

Fondazione Nord Est

Presidente
Dino Menarin
Direttore
Daniele Marini

NE
Direttore responsabile
Stefano Pernigotti

Redazione:
Fabio Bordignon, Federico Ferraro,
Daniele Marini, Giampaolo Pedron,
Silvia Oliva

Hanno collaborato:
Pier Paolo Baretta, Angelo Ferro,
Arduino Salatin

Anno 6 n. 1 gennaio/febbraio 2004
periodico bimensile
Poste Italiane S.p.A.
Spedizione in Abbonamento Postale
D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n°46)
art. 1 - comma 2, DCB TV

NTE

analisi e commenti



Fondazione Nord Est
studi ricerche progetti

**Responsabilità etica e
coscienza sociale:
gli esiti della ricerca**

pag. 2

Impresa e territorio.

**Linee guida per un modello
di sviluppo "sociale"**

pag. 7

**La responsabilità sociale
dell'impresa e il ruolo delle
parti sociali**

pag. 11

**L'impresa "socialmente
responsabile": una moda
o una nuova frontiera?**

pag. 13

Qui diamo i numeri!

pag. 16

Editoriale

Lo sviluppo delle economie e delle società di aree a presenza diffusa di Pmi si caratterizza per una "industrializzazione senza frattura". Questa la definizione data da due studiosi in un noto volume degli anni '80. La crescita locale, infatti, non pareva allora segnata da veri e propri strappi, diversamente da quanto era avvenuto, ad esempio, nel Nord Ovest dell'Italia.

Oggi quel tipo di sviluppo ha raggiunto, però, un crinale e chiede di essere rivisitato. Soprattutto perché i fattori che stavano alla base del suo successo si stanno esaurendo. Gli indicatori che segnalano la finitezza di quelle risorse sono noti: calo demografico, saturazione del territorio e carenza di infrastrutture, difficoltà a reggere la competitività dei settori più maturi, e così via. Ma un aspetto, fra gli altri, appare peculiare: la necessità di rivisitare il rapporto fra impresa e territorio, fra economia e società locale.

Il tema della responsabilità sociale d'impresa s'innesta in questo processo di ridefinizione. Lo sviluppo economico a carattere distrettuale, fondato sulle Pmi, si nutre delle risorse del territorio e del suo capitale sociale. In esse trova la sua stessa legittimazione. Nel momento in cui queste risorse si vanno esaurendo, si crea una progressiva divaricazione fra le sue componenti.

La responsabilità etica non si esaurisce nella redazione di un bilancio sociale, condizione necessaria, ma non sufficiente. Al contrario, essa comprende la necessità di trovare nuova legittimazione all'azione economica dell'impresa e nuovi ambiti di reciprocità fra economia, territorio e società. Affinché possa scattare nuovamente una "complicità" fra di essi, declinata però in modo diverso rispetto al passato.

Come si può ben intuire, la responsabilità sociale è sicuramente un tema di frontiera, ma costituisce già oggi una questione fondamentale per la progettazione del futuro sviluppo economico e sociale locale, ma non solo.

Le indicazioni che emergono dagli orientamenti degli imprenditori interpellati da alcune ricerche appaiono emblematiche.

Vi è una consapevolezza ormai abbastanza diffusa sui temi afferenti alla responsabilità sociale. Nel contempo, essa assume declinazioni pratiche articolate e, più spesso, di carattere filantropico. Sembra prevalere un atteggiamento di consapevolezza "auto-limitativa" e ancora poco "pro-attiva". Pochi ancora si spingono a considerare la responsabilità sociale come una dimensione sulla quale investire con decisione. A ben vedere, a tutt'oggi, non potrebbe essere diversamente. Basti considerare la struttura produttiva dell'area, composta in prevalenza di imprese di piccola e media dimensione. Oppure i settori prevalenti di attività, generalmente a forte carattere tradizionale. La responsabilità sociale costituisce quindi un tema importante, ma assolutamente inedito, con il quale confrontarsi.

E', pertanto, opportuno agire lungo due versanti. Il primo attiene alla possibilità, soprattutto per le imprese più piccole, di rendere disponibili strumenti e servizi che permettano una maggiore diffusione delle pratiche di responsabilità sociale. Perché queste imprese, da sole, non riescono a trovare né le risorse né le conoscenze necessarie per seguire anche questa nuova dimensione. Il secondo rinvia alla dimensione culturale e ad un'azione di diffusione e di educazione all'esercizio della responsabilità sociale. Non solo sul piano etico, ma anche economico. Per cercare di rinnovare la "complicità" fra economia e società, fra impresa e territorio. Con l'obiettivo di provare a ritessere, in forme nuove e diverse, quella orditura che in passato aveva segnato e acconsentito lo sviluppo.

I risultati di una ricerca realizzata dalla Fondazione Nord Est per la Camera di Commercio di Padova e la Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, in collaborazione con Rotary Club Padova Euganea e Padova Nord, Unindustria Padova, Ordine dei Dottori Commercialisti di Padova e PriceWaterhouseCoopers. Il concetto di responsabilità etica e sociale, seppure secondo modalità ancora poco formalizzate, si sta facendo strada anche tra le imprese del Nord Est. Il caso della provincia di Padova.

Responsabilità etica e coscienza sociale: gli esiti della ricerca

2

La ricerca, realizzata su un campione di iscritti ad Unindustria Padova e un panel di opinion leader tra gli imprenditori del Nord Est, si pone come obiettivo di verificare se ed in quale misura la nozione di responsabilità etica e sociale sia un elemento presente nella gestione e determinazione delle strategie delle imprese di tale ambito territoriale.

Un modello di sviluppo economico "sociale"

A tal fine, è stato innanzitutto chiesto ai titolari interpellati di definire gli obiettivi che un modello di sviluppo economico dovrebbe perseguire per poter essere definito "sociale".

