale, o tali da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana" (art. 41);
  - "favorire gli investimenti realmente produttivi di valori d'uso: il razionale sfruttamento del suolo, l'accesso alla proprietà della abitazione e alla proprietà diretta coltivatrice, l'industria non futile" (art. 44 e 47);
  - "contribuire: a uno sviluppo armonioso ed equilibrato delle attività economiche; ad una crescita sostenibile, non inflazionistica e che rispetti l'ambiente; al conseguimento di un elevato livello di protezione della salute; a un'istruzione e a una formazione di qualità e al pieno sviluppo delle culture, anche minoritarie, con particolare attenzione alla valorizzazione delle regioni meno sviluppate secondo il dettato degli artt. 2 e 3 del Trattato istitutivo della Comunità Europea, così come modificato dal Trattato di Maastricht e l'articolo 198 relativo alla Banca Europea per gli Investimenti".

Abbiamo esagerato? Ogni lettore darà la propria risposta.

Uno dei pregi maggiori di questa pubblicazione sta nel fatto che raccoglie le voci di molti soggetti e le rende disponibili, intelligibili, accessibili. Quindi valutabili, confrontabili, verificabili. Certo, il tema si presenta complesso, pieno di aspetti anche contraddittori e, soprattutto, nuovo. Non c'è tradizione nelle relazioni tra contesto economico e contesto sociale, non c'è molta letteratura, ci sono pochi precedenti, non sempre confrontabili.

Questo libro colma, anche se solo in parte, una grande lacuna. Tanti dibattiti, moltissime parole, poche tracce. Invece Veneto responsabile si è data l'obiettivo di mettere insieme, di contaminare e far contaminare, di confrontare e mettere alla prova "sotto sforzo", le tante tesi e le tante idee che si trovano in giro sul rapporto tra valori umani ed economia.

Invece di "dare la risposta" ha scelto di far circolare le prime domande e le prime risposte e di sollecitare la continuazione del dibattito, coinvolgendo tutti coloro che, in un modo o nell'altro, concorrono a generare ricchezza nel territorio.

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

Il lavoro svolto dimostra che questo confine è mobile.

Cinquant'anni fa esistevano confini culturali e materiali in tutta Europa. La volontà e la fiducia nel dialogo tra gli uomini, la costanza e la determinazione di molti hanno assottigliato quei confini fino a farli scomparire. Oggi, con la stessa moneta in tasca e senza passaporto, possiamo andare dalle coste atlantiche del Portogallo fino ai confini orientali della Germania (che è tornata ad essere una), da Pantelleria fino a Capo Nord. Tra dieci anni toccheremo forse il confine degli Urali. Le nuove generazioni, che nascono già in questa dimensione europea, faranno sempre più fatica a ricordare le guerre e le divisioni del passato.

Questa è la sostanza dell'utopia: spostare confini, dilatare gli spazi comuni, allargare gli orizzonti che diventano nostri perché li abbiamo costruiti insieme. Il confine è il luogo in cui è sempre importante stare, anche (o meglio: soprattutto) quando è difficile, per testimoniare la volontà di non accontentarci mai della situazione esistente, ma di esigere, da noi stessi e dagli altri, uno sforzo in più per costruire condizioni migliori per tutti, per far avanzare l'umanesimo comune.