



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

CORSO DI LAUREA INTERFACOLTA' IN

COOPERAZIONE ALLO SVILUPPO

Relazione finale

**Responsabilità Sociale d'Impresa e crisi economica: quale rapporto nel
contesto veneto attuale? Vivere responsabilmente un presente di crisi
per costruire un futuro migliore**

Relatore: Ch.ma Prof.ssa Marina Bertoncin

Laureanda: Emanuela Meneghetti

N. matr. 558293

Anno Accademico 2008/2009

Indice

<i>Introduzione e ringraziamenti</i>	7
CAPITOLO 1. IMPRESE E RESPONSABILITÀ SOCIALE	9
1.1. Il ruolo delle imprese nella società: massimizzazione del profitto e vincoli extra-economici.....	9
1.2. Definizione di Responsabilità Sociale d’Impresa e rilevanza per le aziende	11
1.3. Responsabilità sociale del territorio: comunità e sistema delle relazioni	12
1.4. La cultura imprenditoriale veneta: origini, evoluzione e caratteristiche del “modello nord-est”	15
CAPITOLO 2. INTERDIPENDENZA E ASSOCIAZIONISMO	21
2.1. L’avvento della globalizzazione: problematiche e opportunità insite	21
2.2. Le associazioni: finalità ed evoluzione.....	24
2.3. Requisiti minimi per un percorso di RSI e buone pratiche.....	26
2.4. Veneto Responsabile: ridisegnare il futuro tramite il coinvolgimento delle persone.....	28
2.5. Il Patto Comunitario Veneto	31
CAPITOLO 3. CRISI ECONOMICO-FINANZIARIA	35
3.1. Dalla crisi della finanza a quella dell’etica. I principi della social responsibility nella gestione finanziaria.....	35
3.2. Analisi degli effetti e conseguenze della crisi nel Veneto. Metodologia e attori.	37
3.3. Interviste: analisi dell’aspetto economico	41
3.4. Interviste: analisi dell’impatto della crisi sulle pratiche di RSI.....	44
3.5. Conclusioni.....	47
Allegati: interviste	49
CGIL VENETO – Luciano Milan	49
CISL VENETO – Maurizio Cecchetto, segretario regionale	52
CONFINDUSTRIA VENETO – Francesco Borga, direttore generale;.....	53
Nicola De Gaspari, coordinatore regionale GI	53

FEDERVENETA BCC – Gianandrea Sala.....	55
REGIONE VENETO – Santo Romano, dirigente regionale Direzione.....	58
UNIONCAMERE VENETO – Valentina Montesarchio.....	60
Ditta ALFIO ZANELLA S.r.l. – Alfio Zanella.....	62
Ditta GALVANIN LUIGINO S.p.A. – Monica Galvanin.....	65
Ditta TALIN spa – Stefano Talin, amministratore delegato.....	67
BANCA PADOVANA BCC – Federico Noventa, referente per RSI.....	70
Bibliografia.....	73
Siti web consultati.....	75

A Gilda e Danilo,

i miei genitori.

Introduzione e ringraziamenti

Questa ricerca vuole essere un contributo al lavoro che l'Associazione Veneto Responsabile porta avanti dal 2003, anno della sua fondazione. Quello cioè di essere promotori di responsabilità sociale intesa nella sua più vasta accezione del termine, ma ancora più se inserita nell'ambito imprenditoriale e territoriale.

La tematica è oltremodo attuale perché inserita in un momento, quello che stiamo vivendo, dove la crisi economica ha preso i connotati di crisi dei valori. L'obiettivo che mi sono prefissa è stato quello di analizzare e cercare di comprendere come la crisi economica abbia influito nel contesto veneto attuale, soprattutto nella sua relazione con la Responsabilità Sociale d'Impresa.

La scelta di sviluppare questo argomento è stata dettata proprio dal quesito, che ora più che mai ci si pone, cioè se il ruolo dell'impresa è da intendersi puramente economico in una concezione di massimizzazione del profitto, o se in parallelo questo ruolo si debba conciliare imperativamente con una funzione etico - sociale. L'impresa che si vuole elogiare in questa ricerca è un'impresa che vada oltre l'ambito puramente economico-finanziario dimostrando che i criteri della RSI vadano applicati e seguiti soprattutto in tempo di crisi, perché è proprio in tempo di crisi che vale la distinzione tra quelle realtà che lavorano in modo socialmente e territorialmente responsabile.

Per cercare di tracciare un'analisi dell'impatto e degli effetti che la crisi economica sta avendo sull'uso delle buone pratiche riconducibili ad una gestione socialmente responsabile, ho creduto opportuno adottare la metodologia della comunicazione diretta con quelli che ho voluto definire i "testimoni privilegiati" del territorio (istituzioni, associazioni, banche, sindacati) e alcune imprese venete che applicano la RSI. Ho proceduto quindi attraverso una serie di interviste concordate e autorizzate dagli interlocutori, alla raccolta di informazioni inerenti la tematica.

La domanda chiave e comune a tutti gli interlocutori ha riguardato le ripercussioni della crisi sulla RSI; gli altri interrogativi, diversificati in relazione al referente, hanno toccato temi quali la percezione e l'andamento della crisi, l'occupazione e il passaggio generazionale nelle aziende.

Ritengo che il punto di forza e originalità del lavoro svolto stia proprio nel fatto di voler cogliere impressioni, commenti, suggerimenti, delusioni e sensazioni di singoli che, al di là dei numeri e dei dati forniti dalla stampa o dalle cronache radio-televisive, possano trasmettere e trasferire attraverso il loro stato d'animo, quello che il territorio veneto sta vivendo in questo momento.

La sensazione percepita è stata quella che ognuno di essi abbia colto piacevolmente l'opportunità per esprimere un disagio o semplicemente un proprio parere attraverso le pagine di questa tesi. Si intravede quindi un piccolo contributo offerto all'obiettivo del Patto comunitario veneto per il quale uno dei presupposti di riferimento è la "riscoperta del ruolo attivo della comunità locale che riesce a pensarsi soggetto capace di decidere ed orientare gli interventi più che oggetto passivo che subisce le scelte"¹.

Voglio ringraziare molte persone. Innanzi tutto la mia famiglia (mio marito, Daniele, in maniera speciale e i miei figli, Adriano e Martina) per il sostegno e l'incoraggiamento che in questi anni mi hanno dato. Dividere con loro quest'esperienza di laurea in non più giovanissima età, è stata per me fonte di grande appagamento. Li ringrazio anche per la collaborazione dimostrata non facendomi pesare alcune assenze, il che mi ha permesso di dedicare molto tempo allo studio e alla frequenza. Ringrazio anche tutti gli amici e le persone a me vicine che hanno creduto in me e nella mia tenacia. Un ringraziamento va anche all'associazione Veneto Responsabile nella persona del suo Presidente, Francesco Peraro, del Consiglio Direttivo tutto e del mio tutor di stage, il cordialissimo Maurizio Padovan, che mi hanno ospitata durante la mia esperienza di tirocinio rendendomi piacevole e stimolante.

Ringrazio infine tutte le persone intervistate e con le quali sono entrata in contatto perché, grazie alla loro disponibilità e cortesia, ho potuto svolgere piacevolmente il mio lavoro.

¹ Dagli atti dell'Assemblea soci del 30 giugno 2009

CAPITOLO 1. IMPRESE E RESPONSABILITÀ SOCIALE

1.1. Il ruolo delle imprese nella società: massimizzazione del profitto e vincoli extra-economici

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

Albert Einstein

Un problema rilevante è quello dell'identificazione del ruolo dell'impresa all'interno della società. La risposta a tale interrogativo tuttavia non risulta essere così immediata e ancor meno univoca in quanto i pareri sono contrastanti. Bisogna infatti interrogarsi se il ruolo sia puramente ed esclusivamente economico, teso perciò alla massimizzazione del profitto in linea con regole e principi dei mercati concorrenziali, oppure parallelamente si debba conciliare anche una funzione etico - sociale attribuita all'impresa. E' importante capire nei confronti di quali soggetti l'impresa è responsabile, se azionisti, amministratori e manager in prima battuta, o più ampiamente tutta la società civile toccata dal suo operato. Coda (2005, p.179) chiarisce che il nodo cruciale sia quello del *“come e in vista di quali obiettivi venga esercitata la discrezionalità manageriale ed imprenditoriale all'interno di date regole, ovvero che cosa si intenda per assolvimento egregio del mandato che la società implicitamente affida all'impresa”*. A riguardo esistono due distinte correnti di pensiero.

Agli inizi degli anni '70 Milton Friedman, premio Nobel per l'economia, espose la sua posizione scrivendo che: *“la sola ed unica responsabilità del business è usare le risorse ad impegnarsi in attività per aumentare il più possibile i profitti, nel rispetto delle regole del gioco che sono, bisogna sottolinearlo, quelle della libera e aperta competizione”*. Egli si pose quindi sostenitore di una concezione massimizzante dell'obiettivo di produzione di ricchezza, espresso sia in termini di profitto, che di creazione di valore per gli azionisti.

La seconda posizione invece è legata alla necessità di equilibrare le ragioni dell'efficienza con quelle dell'equità e dunque di conciliare l'obiettivo di profitto con quelli di carattere etico - sociale. In quest'ultimo caso l'impresa si configura come un bene prezioso non soltanto per gli azionisti ma anche per altri interlocutori della società. Uno dei primi autori in Italia a tracciare i confini dell'impresa e a definirne ruolo ed obiettivi in questa prospettiva fu Masini, che già nel 1979 si rese conto dell'importanza del soggetto economico d'azienda nella società. Secondo l'autore "il concetto d'impresa richiama non solo l'aspetto economico dell'istituto stesso, ma anche le persone che ne fanno parte, con tutti i vincoli di finalismi extra-economici" (Masini 1979, p.15). Tra i fini immediati dell'impresa rientra anche il soddisfacimento delle attese non economiche di chi presta lavoro partecipando in essa con la propria personalità. " L'impresa deve porsi anche come parte attiva dello sviluppo, non solo economico, ma anche sociale del Paese o dei Paesi in cui opera, questo secondo i piani e i programmi espressione della volontà delle collettività territoriali costituite in struttura democratica pluralistica ordinata da un appropriato sistema giuridico" (Masini 1979, p.15).

C'è chi poi come Gallino, sulla base di queste due distinte posizioni, ha tracciato talune caratteristiche e tratti distintivi dell'impresa stessa che egli definisce *irresponsabile* "un'impresa che al di là degli obblighi di legge suppone di non dover rispondere ad alcuna autorità pubblica e privata, né all'opinione pubblica, in merito alle conseguenze in campo economico, sociale ed ambientale delle sue attività" (Gallino 2005, p.VII).

I tratti distintivi dell'impresa irresponsabile che l'autore delinea risultano fortemente in contrasto con il prototipo di impresa che si vuole esaltare in queste pagine, attenta e sensibile ad ogni questione che vada oltre la sfera puramente economico-finanziaria e al concetto di valore per gli azionisti.

1.2. Definizione di Responsabilità Sociale d'Impresa e rilevanza per le aziende

Anche se la nozione di Responsabilità Sociale d'Impresa (più brevemente RSI o *CSR* in inglese – *Corporate Social Responsibility*) non ha ancora trovato un'unica definizione nella letteratura, la RSI può essere in prima approssimazione associata alla strategia adottata da un'impresa per soddisfare la legittime attese economiche, sociali ed ambientali degli stakeholders.

Nel Libro Verde sulla RSI dell'Unione Europea c'è un definizione ben precisa: la responsabilità sociale d'impresa è intesa come “l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate” (*Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, 2001). Questa responsabilità è rivolta prima di tutto ai dipendenti, ai clienti, ai fornitori e agli azionisti, se l'impresa è associata, ma vale anche nei confronti dell'ambiente e della comunità locale.

Sacconi (2005) sottolinea come l'attualità di questo argomento risieda nel fatto che la crescente domanda di efficienza economica, non può andare disgiunta da una complementare domanda di equità e crescente responsabilizzazione dei decisori economici di fronte ai differenti sociali coinvolti. La RSI “cerca di cambiare i termini degli incentivi cui rispondono le aziende spingendole a considerare le convenienze associate a condotte alternative” (Sacconi 2005, p. 25). Lo stesso autore concepisce la RSI come “modello di governance allargata dell'impresa”. L'enorme rilevanza della RSI per un'impresa sotto il profilo strategico è ormai concezione consolidata, in quanto perseguita nell'ottica di accrescere la reputazione dell'impresa stessa agli occhi dei suoi portatori di interesse. Infatti, indipendentemente dall'attitudine dei managers che la pongono in essere, sta di fatto che gli effetti positivi di strumenti di RSI ricadono interamente sull'impresa, in quanto rientrano nell'ottica degli interessi percepiti dai suoi beneficiari. L'exasperata ricerca del profitto induce infatti a fenomeni di miopia manageriale che, come sottolinea Coda (2005, p.181) “può esplicitarsi in comportamenti centrati sulla ricerca dell'efficienza come fine a se stessa anziché, correttamente, sul binomio efficienza e sviluppo”. Prosegue l'autore affermando che “ci si può staccare da tali concezioni solo attraverso un'adesione convinta ai valori etici - di integrità, trasparenza informativa, rispetto nei confronti

di tutti gli interlocutori e delle loro legittime attese - in modo che tali valori permeino i comportamenti imprenditoriali” (Coda 2005, p.182). L’adesione ai valori sopra citati può concretizzarsi o assumendoli semplicemente come vincoli all’obiettivo di profitto e quindi come limitazioni poste dall’esterno, oppure inglobandoli con coscienza tra gli obiettivi dell’impresa. “Questa seconda opzione è per sua natura generatrice di strategie e comportamenti imprenditoriali lungimiranti, aperti anche a innovazioni in grado di coniugare le esigenze di competitività e redditività con le istanze umanistiche, fortemente coesivi nei riguardi di tutti gli interlocutori, per cui l’ancoraggio all’etica diventa non solo garanzia di comportamenti corretti e trasparenti ma anche la solida base su cui costruire un contesto organizzativo coinvolgente e motivante e un vantaggio competitivo sostenibile” (Coda 2005, p. 183).

1.3. Responsabilità sociale del territorio: comunità e sistema delle relazioni

Già con la RSI si passa da un modello mono-stakeholder orientato alla soddisfazione dell’azionista (*shareholder*), a un modello plurale, in cui “chi governa l’impresa ha responsabilità che si estendono dall’osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder” (Sacconi 2003, p. 49).

“Con la responsabilità territoriale (RST) cambia la natura o lo stesso soggetto di base della relazione plurale: dalla singola impresa al sistema delle imprese, alla comunità locale. Il modello multi-stakeholder si arricchisce ed evolve, diventando base costante e necessaria della integrazione territoriale” (Peraro e Vecchiato 2007, p. 26).

Per quanto riguarda gli obiettivi, “è possibile ritenere che non si discostino in maniera significativa da quello della RSI, tuttavia è evidente che gli aspetti su cui si focalizza maggiormente riguardano la competitività sociale ed ambientale del territorio, con particolare riferimento all’ambito della formazione e riqualificazione, indispensabili per la valorizzazione delle conoscenze e delle competenze delle persone che vi operano e risiedono” (Peraro e Vecchiato 2007, p. 30). Tutto ciò in linea con quanto emerge dalla Strategia di Lisbona del 2000 che intende proiettare l’Europa verso un modello sociale incentrato sull’innovazione, sulla formazione, sulla piena e buona occupazione.

“L’esigenza di superare la RSI e di promuovere una RST, nasce da due considerazioni: da una parte, troviamo limiti di ogni singolo attore (le aziende, lo Stato, la società civile) nel fornire risposte adeguate ai complessi problemi posti dalla collettività; dall’altra, la RSI non può essere né monopolizzata né patrimonio esclusivo di un singolo attore” (Peraro e Vecchiato 2007, p. 88). L’individuazione di una *mission* comune condivisa da tutti gli attori è condizione indispensabile della RST, per soddisfare i bisogni della comunità in un’ottica sostenibile rispettando gli obiettivi dei singoli soggetti interessati. “Un territorio socialmente responsabile si distingue, infatti, perché gli obiettivi di tutti sono finalizzati a portare benefici agli stakeholder del territorio stesso” (Peraro e Vecchiato 2007, p. 88).

I concetti fondamentali su cui si basa la RST sono quello di comunità, territorio, condivisione dei valori e costruzione di solide reti relazionali. Qui di seguito se ne analizzano le principali caratteristiche.

Per quanto riguarda il termine comunità territoriale, lo si può definire come “un sottosistema socio territoriale a confini amministrativi definiti (piccolo comune, quartiere, distretto socio-sanitario) dove si dispongono in un mutuo scambio di influenze, individui e gruppi, ambiente naturale e costruito dall’uomo, bisogni e attività di interpretazione e trasformazione della vita e delle risorse di cui dispone la comunità stessa” (Martini E.R., e Sequi R., 1997, p. 18). In tutte le comunità esistono risorse che sono date dal capitale umano, e risorse che sono date dal territorio. Una definizione di territorio è quella di essere il prodotto della trasformazione delle opportunità che si offrono all’uomo. Raffestin (1981, p.149) afferma che “il territorio, in questa prospettiva, è uno spazio nel quale si è progettato un lavoro, cioè energia e informazione, e che, di conseguenza, rivela relazioni tutte segnate dal potere”. In questo senso Raffestin sostiene che il territorio è come una prigione che gli uomini si danno a differenza dello spazio che è invece “prigione originale”. Secondo Magnaghi (2006, p. 23), “il territorio è il frutto di una relazione biunivoca fra insediamento umano, natura e storia, relazione che dunque richiede un rapporto vivo, un dialogo costante”. Ma se definire il territorio è semplice, lo è meno interpretarlo perché ciò dipende dai punti di vista di chi lo sta analizzando. Il territorio quindi non è unico ma è un insieme di significanti che ognuno di noi coglie in rapporto al proprio bagaglio di dati, opportunità e vincoli. Crosta sostiene che “Chi usa il territorio è la gente. Usando il territorio, la gente vive il territorio, ma nello stesso tempo lo fa vivere, cioè, lo fa funzionare, cercando di soddisfare le proprie esigenze d’uso nel territorio. Il territorio funziona per l’interazione tra tutti coloro che lo usano, contemporaneamente per motivi analoghi o diversi, in modi simili o

differenti, e che si scambiano effetti, intenzionalmente e non, alcuni dei quali durano nel tempo, imponendo limitazioni, ma anche venendo a costruire opportunità e occasioni per le strategie d'uso del territorio di tutti quelli che lo usano" (Crosta 2002, p. 34). Passando poi al sistema dei valori, ciò su cui bisogna lavorare per costruire un territorio socialmente responsabile, è *in primis* quello di individuare i valori che ispirano coloro che appartengono alla comunità e trovare attorno a questi la condivisione, con una modalità di tipo relazionale per sapere quali sono gli obiettivi dell'altro senza cadere nel circolo vizioso dell'uno che deve convincere l'altro. In altre parole l'azione comune deve essere guidata da valori condivisi in modo da recuperare la centralità dell'uomo e il buon senso comune. Così facendo sarà l'economia a ruotare attorno alle persone e ad essere al suo servizio e non viceversa.