A questo proposito, la tutela del territorio e la promozione della crescita umana e culturale della società costituiscono, per più del 40% del campione, la via preferenziale attraverso cui si può sostanziare uno sviluppo economico socialmente compatibile. Tuttavia, una maggiore giustizia sociale, conseguita mediante il contenimento della disoccupazione e una più equa distribuzione della ricchezza, è per i due quinti degli interpellati il vero elemento distintivo di un modello di sviluppo connotato anche in senso etico e sociale. Nella determinazione di tale modello, concorrono invece in misura minore le dimensioni relative al welfare, in particolare la garanzia di adeguati livelli di assistenza sanitaria per tutti i cittadini e la promozione di azioni ed interventi di solidarietà.

Il campione di imprenditori è stato inoltre chiamato ad esprimersi circa il grado di corrispondenza tra il sistema produttivo della propria provincia e il modello precedentemente individuato. La maggioranza degli iscritti ad Unindustria Padova (57,3%), così come del panel riferito all'intero Nord Est (62,9%), ritiene che il modello produttivo nordestino si sia affermato in un sostanziale equilibrio con la società ed il territorio circostanti. E' necessario, tuttavia, aggiungere che il giudizio è in genere moderatamente positivo, mentre la quota di coloro che vedono compiutamente realizzato nella propria provincia un modello socialmente compatibile è molto bassa sia in provincia di Padova (5,8%) che nel resto del Nord Est (6,2%).

Le imprese sono, quindi, mediamente abbastanza attente all'esigenza di dover coniugare lo sviluppo economico con la sostenibilità dello stesso. Ma da che cosa dipende, nella realtà, la buona reputazione di un'impresa? Il principale fattore è costituito dal suo successo nel proprio settore di attività. A seguire, troviamo poi la qualità delle relazioni intrattenute con i propri lavoratori ed il rapporto con l'ambiente ed il territorio. Agli ultimi due posti, infine, seguono la qualità dei rapporti con gli altri imprenditori e con il sindacato. I titolari interpellati tendono così a fornire una declinazione quasi "intimista" della responsabilità etica e sociale dell'impresa, in cui prevalgono una dimensione interna (il rapporto con i dipendenti) ed una più strettamente legata all'attività dell'impresa (il successo nel proprio settore). Con più fatica, invece, la buona reputazione di un'impresa si intreccia con variabili esterne ad essa, che – almeno apparentemente – non sembrano avere ripercussioni significative sull'attività economica e produttiva.

RSI ed impresa: questione solo di immagine?

La maggioranza degli imprenditori interpellati (il 60,8% tra quelli padovani ed il 62,4% del panel nordestino), infatti, ritiene che l'adozione di azioni di responsabilità sociale concorra in misura piuttosto limitata a determinare il successo economico di un'impresa. Allo stesso tempo, tuttavia, il 77,1% dei titolari d'impresa attivi in provincia di Padova e addirittura l'89,1% dei testimoni privilegiati scelti per il Nord Est, ritiene che la disponibilità di un'im-

presa ad adottare azioni a carattere etico e sociale possa incidere molto o abbastanza sulla sua immagine complessiva. Le azioni legate ad una visione etica dell'attività d'impresa hanno, quindi, un carattere prevalentemente promozionale, nel senso che contribuiscono a rafforzarne l'immagine positiva presso i clienti, i fornitori ed il territorio. Soltanto un imprenditore su quattro, inoltre, scorge anche un ritorno economico, quasi che il miglioramento dell'immagine non porti anche all'acquisizione di nuovi clienti o all'aumento del proprio volume di affari e si esaurisca in una sorta di legittimazione ulteriore del proprio operato. In realtà, è improbabile che queste due dimensioni, economica e di immagine, possano essere davvero così scollegate l'una dall'altra. Le imprese hanno già compreso in pieno, quindi, le potenzialità di legittimazione ulteriore proprie delle azioni di responsabilità sociale, ma tardano ad individuarne, forse per la mancanza di adeguati strumenti di quantificazione, il ritorno anche in termini economici.

Le azioni etiche delle imprese

Per quanto riguarda le azioni a carattere etico e sociale che le imprese hanno già realizzato o intendono promuovere a breve, il primo posto è occupato dal sostegno e/o dalla sponsorizzazione di attività sportive, attività praticata da quasi 6 imprenditori su 10. A seguire troviamo le donazioni (45% dei casi sia a Padova che nel panel) e l'agevolazione alla frequenza di corsi di formazione (rispettivamente 45% e 67% dei casi). Quanto agli aiuti alla ricerca, essi sono già stati promossi da circa tre imprenditori su dieci sia in provincia di Padova che tra i componenti del panel nordestino. Sullo stesso livello, troviamo poi anche la sponsorizzazione di mostre, restauri ed altre attività culturali, che pure trova un consenso del 30% presso il campione oggetto dell'indagine. Le certificazioni internazionali in materia ambientale appaiono, invece, ancora poco diffuse presso le imprese contattate, ma il dato conosce un significativo ribaltamento se si considera che più del 30% delle stesse ha già avviato, o intende farlo a breve, le procedure necessarie per il conseguimento di tali attestati. Ci troviamo, quindi, di fronte ad uno strumento che gli attori del sistema economico ritengono sempre più idoneo ad attestare l'impegno dell'impresa in campo sociale ed ecologico. Per quanto riguarda, invece, le azioni rivolte specificamente alle fasce deboli della società (anziani, disabili), tale pratica appare più diffusa tra i testimoni privilegiati scelti per il Nord Est (28,9%) che tra i titolari d'impresa padovani (13,8%). A questo proposito, si deve sottolineare come la struttura e le dimensioni mediamente ridotte delle imprese del contesto di riferimento costituiscano un fattore frenante verso l'adozione di tali azioni.

Il bilancio sociale

Poco più del 3% delle imprese interpellate, infine, ha dichiarato di redigere, accanto ai documenti contabili previsti dalla legge, anche un bilancio sociale, strumento che taluni ritengono il più idoneo per quelle imprese che vogliono comunicare al pubblico il carattere etico della propria attività. Ciò nonostante, più del 60% degli imprenditori interpellati si dichiara disponibile a stendere un bilancio sociale qualora se ne presenti in futuro l'opportunità. Non si riscontrano, quindi, nel campione atteggiamenti di avversione o di indifferenza verso tale documento. Tuttavia, allo stato attuale, una maggiore diffusione di tale pratica appare ostacolata da un lato, dalle piccole dimensioni aziendali, dall'altro dalla scarsa conoscenza sia dell'argomento che delle pratiche connesse. E' probabile, quindi, che una maggiore apertura verso il bilancio sociale possa derivare da una più precisa defini-

zione, anche a livello normativo, delle modalità da adottare per la predisposizione del documento, fatto salvo che si tratta sempre di un atto del tutto volontario da parte delle imprese.

Tabella 1

Secondo Lei, un modello di sviluppo economico può essere definito "sociale" quando contribuisce a: (indichi due fra le risposte qui riportate, percentuali di sì)

	iscritti Unindustria PD	Opinion Panel FNE
Tutelare l'ambiente	43,8	53,6
Promuovere crescita umana e culturale del territorio in cui opera	42,4	50,5
Contenere la disoccupazione	39,9	29,9
Garantire equa distribuzione della ricchezza	39,3	34,0
Garantire adeguati livelli di assistenza socio-sanitaria	27,7	17,5
Promuovere azioni di solidarietà sociale	6,6	17,5

Fonte: Fondazione Nord Est; n. casi 381 iscritti Unindustria Padova; n. casi 97 Opinion Panel FNE

Tabella 2

In che misura, secondo Lei, il sistema produttivo della Sua provincia si avvicina ad un modello di sviluppo economico sociale? (valori percentuali)

	iscritti Unindustria PD	Opinion Panel FNE
Molto	5,8	6,2
Abbastanza	51,6	56,7
Poco	40,3	35,1
Per nulla	2,3	2,1
Totale	100,0	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est; n. casi 381 iscritti Unindustria Padova; n. casi 97 Opinion Panel FNE

Tabella 3

Secondo Lei, la buona reputazione di un'impresa dipende ... (mettere in ordine progressivo di importanza: 1 aspetto ritenuto più importante e 5 aspetto ritenuto meno importante, percentuali di primi e secondi posti totalizzati da ciascuna risposta)

	iscritti Unindustria PD	Opinion Panel FNE
dal successo dell'impresa nel proprio ambito di attività	77,3	75,5
dalla qualità del rapporto con i lavoratori	74,0	70,1
dal rapporto con il territorio e l'ambiente circostante	34,1	46,2
dai rapporti con gli altri imprenditori	17,2	11,8
dalle relazioni con il sindacato	8,5	9,7

Fonte: Fondazione Nord Est; n. casi 381 iscritti Unindustria Padova; n. casi 97 Opinion Panel FNE

Tabella 4

Può dirci in quale misura Lei è d'accordo con queste affermazioni?

Il successo economico di un'impresa dipende, nel medio e lungo periodo, anche dalla sua disponibilità a promuovere azioni di responsabilità sociale (donazioni, sponsorizzazioni...)

	iscritti Unindustria PD	Opinion Panel FNE
Per nulla	13,1	9,7
Poco	60,8	62,4
Abbastanza	22,3	24,7
Molto	3,8	3,2
Totale	100,0	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est; n. casi 381 iscritti Unindustria Padova; n. casi 97 Opinion Panel FNE

Il successo d'immagine di un'impresa dipende, nel medio e lungo periodo, anche dalla sua disponibilità a promuovere azioni di responsabilità sociale (donazioni, sponsorizzazioni...)

	iscritti Unindustria PD	Opinion Panel FNE
Per nulla	3,2	0
Poco	19,8	10,9
Abbastanza	59,1	62,0
Molto	17,9	27,2
Totale	100,0	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est; n. casi 381 iscritti Unindustria Padova; n. casi 97 Opinion Panel FNE

Tabella 5

Quali, fra le seguenti azioni di responsabilità sociale, sono già state adottate dalla Sua impresa o intende promuovere in futuro?

	iscritti Unindustria PD		Opinion Panel FNE	
	Sì	Intende farlo	Sì	Intende farlo
Sostegno o sponsorizzazione di attività sportive	51,8	10,6	58,8	5,2
Donazioni	45,7	11,1	45,4	6,2
Agevolazione alla frequenza di corsi di formazione	44,9	26,8	67,0	13,4
Aiuti alla ricerca	27,9	20,9	30,9	23,7
Sponsorizzazione di mostre, spettacoli e restauri	27,6	8,7	29,9	15,5
Conseguimento di certificazioni in materia ambientale	19,2	34,4	17,5	35,1
Interventi rivolti alle fasce sociali più deboli	13,8	14,3	28,9	13,4
Erogazione di borse di studio	6,7	12,5	28,9	23,7
Costituzione di asili nido	0	7,0	7,2	13,4
Altro	4,2	0	3,1	0

Tabella 6

La Sua impresa, accanto ai documenti contabili previsti dalla legge, redige anche un bilancio sociale?

	iscritti Unindustria PD	Opinion Panel FNE
Si	3,9	3,2
No	96,1	96,8
Totale	100,0	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est; n. casi 381 iscritti Unindustria Padova; n. casi 97 Opinion Panel FNE

Tabella 7

Se attualmente non redige un bilancio sociale, la Sua impresa sarebbe disponibile a farlo qualora se ne presentasse l'opportunità?

	iscritti Unindustria PD	Opinion Panel FNE
Si	62,0	70,8
No	38,0	29,2
Totale	100,0	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est; n. casi 381 iscritti Unindustria Padova; n. casi 97 Opinion Panel FNE

In Veneto, sviluppo economico e crescita del territorio si sono intrecciati intensamente, creando un modello con forti connotazioni e specificità "locali". L'attuale globalizzazione dei mercati rischia di compromettere tali caratteri distintivi. Di qui la necessità e l'urgenza di recuperare e rafforzare i legami con il territorio, quali leve per un ulteriore sviluppo che sia sostenibile sotto il profilo ambientale, economico e sociale.