Questo avvalorava l'ipotesi circa il legame tra la prosperità economica di un paese e la fiducia diffusa nella sua società. Questo rapporto tra beni relazionali e beni fisici ha sviluppato il termine di "capitale sociale" che può essere definito come insieme di elementi intangibili che contano più di ogni altra cosa nella vita quotidiana delle persone. L'amicizia e la partecipazione sociale, i rapporti tra persone che costituiscono un gruppo, fanno parte di questi elementi. I meccanismi relazionali, sviluppano momenti comuni di crescita e di approccio al quotidiano. Possiamo affermare quindi che il territorio sia "supporto" fondamentale e "veicolo" attraverso il quale si esprimono l'insieme di relazioni.

L'aspetto relazionale è determinante per rendere effettivamente praticabile la RST nelle organizzazioni e nel territorio, il che comporta una relazione attiva tra gli stakeholder. Il consolidarsi di queste "virtuose modalità relazionali" tra "gli attori in gioco", determina un fondamentale valore aggiunto. E' allora che la RSI, che diviene anche Responsabilità Sociale di Territorio, si trasforma in una vera e propria ricchezza per l'impresa e per il territorio; ricchezza che non va misurata unicamente dal punto di vista economico, ma soprattutto legata agli aspetti del benessere organizzativo e sociale. La fiducia è ciò che troviamo alla base del sistema di relazioni e della cultura imprenditoriale veneta. Fiducia nata dal fatto che le transazioni avvenivano sulla base di una stretta di mano e sulla conoscenza tra le persone che rappresentavano le imprese, molto spesso di carattere familiare. In virtù di quest'ultima considerazione, si vuole qui di seguito tracciare i caratteri fondamentali del modello imprenditoriale veneto così radicato nel territorio.

1.4. La cultura imprenditoriale veneta: origini, evoluzione e caratteristiche del “modello nord-est”

Nel ripercorrere le principali tappe dell'evoluzione del modello imprenditoriale che nei secoli si è radicato nel Veneto, si fa riferimento ad uno studio condotto da Giorgio Roverato² su un documento di Gavino Sabadin del 1955³. Roverato (1995, p. 205) elaborando il documento di Sabadin, afferma che “l'industrialismo che aveva attecchito dalla fine del '700 in poi in altre regioni d'Europa, e per quanto riguarda l'Italia in Piemonte e Lombardia, non aveva trovato spazio in Veneto a causa dell'emarginazione economica che esso aveva subito a partire dalla caduta della Serenissima, e più ancora con l'inserimento nell'Impero asburgico, che allo sviluppo del Veneto preferì invece l'irrobustimento dell'economia manifatturiera della Lombardia”. Di fatto, sotto l'occupazione asburgica, si ebbe un maggiore impulso lo sviluppo economico della Lombardia la quale, essendo già inserita dal 1706 nei domini asburgici, beneficiò di un più lungo periodo di intervento economico, mentre nel Veneto gli interventi effettuati in epoca asburgica non riuscirono a dare effetti significativi per la brevità del periodo di esistenza del Regno Lombardo-Veneto (1815-1866).

La situazione economica del Veneto non migliorò neppure in seguito. Roverato (1995, p. 205), spiega infatti come “nemmeno con il passaggio all'Italia (1866) la situazione mutò: in parte per l'assenteismo dello Stato in materia economica, ma più ancora per l'immobilismo delle amministrazioni locali controllate dagli esponenti della destra conservatrice (aristocrazia, proprietari terrieri, rentiers)”. Roverato prosegue (ibidem), citando Sabadin, con l'affermazione che “la ragione di tale opposizione era di conservazione sociale. L'industria col suo movimento e con i suoi operai facilmente attratti dal socialismo, turbava la tranquillità tradizionale dei paesi della campagna veneta, sui quali quella borghesia conservatrice riteneva di poter conservare, con tali espedienti, il potere”. In realtà, con l'espressione “borghesia conservatrice”, l'autore utilizza il termine borghesia in modo estensivo, per delineare una classe sociale ripiegata su sé stessa e più attenta alla conservazione di quanto storicamente accumulato che non alla promozione e sviluppo di nuove forme di redditività.

² Roverato, G., 1995. Alle origini del “modello Veneto”: un documento di Gavino Sabadin (1955), *Studi di storia economica sul Veneto*. Padova: La Modernissima.

³ Sabadin, G., 1955. *La depressione economica del Veneto*, testo poligrafico, Padova.

Infatti ribadisce Roverato citando Sabadin (ibid. p. 206) “le poche industrie del Veneto sorsero quindi molto tardi e per opera di gente fattasi da sé, oppure per opera di industriali venuti da altre regioni o dall'estero”. Prosegue il nostro autore, (ibid. p. 206) citando come, in questo panorama depresso dell'industria veneta, sembrasse a Sabadin essere “l'unico sviluppo industriale di rilievo [...] la filatura della seta legata alla produzione agricola dei bozzoli”. In realtà Sabadin sembra sopravvalutare il fenomeno economico legato alle filande, il cui processo industriale è estremamente semplice e non tale da generare un indotto in manodopera specializzata. Tuttavia è vero che le filande avevano costituito per centinaia di migliaia di persone l'unico collegamento con un'economia di trasformazione e avevano avuto anche il merito di trattenere nella terra d'origine molta manodopera che sarebbe andata altrimenti ad ingrossare le file dell'immigrazione.

E' dal modello della filanda che nasce l'idea della contiguità tra l'insediamento agricolo e quello industriale. Da qui prende origine la convinzione che la diffusione degli insediamenti produttivi fosse utile a trattenere la presenza dei lavoratori delle campagne e che fosse importante per la conservazione e il mantenimento delle tradizioni locali. Favorire perciò il crescere di un'economia diffusa, radicata nel territorio e connessa alla trasformazione dei prodotti della terra o di prodotti ad essa connessi, con l'utilizzo della manodopera espulsa dalle campagne, divenne prioritario per la classe dirigente democristiana dell'immediato dopoguerra. Questa struttura produttiva, dislocata in vaste aree di campagna, si sarebbe dinamizzata per effetto della congiuntura economica favorevole degli anni Cinquanta (ricostruzione post-bellica) e ancor più negli anni Sessanta con l'ingresso dell'Italia nel Mercato Comune. Pur con piccole e piccolissime aziende lo spirito imprenditoriale veneto emergeva e avrebbe saputo spingere la sua produzione al di là del proprio autoconsumo interno, collegandosi ai circuiti economici del triangolo industriale (Milano, Genova, Torino).

Ancora nel suo documento Sabadin (1955, pp. 34-35) sottolinea per ribadire l'energia delle genti venete: “Noi non avremo bisogno che industriali di altre regioni vengano di peso a trapiantare le loro industrie nel Veneto. Saranno ben accolti anche questi industriali, ma l'opera principale sarà... compiuta da noi [...], se verranno presi [...que]i provvedimenti che, come volano, metteranno in moto le nostre ricchezze. Sono ricchezze morali innanzitutto: spirito di iniziativa e di organizzazione, d'inventiva e di tecnica, di laboriosità e di sacrificio rimaste finora mortificate e inattive per mancanza di capitali [...]. Sono ricchezze artigiane fra le migliori del mondo; sono ricchezze sociali di cui non vi è l'uguale in Italia [...]. Sono la volontà e la capacità del popolo

veneto che attendono di poter operare, di poter vincere la dura prova che ha reso il Veneto, dopo la caduta di Venezia, la più travagliata delle regioni d'Italia”.

A conclusione delle considerazioni che Roverato svolge basandosi sul documento di Sabadin, possiamo affermare che lo sviluppo della micro-impresa veneta si fonda sui seguenti elementi:

- La presenza di un capitale umano di estrazione prevalentemente contadina, fortemente radicato al territorio, ma dotato di solidi valori sociali e morali;
- La tradizionale lavorazione serica basata su un numero cospicuo di filande diffuse sul territorio;
- La presenza, in tutta la fascia pedemontana, di una industria tessile che, sia pure in molti casi nata con l'apporto di conoscenze, macchinari e capitali non autoctoni, ha fatto crescere un indotto legato alla meccanica di precisione connessa con la riparazione di macchinari;
- L'impianto sia pure di stile dirigistico del polo industriale di Marghera nel quale si sono esercitate e sviluppate tutta una serie di conoscenze relative alla conduzione industriale;
- Le facilitazioni concesse da parte della dirigenza politica locale, soprattutto democristiana, nell'accesso al credito e nella creazione di aree industriali a costo agevolato;
- L'attribuzione della qualifica di “area depressa” a molte zone del Veneto, con conseguente facilitazione all'acquisizione di terreni industriali a basso prezzo e all'assunzione parzialmente agevolate di maestranze.

Di fronte a questi elementi positivi, dobbiamo notare un forte limite connesso allo sviluppo della micro-imprenditorialità veneta ovvero, la mancanza di un'apposita cultura d'impresa. Il Sabadin stesso, nella già citata opera, pensava di istituire un'apposita agenzia (denominato Ente Nazionale per le Tre Venezie) che avrebbe dovuto occuparsi dei due elementi fondanti del futuro sviluppo industriale Veneto:

- La concessione di crediti agevolati;
- La preparazione tecnica delle maestranze.

Quest'ultima non potendo essere affrontata dalle singole imprese a causa della loro ridotta dimensione, avrebbe dovuto rientrare nel programma formativo di un Ente a livello regionale. In realtà delle due condizioni sopra citate solo la prima (concessione di agevolazioni creditizie), si è di fatto verificata, sia pure senza un coordinamento centralizzato.

E' rimasto invece del tutto scoperto il secondo punto della preparazione tecnica sia degli imprenditori stessi, sia dei loro dipendenti.

Dalla maglieria, al calzaturiero, alla piccola carpenteria metallica, fino alla lavorazione delle materie plastiche, tutti settori a basso contenuto tecnologico, ne è derivata una diffusione di microaziende, spesso gestite da imprenditori improvvisati, che lavorano nella sub-fornitura per le grandi aziende con garanzia di un lavoro "terzista" e con agevolazioni del credito bancario. Per quegli anni in cui l'agricoltura era in declino, la valida alternativa di un lavoro occupazionale in città e nel settore industriale era una ottima prospettiva per i giovani che rifiutavano un futuro legato esclusivamente all'attività agricola.

A completamento dell'*excursus* sulle origini di quello che viene a tutt'oggi chiamato "modello veneto" possiamo affermare, come evidenziano Fontana e Roverato (2001), che a partire dagli anni Settanta questa regione, che viene definita anche "motore del nord-est", non solo ha accresciuto la sua capacità di attirare investimenti produttivi, ma ha contribuito a creare una quota di valore aggiunto a livello nazionale. Anche negli anni Ottanta l'occupazione in Veneto è cresciuta a dispetto di un declino registrato in tutto il paese e negli anni Novanta si è evidenziata come regione con un saldo positivo di lavoro dipendente in gran parte assicurato dalle *performance* delle imprese minori (Anastasia, Corò e Occari, 1998). Il Veneto infatti si distingue dalle altre regioni del nord-est per essere quello dove dominano maggiormente le aziende di piccole dimensioni caratterizzate spesso per essere organizzate in imprese individuali o familiari.

"Il concetto stesso di impresa familiare implica una partecipazione alla vita aziendale che trascende il ruolo dell'individuo. L'attività aziendale si integra infatti con quella familiare, implicando così una continuità (anche della famiglia) nella vita aziendale che viene a coincidere con la permanenza della proprietà in uno stesso nucleo di persone, potenzialmente in grado di perdurare per secoli. In questa ottica l'impresa viene considerata un bene familiare da tutelare e incrementare, in modo prudente, per trasferire valore di generazione in generazione.[.....] Nel suo svilupparsi e per durare nel tempo l'impresa familiare sviluppa anche una forte relazione con il territorio che la esprime e nel quale essa si trova, vista anche la collocazione e il radicamento geografico della famiglia che di norma è adiacente all'azienda [.....]. Questa vicinanza di valori porta a un rapporto più attento e puntuale con i bisogni del territorio, con le responsabilità ambientali, sociali ed economiche che convivono in un mix spontaneo e diverso di luogo in luogo" (Valentini 2004, p.37) inoltre la presenza di piccola proprietà contadina e conseguente

abitudine al risparmio e al calcolo economico, la famiglia estesa, la omogeneità di comportamenti culturali, sono questi fattori endogeni propri delle aree a industrializzazione diffusa. Secondo l'interpretazione di Roverato e Fontana (2001, p. 1), i quali si ispirano al testo di Anastasia e Corò (1996), “negli ultimi trent'anni del Novecento l'economia veneta si è imposta all'attenzione degli analisti come un “aggregato di sistemi” capaci di coniugare tradizione e innovazione, alta competitività e occupazione, apertura internazionale e radicamento locale.” Tale aggregato è costituito da una pluralità di sistemi di integrazione (di contesti locali, sistemi territoriali, *milieu*, regioni, ecc.). “Più in generale il territorio tende a funzionare per l'economia come un fondamentale sistema di integrazione tra il singolo agente e l'universo delle relazioni produttive e di mercato”(Anastasia e Corò 1966, pp. 24).

E' proprio da questo aspetto che nasce il rapporto imprenditoriale veneto basato sul senso di appartenenza, obbligo morale e sul lavoro visto anche come investimento affettivo.

CAPITOLO 2. INTERDIPENDENZA E ASSOCIAZIONISMO

2.1. L'avvento della globalizzazione: problematiche e opportunità insite

*“Nel nostro mondo sempre più globalizzato
viviamo in una condizione di interdipendenza e,
di conseguenza,
nessuno di noi può essere pienamente padrone del proprio destino”*

Z. Bauman⁴

L'espressione globalizzazione definisce l'integrazione di tutti i Paesi in un unico sistema planetario, caratterizzato dall'interdipendenza degli stessi, sul piano economico, culturale e politico, tecnologico. Va da sé che la globalizzazione ha profondamente inciso sulle nostre vite, rimettendo in discussione i valori e le nostre istituzioni.

Partendo dal presupposto che la competizione internazionale prevede un raffronto non più ravvicinato solo con la realtà nazionale, questo ha costretto le imprese all'allargamento dei propri spazi di produzione e alla messa in opera di nuove strategie competitive. Indubbiamente infatti tutte le imprese, non solo quelle di grandi dimensioni che hanno avuto il ruolo di protagoniste, ma anche le minori, sono state influenzate dal fenomeno della globalizzazione: anch'esse quindi hanno dovuto, direttamente o indirettamente, misurarsi con i cambiamenti che essa ha comportato, in particolare un allargamento dei mercati entro i quali operare.

Contestualizzando alla realtà veneta, il processo di allargamento del raggio di azione delle imprese si è sviluppato gradualmente. Brunetti (2004, p. 35-36) traccia delle tappe di questo percorso evidenziando come dal mercato locale a quello regionale e poi a quello nazionale, si è passati alle esportazioni verso l'estero o comunque a rapportarsi alla clientela estera. Il cambiamento significativo si ebbe alla fine degli anni Sessanta quando le imprese, per rispondere

⁴ Z. Bauman, 2003, *Voglia di comunità* Laterza, Roma-Bari, p. X.

a richieste di varietà e innovazione di prodotto da parte dei consumatori e a una crescente concorrenza, ricercarono una flessibilità organizzativa al proprio interno per rispondere velocemente alle esigenze del mercato. Come sottolinea l'autore, da fasi produttive integrate all'interno della stessa azienda si passò a reti di imprese costituite da soggetti tra loro indipendenti, ma in relazione tra loro, ai quali viene commissionata la produzione di fasi o di parti del prodotto. Tuttavia Brunetti (ibidem) nota come in questi primi stadi i movimenti di personale competente non si manifestarono in misura rilevante e la svolta avvenne solo quando si trattò di creare unità aziendali operative all'estero. Dapprima il fenomeno si manifestò con la costituzione di filiali di vendita con il compito aggiuntivo di gestione di magazzini e sviluppo dei contatti con la clientela; successivamente il fenomeno prese la forma di una vera e propria delocalizzazione produttiva, ossia il decentramento della produzione in Paesi esteri. Da qui la necessità di gestire anche flussi di personale da trasferire stabilmente, non solo per l'organizzazione produttiva e logistica ma anche per la diffusione di una cultura aziendale (Brunetti, ibidem). A vantaggi che sono sicuramente stati tratti dall'apertura dalle nostre imprese al mercato mondiale, dalla diffusione delle tecnologie e dalla opportunità di utilizzare manodopera da fuori paese, si contrappongono tuttavia dei fattori critici legati in particolar modo all'esasperata competitività conseguente all'internazionalizzazione che ha inevitabilmente risvolti non solo sul piano economico ma anche sociale e ambientale. Ma la competitività non è più perseguibile senza l'osservanza di regole che devono attingere ai principi dell'etica e della sostenibilità. Non si riferiscono quindi solo al rispetto di norme giuridiche ma anche a quello umano, sociale ed ambientale.

A questo riguardo, uno dei temi sicuramente più rilevanti soprattutto per la realtà veneta è certamente quello della gestione della manodopera immigrata impiegata nelle imprese. La globalizzazione infatti ha notevolmente accentuato il fenomeno favorendo l'insediamento nei nostri territori, soprattutto a partire dalla metà degli anni Ottanta, di manodopera non qualificata, che in alcuni settori ha radicalmente sostituito quella locale precedentemente impiegata e che ha comportato un cambiamento nel panorama sociale con cui le imprese hanno dovuto confrontarsi. Come evidenzia un'indagine della Caritas italiana, "le principali analisi demografiche, economiche e sociali condotte a livello internazionale concordano nell'affermare che c'è un attore non protagonista negli attuali processi di globalizzazione: il fenomeno delle migrazioni". Dall'analisi emerge che "chi migra si percepisce come parte di un sistema fortemente interconnesso, in cui lo sfruttamento e la povertà di alcuni non è una realtà sganciata dal ciclo

produttivo e dal benessere di altri. Il migrante decide di spostarsi nel tentativo di collocarsi diversamente nell'interno di questo sistema e di stabilirsi laddove ritiene vi siano migliori possibilità di vita.”⁵

La responsabilità sociale deriva anche dalla necessità di integrare queste persone e di mantenere buone relazioni con la comunità locale soprattutto al giorno d'oggi in cui, una volta consolidate alcune posizioni lavorative, sono iniziati ad ampliarsi i nuclei familiari con conseguente aumento delle persone straniere che interagiscono con il territorio.

E' importante quindi che l'impresa sia in contatto con gli enti territoriali e le istituzioni per favorire dialogo e integrazione oltre all'attuazione di buone pratiche direttamente concepite per questi lavoratori, perché soprattutto in periodi come quelli attuali, quando la crisi dimezza i posti di lavoro, i veri problemi esplodono sul territorio ed è sul territorio che ci vogliono risposte concrete. Per citare alcuni dati della sintesi della Caritas sull'immigrazione nel Nordest⁶, possiamo dire che i regolari sono il 7 per cento della popolazione soggiornante (stando ai rapporti della Caritas, nel Veneto si starebbe rapidamente raggiungendo quota 500 mila, pari al 10 per cento del totale degli abitanti) e producono il 9,7 per cento del Pil; due su tre hanno un conto corrente in banca, consumano, complessivamente pagano quasi 6 miliardi di tasse. Sempre più spesso inoltre gli immigrati si vestono da imprenditori: secondo una ricerca di Unioncamere⁷ (l'organismo che riunisce le Camere di commercio italiane) pubblicata nel 2006, in Italia nel 2005 vi erano 301.743 imprenditori extracomunitari costituenti il 3,8 per cento dell'intera popolazione imprenditoriale. Come per il 2004, anche nel 2005 il Veneto rappresentava la quarta regione per numero di titolari extracomunitari, dopo Lombardia (36.588 unità), Toscana (20.584) ed Emilia Romagna (20.109), raggiungendo le 18.766 unità, il 17,2% in più rispetto all'anno precedente.