Impresa e territorio. Linee guida per un modello di sviluppo "sociale" 7

La geo-community: una riproduzione su scala globale del distretto industriale

Il rapporto di un'impresa con il proprio territorio è determinante al fine di costruire relazioni locali significative. In un'epoca contrassegnata dal fenomeno della globalizzazione, che può trascinare le imprese verso l'appiattimento e l'omologazione agli standard praticati dal più forte, gli assets di identità territoriale costituiscono una variabile strategica fondamentale per rimanere protagonisti sullo scenario mondiale.

Lo sviluppo che il nostro paese ha conosciuto nel dopoguerra è dipeso in larga parte dalla disponibilità del territorio ad accogliere le imprese e a diffonderle attraverso l'esaltazione di forti specificità. La configurazione tipica di questo intreccio tra imprese e territorio in grado di produrre anche un'identità locale è costituita dai distretti industriali.

Le dinamiche all'interno del distretto hanno agito positivamente non solo sul versante della produttività e della competitività delle imprese, ma anche sul versante della crescita e della estensione del benessere prodotto anche alla comunità locale. Le piccole imprese, proprio per il loro carattere "personalistico e familiare", ne sono state il propellente, con una sequenza di reciprocità.

Con l'avvento della globalizzazione, la peculiarità localistica del distretto si allarga ed include territori lontani in cui vengono riproposti gli stessi schemi di filiera. Si viene così a parlare di geo-community o di distretto virtuale, che comprende l'ambito del "vecchio" distretto e le "nuove aree" di delocalizzazione.

Gli effetti sul "vecchio" territorio che viene sottoposto a questa radicale trasformazione ancora non si possono misurare; ma forte è la preoccupazione di un arretramento delle frontiere del benessere comunitario ed emerge la necessità di trovare vie e modi per contrastare questa tendenza declinante.

Lo sviluppo industriale veneto: caratteristiche e valori di riferimento

Pur presentando alcuni distretti industriali, il Veneto ha avuto uno sviluppo ancor più diffusivo, quasi capillare, espressione di un'osmosi stretta e continua tra società, territorio ed imprese; tra risparmio, lavoro, ed investimento produttivo; tra capacità di mobilitare le esperienze verso potenzialità inesplorate e volontà di costruire un futuro migliore. Così si manifesta quel fenomeno tipicamente veneto della imprenditorialità di popolo, che ha contrassegnato, nell'ultimo terzo del secolo scorso, la vitalità della nostra regione con tassi di crescita elevatissimi, con un avanzamento straordinario nella posizione competitiva, con un rapido aumento del livello di benessere e di opportunità. Inseriti in un'economia prevalentemente agricola ed in una cultura contadina, i valori dell'impresa hanno contaminato la società: è sufficiente rammentare – per fare solo un esempio – come, negli anni '60 e '70, la premiazione del merito non fosse affatto un valore condiviso in una società in cui si tentava di imporre un'idea di appiattita uguaglianza e non una dinamica di emulazione. E' stata questa imprenditorialità di popolo delle nostre terre a trasferire alla società il valore del merito, indispensabile per la crescita delle imprese e delle comunità.

In un simile contesto, è venuta emergendo l'identità concorrenziale del nostro sistema, in cui la solidarietà, la convivenza civile, l'apertura, la tolleranza, l'equilibrio, hanno costituito i riferimenti forti, le architravi portanti della nostra struttura sociale, e si sono intrecciati ad una serie di valori praticati quali:

- il coraggio prudente nelle scelte di investimento;
- la qualità del prodotto;
- l'innovazione e lo sviluppo funzionale all'impresa;
- la collaborazione tra le componenti aziendali per affrontare le sfide della competitività;
- la coscienza personale dell'imprenditore e del manager, che nelle crisi non si dissociano ma rimangono e moltiplicano gli sforzi per risolvere il problema;
- la sensibilità attiva verso la società civile, come segno della volontà dell'impresa di creare condizioni di benessere;
- la tutela dell'ambiente;
- l'appartenenza, anche storica, al territorio.

Fidelizzazione e affidabilità: i veri must di un'impresa vincente

Anche se, nel pieno della globalizzazione, il distretto mantiene inalterati i caratteri della filiera produttiva, occorre chiedersi se questa osmosi tipicamente veneta tra impresa e territorio impersonata nella famiglia possa reggere ancora. Quanto l'impresa veneta riesce ancora a compenetrare la società veneta di valori propri? Quanto quest'ultima subisce l'avanzare degli stereotipi della globalizzazione? Osserviamo un paio di esempi. "Fidelizzare" il mercato è uno degli imperativi tradizionali che l'impresa deve perseguire. La fidelizzazione, tuttavia, non si rivolge verso il bene prodotto; essa, al contrario, rappresenta la relazione organica tra l'impresa ed una fascia di persone che acquistano quel determinato bene. Con queste persone viene ad instaurarsi un rapporto i cui requisiti essenziali sono la stabilità e la durata. Stabilità e durata per fidelizzare il mercato con comportamenti coerenti: ecco il must dell'impresa. Quanto lontana, purtroppo, è la società dall'applicare questi valori! È sufficiente constatare la crescente erosione del valore della stabilità coniugale. L'impresa, invece, sa che per vincere deve fidelizzare nella stabilità e nella durata, mentre la società premia chi fa l'opposto.

Il secondo must dell'impresa è l'affidabilità, quel valore che, unito in modo sistemico alla fiducia e alla reputazione, forma la trama efficace delle relazioni economiche. Basta scorrere le cronache del vivere quotidiano per rendersi conto invece di quanto ininfluente sia questo attributo nella società, nella valutazione generale dell'opinione pubblica.

Questa dissociazione, unita agli effetti della delocalizzazione, può risultare penalizzante per il territorio? Siamo nel pieno di una stagione di cambiamenti, di turbolenze, di crisi profonde che possono produrre in breve tempo contraccolpi pesanti sul territorio veneto. La responsabilità sociale può risultare un antidoto efficace, una cultura rassicurante?