E' evidente che nelle politiche di integrazione e pari opportunità tra cittadini italiani e stranieri, quando si parla di inclusione sociale bisogna tener conto di questa importante novità, e non vedere l'immigrazione solo come emergenza sociale o di sicurezza ma anche come opportunità di sviluppo del territorio.

⁵ <http://www.caritasitaliana.it>

⁶ <http://www.stranieriinitalia.it/news/sintesaritas25ott2006.pdf>

⁷ http://www.ven.camcom.it/pubblicazioni/pub/il%20Veneto%20delle%20Imprese_2006.pdf

2.2. Le associazioni: finalità ed evoluzione

Come reagisce il sistema locale ai fenomeni citati e come la responsabilità sociale d'impresa può essere utile per garantire che il contesto sociale ritrovi un equilibrio tra mondo economico, mondo della società civile, mondo della politica? Una risposta può venire dall'opera che alcune associazioni territoriali svolgono con l'obiettivo di soddisfare le esigenze che non sono individuate e risolte in maniera appropriata né dal mercato, né dall'intervento della mano dello Stato. Essere quindi promotori di atteggiamenti e pratiche che sviluppino il confronto e il dialogo, come mezzo per rapportarsi con il territorio.

Ciò che distingue una forma associativa dal marketing vero e proprio è che, mentre in quest'ultimo lo scopo è di attuare azioni destinate a collocare prodotti sul mercato con la finalità di ricavarne un utile, le associazioni operano invece per fornire dei servizi che vanno oltre queste regole orientandosi bensì a soddisfare gli interessi e i bisogni dei loro associati. Questo avviene attraverso un forte sviluppo del sociale che si ottiene promuovendo la partecipazione e la solidarietà. Un'associazione ha come obiettivo quello di rendere ottimo il rapporto tra associati ed ambiente esterno affinché i primi possano godere maggiore visibilità e considerazione in un'ottica di vantaggiosa relazione di scambio. Il risultato dell'opera di un'associazione è dato dalla sua efficacia che si misura attraverso alcuni parametri che vanno al di là della redditività o del ritorno di capitale tipico delle imprese profit. Tali parametri sono:

- La partecipazione, che essa mette in atto sviluppando l'ambito qualitativo;
- l'adeguatezza, che si misura attraverso uno sviluppo tecnico e di innovazione ricercando o proponendosi come partner su progetti;
- la rappresentatività, che è tanto più efficace quanto più l'associazione attira a sé forze esterne istituzionali e non, con l'obiettivo di creare dei legami;
- l'attrattiva, focalizzando la propria attività sulla ricerca, lo studio e la costituzione di nuclei di sensibilizzazione locali.

Affinché questa attività del terzo settore non rimanga marginale, sono determinanti la comunicazione e l'informazione attraverso l'uso di siti web, newsletters esterne, materiale informativo e rapporto con i media tramite la partecipazione a forum e gruppi di lavoro esterni all'associazione.

Negli ultimi decenni l'attività associativa inerente la RSI è proliferata diffondendosi in modo capillare in tutta Italia, questo grazie all'opera di sensibilizzazione di alcune iniziative, sia in ambito nazionale che regionale, come dibattiti, forum e tavoli di lavoro.

Diverse infatti sono state le ricadute a seguito dell'istituzione del Forum Italiano Multi-Stakeholder per la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI Forum) da parte del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Tale Forum si inseriva nell'ambito degli impegni assunti dal Ministero stesso durante la Terza Conferenza Europea sulla RSI (Venezia, 14 novembre 2003), che aveva lo scopo di promuovere ed incoraggiare la diffusione della RSI tra le imprese e le organizzazioni.

Nel Veneto in particolare, nel luglio 2006, si sigla il *Progetto CSR⁸ Veneto* in seguito ad un Protocollo d'Intesa tra Regione del Veneto e Unioncamere precedentemente stipulato.

Tale progetto si prefigge la diffusione della cultura e dei principi della RSI e la realizzazione di attività condivise e coordinate sul territorio veneto quali:

- “promuovere, sensibilizzare, informare e formare su strategie e principi della CSR;
- individuare le *best practices*, ovvero delle buone pratiche sperimentate all'interno delle imprese venete, al fine di offrire degli esempi che evidenzino le peculiarità del nostro territorio e avviare un proficuo confronto con gli altri stati membri;
- attivare indagini congiunte inerenti alla diffusione e lo stato dell'arte della CSR tra le imprese del territorio;
- sperimentare nuove linee di lavoro per rendere protagoniste le imprese nei rapporti con la società civile partendo dalle politiche di prodotto e di gestione del capitale umano;
- attivare e promuovere procedure, strumenti e metodologie che permettano la verifica e la certificazione delle iniziative e dei comportamenti socialmente responsabili delle imprese.”⁹

Con la sottoscrizione del Protocollo è stato inoltre costituito il *Forum Veneto Multistakeholder*, che vuole essere il punto di partenza affinché le pratiche di responsabilità sociale siano comprese e attuate volontariamente con lo scopo di favorire il dialogo tra la comunità imprenditoriale, i sindacati, la società civile, i consumatori, e gli altri stakeholder. Il *Forum*, è composto da un'Assemblea Generale alla quale è affidato il compito di individuare i temi da sviluppare, circoscrivere i principali e importanti obiettivi e valutarne la corrispondente attuazione, e da un Comitato Tecnico Operativo con l'incarico di condividere e prendere parte allo sviluppo di

⁸ Corporate Social Responsibility (acronimo inglese di Responsabilità Sociale d'Impresa)

⁹ <http://www.progettoveneto.it>

proposte e/o progetti rispetto agli obiettivi, alle questioni e in relazione alle priorità individuate dall'Assemblea Generale, con lo scopo di diffonderne ulteriormente l'attuazione.

Le attività svolte dal programma 2007 – 2008 hanno riguardato anche il campo della formazione attraverso l'attivazione di corsi sulla RSI e di sistemi di certificazioni rivolti ad imprenditori, operatori aziendali e operatori pubblici per accrescere le competenze sui sistemi di certificazione esistenti (ISO 9001, ISO 14001, EMAS, OHSAS 18001, SA8000)¹⁰, riconducibili ad un sistema di gestione socialmente responsabile, sui vantaggi e sulle reali difficoltà di una loro applicazione.

2.3. Requisiti minimi per un percorso di RSI e buone pratiche

Al fine di perseguire un comportamento d'impresa socialmente responsabile, le organizzazioni si devono attenere ad alcuni indicatori standard enunciati dal Social Statement Ministeriale¹¹. A partire da questi standard e attraverso l'opera svolta dalla collaborazione tra Camere di commercio e Regione Veneto, è nato il progetto dei requisiti minimi e la relativa raccolta di buone pratiche di imprese venete. “I requisiti mirano a fornire una carta d'identità dell'impresa socialmente responsabile, a verificare l'esistenza di una “politica aziendale” indirizzata a un percorso di responsabilità sociale e a valutare l'esistenza di sistemi di controllo e di autocontrollo interno”.¹² Si riporta qui di seguito l'elenco delle macrocategorie a cui i requisiti sopra menzionati fanno riferimento:

- “impegno della direzione aziendale: verifica dell'adozione di sistemi di monitoraggio interno;
- non discriminazione, pari opportunità, disabilità e minoranze in genere;
- rapporto di lavoro: valutazione degli interventi di formazione e stage che l'azienda ha messo in atto al di là degli obblighi di legge, valutazione della qualità del clima aziendale e conciliazione vita-lavoro, rispetto dei diritti di associazione e contrattazione collettiva;

¹⁰ ISO (International Organization for Standardization) è la più grande organizzazione mondiale che definisce le norme tecniche. Per approfondimenti: www.iso.org. Codici di certificazione di sistemi di gestione per la Qualità (ISO 9001), per l'Ambiente (ISO 14001 ed EMAS), per la Sicurezza sul Lavoro (OHSAS 1001), per la Responsabilità Sociale (SA 8000).

¹¹ <http://www.pv.camcom.it/upload/documenti/SocialStatement.pdf>

¹² <http://www.progettoveneto.it>

- salute e sicurezza in ordine all'impegno dell'azienda nel minimizzare il rischio per la sicurezza e la salute dei lavoratori oltre il minimo di legge;
- ambiente: adozione di sistemi di gestione ambientale e bilancio di sostenibilità, materie prime e imballaggi, consumi di energia, materiali e emissioni;
- prodotti, clienti, fornitori: valutazione dell'impegno dell'azienda nel monitoraggio del processo di miglioramento, rinnovo e evoluzione dell'azienda stessa nonché nella realizzazione di prodotti e servizi che tutelino gli interessi del cliente e del consumatore;
- sviluppo sociale: valutazione dell'impegno dell'azienda nel sociale e nella collaborazione con il non profit e valutazione dell'offerta di servizi e prodotti con evidente e dimostrabile valenza etico-ambientale;
- trasparenza: criteri di customer satisfaction interna ed esterna, comunicazione e coinvolgimento della comunità, valutazione delle azioni di coinvolgimento degli stakeholder;
- credibilità/reputazione: valutazione dell'azienda nel tempo in riferimento a contenziosi, sanzioni e provvedimenti, verifica dell'adozione di sistemi di autocontrollo per garantire il rispetto delle legge".¹³

Il documento sui *Requisiti minimi* è la prima e singolare procedura in Italia, per definire un unico procedimento su quali siano gli indicatori che le aziende venete debbano rispettare per intraprendere un percorso di CSR. Il documento dovrà essere utilizzato in maniera del tutto volontaria ed auto valutato dall'impresa che ne beneficerà ricavandone preziose informazioni per un' esame della sua situazione interna. Lo stesso Forum si prefigge anche di dare una sorta di punteggio sulla base del quale l'azienda potrà in futuro beneficiare di alcune agevolazioni da parte della Regione, il che comporterebbe anche un ritorno di immagine per l'azienda stessa.

Occorre altresì mettere in risalto che l'attore economico del Veneto ha spesso dimostrato una sensibilità sociale innata al tradizionale legame tra imprenditore e comunità, ciò si evince anche dall'analisi di "buone pratiche" messe in atto in maniera inconsapevole e attuate sul territorio. Attraverso la pubblicazione di una raccolta di buone pratiche dal titolo "Veneto e imprese. Un futuro responsabile"¹⁴, Regione Veneto e Unioncamere del Veneto, hanno voluto redigere un documento che possa dare visibilità a coloro che si sono distinti con azioni meritevoli nell'ambito della RSI e stimolare la diffusione di tali comportamenti.

¹³ <http://www.progettoveneto.it>

¹⁴ <http://www.regione.veneto.it>

Pur rimanendo un progetto di notevole rilevanza regionale, il *Progetto Corporate Social Responsibility Veneto* non rientra nell'ambito dell'associazionismo sopra descritto. Nel successivo paragrafo ci si concentrerà perciò all'analisi dettagliata della principale forma associativa esistente nella Regione Veneto che, oltre alla promozione e diffusione della RSI, contribuisce altresì alla costituzione di una rete di solide e durature relazioni tra i diversi attori sociali, economici ed istituzionale operanti nel territorio.

2.4. Veneto Responsabile: ridisegnare il futuro tramite il coinvolgimento delle persone

L'Associazione Veneto Responsabile nasce nel giugno del 2003 dall'aggregazione di alcune organizzazioni riunitesi attorno ad un tavolo per elaborare un modello che fornisse delle chiavi d'interpretazione valide per declinare la CSR delle imprese venete, con lo scopo di ottenere uno sviluppo adeguatamente inserito nel territorio. E' da questa prima iniziativa, sorta in maniera del tutto spontanea tra organizzazioni diverse tra loro sia per struttura che interessi, che si sviluppa l'idea di creare un tavolo multistakeholder al fine di collaborare assieme al raggiungimento del predetto obiettivo. Attualmente gli associati di Veneto Responsabile comprendono organizzazioni datoriali e sindacali, fondazioni, università, enti di ricerca, istituti di credito, società di consulenza e associazioni di consumatori. Questi soggetti operano per favorire e estendere la responsabilità sociale sia di impresa che di territorio, immaginando che in un futuro, che forse in parte è già presente, si faccia riferimento a valori diversi da quelli attuali. Un futuro cioè che cerchi di coniugare finanza ed economia ponendo l'uomo come nucleo centrale sia dell'impresa, che della società e della comunità territoriale. Veneto Responsabile nasce quindi anche da una intuizione, quella cioè di incoraggiare iniziative e percorsi che sviluppandosi dal basso, possano favorire la formazione di reti concrete e continue di relazioni tra i diversi attori sociali, economici ed istituzionali, per progettare uno sviluppo di territorio veneto sano, sostenibile e partecipato. L'articolo dello Statuto recita testualmente: *“L'associazione Veneto Responsabile si propone di promuovere una cultura d'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”*.

Il 15 giugno 2005 Veneto Responsabile sigla la Carta dei valori¹⁵ ovvero un documento che è il filo conduttore della politica dell'associazione e nel quale sono citate le linee guida alle quali Veneto Responsabile si ispira per promuovere una cultura d'impresa orientata alla Responsabilità sociale. Ogni socio è invitato ad aderire alla Carta sia come persona fisica sia in rappresentanza della propria organizzazione o impresa.

Le linee guida di riferimento europeo, testualmente citate nella medesima Carta dei valori sono:

- ✓ L'obiettivo strategico del Consiglio Europeo di Lisbona del marzo 2000 si prefigge di fare diventare l'Europa: *"...l'economia della conoscenza più competitiva e più dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile, accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale"*;
- ✓ La definizione che il Libro Verde del luglio 2001 della Commissione Europea dà di Responsabilità Sociale d'Impresa: *"l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti"*.

Nell'attuazione di tali principi Veneto Responsabile si muove attraverso una dinamica singolare. L'associazione infatti è tra i primi promotori in Italia ad avere attivato un processo multistakeholder. Istituzioni, rappresentanti datoriali ed economici, associazioni di categoria, fondazioni, ragionano assieme attorno ad un unico tavolo e con l'unico obiettivo di promuovere processi di sviluppo attraverso attività di relazioni. Due sono quindi le parole chiave sulle quali Veneto Responsabile ha scelto di lavorare: relazione e territorio. Con il primo termine l'associazione ha scelto di approfondire l'aspetto "relazionale" insito nella definizione di responsabilità sociale, fondata sul riconoscimento di pari dignità attribuita ai diversi portatori d'interesse. Un'impresa, direttamente o indirettamente, entra in rapporto con una molteplicità di soggetti ai quali è possibile dare valore solo attivandosi agendo in una cultura di responsabilità e di condivisione. Il secondo termine sul quale agire, il territorio, nasce dalla constatazione di come l'ambito territoriale diventi il più opportuno per rispondere, con processi "a cascata", alla praticabilità di una ottica di sviluppo.

¹⁵ http://www.venetoresponsabile.org/files/carta_valori.pdf

Queste due parole, relazione e territorio, sono unite da una terza parola: comunità. O meglio “comunità territoriale” perché la strada che Veneto Responsabile ha intrapreso è quella di aprire la Responsabilità Sociale nella sua dimensione territoriale, tracciando un percorso metodologico per rafforzare l’azione comunitaria. Per riannodare i fili della comunità locale è necessario rivederla come attore sociale e non più come un bacino di utenti che consumano servizi o che rappresentano un problema per i decisori e le amministrazioni.

Per attuare operativamente la sua *mission*, Veneto Responsabile propone e partecipa ad iniziative quali convegni, incontri e workshop sul tema dell’integrazione, dell’etica e della giustizia, e sviluppa alcuni progetti.

- ✓ Il progetto “Osservatorio Responsabile”, che prevede la raccolta e la catalogazione di percorsi di responsabilità sociale messi in opera da aziende venete con l’obiettivo di creare un osservatorio telematico capace di monitorare l’evoluzione, la quantità e la qualità delle RSI nel Veneto, soprattutto nel suo rapporto con il territorio sul quale va ad insistere. Per lo svolgimento, il progetto si avvale della collaborazione dell’ampia rete di associati di Veneto Responsabile, presenti in tutte le categorie produttive e di rappresentanza nelle diverse province della Regione. Le aziende saranno interpellate e i casi portati alla ribalta saranno poi catalogati e messi a disposizione sul sito di Veneto Responsabile;
- ✓ Il progetto “Formativo”, vuole offrire un’occasione per condividere e sperimentare concetti e idee sulla RSI e Responsabilità Sociale di Territorio, coinvolgendo tutti quei soggetti interessati all’argomento con l’obiettivo di diffondere la cultura dell’etica all’interno della propria organizzazione e verso l’ambiente di riferimento esterno. I destinatari sono gli associati stessi di Veneto Responsabile, simpatizzanti esterni alla rete e i non soci. Il confronto tra i partecipanti avviene sia attraverso lavori di gruppo, sia attraverso “lezioni frontali” aperte e coinvolgenti;
- ✓ Il progetto “Tavoli tecnici” è rivolto a gruppi omogenei di partecipanti, suddivisi per categorie ben precise quali società di consulenza, cooperative, imprese profit e non profit, enti e associazioni, fondazioni, enti religiosi, associazioni di categoria e di rappresentanza, con l’obiettivo di fare diventare la RSI un’opportunità di crescita per tutte le organizzazioni. Scopo é fare aumentare la consapevolezza di come la RSI porti a concrete ricadute comportamentali ed operative nella gestione delle specifiche attività di ogni organizzazione attraverso la scelta delle aree di lavoro e delle tematiche sulle quali

si ritiene più opportuno attuare i comportamenti ed azioni di RSI quali il rapporto con gli stakeholders, le relazioni sociali, la distribuzione del valore aggiunto, la concorrenza e la delocalizzazione, i costi, il personale, il rapporto con il territorio, ecc.;

- ✓ Il progetto “Territorio Socialmente Responsabile” consiste nell’incentivazione di buone pratiche di RSI attraverso un cammino che prevede l’attivazione di un percorso che va dalla mappatura degli stakeholders, per delineare gli ambiti e i confini entro i quali si vuole proporre il progetto stesso, alla costituzione di gruppi di lavoro interno (GLI), dove ciascun soggetto che aderisce al progetto fa parte di macro categorie e costituisce dei gruppi di rappresentanza (GdiR). Da tali gruppi di lavoro si origineranno poi i gruppi di lavoro ristretto, di cui fanno parte i rappresentanti dei GLI o dei GdiR, e i gruppi di lavoro allargato composti da tutti i membri che partecipano al progetto. Per ultimo si prevede la formazione di gruppi telematici composti dai membri dei diversi gruppi di lavoro interni, aventi competenze sulla materia specifica.¹⁶

2.5. Il Patto Comunitario Veneto

Ai progetti avviati e consolidati esposti nel precedente paragrafo, Veneto Responsabile ne ha recentemente affiancato un altro, quello denominato “Patto Comunitario Veneto”¹⁷ ritenendo sia importante studiare la gestione responsabile dell’attuale crisi sul territorio Veneto. La crisi va vista come una opportunità per elaborare meccanismi nuovi di sviluppo e di relazioni, va vista in un’ottica di propensione al futuro e di come una comunità si mobilita per creare un patto comunitario, un documento d’intenti aperto tra pubblico e privato, per uscirne insieme. Partendo da tale presupposto si ripensa ad un nuovo tipo di espansione che orienti lo sviluppo verso modelli sostenibili ma anche che miri a ri-orientare nello specifico le politiche. Veneto Responsabile si prefigge di condividere questa iniziativa con le istituzioni, la politica, il mondo economico-finanziario e le diverse espressioni della società. La base del dibattito è quindi questo documento aperto (“Paper” o “Manifesto”) che:

¹⁶ Rielaborazioni personali di informazioni tratte dal sito www.venetoresponsabile.it e da materiale informativo dell’Associazione Veneto Responsabile.