Gli esiti della ricerca: modelli di sviluppo economico e valori d'impresa

Secondo la maggioranza dei rispondenti all'indagine condotta dalla Fondazione Nord Est, un modello di sviluppo economico si definisce sociale soprattutto quando contribuisce a tutelare l'ambiente e a promuovere la crescita umana e culturale del territorio in cui opera. Per chi, come me, è da quasi quarant'anni impegnato in attività di impresa industriale nel Veneto, questa risposta data da colleghi molto più giovani significa che la strada seguita per far uscire le nostre terre dalla povertà e dall'emigrazione è stata quella giusta perché si è accompagnata quasi naturalmente e virtuosamente alla crescita di un benessere diffuso, con la partecipazione delle comunità locali, con la condivisione della società civile, in una parola dando anima al territorio secondo una dimensione concreta di coscienza sociale. Certo, la tutela dell'ambiente non ha avuto un impatto prioritario,

anche perché trent'anni fa non c'era la sensibilità odierna, che reclama la compatibilità ecologica al primo posto. Troviamo così una conferma dell'adesione del mondo imprenditoriale alla triplice sostenibilità che deve avere oggi l'impresa – la sostenibilità economica, la sostenibilità ambientale e la sostenibilità sociale.

L'aspetto ritenuto più importante ai fini di determinare la reputazione di un'impresa è il suo successo nel proprio ambito di attività. Solo il 10% degli intervistati ritiene che per il successo dell'impresa concorrano anche donazioni e sponsorizzazioni. Ciò significa che c'è piena consapevolezza che l'impresa il proprio posto lo conquista sul campo, con la propria organizzazione, con i propri valori, con la propria capacità innovativa, con le proprie strategie. Ecco quindi emergere una dimensione di continuità con la sana tradizione di questa nostra economia di mercato. Di ciò si trova ulteriore conferma nell'importanza assegnata a valori quali la ricerca, la produttività, la competitività, l'onestà e la correttezza, la costanza e la coerenza.

Quale modello di responsabilità sociale?

Un'analisi attenta dei risultati dell'indagine consente di rilevare il rischio, duplice, che per gli intervistati è insito nell'odierna accezione e prassi di responsabilità sociale. Da un lato, la logica che ispira la responsabilità sociale è quella che anima il cittadino/consumatore, il cittadino/risparmiatore, il cittadino/lavoratore a voler essere parte attiva, a voler rappresentare i propri interessi, senz'altro giusti, nell'economia d'impresa. La domanda di responsabilità sociale nel nostro paese, per la sua tradizione, assume quindi connotati rivendicativi, più che partecipativi e corresponsabili. Ma, in quanto cittadini, siamo davvero preparati alla corresponsabilità quando tutti denunciano e reclamano solo diritti? E' socialmente responsabile il giudizio di chi inventa la malattia per fare sciopero scampando all'onere della trattenuta salariale?

L'impresa, da par suo, siccome la dimostrazione di essere socialmente responsabile dà dei vantaggi in termini di fiducia, si serve della responsabilità sociale per "comprare" la propria reputazione. Ecco, quindi, che il bilancio sociale non si discosta da un documento di marketing propagandistico in cui sapientemente si dosa "l'autoreferenzialità etica".

Siamo quindi sicuri che le domande del cittadino risparmiatore, del cittadino imprenditore, del cittadino professionista, del cittadino lavoratore, del cittadino consumatore siano quelle "giuste" ai fini di una società migliore? O, piuttosto, non rischiamo di togliere all'impresa quella capacità pro-attiva che – quale soggetto aggregante per un fine "creativo" da realizzare – è fondamentale?

La coscienza sociale che in Veneto ha coeso impresa e territorio non ha cercato suggelli referenziali, non è partita dal lato della domanda, non richiede una certificazione annuale, non si misura nel breve termine. Essa, al contrario, si è mossa nel concreto trasferendo e aggregando valori; ha operato dal versante dell'offerta, seguendo il circuito impresa-società-territorio, ha richiesto continuità e tempi lunghi per ottenere minima disoccupazione, ampia diffusione dello sviluppo, aumento del benessere con ascensore sociale. Si è fatta portatrice di valori, più che di spezzoni di interesse.

Fin quando la responsabilità sociale continuerà a venire proposta in Veneto secondo il modello proprio di altre culture, essa non raccoglierà tante adesioni, anzi. Oggi è necessario mantenere e, se possibile, implementare le reti di collegamento. Se prima il ruolo di raccordo tra società, territorio ed impresa era stato svolto dalla famiglia, oggi, in conse-

guenza dell'emergere di una managerialità diversa dalla proprietà, di fenomeni di delocalizzazione, della prevalenza delle dinamiche finanziarie, c'è il pericolo di una frantumazione e dissociazione delle reti di collegamento, a tutto svantaggio del territorio. Tenere, conservare, rafforzare, implementare le reti con il territorio, significa rapportare e dare ad esse una valenza locale reale.

Il diritto di cittadinanza non può essere concepito astrattamente né come mera esperienza di votazione ogni cinque anni, bensì va realizzato in un contesto di innovazione sociale, che dia senso al vivere in un centro urbano. Se oggi si riproponesse la medesima scelta del Trecento, dove andrebbe quella intelligenza accademica che allora reclamava maggiori spazi di libertà? La coscienza sociale per e nel territorio è grande sfida che oggi le istituzioni e le associazioni sono chiamate ad affrontare. Emergono, al proposito, anche soggettività nuove che possono fare la differenza: pensiamo alle Fondazioni Bancarie, le Investment Bank del territorio e della società civile locali. Tuttavia ciò non basta; è necessario un maggior concerto perché il prodotto della coscienza è la coesione, che si realizza con l'implementazione dei rapporti e delle reti di collegamento con il territorio.

Unirsi per produrre questi risultati vuol dire aver compreso due lezioni, quella della Rivoluzione Francese e quella delle Twin Towers.

L'era moderna ebbe inizio con la proposta di camminare insieme agli altri uomini per progredire, sulla base del triangolo libertà – uguaglianza – fraternità. Abbiamo compreso, alla luce degli eventi che ci separano dalla Rivoluzione, che uguaglianza non significa pianificare la vita di tutti allo stesso livello; che la libertà non è data dal denaro disponibile per consumare sempre più beni e più servizi; che la fraternità non dipende da dottrine o regimi, ma sta dentro di noi. Ed è la fraternità che trascina la libertà e l'uguaglianza, quella fraternità che, prima di tutto, è frutto di coscienza.