¹⁷ Le informazioni relative a tale progetto sono state reperite in occasione della partecipazione alle assemblee del Consiglio Direttivo e quindi ancora in fase di elaborazione.

- in prima analisi individuerà la politica di azione comunitaria fondata sulle premesse di condotta della Responsabilità Sociale di Territorio;
- sarà incrementato, nel suo divenire, dal contributo scaturito da dibattiti, da testimonianze dei casi concreti già in atto di buone pratiche messe in opera dalle organizzazioni che stanno affrontando la crisi con risposte basate sulla RSI;
- i partecipanti si impegneranno ad utilizzare nelle loro politiche, le linee guida che verranno approvate e redatte al termine del dibattito nel territorio e che costituiranno il Patto.

Lo scopo è quello di orientare i flussi finanziari al benessere e allo sviluppo del territorio; favorire l'impresa che costruisce valore sul territorio e incoraggiare politiche volte al passaggio generazionale; orientare le scelte e le azioni dell'ente pubblico attraverso requisiti che per primo lo stesso ente dovrà rispettare; incoraggiare la dimensione imprenditoriale giovanile ed infine una trasparente ed attiva "alleanza" tra pubblico e privato, cioè un nuovo modello di governance locale.

Come emerso in occasione dell'ultimo Consiglio Direttivo tenutosi il 9 giugno 2009, due sono i momenti portanti per la sensibilizzazione del percorso:

1. Attivazione ed avvio di una "Carovana itinerante" tra settembre e dicembre 2009, una sorta di "Road show" che toccherà le diverse province del Veneto coinvolgendo vari attori territoriali in Tavoli di confronto, per raccogliere testimonianze di chi ha già ipotizzato percorsi comunitari per affrontare ed uscire dalla crisi, per implementare il documento stesso con le testimonianze e le buone pratiche raccolte durante il percorso ed inoltre far sì che il documento medesimo, in quanto "aperto", sia una base di discussione e di eventi formativi rivolti a studenti ed imprenditori.
2. Il frutto di tale lavoro verrà analizzato preventivamente da esperti, e il Manifesto vero e proprio sarà presentato a conclusione del percorso, nel febbraio 2010, in occasione di un evento pubblico che vorrà offrire un "modello" attuale di espressione di una comunità veneta che continui a guardare alla propria crescita e al proprio sviluppo in un'ottica di RST.

Per Veneto Responsabile quest'ultimo progetto è visto come l'opportunità data al territorio del Nord-est e del Veneto in particolare, di dimostrare che "fare squadra" in momento di difficoltà economica, attraverso collaborazione e dialogo, è sinonimo di responsabilità da parte di tutti. Dai recenti incontri tra gli associati emerge il consenso unanime che lo spirito

giusto per fronteggiare la crisi sia quello di mettere in disparte la frammentazione degli interessi e di superare le barriere per concentrarsi sull'emergenza economica. In particolare M. Della Valle¹⁸ mette in luce che uno dei punti deboli del Veneto è la scarsa capacità di aggregazione persino gli enti pubblici che appartengono ad uno stesso territorio, sembrano a volte non essere a conoscenza delle iniziative in corso. Molti soggetti infatti, tra cui la Regione Veneto, alcune organizzazioni datoriali, sindacati, distretti, alcune banche, qualche Prefettura, e così via hanno provato a tamponare la situazione di emergenza, con singole iniziative che hanno fatto ancora più trapelare la mancanza di un approccio comune e coordinato.

Quello che manca quindi è la *governance* di territorio, una organizzazione che indirizzi in maniera sistemica quelle tante meritevoli iniziative messe già in atto talvolta in maniera inconsapevole e quindi non sufficientemente rese note al fine che le stesse rientrino in una logica di sistema. Altro aspetto che traspare è quello che, anche nei casi rari in cui il coordinamento funzioni, trapeli un'agire d'emergenza attuato per tamponare il momento di difficoltà. In realtà, “anche una situazione di emergenza può diventare da questo punto di vista un'occasione, perché il suo carattere eccezionale legittima procedure straordinarie, che possono essere decise lì per lì, fra gli attori politicamente più forti” (Marson, p. 49). L'autrice evidenzia inoltre che “le domanda di qualità della vita, di un territorio e di un ambiente che garantisca una migliore qualità della vita, [...] non sembrano venire seriamente considerate da nessun attore politico, se non quando diventano emergenze” (Marson, p. 49). La sensazione che si avverte è che pochi vogliano ammettere che siamo di fronte ad una crisi non solo di settore ma ad una crisi di valori e culturale, cioè strutturale, dalla quale è difficile uscire con proposte solo economiche anche se pur adeguate.

Attraverso una ricerca che vede coinvolti, da una parte, i testimoni privilegiati del territorio Veneto, intesi come associazioni, banche, sindacati, Regione, e dall'altra, rappresentanze datoriali, ci prefiggiamo, nelle pagine successive, di raccogliere, attraverso interviste, le percezioni di tali attori e capire come essi affrontino e vivano il momento congiunturale con particolare riferimento alle logiche di Responsabilità Sociale d'Impresa. Questo non prima di avere effettuato una breve analisi della crisi economico-finanziaria in atto, tracciandone a grandi linee le tappe.

¹⁸ Responsabile Comunicazione di Veneto Responsabile.

CAPITOLO 3. CRISI ECONOMICO-FINANZIARIA

“Nella lunga storia del genere umano e degli animali

hanno prevalso coloro che

hanno imparato meglio a collaborare”

Charles Darwin

3.1. Dalla crisi della finanza a quella dell’etica. I principi della *social responsibility* nella gestione finanziaria

L’economia globale è sempre più dominata dai movimenti di capitali che, circolando in misura sempre maggiore nel mercato finanziario e valutario, esercitano una crescente influenza sull’economia reale, costituita dalle attività produttive e commerciali. Al tempo stesso, circolano in misura crescente su scala internazionale capitali presi a prestito e impiegati, attraverso complessi strumenti finanziari, in operazioni speculative che ne moltiplicano i profitti; questa ed altre ragioni hanno determinato crisi economiche ricorrenti. Vedendo la crisi attraverso una prospettiva storica, i recenti scandali che hanno scosso i mercati e la fiducia in essi riposta, sono solo una copia di alcuni problemi che erano stati all’origine di altri crolli finanziari degli anni ’20 e ’30 del secolo scorso quando già allora si era abusato della fiducia dei consumatori e speculato su schemi finanziari. In quell’occasione si riuscì ad uscire da una situazione critica e da una lunga depressione anche grazie all’attuazione di radicali riforme (si pensi al New Deal rooseveltiano e agli accordi di Bretton Woods).¹⁹ Per la sua intensità ed estensione anche la crisi del 2007-2009, quella che attualmente stiamo vivendo, è destinata a cambiare profondamente gli assetti futuri del mondo. Le tappe fondamentali riconducono all’estate del 2007 quando si

¹⁹ Con New Deal "nuovo patto" si intende il piano di riforme economiche e sociali promosso dal presidente americano Franklin Delano Roosevelt fra il 1933 e il 1937, allo scopo di risollevare il Paese dalla grande depressione che aveva travolto gli Stati Uniti d'America a partire dal 1929: il Big Crash (fonte: www.wikipedia.org); Gli Accordi di Bretton Woods furono siglati a conclusione della Conferenza tenutasi nell’omonima cittadina statunitense, tra 44 Paesi alleati nel 1944, con l’obiettivo di agevolare gli scambi commerciali, adottare tassi di cambio stabili, nonché finanziare i Paesi che dalla guerra erano usciti con grave saldo negativo della Bilancia dei pagamenti (Crocetti e Cremona 2005, p. 292).

verificarono i primi interventi delle banche centrali (sia Banca Centrale Europea che Federal Reserve americana) che iniettarono dosi inusuali di liquidità nei mercati per calmarli dopo che i tassi interbancari si erano alzati. Ma è nel settembre 2008 che, con il fallimento della Lehmann Brothers, la terza banca d'investimento nel mondo, si scatena il panico perché la notizia e le sue ripercussioni raggiungono anche il più sprovveduto investitore. Da allora è un crescendo che dimostra come i Governi non siano capaci di contrastare gli avvenimenti: in Europa soprattutto, essi agiscono in maniera disomogenea e senza una condotta univoca e ogni Paese interviene come crede a supporto delle proprie banche. Poi, dopo l'insediamento del nuovo Presidente degli Stati Uniti Barak Obama, dal febbraio 2009 c'è una svolta decisiva a seguito del varo di un piano finanziario (*Financial Stability Plan* annunciato dal ministro del Tesoro Tim Geithner) che prevede linee guida di salvataggio delle banche, stimoli all'economia e un piano-mutui a favore delle famiglie a rischio pignoramento. Questa breve esposizione evidenzia come, a livello macroscopico, manchi una *governance* globale e come tale carenza si ripercuota quindi anche a livello micro nelle realtà locali; l'assenza cioè di quella "cabina di regia" che in un mondo globalizzato è ormai più che mai indispensabile.

Come esaminato da G. Tabellini nel suo articolo del quotidiano *Il Sole 24 Ore* del 7 maggio 2009, "non c'è dubbio che la crisi attuale abbia rivelato un grave fallimento dei mercati più sofisticati al mondo e cioè i mercati finanziari i quali hanno come compito principale la allocazione del rischio: tale rischio è stato sottovalutato e molti intermediari ne hanno assunto una dose eccessiva" (Tabellini 2009, p.1). Continua l'autore affermando che "una crisi di queste proporzioni non può essere scaturita esclusivamente dalla cattiva gestione del rischio" (Tabellini, *ibidem*) ed è opinione ormai consolidata che "l'attuale situazione sia soprattutto il risultato di errori di politica economica (nella regolamentazione, nella supervisione e, secondo alcuni anche nella politica monetaria) compiuti prima dello scoppio della crisi" (Tabellini, *ibidem*).

A quasi due anni dall'inizio della crisi finanziaria ci si interroga se, quando essa si concluderà, mercati, lavoro, produzione e finanza, torneranno come in passato e quali regole o riforme siano necessarie alle istituzioni finanziarie e alle banche affinché la tempesta non si ripeta. Ma, come analizzato da Valentini, (2004, p. 39) "non è detto che le strutture di governo possiedano sempre la capacità di armonizzare in modo adeguato gli interessi particolari con il pubblico interesse. Per questo è importante il ruolo di raccordo svolto dai corpi intermedi: aziende, sindacati, associazioni, organizzazioni di consumatori e non governative che fungono da cerniera come strutture "gestionali" a cavallo tra Stato e individui".

Oltre al problema della mancanza di una *governance* globale è stato sollevato anche quello della necessità di “coniugare i numeri della finanza con i principi dell’etica” (Ronchei 2009, p. 23). Ma come si può concretamente attuare quest’idea? Una proposta arriva dai cosiddetti fondi socialmente responsabili, ovvero quei fondi “che seguono un particolare processo di selezione dei titoli da inserire nel portafoglio: non solo di natura finanziaria, ma anche etica. E così per esempio, non puntano su aziende dell’industria degli armamenti, del tabacco, dell’alcool e del gioco d’azzardo o non accettano i titoli di Paesi che applicano la pena di morte e violano i diritti dell’uomo” (Ronchei, ibidem). Al contrario l’attenzione di tali fondi è rivolta alle “imprese sensibili all’impatto ambientale e agli Stati impegnati nella salvaguardia del patrimonio animale e vegetale” (Ronchei, ibidem). La sfida che viene quindi proposta è quella di integrare i principi di *social responsibility* nella gestione finanziaria, non solo delle singole famiglie e della clientela al dettaglio, ma anche degli investitori istituzionali, sfruttando la situazione di crisi come opportunità.

3.2. Analisi degli effetti e conseguenze della crisi nel Veneto.

Metodologia e attori.

La crisi introdotta nel precedente paragrafo è, come detto, rilevante a livello globale, date le interconnessioni tra i mercati e le economie, ma appare evidente come essa si rifletta poi in modo specifico nelle singole realtà territoriali. Nella fattispecie è al centro dell’interesse di Veneto Responsabile capire quali sono stati gli effetti e le conseguenze che essa ha implicato a livello regionale, sia da un punto di vista prettamente economico-finanziario (attraverso ad esempio l’analisi dell’erogazione del credito alle imprese e di quello del mercato del lavoro, con particolare riferimento agli ammortizzatori sociali e alla cassa integrazione), sia da quello della Responsabilità Sociale d’Impresa. In particolare, in merito a quest’ultimo punto, ci si pone l’obiettivo di capire se è fattibile, anche in periodi di congiuntura sfavorevole, attuare le cosiddette buone pratiche, o se tali comportamenti rimangono circoscritti a singoli casi eccezionali oppure a momenti di prosperità economica. La metodologia d’analisi seguita per dibattere con gli attori coinvolti è stata quella di sottoporre, sia telefonicamente, che

personalmente o via e-mail, interviste²⁰ elaborate a partire da una base comune ma poi personalizzate in alcuni quesiti a seconda dell'interlocutore di riferimento.

Si è dapprima proceduto a contattare quelli che si possono considerare i “testimoni privilegiati del territorio”, in quanto punti di riferimento e di coordinamento regionale, come:

- Unioncamere Veneto: unione delle camere di commercio del Veneto;
- Regione Veneto;
- Confindustria Veneto: Confederazione Generale dell'Industria Italiana (sede del Veneto);
- Federveneta BCC: Federazione Veneta delle Banche di Credito Cooperativo;
- CGIL Veneto: Confederazione Generale Italiana del Lavoro (sede del Veneto);
- CISL Veneto: Confederazione Italiana Sindacati dei Lavoratori (sede del Veneto).

La selezione degli interlocutori a cui sottoporre le interviste è stata condotta tenendo in considerazione tutte le parti direttamente coinvolte in questa crisi: le istituzioni (Regione Veneto), la categoria degli imprenditori e industriali (Unioncamere Veneto e Confindustria Veneto), gli istituti di credito (Federveneta BCC) ed infine i lavoratori tutelati dalle organizzazioni sindacali (CGIL Veneto, CISL Veneto). L'obiettivo è quello infatti di ottenere un quadro completo della situazione di congiuntura economica sfavorevole che si sta vivendo, tenendo conto del fatto che le diverse prospettive, e quindi risposte ottenute, riflettono la posizione di rappresentanza di categorie talvolta in contrapposizione.

In seconda battuta, dopo aver condotto il primo ciclo di interviste, si è cercato il dialogo diretto con il mondo dell'imprenditoria (senza la mediazione di associazioni di rappresentanza come Confindustria), sulla base delle segnalazioni offerte dagli enti sopracitati, per confrontare le percezioni di una crisi che sta colpendo una gran parte delle imprese operanti nel Veneto, a prescindere dalla loro dimensione. Nella fattispecie sono state sentite le ditte²¹:

- ALFIO ZANELLA s.r.l. di Trevignano (TV)
Anno di fondazione: 1914
Settore di attività: lavorazione e commercio legnami
N° di dipendenti al 31/12/2008: 16
Certificazioni: UNI EN ISO 9001:2000;

²⁰ I testi integrali delle suddette interviste sono riportati in allegato all'elaborato.

²¹ Tutte le informazioni relative alle imprese elencate sono contenute nel documento reperibile al seguente indirizzo: http://www.progettoveneto.it/Portals/_Rainbow/Documents/Volume_BestPracticeCSR.pdf

La ditta si è distinta per aver creato un buon clima all'interno dell'azienda con reale coinvolgimento e fiducia reciproca, in modo particolare migliorando la comunicazione tra i dipendenti italiani e stranieri organizzando corsi di lingua italiana a spese dell'azienda.

- GALVANIN LUIGINO S.p.A. di Torri di Quartesolo (VI)

Anno di fondazione: 1968

Settore di attività: progettazione e realizzazione di stampi progressivi e transfert, produzione di minuteria metallica e fornitura di servizi tecnici;

N° di dipendenti al 31/12/2008: 101;

Certificazioni: ISO/TS 16949:2002; UNI EN ISO 9001:2000; UNI EN ISO 14000:2004; OHSAS 18001:1999; SA8000.

Questa azienda pone molta attenzione all'ambiente e alle norme che sottendono alla sicurezza del personale e al rispetto dell'etica nella consapevolezza che il capitale umano è una vera risorsa e fonte primaria del vantaggio competitivo. Anche se non quantificabile, il buon clima all'interno della ditta ha permesso l'applicazione di tecniche di soluzione dei problemi con condivisione di strategie.

- TALIN S.p.A. di Cornedo Vicentino (VI)

Anno di fondazione: 1955

Settore di attività: produzione di sedute e complementi per ufficio e comunità;

N° dipendenti al 31/12/2008: 20;

Certificazioni: UNI EN ISO 9001:2000; UNI EN ISO 14001; SA8000; Certificato di eccellenza ICILA.

Il miglior modo di agire per la ditta Talin, avviene attraverso una gestione trasparente nel rapporto con fornitori, clienti, territorio e dipendenti. Per realizzare i suoi prodotti, la ditta utilizza materiali atossici, autoestinguenti, riciclabili il tutto nell'ottica di un rispetto per l'ambiente. Inoltre chiede anche ai propri fornitori di adeguarsi a standard etici in maniera che l'applicazione della RSI non sia un fenomeno solo all'interno dell'azienda ma diventi "sistema"; per questo, ad esempio, sceglie i fornitori che utilizzano legnami provenienti da foreste FSC²², il che significa talvolta non scegliere il fornitore più conveniente.

²² Il marchio FSC identifica i prodotti contenenti legno proveniente da foreste gestite in maniera corretta e responsabile secondo rigorosi standard ambientali, sociali ed economici (fonte: www.fsc-italia.it).

Congiuntamente alle ditte, è stata intervistata anche una filiale di banca che opera nel territorio e alla quale sono state poste le medesime domande che agli imprenditori. Questo al fine di porre a confronto diretto il mondo dell'imprenditoria e quello della finanza. Tale banca è:

- **BANCA PADOVANA BCC** sede di Campodarsego (PD)

La Banca Padovana Credito Cooperativo nasce a Campodarsego il 28 settembre 1896 su iniziativa del parroco di Sant'Andrea di Campodarsego, Don Domenico Pianaro (1841-1910). Allora si chiamava Cassa Rurale di Prestiti e rappresentava una risposta attenta ed efficace alla povertà e alla scarsità di mezzi delle zone agricole dove con facilità si annidava l'usura. A più di centodieci anni dalla fondazione, la Banca Padovana, con i suoi 33 sportelli, 6.700 soci e oltre 300 dipendenti, è un punto di riferimento per il territorio dell'alta padovana, partner finanziario attento alle esigenze della famiglia e della piccola impresa (fonte: www.altapd.it).

3.3. Interviste: analisi dell'aspetto economico

Per quanto riguarda l'aspetto economico, l'analisi è stata condotta concentrandosi prevalentemente su tre elementi per i quali sono state formulate specifiche domande, ovvero:

- Percezione della gravità e dell'andamento della crisi da parte di istituzioni, rappresentanti datoriali ed imprenditori;
- Stato dell'erogazione del credito alle imprese da parte degli istituti bancari e meccanismi di vigilanza (Prefetture)²³;
- Riflessi sul mercato del lavoro con riferimento agli ammortizzatori sociali alla CIG (Cassa Integrazione Guadagni)²⁴.

Un primo elemento di opinioni discordanti emerge dalle risposte relative all'andamento della crisi e alla sua gravità in quanto appaiono due voci distinte. Da un lato coloro che sostengono che “stiamo assistendo ad un semplice rallentamento e le conseguenze si protrarranno a lungo” (L. Milan, CGIL, intervista del 14/05/09), “che sia difficile dire se il peggio della crisi economica sia passato [e che] le domande sulla profondità della crisi sono ancora di difficile risposta” (G. Sala di Federveneta BCC, intervista del 28/05/09). Dall'altro lato invece le affermazioni del presidente di Confindustria, Emma Marcegaglia, che ribadisce come ad oggi si possa ritenere passato il momento peggiore della crisi e si intravedano piccoli miglioramenti

²³ “L'articolo 12 del Decreto Legge n. 185 del 29 novembre 2008, convertito con legge n. 2 del 28 gennaio 2009, al comma 6, stabilisce che il Ministro dell'Economia e delle Finanze riferisca periodicamente al Parlamento in merito alle condizioni del finanziamento all'economia. Il monitoraggio dell'andamento del credito a famiglie e imprese avverrà con l'istituzione di specifici Osservatori Regionali presso le Prefetture dei capoluoghi di regione. L'Osservatorio è istituito inoltre nelle Province autonome di Trento e di Bolzano. Sulla base di dati disaggregati per regioni in merito ai livelli e alle condizioni del credito, di variabili informative aggregate fornite dalle banche e dagli intermediari finanziari sul territorio, di informazioni provenienti dalle associazioni di categoria, nonché di altre informazioni che possono essere rilevate sul territorio, gli Osservatori prendono in esame l'andamento del credito a famiglie e a imprese.” (fonte: www.apivenetofidi.it)

²⁴ La CIG è “un istituto previsto dalla legge, consistente in una prestazione economica (erogata dall'Inps) in favore dei lavoratori sospesi dall'obbligo di eseguire la prestazione lavorativa o che lavorano a orario ridotto” (fonte: www.wikipedia.org). Essa si suddivide in Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria (attivabile a fronte di eventi transitori non imputabili all'imprenditore o agli operai, come una crisi temporanea di mercato) e Straordinaria (disposta nei casi di ristrutturazione, riorganizzazione o riconversione aziendale, crisi di rilevanza settoriale o territoriale, procedure concorsuali).

(anche se l'attenzione rimane ancora alta perché la situazione è di fatto difficile per molte imprese). Opinioni che riflettono gradi di fiducia nella ripresa economica differenti. La fonte che forse meglio riflette l'andamento della crisi in relazione al territorio regionale è l'analisi condotta da Unioncamere Veneto che monitora, su base trimestrale, le performance di tre settori chiave (manifatturiero, commercio e servizi) ed elabora previsioni per il semestre successivo al periodo di riferimento. Un timido segnale di ottimismo che fa sperare ad un cauto miglioramento dato sia dall'indicatore del livello delle scorte in aumento (sintomo di un'attività produttiva in ripresa), sia dal crescente livello di fiducia degli imprenditori sul rilancio economico dopo l'estate (in particolare è stato rilevato un aumento dell'indice di fiducia nelle imprese manifatturiere, uno dei settori trainanti nel Veneto).

Il secondo aspetto analizzato concerne il meccanismo di erogazione del credito alle imprese da parte degli istituti bancari e le procedure di vigilanza, ovvero l'efficacia di misure quali l'istituzione degli Osservatori del credito presso le Prefetture. Le opinioni sono più o meno concordanti nell'evidenziare una generale chiusura del canale del credito nei confronti delle PMI, ma l'aspetto positivo è che c'è la volontà di tentare di ovviare a questo problema mettendo in atto iniziative concrete, attraverso l'appoggio dei Consorzi Fidi²⁵, che "offrano garanzie fino al 50%, in qualche caso al 70%, e che svolgano un'istruttoria sul richiedente il prestito che vada oltre il bilancio e possano capire le reali motivazioni della difficoltà aziendale" (N. De Gaspari, e F. Borga, Confindustria Veneto, intervista del 08/06/09). Per contro gli interlocutori contattati si sono dimostrati quasi tutti scettici nei confronti del meccanismo di vigilanza attuato attraverso i prefetti, in quanto non considerato come una modalità operativa efficace per risollevare l'economia. Come sottolinea Confindustria Veneto "i prefetti possono verificare le condizioni dell'impresa e capire le ragioni del credito negato, non certo costringere la banca ad erogarlo" quindi emerge l'esigenza di un "intermediario più tecnico in grado di confrontarsi alla pari con istituti di credito oggi più esposti e, di conseguenza, attenti" (è il caso dei Consorzi Fidi sopra citati).

Molto dura e unanime è poi la reazione degli imprenditori che, seppur con le dovute eccezioni (in particolare verso gli istituti bancari più radicati nel territorio e quindi vicini alle problematiche venete, ma spesso con capienze relative di erogazione), criticano aspramente la condotta delle banche. Ciò di cui gli imprenditori si lamentano, è che stanno ricadendo sulle loro

²⁵ I Consorzi Fidi, più brevemente chiamati Confidi, sono istituti creati con l'obiettivo di prestare garanzie alle banche per agevolare le imprese nell'accesso al credito necessario per sviluppo dell'attività economica.

spalle le conseguenze di una crisi che parte proprio dal mondo finanziario e che ha portato gli istituti di credito ad una chiusura totale e a richieste di “rientro”, anche nei confronti di imprese innovative che avrebbero bisogno di finanziamenti per sostenere le spese in R&S. A loro avviso infatti, come lamenta Alfio Zanella, è facile dire “finanzia se mi dai le garanzie”, ma bisogna saper dire “per la buona idea ti sostengo” (Alfio Zanella s.r.l., intervista del 25/06/09). Ciò che emerge quindi è che spesso sono le figure dei buoni banchieri a mancare, quelli cioè che vedano al di là dei bilanci e che sappiano intuire qual è l’imprenditore intelligente e sagace che va sostenuto. A questo riguardo, M. Galvanin, sottolinea come le banche “non guardano alla progettualità ma guardano solo a quanto l’impresa può dare in garanzia; [infatti] Basilea 2²⁶ è un ottimo strumento ma diventa distorsivo quando si applica solo nell’ambito quantitativo anziché anche in quello qualitativo” (Galvanin Luigino S.p.a., intervista del 29/06/09).

L’ultimo elemento considerato riguarda l’impatto della crisi sul mondo del lavoro, con particolare riferimento alle posizioni delle organizzazioni sindacali che lo tutelano e rappresentano.

Nello specifico la preoccupazione, da parte della CGIL Veneto, nasce dalla considerazione che gli ammortizzatori sociali ad oggi esistenti non sono ritenuti sufficienti. Da qui la proposta di creare un protocollo d’intesa che “si prefigge di aiutare tutte le forme di lavoro creando un principio universale che preveda il sostegno con la Cassa Integrazione anche ai dipendenti impiegati in imprese con meno di quindici dipendenti” (L. Milan, CGIL, intervista del 14/05/09). L’opinione della CISL è che “rispetto alle ricadute occupazionali siamo solo all’inizio, finora le misure hanno retto ma è probabile che serviranno ulteriori interventi” (M. Cecchetto, CISL, intervista del 25/05/09). Per le imprese intervistate una delle più grandi preoccupazioni in quanto vissuta come un *dovere* nei confronti dei dipendenti, è quella di riuscire a mantenere l’occupazione a tutti i costi, sia con l’uso della CIG, sia con meccanismi di turni e gestione delle ferie, sia attuando azioni che determinino una continuità del ciclo produttivo (S. Talin, Talin

²⁶ "Basilea 2" è il nuovo accordo internazionale sui requisiti patrimoniali delle banche. In base ad esso le banche dei paesi aderenti dovranno accantonare quote di capitale proporzionali al rischio derivante dai vari rapporti di credito assunti, valutato attraverso lo strumento del *rating*. Le due maggiori critiche sollevate sono da un lato l’effetto pro ciclico di questo accordo (nei periodi di recessione le banche tenderebbero a ridurre gli impieghi a causa di un rischio maggiore, con la conseguenza di prosciugare il canale del credito e inasprire la crisi stessa), dall’altro gli svantaggi che esso arreca alle piccole e medie imprese che hanno subito aumenti dei tassi di interesse e al contempo una riduzione del credito (fonte: www.basilea2.com).

S.p.a., intervista del 01/07/09). C'è chi poi riflette sulle ricadute dei numerosi licenziamenti effettuati a causa della crisi, con particolare riguardo alla forza lavoro d'età compresa tra i 45-55 anni, difficilmente reinseribile nel mercato del lavoro ma ancora in grado di esprimere potenzialità.

3.4. Interviste: analisi dell'impatto della crisi sulle pratiche di RSI

Ma cosa succede alla Responsabilità Sociale d'Impresa con la crisi? Scompare perché è un lusso che non ci si può permettere od invece è un investimento che può consolidare nel tempo l'impresa aiutandola a superare la crisi? La crisi in atto soffoca un atteggiamento socialmente responsabile perché l'utilizzo delle buone pratiche in un momento così difficile è comunque un "costo" e quindi non è sostenibile anche economicamente? Oppure il voler mantenere un atteggiamento etico e responsabile in un'ottica di RSI, può servire a superare meglio la crisi economica perché l'applicazione di politiche gestionali fondate sulla RSI rafforza i cosiddetti intangibili (capitale reputazionale e relazionale, coesione interna, ...) e pertanto aiuta a distinguersi?

Questa è stata la domanda comune, nonché principale, posta sia ad enti che imprese per capire se la RSI venga percepita come qualcosa di strategicamente rilevante e al contempo eticamente corretta oppure se sia solo elemento di "facciata" ad uso di marketing aziendale. Come enti ed imprese vedono interagire la crisi con la responsabilità sociale?

In questo ambito perciò ci prefiggiamo di raccogliere ed elaborare informazioni da quelle imprese che hanno potuto/voluto adottare le "buone pratiche" di responsabilità sociale e di territorio e come l'uso di queste pratiche abbia contribuito a sostenere e a rafforzare l'obiettivo.

Da un punto di vista di impatto negativo della crisi sulla RSI le considerazioni appaiono molteplici e di vario genere. Unanime è la riflessione che sostenere un atteggiamento legato alla sostenibilità è in questo momento più impegnativo che in altri periodi. Per le aziende fortemente strutturate e di grandi dimensioni le problematiche sono plausibilmente inferiori che per le piccole realtà imprenditoriali le quali sono più impegnate adesso a guardare ai profitti e che non possono conferire quanto precedentemente stanziato a fini diversi, se non che a quelli prettamente produttivi. La considerazione che fa F. Noventa di Banca Padovana (intervista del

03/07/09) è che nella situazione attuale, effetti meno lusinghieri sulle operazioni di CSR potrebbero far optare all'azienda per la soppressione di alcuni reparti e uffici legati alla strategia di responsabilità sociale.

Come osservato da V. Montesarchio di Unioncamere (intervista del 29/05/09) “chi non ha ancora approcciato questo tema, ora difficilmente si impegna in un investimento non solo economico [che prevede] un lavoro di analisi della propria azienda che forse proprio adesso sarebbe il momento di svolgere, ma di cui ora è difficile rendersi conto perché presi dalla sopravvivenza dai problemi quotidiani”. Concorde con questa affermazione è anche la Regione Veneto (intervista del 04/06/09) Il rappresentante contattato presuppone che “la preoccupazione per la crisi disincentivi le imprese ad investire sul lungo periodo per far fronte ad esigenze nel breve termine”.

A fronte di questi aspetti negativi che segnalano tuttavia solo una situazione di difficoltà ma evidenziano senza alcun dubbio che il comportamento intrapreso non va abbandonato, sono emersi quei caratteri positivi della RSI che, qualora seguiti efficacemente, promuovano soluzioni vantaggiose soprattutto in tempo di crisi. Perché è proprio in tempo di crisi che vale la distinzione tra quelle realtà che lavorano in modo socialmente e territorialmente responsabile. La crisi può essere l'occasione, come sostiene Banca Padovana (intervista del 03/07/09), per essere d'aiuto ai consumatori e alle organizzazioni territoriali, al fine di riconoscere quei soggetti che si impegnano attraverso la condivisione ed il rafforzamento delle collaborazioni ad attuare concretamente la CSR. E ancora, in un Veneto dove la spinta all'individualismo è tuttora grande, la crisi creerà l'occasione per far nascere intese tra categorie economiche del territorio per riportare un clima di fiducia reciproca.

La crisi può essere vista come un'opportunità per “fare giustizia della retorica e della strumentalità che a volte caratterizza alcune iniziative in tema di RSI” (M. Cecchetto, CISL, intervista del 25/05/09) e quindi demotivare gli imprenditori che ne fanno uso solo come strumento di marketing ma senza credere profondamente nei suoi valori. “In questo senso anche il Bilancio Sociale²⁷ può ridursi ad un puro strumento di immagine [perché] non si può negare che certi “bei” bilanci sociali contribuiscano a migliorare l'immagine di un'azienda” (Banca Padovana, F. Noventa, *ibid.*). Al contrario chi ne è convinto, pensa che un atteggiamento responsabile ci debba essere sempre, indipendentemente dalla situazione attuale. “La RSI, se

²⁷ Strumento per rilevare e comunicare all'esterno l'impatto dell'attività aziendale sull'ambiente e su tutte le categorie di *stakeholder*.

fatta seriamente, è un elemento strategico per l'impresa, non congiunturale. Per questo, di fronte alla crisi che stiamo vivendo, che ancor prima che finanziaria ed economica è una crisi etica, la RSI diventa uno strumento formidabile” (F. Borga, Confindustria Veneto, intervista del 08/06/09). La RSI, come sostiene M. Galvanin (intervista del 29/06/09), una volta implementata nell'azienda non si può togliere in funzione dei tempi perché è un valore sul quale si fonda tutta la strategia aziendale, del quale si deve essere fermamente convinti perché si crede nei suoi principi. “Fare della concreta RSI significa anche costruire nuove occasioni di sviluppo partendo da queste sfide” (F. Borga, *ibid*).

Da questa analisi emerge il convincimento che si debba incoraggiare l'adozione di buone pratiche tramite diversi strumenti come quelli già messi in atto da Regione Veneto e Unioncamere Veneto (Progetto CSR Veneto) o quelli destinati a partire da dopo l'estate 2009, sempre ad opera dei medesimi enti, che avranno lo scopo di aiutare le imprese nell'adozione del documento dei requisiti minimi, quelli cioè che permettono all'azienda di rientrare nella denominazione di impresa socialmente responsabile.

Nondimeno non possiamo esimerci dal riportare alcune constatazioni scaturite dall'intervista a Unioncamere Veneto nella quale V. Montesarchio fa notare che, a fronte di buone iniziative da parte di enti e istituzioni, è ancora difficile nel territorio veneto riuscire a coinvolgere direttamente nel processo di RSI taluni imprenditori. Essi preferiscono spesso delegare i loro consulenti o rappresentanti aziendali alla frequenza ai corsi di formazione sulla Responsabilità Sociale d'Impresa in quanto i corsi stessi vengono spesso confusi o associati a pratiche di tipo filantropico che non hanno un legame diretto con la gestione aziendale. Un'altra considerazione è quella di come talvolta l'imprenditore veneto applichi inconsapevolmente le *best practices* in ambito aziendale, riconducibili a indicatori di RSI, senza sapere che questo suo modo d'agire, che fa parte della sua mentalità e tradizione, quindi innato, è addirittura oggetto di definizione in ambito comunitario. Alle nuove generazioni deve essere quindi lasciato lo spazio manageriale per poter affrontare in modo consapevole, e non casuale come avveniva per i padri fondatori, i percorsi di RSI.

3.5. Conclusioni

Il futuro a cui si riferisce Veneto Responsabile, circa i valori che sono già presenti nel nostro concetto di fare impresa, è talvolta scosso da eventi che ne rendono difficile ed emblematica l'attuazione, così come è avvenuto a causa della recente crisi finanziaria. “In un mondo complesso come quello di oggi il futuro non si prevede: si costruisce insieme” (A. Vardanega, Presidente Unindustria Treviso).²⁸

In questo tempo di crisi, la giustizia sociale deve prevalere su ogni interesse personale, superando la tentazione del “si salvi chi può”, e conducendo tutti ad una responsabilità collettiva del “salvarsi insieme” e rendere ordinarie delle azioni che ora sono straordinarie.

E' qui che si innesta l'ultimo ambizioso progetto dell'associazione: il “Patto comunitario veneto. Per una responsabilità sociale d'Impresa e di Territorio” (vedi paragrafo 2.5) che ha l'ambizione di “provocare un ampio dibattito intorno alle possibilità che l'attuale situazione di crisi ci offre per ripensare il nostro modello di sviluppo in un'ottica comunitaria e socialmente responsabile, valorizzando ciò che *di giusto e di buono* è già presente nel nostro territorio”²⁹. Un'attenzione particolare sarà dedicata all'aspetto della dimensione giovanile perché quel futuro a cui Veneto Responsabile fa riferimento è anche il futuro centrato sul capitale umano, su nuove competenze, sull'innovazione e soprattutto sul contributo dei giovani che devono trovare all'interno delle nostre comunità il modo ideale per esprimere le loro potenzialità. “Ci sono ancora giovani che credono nei valori e che vorrebbero una società più equa e sostenibile, e noi dobbiamo impegnarci perché questi giovani non restino una rarità” (S. Talin, intervista del 01/07/09). Diventa perciò prioritario progettare e agevolare processi nei quali i giovani possano partecipare e manifestare la loro capacità di riflettere per contribuire ad un futuro imprenditoriale che sappia coniugare etica e finanza. Un nuovo modello di “fare impresa” proiettato verso l'attenzione alle tematiche ambientali e alla relazione dell'azienda con il territorio e la comunità; verso la valorizzazione delle relazioni interpersonali; verso una gestione legale nella sua più ampia accezione del termine.

²⁸ www.unindustria.treviso.it/doctreviso/assemblea_2009/Relazione_Presidente_Vardanega_Assemblea_2009.pdf

²⁹ Dagli atti dell'Assemblea Soci del 30 giugno 2009

Con la speranza di aver trattato adeguatamente un concetto e un argomento più che mai attuale nella dinamica odierna, quello cioè che si cela attorno alla definizione di Responsabilità sociale d'Impresa e le sue compromissioni in seno alla crisi economica, vogliamo citare una asserzione di S. Romano (Regione Veneto, intervista del 04/06/09) che sembra quasi ammonire chi tende a sottovalutare l'importanza della RSI:

“Il periodo che il nostro paese sta fronteggiando ci lascia supporre che il momento successivo alla crisi farà emergere quelle imprese che, tra le altre strategie, avranno deciso di investire nella RSI nonostante non fosse il periodo più vantaggioso per farlo. Nel lungo termine il territorio e prima fra tutte la cittadinanza saprà distinguere e quindi premiare quelle imprese che hanno creduto in una gestione socialmente responsabile che significa fondare la propria competitività sulle risorse territoriali, prima di tutto le persone, che rendono unica la nostra regione”.