L'economia globale (rotte le barriere, eliminate le frontiere, liberalizzati scambi, movimenti, trasferimenti di persone, beni, capitali) non consente di "prendere solo il buono" e di "respingere il cattivo". La lezione del XXI secolo è costituita dalla necessità di creare un partenariato il più possibile ampio e articolato. L'11 settembre ci ha mostrato questa verità: in un mondo interconnesso, non è possibile separare il grano dall'olio, ci arriva addosso tutto e tutto insieme, vento e pioggia, sole e grandine, non è possibile fare la politica della separatezza e scegliersi con chi stare, perché con i traffici globali arriva anche, purtroppo, il terrorismo globale.

Avere sempre più amici è un imperativo del mondo globale, pena la decadenza ed il restringimento negli egoismi. La sensibilizzazione in corso sui temi della responsabilità sociale potrebbe servire ad applicare queste lezioni nella propria terra. Volendo provocatoriamente dare un possibile contenuto a questo concetto progettuale, investire nella longevità come risorsa non è solo buonismo, perché l'invecchiamento della popolazione è una tendenza che nel tempo si diffonderà ovunque. Partendo per primi, avremo un territorio umanamente più attraente e possederemo un know how suscettibile di essere "esportato" anche in altri paesi.

E' una sfida che non può lasciarci estranei, anzi per la sua valenza civile, può dar corpo a quel sogno, per cui vale la pena di restare qui, in questo territorio, a fare impresa.

Partecipazione attiva di tutti i soggetti che interagiscono con l'impresa e sono portatori di interesse al suo interno o dall'esterno. Questa è, per un esponente del mondo sindacale, la definizione più appropriata del concetto di responsabilità sociale d'impresa. La RSI è una leva preziosa su cui agire per elevare, in termini di qualità, il sistema produttivo del nostro paese e riqualificare le relazioni tra le parti sociali.

La responsabilità sociale dell'impresa e il ruolo delle parti sociali 11

La RSI si inquadra, per la Cisl, all'interno dell'orizzonte strategico della democrazia economica e della partecipazione dei lavoratori alle sorti, ai destini, alle decisioni e al governo dell'impresa .

La RSI è un tema esploso in tempi relativamente recenti. Viene da lontano, se pensiamo ad importanti esperienze internazionali, ma la sua diffusione, a livello di sensibilità generale, è ancora molto recente.

Siamo ancora in una fase sperimentale, di mancata sistematizzazione. Ciò nonostante, è ormai maturo il bisogno di individuare principi, criteri e metodologie comunemente accettati.

Avviare un percorso costruttivo in tema di RSI vuol dire, innanzitutto, definire meglio il concetto stesso di Responsabilità Sociale di Impresa .

E il compito della definizione può essere facilitato dalla preliminare riflessione su quello che la RSI non è.

Per la Cisl, la RSI non è il puro rispetto delle regole. Se guardiamo ai codici di condotta dell'OCSE e ai ritardi che constatiamo nella loro applicazione anche in Italia oppure al problema del rispetto delle condizioni essenziali di sopravvivenza in alcune zone degradate del mondo, sappiamo che il puro rispetto delle regole è già un risultato, è già un obiettivo da raggiungere.

Non sottovalutiamo affatto questo aspetto del problema, ma non possiamo accontentarci. Il puro rispetto delle regole deve essere vissuto e considerato come la base sulla quale costruire un progetto di RSI. Essere onesti e rispettare le leggi è il presupposto, non il fine, per un'idea di RSI che deve diventare un nuovo standard condiviso, che consenta la diffusione di nuovi modelli sociali.

La RSI non è nemmeno il solo sviluppo sostenibile, che appare ormai come una necessità per la convivenza civile futura.

Non è neanche l'impresa sociale. L'impresa sociale è una tipologia d'impresa alla quale noi guardiamo con grande attenzione e che consideriamo di grande utilità anche per la riflessione sulle possibilità di un capitalismo maturo; ma non è la RSI.

Non è nemmeno un dono. Certo, sempre meglio un dono che uno schiaffo, e noi, da buoni sindacalisti, non sottovalutiamo il significato che l'atto del donare ha nella vita delle persone. Meglio un'azienda che usi commercialmente la sua attitudine e la sua presenza in termini di RSI che il padrone delle ferriere.

Ne deriva che la RSI non è neanche riconducibile al concetto di filantropia. Nel dibattito in corso viene ricordata la figura di Adriano Olivetti e si afferma che introdurre l'economia del dono nell'economia dello scambio resta un tema importante. Ma, per quanto linea nobile, quando parliamo di filantropia non stiamo parlando di RSI.

Cosa differenzia, allora, la RSI dal mecenatismo e dalla filantropia?

Non necessariamente i mezzi, bensì il coinvolgimento nella responsabilità di tutti i soggetti, la partecipazione attiva di tutti gli *stakeholders* interessati alla vita dell'impresa. Questo è un salto di significato che poi determina, ovviamente, anche un salto negli obiettivi, negli strumenti e nei risultati. Possiamo allora dire che la Responsabilità Sociale dell'Impresa è l'assunzione da parte dell'imprenditore e del sistema delle imprese dei problemi che fanno capo ai diversi soggetti che con l'impresa interagiscono attraverso la loro

attiva e consapevole partecipazione.

Per la loro collocazione i soggetti possono essere esterni e interni alle imprese. Istituzioni, ONG, fornitori e consumatori rappresentano i soggetti esterni. I lavoratori ed il sindacato che li rappresenta sono, per eccellenza, i soggetti interni.

Il riconoscimento dei soggetti e dei vincoli relazionali (la partecipazione) offre risposte anche al quesito sulla natura volontaria od obbligatoria della RSI. In quanto processo di cambiamento e di adeguamento culturale, la RSI resta di fatto un processo essenzialmente "volontario" ma la volontarietà non deve mai essere confusa con l'autoreferenzialità.