Allegati: interviste

CGIL VENETO – Luciano Milan

Intervista del 14 maggio 2009

1) Ma cosa succede, secondo lei, alla RSI con la crisi? Scompare perché è un lusso che non ci si può permettere od invece è un investimento che può consolidare nel tempo l'impresa aiutandola a superare le crisi?

La prima considerazione è che purtroppo ancora la RSI non è cosa molto diffusa. Le aziende sono ancora molto attente a privilegiare il profitto. La crisi è un elemento che tenta di giustificare che i problemi sono legati alla capacità produttività e quindi la RSI non rientra secondo loro e la mette in secondo piano rispetto a quelli finanziari. E' sbagliato tuttavia pensare che la RSI non possa incidere economicamente, anzi la RSI aiuta a distinguersi. La qualità è fondamentale perché la produttività non è più legata solo all'aumento di volumi di basso profilo. E' il consumatore stesso che chiede l'utilizzo di certi parametri e li confronta, perciò le imprese devono considerare anche le persone e le risorse impiegate. La RSI è sicuramente un investimento di ritorno che svolge una funzione qualificante, sia per la risorsa umana che per tutta la società. Del resto, come abbiamo visto, uno dei motivi che ha determinato la crisi, è che l'azione economica che si è impostata ha operato solo per il facile guadagno (sistema finanziario), senza intervenire su di un bene durevole, azione individuale che guarda solo a se stesso e non alla collettività.

2) Il vs segretario generale di TV, P. Barbieri ha chiesto due anni di stop di flussi immigratori per privilegiare i lavoratori autoctoni, appoggiato peraltro dal Ministro dell'Interno Maroni. Poi la Lega ha presentato a febbraio una proposta di legge al Consiglio Regionale che prevede aiuti ai lavoratori delle imprese ma esclusivamente a quelli che vivono in Veneto da almeno 10 anni.

A prescindere dall'evoluzione di questa proposta, sembra che il dibattito sul superamento della crisi si sia trasformato in dibattito sull'immigrazione. Non le sembra che in questo modo le imprese del territorio, abbiano perso una buona occasione per affrontare in modo responsabile la crisi e andare al cuore di una questione delicata ? *(quella della forza lavoro immigrata, indispensabile all'economia locale ma la prima a subire discriminazioni)*

C'è stato un uso strumentale della proposta. La CGIL non è favorevole a bloccare i flussi migratori perché ritiene che un soggetto in difficoltà nel suo Paese, cercherà sempre delle soluzioni in altri territori. E' illusorio pensare di bloccare un processo che da sempre avviene nella storia dei popoli. Il vero problema sta invece nella *governance* dell'immigrazione, la sua cattiva gestione. Se mancano immigrati, qui nel Veneto come in altre regioni, manca forza lavoro, manca la possibilità di fare aumentare il PIL. I lavoratori stranieri inoltre servono e sono serviti a rimpolpare le casse dell'INPS dove versano i contributi che poi difficilmente andranno a riscuotere perché molti di essi, faranno ritorno in patria. Altro riscontro positivo è inoltre l'aumento del tasso di natalità, in un paese, l'Italia, dove la popolazione è sempre più anziana. Immigrazione deve essere vista come una ricchezza per una comunità che, con l'ingresso di altre etnie, altre culture, ha la possibilità di rapportarsi. Gli stranieri devono però accettare gli usi e costumi pur mantenendo la loro identità. Ancora di più in fase di crisi, i flussi migratori vanno attentamente governati per non creare un conflitto tra poveri, tra i lavoratori veneti che rischiano di perdere il posto di lavoro, e l'immigrato che è visto ancora di più come minaccia. Purtroppo è la struttura pubblica che crea la paura del "diverso" e quindi tensione sociale. Basti guardare che le maggiori difficoltà e delinquenza arrivano da chi entra nel nostro Paese con la carta d'identità (v. Romania) e non da chi arriva via mare.

3) Nonostante le recenti dichiarazioni da parte del Presidente di Confindustria E. Marcegaglia che afferma che il peggio della crisi sia passato, continua la richiesta di supportare con ammortizzatori sociali coloro che ancora rischiano di perdere il posto di lavoro. Ritiene che finora in Veneto si siano prese adeguate misure a riguardo?

CGIL non concorda nel dire che il peggio della crisi sia passato; stiamo assistendo ad un semplice rallentamento e le conseguenze si protrarranno a lungo. La CGIL sta lavorando su un protocollo d'intesa che ha come oggetto gli ammortizzatori sociali che non ritiene sufficienti. Tale protocollo si prefigge di aiutare tutte le forme di lavoro creando un principio universale che preveda il sostegno con la cassa integrazione anche ai dipendenti impiegati in imprese con meno di 15 dipendenti. La legge 2 del gennaio 2009 regola l'intervento pubblico per il sostegno al reddito e l'utilizzo delle risorse pubbliche, subordinando il godimento di tale prestazione, dopo la copertura di un 20% da parte della bilateralità (risorse dei lavoratori e delle imprese). Questo crea disparità di trattamento fra i lavoratori, perché non hanno un sistema bilaterale che li

sostiene. In Veneto, con accordo fra Regioni e parti sociali, abbiamo previsto un intervento per un sostegno a 40.000 lavoratori richiedendo allo stato 120.000.000 di euro, ma sono stati stanziati da parte dello stato solo 60.000.000 di cui 10 MI. già assegnati e 50 ancora da arrivare e siamo già a maggio, quindi insufficienti a rispondere alla domanda. Inoltre le Regioni devono intervenire col 30% sottraendo i fondi del FSE destinato ad altri interventi quali l'occupazione, la formazione.

CGIL chiede sostegno al reddito per i lavoratori e sostegno al credito per le imprese, per rispondere alla crisi, tenendo da un lato un rapporto con i lavoratori e dall'altro sostenendo l'impresa affinché sia pronta e nelle condizioni adeguate ad affrontare la ripresa quando questa avvenga. Evitando inoltre la possibilità di licenziamenti, che oltre ad essere un danno per i lavoratori, lo sarebbe anche per l'impresa che perderebbe professionalità e competenze poi difficili da reperire nel mercato. In ultimo si eviterebbero maggiori tensioni sociali.

4) In base ai dati in vostro possesso e a quanto riferitovi dalle imprese, avete recentemente riscontrato un'inversione di tendenza degli istituti bancari nell'erogazione del credito alle PMI nel territorio Veneto?

Le banche sono ancora chiuse [nell'erogazione al credito] e le cause sono anche da attribuirsi ai parametri di Basilea 2; le banche chiedono inoltre alle imprese di dimostrare un certo livello di commesse. Va da sé che in questo momento, di caduta della domanda ed essendo l'Italia un paese di forte esportazione la cosa è insostenibile, per cui le banche non erogano. Su questo punto occorre un vero intervento dello Stato sul credito.

Intervista del 25 maggio 2009

1) Ma cosa succede, secondo lei, alla RSI con la crisi? Scompare perché è un lusso che non ci si può permettere od invece è un investimento che può consolidare nel tempo l'impresa aiutandola a superare le crisi?

Credo che la crisi farà giustizia della retorica e della strumentalità che a volte caratterizza alcune iniziative in tema di RSI. Allo stesso tempo credo che la crisi rafforzerà le motivazioni che stanno alla base della RSI. Molto dipenderà dai soggetti (imprese, associazioni datoriali e sindacali, istituzioni). Noi spingiamo su meccanismi di partecipazione dei lavoratori.

2) Nonostante le recenti dichiarazioni da parte del Presidente di Confindustria E. Marcegaglia che afferma che il peggio della crisi sia passato, continua la richiesta di supportare con ammortizzatori sociali coloro che ancora rischiano di perdere il posto di lavoro. Ritene che finora in Veneto si siano prese adeguate misure a riguardo?

Di fronte alla mancanza di un sistema generale ed universale di ammortizzatori sociali ed all'indeterminatezza della crisi, in particolare nei tempi e nelle intensità, valuto positivamente le misure finora adottate. Rispetto alle ricadute occupazionali siamo solo all'inizio, finora le misure han retto ma è probabile che serviranno ulteriori interventi. Le iniziative aggiuntive di Comuni, Province, Diocesi, ecc. pongono un problema nuovo di coordinamento degli interventi e di rete.

3) In base ai dati in vostro possesso e a quanto riferitovi dalle imprese, avete recentemente riscontrato un'inversione di tendenza degli istituti bancari nell'erogazione del credito alle PMI nel territorio Veneto?

La sensazione (registrata in sede di Osservatorio regionale sul credito) è di arrabbiatura delle associazioni datoriali delle piccole imprese e di una situazione più fluida per le aziende più grandi (quelle associate a Confindustria Veneto). Restano aperti i problemi per le famiglie, anche in relazione al prolungarsi della crisi ed all'eventuale passaggio da ammortizzatori a

licenziamenti, sia sul piano dei mutui che dell'estensione del credito al consumo (in quest'ultimo caso non si tratta solo di banche ma anche di finanziarie).

CONFINDUSTRIA VENETO – Francesco Borga, direttore generale;

Nicola De Gaspari, coordinatore regionale GI

Intervista del 08 giugno 2009

1) Ma cosa succede, secondo lei, alla RSI con la crisi? Scompare perché è un lusso che non ci si può permettere od invece è un investimento che può consolidare nel tempo l'impresa aiutandola a superare le crisi

La RSI, se fatta seriamente, è un elemento strategico per l'impresa, non congiunturale. Per questo, di fronte alla crisi che stiamo vivendo, che ancor prima che finanziaria ed economica è una crisi etica, la RSI diventa uno strumento formidabile, una chance per uscire dalla crisi attraverso una profonda riflessione su attori, comportamenti e strategie. Il Veneto è da sempre terra del fare, terra di concreta coesione sociale, da noi la responsabilità sociale dell'impresa è prima di tutto nei comportamenti, non nei facili slogan ad effetto. La pesante crisi che, purtroppo, non sta risparmiando neanche le imprese venete, ci obbliga a rafforzare ancora di più quel forte legame di solidarietà che da sempre contraddistingue chi vive e lavora in Veneto. Dopo lo shock del post-Lehman, ci si interroga in quale misura le grandi sfide di cui si parla da tempo possano diventare occasioni di sviluppo di nuovi mercati: cambiamenti climatici e sicurezza energetica; catena alimentare; invecchiamento della popolazione e informatizzazione delle reti infrastrutturali e della pubblica amministrazione. Fare della concreta RSI significa anche costruire nuove occasioni di sviluppo partendo da queste sfide.

2) Nonostante le recenti dichiarazioni da parte del Presidente di Confindustria E. Marcegaglia che afferma che il peggio della crisi sia passato, continua la richiesta di supportare con ammortizzatori sociali coloro che ancora rischiano di perdere il posto di lavoro. Ritiene che finora in Veneto si siano prese adeguate misure a riguardo?

In questo momento in cui i "morsi" della crisi sono particolarmente forti, le principali preoccupazioni delle industrie venete sono la salvaguardia del capitale umano, fatto di persone e di competenze e l'accesso al credito. In Veneto la risposta di Regione, banche e parti sociali è

stata veloce e mirata. Ne è la prova l'accordo raggiunto tramite Neafidi³⁰ con un pool di banche che consente l'utilizzo di un plafond di 200 milioni di Euro per le imprese della nostra regione.

La decisione di convogliare parte delle risorse per consentire alle aziende di affrontare i costi della CIG sono una conferma di quanto il Sistema Produttivo Veneto sia attento alle Risorse Umane, vero capitale dell'azienda.

3) E' divenuto da poco operativo il sistema degli osservatori delle prefetture di verificare l'andamento del credito a famiglie e imprese e impedire che vengano tagliati i fondi proprio a chi ne ha ora più bisogno per tirarsi fuori dalle difficoltà. Reputa che questa manovra sia arrivata tardi o che possa essere ancora d'aiuto per la realtà veneta?

Il sistema degli osservatori era un'iniziativa "sentinella", ora bisogna pensare a qualcosa di più tecnico. I Prefetti possono verificare le condizioni dell'impresa e capire le ragioni del credito negato, non certo costringere la banca ad erogarlo. Da qui la necessità di un intermediario più tecnico in grado di confrontarsi alla pari con istituti di credito oggi più esposti e, di conseguenza, attenti. In Veneto, a quanto ci risulta, le segnalazioni dell'osservatorio ad oggi sono solo una ventina: un po' poco per uno strumento che avrebbe dovuto, nelle intenzioni, aiutare concretamente imprese e cittadini. La risposta concreta al problema dell'accesso al credito per le PMI più che dagli osservatori prefettizi passa attraverso i Consorzi fidi che offrono garanzie fino al 50%, in qualche caso al 70%, svolgono un'istruttoria sul richiedente il prestito che va oltre il bilancio e possono capire le reali motivazioni della difficoltà aziendale.

Le chiediamo inoltre la segnalazione di una impresa che, secondo lei, operi anche in questo momento in termini di RSI e quindi abbia continuato ad applicare le "buone pratiche" di sostenibilità territoriale e sociale.

Segnaliamo la Pedrollo Spa di San Bonifacio (VR), azienda di riferimento a livello mondiale nel settore delle macchine per la movimentazione dell'acqua, da anni impegnato sul fronte della RSI.

³⁰ Neafidi è un confidi che opera nel territorio veneto. Offre garanzie al sistema bancario per facilitare alle imprese l'ottenimento di credito a condizioni interessanti. (fonte:www.neafidi.it)

Intervista del 28 maggio 2009

1) Ma cosa succede, secondo lei, alla RSI con la crisi? Scompare perché è un lusso che non ci si può permettere od invece è un investimento che può consolidare nel tempo l'impresa aiutandola a superare le crisi?

Credo che la crisi possa costituire comunque a livello generale un'opportunità per approfondire le tematiche della RSI. Peraltro, la Federveneta rappresenta le banche di credito cooperativo, la cui esistenza stessa è caratterizzata da un obiettivo fortemente connesso con la RSI, rappresentato nell'articolo 2 dello Statuto. Una serie di requisiti normativi, specifici di queste banche, sostengono una modalità di "fare banca" particolare, che trova riscontro nel supporto ai soci, nella qualità dei servizi e nello sviluppo del territorio di appartenenza. Queste banche, che sono cooperative (una testa, un voto), sono radicate in un territorio circoscritto, non possono svilupparsi se non per contiguità territoriale tra Comune e Comune; i soci devono operare o risiedere nel territorio dove è la banca, e la banca stessa deve operare prevalentemente con i soci. Tutto ciò crea forte coesione territoriale, perché sostanzialmente la banca si sviluppa nel momento in cui si sviluppa il territorio ed è al tempo stesso strumento di sviluppo territoriale.

Inoltre le BCC sono facilitate a creare valore sociale perché l'oggetto sociale è mutualistico. L'eventuale dividendo ai soci è limitato da norme, sempre per norma il 70% dell'utile deve tornare a riserva legale. Nel caso (per fortuna assolutamente remoto) in cui la banca venisse liquidata, le riserve non vengono distribuite ai soci. Sono destinate al fondo mutualistico. Come dire che la banca è slegata dagli interessi immediati dell'utile ma è legata alla mutualità.

L'operatività delle banche di credito cooperativo comporta un'influenza anticiclica sull'economia locale. Cosa significa? Di fronte ad una crisi di questa portata cresce il rischio d'impresa e di conseguenza le banche potrebbero essere portate a ridurre il credito. Le BCC invece fondano la loro attività sul credito e sullo sviluppo del territorio e quindi hanno continuato a erogare credito. Nel 2008 i volumi degli impieghi si sono sviluppati più del 10%. Inoltre, nel valutare il *merito creditizio*, la BCC va oltre ai criteri convenzionali che sono il bilancio, la struttura di un'impresa, ecc.. Vengono valutati anche requisiti "*soft*" che riguardano la persona, la sua capacità imprenditoriale e la sua serietà. Ancora, le BCC sono particolarmente attente e

approfondite nella valutazione del credito anomalo, sapendo che dare un giudizio di “sofferenza” significa, tra le altre cose, squalificare le persone. Questa, come le altre, costituiscono modalità di “creare valore” difficilmente quantificabili.

Ma come “vede” la RSI in tempo di crisi, dr. Sala? Dipende molto dagli operatori. Ogni impresa crea valore economico, pagando gli stipendi, pagando le tasse, creando posti di lavoro, ecc., ma mi pare che la RSI debba determinare un valore più ampio, che superi il “normale” costo dei fattori produttivi, che sia figlio di una coscienza sociale, della volontà e della ricerca di uno sviluppo sostenibile del proprio territorio. Nel caso delle BCC la confluenza tra la storia di queste banche, che è storia di mutualità e di attenzione a certe fasce deboli della popolazione, la missione e la normativa, che determina una caratterizzazione particolare, spinge alla RSI. Probabilmente in altri casi la RSI può essere più difficile da realizzare, perché può essere vista come un costo piuttosto che un elemento valoriale positivo. E in questo periodo di contrazione del volume di affari delle imprese, i costi sono importanti. Sono convinto che anche gli enti pubblici abbiano un ruolo importante nello spingere tutti gli operatori economici all’attenzione al sociale ed allo sviluppo sostenibile del territorio, valorizzando (mi scusi il gioco di parole) la creazione di valore delle imprese per l’intera collettività.

2) Viste le recenti dichiarazioni che sembra che il peggio della crisi economica sia passato, ha riscontrato un’inversione di tendenza degli istituti bancari nell’erogazione del credito alle PMI nel territorio Veneto?

Credo che sia difficile dire se il peggio della crisi economica sia passato. Le domande sulla profondità e sulla durata della crisi sono ancora di difficile risposta. A fronte di ciò, i comportamenti delle banche operanti in Veneto possono essere anche molto diversi.

3) E’ divenuto da poco operativo il sistema degli osservatori delle prefetture di verificare l’andamento del credito a famiglie e imprese e impedire che vengano tagliati i fondi proprio a chi ne ha ora più bisogno per tirarsi fuori dalle difficoltà. Reputa che questa manovra sia arrivata tardi o che possa essere ancora d’aiuto per la realtà veneta?

Sono perplesso. Non vorrei che quello degli osservatori delle Prefetture fosse più un’iniziativa politica per avere un ritorno d’immagine, piuttosto che una modalità operativa efficace per

risollevere l'economia. Non mi sembra si tratti di uno strumento macro economico "strutturale". Inoltre, l'iniziativa è troppo recente per poter essere valutata.

4) Nell'ottobre 2008 la Regione Veneto ha approvato un piano di supporto finanziario straordinario per la PMI a sostegno del sistema economico del Veneto stanziando 3,6 milioni di euro. Il piano è finalizzato a consentire a tali imprese di ottenere finanziamenti con scadenze più elevate di quelle al tempo in vigore. Come si è adeguata Federveneta a queste disposizioni? Il vostro Istituto ha già riscontrato che questa manovra sia concretamente servita a risollevare situazioni in seria difficoltà di liquidità finanziaria?

Noi siamo fortemente coinvolti in moltissime iniziative per lo sviluppo, nel senso che generalmente gli stanziamenti pubblici trovano una "leva" in accordi plurilaterali nei quali, ad esempio, sono coinvolti i consorzi di garanzia fidi e le banche. Le nostre banche sono tra i principali operatori che lavorano con i consorzi di garanzia per i crediti delle imprese. Le iniziative in corso sono rilevanti e di diverse tipologie. Ritengo possano essere d'aiuto.

Le chiediamo inoltre la segnalazione di una impresa che, secondo lei, operi anche in questo momento in termini di RSI e quindi abbia continuato ad applicare le "buone pratiche" di sostenibilità territoriale e sociale.