L'intervento di RSI, per essere tratto distintivo di un nuovo modello del fare e gestire l'impresa, non deve mai essere deciso unilateralmente dall'azienda stessa, ma deve invece essere il momento significativo di una nuova capacità dell'impresa di interloquire e di rapportarsi con tutti i soggetti interessati.

Per il sindacato, la RSI si deve necessariamente inquadrare nel più ampio contesto delle relazioni industriali di tipo partecipativo.

Alle imprese chiediamo una scelta di campo: da un lato c'è la via conflittuale, dall'altro la via collaborativa e cioè la scelta per un sistema di relazioni che utilizzi seriamente la contrattualità, il negoziato, ma che sia fondato sulla partecipazione.

Per poter competere nell'epoca della globalizzazione, il sistema economico ed industriale del nostro paese può scegliere una linea perdente, cioè inseguire la pura competizione dei costi, abbassare gli standard sociali di qualità, o, al contrario, valorizzare al massimo questi fattori, giocando d'anticipo all'interno del modello sociale europeo.

La RSI può rappresentare, quindi, un'occasione per una riqualificazione complessiva del sistema produttivo e delle relazioni tra le parti sociali. Ecco perché i sindacati ed i lavoratori rappresentano soggetti decisivi in ogni strategia che voglia dare significato e prospettiva al tema della Responsabilità Sociale di Impresa.

Il tema della responsabilità sociale d'impresa si sta sempre più imponendo all'attenzione dell'opinione pubblica e delle imprese. E' necessario, tuttavia, che la visione dell'impresa quale "buon cittadino" non risponda semplicemente ad esigenze di immagine o di comunicazione, quanto rientri nell'ambito di un più vasto ed intenso rapporto dell'impresa con il territorio e i differenti soggetti portatori di interesse, dentro e fuori le mura aziendali.

L'impresa "socialmente responsabile": una moda o una nuova frontiera? 13

La responsabilità sociale come opportunità di evoluzione della cultura e della comunicazione d'impresa

La recente moltiplicazione in Italia e anche in Veneto di dibattiti e riflessioni sulla CSR (*corporate social responsibility*) o responsabilità sociale d'impresa (RSI) ha sollevato numerose perplessità in alcuni autorevoli osservatori che ritengono tale prospettiva sostanzialmente teorica o estranea alla cultura presente nel nostro sistema di imprese.

Anche laddove si rilevino pratiche e strumenti riconducibili alla RSI, l'obiezione che viene rivolta è la loro sostanziale residualità rispetto ai comportamenti orientati al profitto. Di qui la priorità accordata nei vari confronti al tema delle condizioni di possibilità (convenienza, legittimazione, ecc.) della RSI in campo aziendale, rispetto alla questione della sua auspicabilità per l'impresa: non a caso, proprio in riferimento alle PMI, le questioni poste sono ad esempio quelle dell'eventuale plusvalore rappresentato dalla RSI rispetto alla logica di mercato, il carattere volontario o meno delle iniziative, il rapporto tra autoregolazione aziendale e sussidiarietà locale.

In realtà, in tutti i paesi più industrializzati si va diffondendo la consapevolezza che l'attività delle imprese non sia solo finalizzata al perseguimento di obiettivi economici, ma debba anche assolvere a finalità di natura sociale, in quanto l'impresa è inserita in sistema di relazioni all'interno del proprio contesto ambientale e in quanto essa distribuisce risorse a vantaggio della collettività. Inoltre, questa consapevolezza di una responsabilità sociale dell'impresa non si riveste solo di contenuti etici, ma si incrocia con l'esigenza di un nuovo tipo di comunicazione.

Da un lato, infatti, si fa strada una più attenta considerazione del ruolo dei vari "portatori di interesse" (*stakeholders*) interni ed esterni, quali parti coinvolte indirettamente o direttamente nel processo di scambio di risorse e interessate al rispetto dell'ambiente e della qualità della vita.

Dall'altro, si assume l'idea che la cultura d'impresa è soprattutto comunicazione, poiché ogni comportamento dell'impresa – quale ne sia la valenza e l'intenzionalità – è sempre letto da parte dei suoi vari interlocutori con connotazioni positive o negative.

L'obiettivo verso cui tendere diventa allora quello di comunicare "bene", attraverso un piano strategico che sia capace di esprimere comportamenti idonei a soddisfare le aspettative legittime dei differenti interlocutori, interni ed esterni. L'integrazione tra il sistema di valori tradizionali d'impresa (valori economici espressi da quantità di produzione e di profitti) e il sistema di valori socio-politici (centralità della persona, integrità dell'ambiente, qualità della vita) pone problemi nuovi di consenso e di legittimazione. L'impresa non deve solo cercare il consenso del personale interno, ma anche quello della società civile, alla stregua del "buon cittadino", per ottenere la fiducia delle parti ed essere accettata come partner affidabile nelle relazioni di scambio.

Questo accreditamento, come dimostra la ricerca della Fondazione Nord Est, ma anche altre svoltesi nell'ultimo anno, pare essere oggi più conseguibile dalle PMI che dalle grandi imprese, dato il loro maggiore radicamento nel territorio e la loro maggiore controllabilità da parte dei loro *stakeholders*.

Il problema in queste imprese risulta piuttosto legato alla capacità e all'opportunità di formalizzare le pratiche di RSI, in particolare attraverso l'adozione di alcuni strumenti,

quali ad esempio il bilancio sociale o ambientale, la cui diffusione appare comunque in crescendo.

Il principio della responsabilità sociale può infatti essere considerato il filo conduttore di una costellazione di strumenti di comunicazione.