Due esempi che mi vengono in mente, tra i molti:

- Il Credito Trevigiano, certificato ISO 14000 per il rispetto dell'ambiente, sostiene che lo sviluppo è anche rispetto del territorio come risorsa fisica. Il Credito Trevigiano realizza ormai da tempo un Bilancio Socio-ambientale per dare conto in modo trasparente di una gestione responsabile delle proprie attività. Responsabilità che trova concreta realizzazione in ambito economico e finanziario ma anche in ambito sociale e ambientale, nel rispetto dei valori del credito cooperativo e della missione per cui è nata la banca.
- Banca Adria, che non solo dà forte sostegno alle famiglie e alle imprese ma ha a cuore l'attenzione al territorio come risorsa fisica e il rispetto dell'ambiente.

REGIONE VENETO – Santo Romano, dirigente regionale Direzione Formazione

Intervista del 4 giugno 2009

1) Ma cosa succede, secondo lei, alla RSI con la crisi? Scompare perché è un lusso che non ci si può permettere od invece è un investimento che può consolidare nel tempo l'impresa aiutandola a superare le crisi?

Si può presupporre che la preoccupazione per la crisi disincentivi le imprese ad investire sul lungo periodo per far fronte ad esigenze nel breve termine, per questo la Regione Veneto, che da anni sostiene e promuove la diffusione di pratiche socialmente responsabili da parte delle imprese, ancor più oggi è impegnata nell'incoraggiare l'adozione di buone pratiche mediante strumenti diversi. Un esempio è il Protocollo d'intesa tra Regione e Unioncamere del Veneto che già dal 2006 ha dato vita al Progetto CSR Veneto – Forum Multistakeholder, che ha disciplinato, mediante la successiva approvazione di una Convenzione tra l'Unione delle Camere di Commercio del Veneto e della regione stessa, le attività di formazione e diffusione dei principi di RSI, nonché l'individuazione dei requisiti minimi dell'impresa socialmente responsabile. La Regione ed in particolare l'Assessorato alle Politiche dell'Istruzione e della Formazione rinnova il suo impegno nel conseguimento delle finalità sopra esplicitate nella consapevolezza che la presenza di momenti critici non deve arrestare i processi di innovazione che sono già in atto ma, anzi, deve far sì che le imprese siano aiutate a progettare strategie evolutive affinché siano in grado di realizzarle. Pertanto è già in atto il rinnovo del Protocollo d'intesa tra Regione Veneto e Unioncamere del Veneto, della Convenzione e del Piano delle attività per il prossimo anno, affinché possa essere completato lo studio di un percorso che supporti le imprese venete ad intraprendere il percorso della certificazione. A tal fine si aiuteranno le imprese nell'adozione del documento sui requisiti minimi studiando la fattibilità di incentivazioni economiche, fiscali ed amministrative nonché la partecipazione agevolata, mediante punteggi premianti, a bandi pubblici. Il periodo che il nostro paese sta fronteggiando ci lascia supporre che il momento successivo alla crisi farà emergere quelle imprese che, tra le altre strategie, avranno deciso di investire nella RSI nonostante non fosse il periodo più vantaggioso per farlo. Nel lungo termine il territorio e prima fra tutte la cittadinanza saprà distinguere e quindi premiare quelle imprese

che hanno creduto in una gestione socialmente responsabile che significa fondare la propria competitività sulle risorse territoriali, prima di tutto le persone, che rendono unica la nostra regione.

2) Cosa ne pensa la Regione in merito allo sgravio fiscale per chi decide di aumentare il capitale della propria impresa e per chi vuole continuare ad investire, chiesto dal presidente di Confindustria E. Marcegaglia?

E' una proposta interessante. Naturalmente la leva fiscale va utilizzata secondo le possibilità finanziarie e le priorità sia a livello nazionale che regionale.

3) Ciò potrebbe essere un' incentivo per le imprese ad investire nel territorio e quindi a non delocalizzare mantenendo la forza lavoro locale? La Regione ritiene che questo possa essere di stimolo alle imprese per agire secondo un codice etico e che sia di sviluppo e sostegno ad una cultura di responsabilità sociale d'impresa e di territorio?

Lo sgravio fiscale è uno degli strumenti che può servire a rallentare la delocalizzazione delle imprese. Il sostegno ad una cultura di responsabilità sociale d'impresa e di territorio dipende da vari fattori di sviluppo e dall'utilizzo di molteplici strumenti. La Regione Veneto ha già deciso di studiare la fattibilità del "distretto socialmente responsabile" finalizzata ad una maggiore promozione di quelle aziende che si distinguono per la realizzazione di buone prassi di responsabilità sociale e/o per l'adozione dei requisiti minimi individuati in precedenza.

Le chiediamo inoltre la segnalazione di una impresa che, secondo lei, operi anche in questo momento in termini di RSI e quindi abbia continuato ad applicare le "buone pratiche" di sostenibilità territoriale e sociale.

Nel dossier sulle Best Practices, recentemente prodotto in collaborazione con Unioncamere del Veneto, sono diverse le imprese che si sono distinte nell'adozione di buone pratiche di RSI. In particolare ha colpito positivamente l'esperienza dell'Azienda Talin S.p.a la quale, nonostante i costi maggiorati di una gestione in linea con la RSI, ha scelto di continuare ad operare in tale direzione.

Intervista del 29 maggio 2009

1)Ma cosa succede, secondo lei, alla RSI con la crisi? Scompare perché è un lusso che non ci si può permettere od invece è un investimento che può consolidare nel tempo l'impresa aiutandola a superare le crisi?

Penso che indipendentemente dalla crisi, vada fatta la distinzione tra aziende che hanno già intrapreso il cammino di pratiche di RSI in qualche modo già attivate nell'ambito del loro sistema di gestione e quelle che non la conoscono. Credo che le imprese venete, che sappiamo sono per il 95% piccole e medie, che hanno interiorizzato delle pratiche anche semplici e le hanno fatte parte del proprio sistema aziendale, vedano un beneficio dal punto di vista delle relazioni e dell'organizzazione all'interno e esterno dell'impresa e spero che non abbandonino questo percorso. Probabilmente chi non ha ancora approcciato questo tema, ora difficilmente si impegna in un investimento non solo economico; magari sbagliando perché non conosce bene il tema della RSI, le implicazioni e i significati e le applicazioni che possono essere varie e disparate. Perché bisognerebbe far un lavoro di analisi della propria azienda che forse potrebbe essere proprio questo il momento di svolgere, ma di cui ora probabilmente è difficile rendersi conto perché presi dalla sopravvivenza dei problemi quotidiani.

2) Quale lavoro svolgono le Camere di Commercio, in coordinamento con le altre istituzioni, per cercare di tamponare i risultati negativi di questa crisi?

In questo momento particolare, devo dire che le azioni contingenti messe in campo dalle Camere di Commercio riguardano essenzialmente il settore del credito quindi un supporto alle imprese attraverso i Confidi per sostenere accesso al credito. Sono interventi simili: il più diffuso è quello attraverso i Confidi di assegnare nuovi fondi perché aumentino le garanzie per facilitare il credito alle imprese. In merito all'erogazione del credito da parte degli istituti bancari, noi stiamo cercando di monitorare la situazione, ma sono le Prefetture, attraverso gli osservatori presso di esse istituiti, ad avere tale compito. Nell'ambito invece della nuova Convenzione con la Regione per la CSR, inviteremo le imprese ad auto valutarsi rispetto ai requisiti minimi di CSR che abbiamo individuato nella passata annualità. Sarà banco di prova per le imprese. Nel 2008 abbiamo constatato che nelle occasioni di formazioni organizzate specificatamente per loro, le imprese non hanno partecipato in prima persona, ma attraverso i propri consulenti. Era presente

la categoria del terziario quindi dei servizi, ma l'imprenditore perlopiù non veniva direttamente. Credo dipenda dalla dimensione, dalla mentalità e dalla struttura [dell'impresa]. L'idea di fare un corso su questi temi è difficile da realizzare ai fini di un alto coinvolgimento da parte dell'imprenditore. C'è ancora molto lavoro da fare sulla promozione di questo concetto che può essere confuso con pratiche filantropiche (buone azioni) e quindi il legame con la gestione aziendale non è ancora chiaro. Altro aspetto è che ci sono tanti buoni comportamenti che l'imprenditore tiene inconsapevolmente perché fanno parte della tradizione, della mentalità e non andrebbe mai a pensare che si tratti di un comportamento che è perfino oggetto di una definizione comunitaria.

3) Dai vostri studi sulla situazione economica congiunturale, vi sembra che nel Veneto ci sia effettivamente un rallentamento della crisi come già annunciano alcuni esponenti politici e Confindustria?

Per ciò che riguarda un rallentamento della crisi, il monitoraggio più frequente che attua Unioncamere sull'andamento dell'economia regionale, è l'analisi della congiuntura che realizza attraverso un campione di imprese della nostra Regione. Andiamo a sentire di trimestre in trimestre quali sono le previsioni degli imprenditori circa l'andamento dei prossimi 6 mesi. Quello che si è riscontrato è che gli indicatori sono ancora negativi ma che c'è un innalzamento di fiducia per i prossimi 6 mesi, quindi le previsioni che imprenditori formulano sono meno negative di 3 mesi fa. Noi misuriamo la congiuntura attraverso 3 settori: manifatturiero, commercio e servizi. E indice di fiducia nelle imprese manifatturiere è risalito di 10 punti; il clima di cauto miglioramento è collegato all'esigenza di ricostituire delle scorte. Per cui qualcosa si sta muovendo. Sembrerebbe da queste interviste agli imprenditori che possa esserci "uscita dal tunnel" dopo estate, si attende una crescita degli indici e si prevede che qualche accentuato cambiamento si possa avere verso fine anno o primi mesi del 2010.

Le chiediamo inoltre la segnalazione di una impresa che, secondo lei, operi anche in questo momento in termini di RSI e quindi abbia continuato ad applicare le "buone pratiche" di sostenibilità territoriale e sociale.

Quelle fatte nell'ambito della raccolta di Buone Pratiche sono interviste realizzate a metà febbraio 2009, quindi recenti. Bisognerebbe fare un giro di verifica dopo l'estate. Ma sono imprese che sono state segnalate perché nella Provincia di riferimento si distinguono per comportamenti che sono definiti responsabili quindi hanno consolidato pratiche di questo tipo.

Con la Regione partirà dopo l'estate la seconda annualità di azioni per la RSI; c'è in programma di lavoro con le imprese sul test di quel documento chiamato *dei requisiti minimi*. Nella convenzione con la Regione vorremmo testarlo con le imprese per vedere come esse si valutano rispetto agli indicatori dato che è uno strumento di autovalutazione. Credo che quella potrà essere la sede dove verificare se la crisi ha inciso su comportamenti etici e responsabili.

Ditta ALFIO ZANELLA S.r.l. – Alfio Zanella

Intervista del 25 giugno 2009

1) Ma cosa succede, secondo lei, alla RSI con la crisi? Scompare perché è un lusso che non ci si può permettere od invece è un investimento che può consolidare nel tempo l'impresa aiutandola a superare le crisi?

A mio avviso portare avanti un atteggiamento socialmente responsabile non è semplice o meglio, dipende dalla dimensione dell'azienda. Una struttura che se lo può permettere, perché grande, non ha problemi mentre per una piccola azienda come la nostra non è semplice. Ma siccome è nel mio spirito e innato in me avere atteggiamenti responsabili, li perseguo ugualmente. Per esempio per gli stranieri nostri dipendenti anni fa abbiamo attivato dei corsi lingue per aiutarli all'inserimento. Volevo farlo due volte l'anno ma quest'anno non sono riuscito a causa della crisi. Cerco comunque di avere un rapporto di fiducia con i mie dipendenti perché se io sono disponibile con loro (flessibilità per le pause, contributo spese pranzo, ecc.) quando ho bisogno, essi rispondono positivamente. Vedo che c'è un riscontro. Certo che ora le risorse destinate sono inferiori ma, nei limiti compatibili con le poste di bilancio, i piccoli accorgimenti continuiamo a perseguirli. Penso che ciò distingua, o almeno è sempre stato un mio convincimento, ma ora come ora, la gente purtroppo guarda al prezzo. Il consumatore non guarda se si è certificati anche se noi divulghiamo l'informazione, ma in questo momento dove si guarda al prezzo non è facile portare avanti la cosa e spenderci dei soldi. Qualche anno fa il consumatore spendeva in modo più spensierato, ma ora guarda a tutto e anche noi rischiamo di perdere una commessa anche per pochi euro. Probabilmente perché anche il nostro cliente ha poco margine di guadagno e di conseguenza non interessa che si adottano dei sistemi per avere un prodotto di qualità e quindi se c'è un concorrente che può "limare" i costi, il lavoro è suo.

2) Viste le recenti dichiarazioni che sembra che il peggio della crisi economica sia passato, in merito alla sua esperienza o a quella di aziende a lei note, ha riscontrato un'inversione di tendenza degli istituti bancari nell'erogazione del credito alle PMI nel territorio Veneto?

Le banche hanno fatto ancora più cerchio. Hanno un atteggiamento uguale. Dicono che agevolano le aziende in realtà il finanziamento non c'è perché senza la garanzia di un rientro sicuro del capitale prestato, non erogano. Noi lavoriamo nel settore edile e tanti miei clienti hanno detto che le banche hanno dimezzato il credito e chiesto di "rientrare"[con l'esposizione]. Per l'edile è un momento molto difficile. Basta vedere come si stanno comportando con le commissioni massimo scoperto.³¹ Noi siamo solidi e non abbiamo questi problemi, ma molti clienti hanno avuto difficoltà. Noi lavoriamo con Veneto Banca e Cassa di Risparmio del Veneto. In banca manca la figura del bravo banchiere che dovrebbe capire l'azienda e premiare l'imprenditore che ha l'idea giusta. Invece nelle riunioni di categorie affermano che l'erogazione al credito è aperta, ma in realtà così non è. In questo momento dovrebbero aiutare proprio le aziende che rischiano di chiudere. E' facile dire "finanzia se mi dai le garanzie", ma bisogna saper dire "per la buona idea ti sostengo". Ma per loro è un problema; spero che le nostre banche [quelle del nostro territorio] abbiano nei bilanci dei titoli "puliti".

3) Si percepisce la volontà tra le P.M.I. in questo momento di difficoltà generale che "fare squadra" attorno al medesimo problema può aiutare ad affrontarlo meglio o si percepisce tuttavia una scarsa capacità di aggregazione? Percepisce il senso di appartenenza ad una categoria che la sostiene e la ascolta?

Le associazioni cercano di creare aggregazione ma non è semplice perché i problemi delle aziende sono molteplici. Doveva esserci un "pugno forte" da parte del governo in realtà non c'è stato quindi anche le associazioni non possono contrastare. Le associazioni non ottengono grandi risultati e la sensazione è quella che ogni singolo debba gestire i suoi problemi.

³¹ In un contratto di apertura di credito (fido bancario o affidamento) sottoscritto tra banca e cliente, si definisce commissione di massimo scoperto (CMS) una percentuale, calcolata al tasso convenuto, sulla massima esposizione avuta sul conto corrente durante il trimestre di riferimento ed essa si aggiunge agli interessi convenzionali.(fonte: www.wikipedia.org)

4) In merito al passaggio generazionale: si dice che i giovani di adesso sono le classi dirigenti del futuro, ma i giovani non si interessano, non avviene il passaggio delle consegne perché il potere se lo tengono i padri, i giovani non hanno idee.....E' vero?

Un poco l'ho subito anche io, ma poi mio padre si è fatto da parte quando ha visto che l'azienda cresceva. Ma sicuramente questo è uno dei problemi che ci sono. Molti miei coetanei hanno il papà che non lascia la gestione dell'azienda facilmente al figlio. A volte i giovani non sono capaci ma spesso questo non è così. Guido Zanella, mio padre, ha fondato l'azienda attuale ma prima ancora c'era il nonno con la sua attività che ha ceduto a mio padre. L'azienda è nata con la classica struttura veneta di casa-bottega; il settore era vario con fabbrica delle gazzose, alimentari, magazzino di legnami, che sono state poi suddivise ai figli.

Intervista del 29 giugno 2009

1) Ma cosa succede, secondo lei, alla RSI con la crisi? Scompare perché è un lusso che non ci si può permettere od invece è un investimento che può consolidare nel tempo l'impresa aiutandola a superare le crisi?

Se un'azienda ha implementato la RSI non è che si può applicarla o meno in funzione dei tempi, o c'è o non c'è. Se un'azienda lavora in RSI, è una scelta che prescinde dal momento di crisi economica, è una scelta di strategia aziendale quindi la sua applicazione deriva dal fatto che ci si crede. Solo se l'azienda ha in corso delle iniziative da finanziare adesso potrebbe avere dei problemi economici, ma mantenere un atteggiamento socialmente responsabile prescinde dalla crisi perché significa essere responsabili del proprio atteggiamento all'interno della propria azienda. E' un comportamento diverso che un'impresa decide di avere rispetto alle altre aziende che non la applicano, quindi è disgiunta dalla crisi perché si tratta di filosofia aziendale e di scelta metodologica. Talvolta se ne parla come fosse un atteggiamento caritatevole invece avere dei comportamenti corretti all'interno dell'azienda, al di là della legge cogente, è fondamentale soprattutto verso l'essere umano, proprio perché ogni individuo è diverso l'uno dall'altro va ascoltato, ognuno con le sue caratteristiche e i suoi tempi d'apprendimento. L'atteggiamento responsabile ci deve essere sempre anche nei momenti di crisi perché si sta sempre attenti alla sicurezza e al fatto che le persone siano formate. Il capitale umano è una risorsa per l'impresa ed è quindi fondante e meritevole di considerazione.

2) Viste le recenti dichiarazioni che sembra che il peggio della crisi economica sia passato, in merito alla sua esperienza o a quella di aziende a lei note, ha riscontrato un'inversione di tendenza degli istituti bancari nell'erogazione del credito alle PMI nel territorio?

In generale, ovviamente le banche hanno chiuso i finanziamenti, tranne le BCC (Banche di Credito Cooperativo) che sono vicine ai problemi del territorio ma hanno capienze relative di erogazione. Purtroppo le banche si comportano così anche verso le aziende che possono essere innovative, come nel campo delle energie rinnovabili. Agiscono così per limitare il danno che anch'esse hanno subito o meglio che hanno creato loro stesse. Paradossalmente noi paghiamo per errori altrui. Le banche si devono rendere conto che se nel territorio non si dà credito le aziende rischiano tutte la chiusura, inoltre non si può pensare che il mercato possa ripartire solo

con un'iniezione di denaro ma serve anche la fiducia. Sicuramente la responsabilità è di qualche imprenditore poco oculato ma anche perché le banche non hanno creduto nella progettualità dell'imprenditore e nella capacità di rischio che l'imprenditore si assume. Le banche si fanno chiamare "banche d'impresa" invece sono istituti finanziari, non guardano alla progettualità ma guardano solo a quanto l'impresa può dare in garanzia. Basilea 2 è un ottimo strumento ma diventa distorsivo quando si applica solo nell'ambito quantitativo anziché anche in quello qualitativo. Chi ha buone idee innovative fa fatica ad attuarle perché all'interno delle banche mancano le figure competenti per valutare i progetti. Spero che il governo concretamente stia facendo qualcosa di positivo, anche se mi sembra una presa in giro quella della detassazione sugli utili da reinvestire. Andava fatto prima, non ora che di utili non ce ne sono più.