Nel caso italiano le esperienze finora realizzate hanno dato luogo – pur in forme ancora sperimentali – ad una ampia tipologia di denominazioni che possono essere sintetizzate nella tabella seguente:

ambito AMBIENTALE	ambito SOCIALE
Rapporto ambientale su salute sicurezza e ambiente	Rapporto o relazione sociale
Rendiconto ambientale	Rendiconto sociale
Bilancio ambientale	Bilancio sociale
Dichiarazione ambientale	Codice etico o di condotta Carta dei valori
ecolabel	Etichetta sociale
	Carta dei servizi
Bilancio di sostenibilità	

A livello di impresa, il ricorso a questi strumenti (come ad esempio il bilancio sociale) è giustificato da almeno un triplice ordine di motivi:

- dalla consapevolezza che l'attività d'impresa produce effetti sociali che la contabilità generale non raccoglie e il bilancio di esercizio non riesce a rappresentare;
- dal fatto che i dati riportati nel bilancio di esercizio hanno una loro valenza sociale che non emerge da quel contesto;
- dal nuovo modo di concepire l'impresa e la sua cultura, se si intende mantenere vivo il rapporto con gli *stakeholders*.

L'adozione di questi strumenti deve comunque essere letta in rapporto a due piani:

- quello temporale, per cui la RSI non è riducibile alla breve durata, al ritorno immediato, in quanto essa agisce a partire dagli orientamenti culturali, si fonda su un capitale di fiducia e di reputazione costruito e confermato nel tempo (con credenziali che interessano sia gli investitori che i consumatori);
- quello spaziale, in quanto si evidenzia il nesso inscindibile non solo tra impresa ed extra-impresa, ma anche tra reti di imprese e nel confronto con la molteplicità degli attori territoriali.

Le condizioni per la diffusione delle pratiche di RSI: la lezione europea

I rilievi critici sopra richiamati e lo scetticismo circa gli intenti di formalizzazione della RSI in Italia non devono tuttavia far dimenticare quanto avviene in altri paesi di più lunga tradizione in questo ambito. Al di là infatti delle specifiche situazioni nazionali, due sembrano essere le questioni fondamentali:

- il rapporto tra vantaggio competitivo e RSI;
- il ruolo delle parti sociali e dei pubblici poteri.

Nel primo caso l'analisi comparata delle "migliori pratiche" internazionali evidenzia come i

comportamenti "virtuosi" sul piano sociale ed ambientale, legati ai valori della trasparenza, del dialogo, della qualità sociale e della sostenibilità, aiutano a "creare valore" e concorrono al vantaggio competitivo, pur in una prospettiva di medio-lungo termine, perché si fanno carico con reciproco vantaggio delle attese dei collaboratori, dei clienti/consumatori, dei cittadini e delle generazioni future.

Come può, infatti, un'impresa o un'organizzazione creare e mantenere valore nel tempo se i clienti non sono soddisfatti, se i lavoratori non sono qualificati e ben motivati, se la società non accetta la sua attività?

In tale prospettiva si può affermare che la RSI non è solo un'azione o un insieme di azioni, ma anche l'effetto di un approccio relazionale che valorizza l'imprenditorialità interna, la comunità aziendale e le comunità locali.

Nel secondo caso, l'analisi evidenzia una influenza (decisiva) delle rappresentanze sociali e del regolatore pubblico sul contesto socio-culturale e giuridico-istituzionale per la generazione o il consolidamento dei comportamenti di RSI. Ciò non solo per l'adozione di misure di promozione e/o di incentivazione (fiscale, normativa), ma soprattutto per il superamento dei rischi di autoreferenzialità o di filantropia insiti nelle pratiche "volontarie" di RSI.

Da questo punto di vista si impone da un lato una esigenza di esemplarietà di tali attori, in particolare della Pubblica Amministrazione (che in molti paesi per prima adotta e sviluppa gli strumenti di RSI), dall'altro una capacità di affrontare senza reticenze la questione della valutazione delle pratiche di RSI, oltre i tradizionali modelli di certificazione.

In tale quadro, merita ricordare le esperienze in atto in termini di superamento dell'esclusività dello schema bi-partito (imprese-sindacati) o tripartito (parti sociali e pubblica amministrazione) per una RSI multi-attore, con un ruolo crescente della società civile, nelle varie espressioni di rappresentanza associativa, culturale, religiosa e comunitaria.

In molti paesi europei si può già osservare che la trasformazione sociale non può restare concentrata nello Stato sociale ed essere regolata dalle rappresentanze, ma tende ad evolvere verso modelli più partecipativi di cittadinanza attiva, verso una *welfare community*, dove risulti conveniente (non solo auspicabile) adottare collettivamente comportamenti "socialmente responsabili".

Se si pensa all'impresa, anche la PMI, come partecipe di questa evoluzione, di queste comunità e dei loro problemi, allora forse la "estraneità culturale" e l'inutilità imputata nelle nostre regioni a molte pratiche e strumenti di RSI potrebbe risultare più apparente che sostanziale.

Qui diamo i numeri!

Demografia d'impresa: confronto Nord Est e Italia al 31.12.2003

	NORD EST		ITALIA	
	Totale	Totale escluse agricoltura e pesca	Totale	Totale escluse agricoltura e pesca

STOCK E FLUSSI AL 31.12.2003

iscritte	46.317	41.965	389.342	353.678
cessate	42.852	32.470	317.553	259.683
saldo	3.465	9.495	71.789	93.995
stock registrate	724.003	570.520	5.904.883	4.905.717
incremento %	2,38%	4,02%	1,27%	1,95%
tasso d'iscrizione	6,4%	7,4%	6,6%	7,2%
tasso di cessazione	5,9%	5,7%	5,4%	5,3%

IMPRESE ATTIVE PER NATURA GIURIDICA AL 31.12.2003

Società di capitali	79.018	78.321	600.513	594.050
Società di persone	135.821	125.699	889.155	836.480
Ditte individuali	426.879	286.348	3.404.505	2.487.347
Altre forme	9.422	8.224	101.565	90.067
Totale	651.140	498.592	4.995.738	4.007.944

comp. %

Società di capitali	12,1%	15,7%	12,0%	14,8%
Società di persone	20,9%	25,2%	17,8%	20,9%
Ditte individuali	65,6%	57,4%	68,1%	62,1%
Altre forme	1,4%	1,6%	2,0%	2,2%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: elaborazioni OPEN Fondazione Nord Est su dati Infocamere

Variazioni assolute 1997/2003 delle imprese attive extra-agricole per settori di attività. Nord Est