3) Si percepisce la volontà tra le P.M.I. in questo momento di difficoltà generale che "fare squadra" attorno al medesimo problema può aiutare ad affrontarlo meglio o si percepisce tuttavia una scarsa capacità di aggregazione? Percepisce il senso di appartenenza ad una categoria che la sostiene e la ascolta?

Non è un problema solo del Veneto. C'è grande individualismo, questo a mio avviso è diffuso a livello nazionale. Ci sono imprenditori che non hanno fatto il salto culturale, non si sono adeguati a fare massa critica creando delle nicchie e collaborando per dare, per esempio, un prodotto finito. Questo implica una filosofia aziendale dove etica e correttezza nei rapporti è fondamentale, in realtà la concorrenza è spietata. Io stessa ogni tanto faccio dei tentativi per creare questo spirito collaborativo, ma mi sono sempre dovuta arrendere di fronte al poco scrupolo altrui. Per quanto riguarda le associazioni di categoria, devo dire che c'è differenza tra associazione e associazione. Qualcuno in passato ha fatto i propri interessi invece che quelli dell'associazione e questo ha portato a una disaffezione. Bisogna essere attivi e partecipativi e non perseguire obiettivi di interesse personale. A livello territoriale bisogna avere il coraggio di sostituire di ruolo coloro che non sono più rappresentativi per gli imprenditori.

4) In merito al passaggio generazionale: si dice che i giovani di adesso sono le classi dirigenti del futuro, ma i giovani non si interessano, non avviene il passaggio delle consegne perché il potere se lo tengono i padri, i giovani non hanno idee.....E' vero?

Generalizzare è difficile, in Veneto abbiamo molte aziende che ancora non hanno avuto la seconda generazione e che sono tutt'ora in mano al padre-fondatore. Secondo me sono da valutare due cose:

1. I giovani non fanno esperienza all'esterno prima di entrare nell'azienda paterna e quindi entrano senza sapere nulla del mondo del lavoro;
2. Ci sono i giovani neo-laureati che fanno tanti masters e poi entrano a lavorare in una realtà diversa da quella che hanno appreso non percependone le reali esigenze.

Indubbiamente c'è anche la difficoltà di “lasciare lo scettro” e questo è un dato di fatto; d'altro canto quando i figli non dimostrano voglia di fare o i padri ritengono così, diventa una guerra di famiglia, si rischia di rovinare i rapporti. Bisogna usare il buon senso nel passaggio generazionale e farsi sostenere da persone competenti che aiutino anche sotto il profilo emozionale. Nel caso non ci fossero poi dei figli adeguati a subentrare, bisogna che il fondatore trovi il coraggio di prendere delle soluzioni alternative. Non si deve assolutamente cessare l'attività, sarebbe un grave errore non solo sotto il profilo sociale per la perdita del lavoro ma anche per l'economia del territorio e una perdita di un patrimonio nazionale perché, in taluni casi, nessuno sarebbe più in grado di riprodurre la stessa realtà. Ritengo che la ripresa dell'economia ovviamente ci sarà ma sarà una ripresa lenta perché si tratta non solo di recuperare delle fette di mercato ma anche le perdite delle poste di bilancio. A mio avviso ci vorranno almeno 2 anni. Ci sono e ci saranno aziende che chiuderanno e c'è da chiedersi come affrontare il problema dei giovani e di quella forza lavoro tra i 45 e 55 anni d'età difficilmente reinseribile. Non si vedono soluzioni sistemiche da parte di chi ci guida.

Ditta TALIN spa – Stefano Talin, amministratore delegato

Intervista del 01 luglio 2009

1) Ma cosa succede, secondo lei, alla RSI con la crisi? Scompare perché è un lusso che non ci si può permettere od invece è un investimento che può consolidare nel tempo l'impresa aiutandola a superare le crisi?

Devo ammettere che sì, in questo momento di crisi mantenere gli standard della RSI, è difficile e di conseguenza l'atteggiamento socialmente responsabile ne risulta un po' soffocato. Nonostante tutto, il nostro impegno principale è quello di mantenere i livelli occupazionali facendo lavorare tutti i dipendenti a rotazione e in questo momento stiamo facendo uso dello

strumento della cassa integrazione. Poi c'è un occhio di riguardo anche verso i fornitori per cercare di mantenere e garantire la filiera produttiva nel nostro territorio. Un altro nostro impegno è verso i clienti ai quali abbiamo accordato dilazioni di pagamento in segno d'aiuto. Questo significa ancora più erosione del margine di guadagno. Altro problema è che produrre in Italia nel nostro segmento di mercato significa realizzare dei prodotti che costano mediamente dal 30 al 60% in più rispetto gli stessi prodotti provenienti da paesi asiatici, quindi con grande concorrenza.

2) Viste le recenti dichiarazioni che sembra che il peggio della crisi economica sia passato, in merito alla sua esperienza o a quella di aziende a lei note, ha riscontrato un'inversione di tendenza degli istituti bancari nell'erogazione del credito alle PMI nel territorio Veneto?

Per quanto posso dire dal mio osservatorio mi sembra che ancora siamo dentro la crisi e non si vede l'inversione di tendenza. Le nostre banche hanno tenuto in considerazione che noi siamo impegnati nella CSR e abbiamo la certificazione etica SA800 ma hanno sottolineato che lo hanno fatto perché hanno un occhio di favore verso di noi, proprio perché si sono basati su questi principi e comunque perché siamo solidi economicamente. Noi lavoriamo con banche nazionali con filiali nel territorio quindi non sono Banche Popolari o Casse di Risparmio. Si continua ad affermare che solo le banche locali hanno un atteggiamento d'aiuto e invece per noi non è stato così.

3) Si percepisce la volontà tra le P.M.I. in questo momento di difficoltà generale che “fare squadra” attorno al medesimo problema può aiutare ad affrontarlo meglio o si percepisce tuttavia una scarsa capacità di aggregazione? In merito alle associazioni di categoria, percepisce il senso di appartenenza ad una categoria che la sostiene e la ascolta?

Sui temi di CSR, in qualità di delegato Provinciale di Confindustria Vicenza, mi sono battuto con la Regione per fare ottenere dei finanziamenti per implementare le certificazioni SA8000 e premiare le aziende virtuose affinché vengano concessi dei punteggi a quelle che tengono viva la possibilità di mantenere le certificazioni: ambientale, etico-sociale, sicurezza, qualità ecc, e ringrazio la Presidente della Terza Commissione Regionale, Giuliana Fontanella e l'Assessore al Bilancio Regionale Marialuisa Coppola per il grande lavoro con loro svolto e i risultati ottenuti.

Ho anche fatto parte del tavolo CSR provinciale rappresentando Confindustria Vicenza, nel dicembre 2008 la nostra Azienda ha ospitato la prima Assemblea del Forum Multistakeholder del Veneto voluta dall'assessore Regionale Elena Donazzan presso una Azienda Socialmente Responsabile. A marzo 2009 nella nostra sede Confindustriale di Valdagno, abbiamo ospitato il primo Convegno CSR Veneto, incentrato sulla presentazione dei requisiti per essere imprese socialmente responsabili, convegno che ha visto fra i relatori il Presidente di Union Camere del Veneto Federico Tessari, l'Assessore Elena Donazzan, il Commissario Europeo Torsten G. Christen e altri autorevoli relatori. Allo stato attuale, mi sembra anche a seguito dei ripetuti richiami che ho ricevuto dal Presidente Provinciale di Confindustria Vicenza, (di non spingere sulle certificazioni Etiche, di non calcare la mano sul lavoro sommerso e/o minorile ecc. ecc.), che alla attuale Presidenza Confindustriale Vicentina non interessino molto i temi CSR, sembra una cosa di facciata, almeno fino a quando ci sarà questa presidenza, e la dimostrazione più chiara è che fino al 25/06/09 avevo la delega alla CSR di Confindustria Vicenza, delega che mi è stata revocata dal Presidente Provinciale Zuccato Roberto.

4) In merito al passaggio generazionale: si dice che i giovani di adesso sono le classi dirigenti del futuro; ma i giovani non si interessano, non avviene il passaggio delle consegne perché il potere se lo tengono i padri, i giovani non hanno idee.....E' vero?

Secondo me ci sono 3 modalità di interpretazione. Alcuni giovani si danno molto da fare; altri non si assumono responsabilità e altri non vedono futuro e non ci credono quindi si sentono impotenti, li vedo assenti. Io sono stato presso scuole a fare formazione su CSR e organizzato bandi di concorso per le scuole superiori sull'Etica di Impresa. E ho riscontrato questo atteggiamento; per contro chi si impegna lo fa fino in fondo. Posso dire che ci sono ancora giovani che credono nei valori e che vorrebbero una società più equa e sostenibile, e noi dobbiamo impegnarci perché questi giovani non restino una rarità.

BANCA PADOVANA BCC – Federico Noventa, referente per RSI

Intervista del 03 luglio 2009

1) Ma cosa succede, secondo lei, alla RSI con la crisi? Scompare perché è un lusso che non ci si può permettere od invece è un investimento che può consolidare nel tempo l'impresa aiutandola a superare le crisi?

Ci sono iniziative lodevoli, che nascono da fermenti e stimoli di responsabilità sociale ma poi, in fase di realizzazione, si modificano per far fronte a istanze di visibilità e ritorno immediato.

In questo senso anche il Bilancio Sociale può ridursi ad uno puro strumento di immagine: una pubblicazione curata, un lungo elenco di iniziative realizzate, una grafica studiata per colpire, una serie di iniziative sociali capaci di trasmettere valori e significati alla pubblicazione. Non si può negare che certi "bei" bilanci sociali contribuiscano a migliorare l'immagine di un'azienda. Non si può negare che certe campagne di marketing sociale aumentino la clientela e contribuiscano a rendere più fedele una fascia di simpatizzanti.

In un momento economico, come quello attuale, questo tipo di operazioni potrebbe essere messo in discussione dai risultati delle campagne organizzate. Alla prova dei fatti, effetti meno lusinghieri, potrebbero portare a tagli dei budget, alla diminuzione delle risorse disponibili, alla soppressione di reparti e uffici legati alla CSR. La crisi potrebbe aiutare i consumatori, le organizzazioni del territorio, le famiglie a riconoscere i soggetti che si adoperano per realizzare esperienze di responsabilità sociale attraverso la condivisione, la ricerca di sinergie, e il rafforzamento delle alleanze con i propri stakeholder sia internamente che esternamente.

2) Viste le recenti dichiarazioni che sembra che il peggio della crisi economica sia passato, in merito alla sua esperienza o a quella di aziende a lei note, ha riscontrato un'inversione di tendenza degli istituti bancari nell'erogazione del credito alle PMI nel territorio Veneto?

Forse il "peggio" è ancora di là da venire. La cultura del "rispetto" dell'ambiente, della "valorizzazione delle risorse", dell'uso "responsabile" dei mezzi a disposizione di un'azienda sta crescendo rapidamente; ma non è ancora così forte e radicata per orientare una persona (o un

gruppo) a “rinunciare in piena coscienza” ad un buon affare per domani se questo mette in pericolo la sostenibilità del territorio a 10-15-20 anni.

Per quanto riguarda le BCC esse si distinguono per la loro capacità di interagire con la realtà territoriale veneta. In un momento di crisi, queste banche locali possono solo potenziare al massimo la loro capacità di incontro e di cura delle relazioni con le istituzioni locali, gli imprenditori, le famiglie. Le banche di credito cooperativo, come dice il loro nome, si fondano sulla proprietà diffusa tra i soci residenti e operanti nei territori che esse presidiano. Il tipo di intermediazione finanziaria che ne deriva è possibile soprattutto per il valore delle relazioni, dove la conoscenza reciproca rende possibile la FIDUCIA. La fiducia è un bene che si costruisce progressivamente e le banche locali, come la nostra possono giocare oltre 100 anni di buone pratiche e di aiuto al territorio, in momenti di crisi come quello attuale. Rimettere in gioco questa fiducia è una grande responsabilità che le BCC si stanno assumendo. Ma proprio per questo la convenzione firmata ad aprile 2009, nell’ambito dell’Intesa Programmatica d’Area del camposampierese, con tutti i principali soggetti del territorio (gli 11 comuni dell’Unione, la Provincia, le associazioni di categoria, i sindacati, gli istituti scolastici) rappresenta un’importante iniezione di fiducia nel sistema locale da parte della Banca Padovana di Credito Cooperativo e del Credito Trevigiano s.c. Con questo accordo le due BCC si sono impegnate a sostenere il credito alle imprese sia a breve, che a medio-lungo termine. Con questo accordo le due BCC si sono impegnate a dare attuazione, anche nel camposampierese, a forme, già sperimentate altrove, di microcredito.

3) Si percepisce la volontà tra le P.M.I. in questo momento di difficoltà generale che “fare squadra” attorno al medesimo problema può aiutare ad affrontarlo meglio o si percepisce tuttavia una scarsa capacità di aggregazione?

Nel Veneto c’è ancora una grande spinta all’individualismo, la capacità di “un agire coordinato e concordato” passa ancora attraverso lente e faticose mediazioni per la difficoltà a porre l’interesse di tutti al di sopra delle tentazioni corporative. Ma l’intesa sottoscritta con le categorie economiche del territorio di cui si parlava prima rappresenta, anche in questo senso un importante segnale di collaborazione. La crisi aiuterà certamente a valorizzare analoghe esperienze di allargamento delle relazioni: riporterà al centro quelle “relazioni interessate” che potranno assicurare a tutti i soggetti coinvolti un positivo ritorno.

4) In merito al passaggio generazionale: si dice che i giovani di adesso sono le classi dirigenti del futuro; ma i giovani non si interessano, non avviene il passaggio delle consegne perché il potere se lo tengono i padri, i giovani non hanno idee.....E' vero?

Nel Veneto il passaggio generazionale è reso difficile da una mentalità che è ancora legata al modello vincente degli scorsi decenni; il modello costruito dal “paron”, dal fondatore dell’azienda. Lo spirito di iniziativa, la buona volontà e l’impegno di tante ore dedicate al lavoro consentivano di far fronte agli imprevisti e ai problemi dell’attività. In questi ultimi anni, il processo di globalizzazione, richiede a tutti un ripensamento culturale, richiede di ripensare completamente la formazione, richiede nuovi e importanti investimenti nelle scuole, richiede la capacità di trattenere i giovani, richiede di affrontare con coraggio e intelligenza la fuga dei migliori cervelli all’ estero: nonostante alcuni brillanti esempi di innovazione le aziende non possono essere lasciate sole nella costruzione della “civiltà della conoscenza” che i protocolli di Lisbona hanno cominciato a disegnare. Anche le banche, impegnate nella RSI e le fondazioni bancarie possono contribuire, concretamente, alla crescita di una nuova classe dirigente, per le aziende e, più in generale, per lo stesso territorio.

Bibliografia

- ANASTASIA, B. e CORO', G., 1996. *Evoluzione di un'economia regionale. Il Nordest dopo il successo*, Ediciclo
- ANASTASIA, B. *Le tendenze del mercato del lavoro* e CORO', G., OCCARI, F., *La differenziazione dei mercati locali del lavoro*, in Agenzia regionale per l'impiego del Veneto [a cura di], 1998 *Rapporto sul mercato del lavoro*, FrancoAngeli
- BAUMAN, Z., 2003. *Voglia di comunità*. Roma-Bari, Laterza, p. X
- BRUNETTI, G., 2004. *Globalizzazione e flussi di competenze*. In: a cura della Partnership Equal "G-Local", 2004. *Imprese e migrazioni nella società veneta*, Milano: FrancoAngeli.
- CODA, V., 2005. Responsabilità sociale e strategia dell'impresa. In: SACCONI, L., a cura di, 2005. *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*. Roma: Bancaria editrice, pp. 179-186.
- CROCETTI, S., e CREMONA, D., 2005. *Le relazioni giuridico economiche 3*. Torino: Tramontana.
- CROSTA, P.L., 2002. Modi di vivere/di fare vivere/di raccontare il territorio. In: PERARO, F., e VECCHIATO, G., a cura di, 2007. *Responsabilità sociale del territorio: manuale operativo di sviluppo sostenibile e best practices*. Milano: FrancoAngeli, p.34.
- EUROPEAN COMMISSION, 2001. *Green Paper, Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility* [online]. Disponibile su http://www.corporatejustice.org/IMG/pdf/greenpaper_en.pdf [data di accesso: 07/05/09].
- FONTANA, G.L. e ROVERATO, G., 2001. Processi di settorializzazione e di distrettualizzazione nei sistemi economici locali: il caso Veneto. In: Amatori, F. e Colli, A., a cura di, 2001. *Comunità di imprese. Sistemi locali in Italia tra Otto e Novecento*. Bologna: Il Mulino
- FRIEDMAN, M., 1962. *Capitalism and freedom*. Chicago: Chicago University Press.
- GALLINO, L., 2005. *L'impresa irresponsabile*. Trento: Gli struzzi Einaudi
- MAGNAGHI, A., 2006. *Gli atlanti del patrimonio e lo "statuto dei luoghi" per lo sviluppo locale autosostenibile*. In: Bertocin, M. e Pase, A., a cura di, 2006. *Il territorio*

non è un asino. Voci di attori deboli: atti del convegno: Rovigo 9-10 giugno 2005.
Milano: FrancoAngeli

- MARSON, A., 2001 . *Barba Zuchòn Town: una urbanista alle prese col Nordest.* Milano: FrancoAngeli.
- MARTINI, E. R., e SEQUI, R., 1997. *Il lavoro di comunità.* Roma: NIS
- MASINI, C., 1979. *Lavoro e risparmio: Economia d'azienda.* Torino: UTET
- PERARO, F., e VECCHIATO, G., a cura di, 2007. *Responsabilità sociale del territorio: manuale operativo di sviluppo sostenibile e best practices.* Milano: FrancoAngeli.
- RAFFESTIN, C., 1981. *Per una geografia del potere,* Milano: Edizione Unicopli.
- RONCHEI, M., 2009. Con l'etica meno titoli tossici. *Il Sole 24 ore*, 19 Apr., pag. 23.
- ROVERATO, G., 1995. Alle origini del "modello Veneto": un documento di Gavino Sabadin (1955), *Studi di storia economica sul Veneto.* Padova: La Modernissima.
- SABADIN, G., 1955. *La depressione economica del Veneto*, testo poligrafico, Padova.
- SACCONI, L., a cura di, 2005. *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa.* Roma: Bancaria editrice.
- TABELLINI, G., 2009. Idee e regole per il mondo dopo la tempesta. *Il Sole 24 ore*, 7 Mag., pag. 1;3.
- VALENTINI, S., 2004. *Responsabilità sociale d'impresa e globalizzazione.* Milano: FrancoAngeli.

Siti web consultati

<http://www.altapd.it>

<http://www.apivenetofidi.it>

<http://www.basilea2.com>

<http://www.caritasitaliana.it>

<http://www.fsc-italia.it>

<http://www.giorgioroverato.eu/A/STUDI/Sabadin.pdf>

<http://www.giorgioroverato.eu/SP/processi2008-09.pdf>

<http://www.iso.org>

<http://www.neafidi.it>

<http://www.progettoveneto.it>

<http://www.pv.camcom.it/upload/documenti/SocialStatement.pdf>

<http://www.stranieriinitalia.it/news/sintesaritas25ott2006.pdf>

<http://www.unindustria.treviso.it>

<http://www.venetoresponsabile.it>

<http://www.wikipedia.org>