

**LA RESPONSABILITÀ SOCIALE:  
UN'OPPORTUNITÀ  
PER SUPERARE LA CRISI  
PENSANDO AL FUTURO**





**LA RESPONSABILITÀ SOCIALE  
COME OPPORTUNITÀ  
PER SUPERARE LA CRISI  
PENSANDO AL FUTURO**





# INDICE

- 5 **PREMESSA**
- 11 **LA PROPOSTA**
- 15 **DALL'IDEA ALL'AZIONE**
- 21 **IN SINTESI**
- 22 **BIBLIOGRAFIA**



## PREMESSA

*Il Fare Insieme  
e il Bene comune*

**IL CONTESTO** La crisi finanziaria e la recessione mondiale che ne è seguita sono il risultato di un modello di crescita non più sostenibile. Il processo di globalizzazione – pure in sé positivo in quanto ha consentito a vaste aree del mondo di uscire da condizioni di povertà e sottosviluppo – è stato caratterizzato da un aumento delle disuguaglianze e dal progressivo depauperamento delle risorse energetiche e ambientali, mettendo così a rischio l’equilibrio sociale ed ecologico del pianeta nel medio lungo periodo.

La fase storica che stiamo attraversando evidenzia la contemporaneità di quattro fenomeni di crisi tra loro profondamente interconnessi: economico-finanziaria, energetica, ambientale ed alimentare. Tuttavia, la gravità della crisi e i rischi di declino ad essa legati, possono costituire anche una nuova opportunità: l’occasione, cioè, per ripensare le priorità e le modalità dello sviluppo economico e sociale. Si tratta, in sostanza, di ricreare uno spazio pubblico di negoziazione tra bisogni e interessi individuali e bene comune, riportando al centro la persona, in quanto portatrice, oltre che di bisogni, anche di valori ed espressione di cultura.

In questo senso, la fase attuale può essere letta anche come “crisi democratica”, in quanto mette in discussione nella guida dello sviluppo i principi sui quali si esercita il diritto di rappresentanza e quindi di tutela degli interessi delle persone, a prescindere dal loro censo e peso economico nella società. Un ruolo decisivo spetta quindi, nuovamente, alle istituzioni pubbliche: agli stati, ma ancor più agli organismi sovranazionali. A quelli esistenti e quelli che andrebbero creati, a tutela e garanzia dei singoli cittadini, dell’interesse collettivo e del bene comune.

*Trasparenza  
e responsabilità*

Alla base della crisi attuale c’è la inversione che si è determinata, negli ultimi decenni, nel rapporto tra mezzi e fini dell’attività economica, con l’affermarsi e il prevalere della finanza. Il pensiero economico e politico dominante – una sorta di “pensiero unico” – ha fatto sì che si determinasse una scissione tra interesse individuale e benessere collettivo, tra individuo e società. L’obiettivo prioritario era diventato la crescita e l’arricchimento personale, al di fuori di ogni parametro di responsabilità e trasparenza. Ciò ha prodotto la costruzione e l’adozione di strumenti di tipo finanziario che hanno ignorato gli effetti di

una diffusione sempre più ampia dei rischi nei confronti di un numero crescente non solo di istituzioni economiche, ma soprattutto di famiglie e persone. Si pensi all'utilizzo esponenziale della leva del debito, al credito facile con cui milioni di persone sono state illuse di potere accedere a un bene essenziale quale la casa. Si tratta di fenomeni e scelte che hanno caratterizzato principalmente gli Usa e i paesi anglosassoni, ma che, per effetto della globalizzazione e delle nuove tecnologie informatiche, hanno investito l'Europa e l'intero pianeta, compresi i paesi di nuova industrializzazione, come testimonia la recessione in atto. Il tutto aggravato dall'assenza, o comunque dall'inefficacia, di sistemi di regole e controlli che, peraltro, hanno valenza nazionale a fronte di un sistema economico che agisce sempre più su scala planetaria; dalla confusione e spesso dal conflitto di interesse esistente tra chi è preposto a valutare il rischio e chi lo propone e lo vende al "consumatore" finale. Sono queste fenomenologie della "non responsabilità" e dell'opacità di attori privati e pubblici che hanno reso insostenibile la strutturale "asimmetria informativa" nei confronti dei cittadini-consumatori. In altri termini, la crisi si è manifestata come drammatica crisi di fiducia: nelle relazioni delle istituzioni finanziarie tra loro, tra queste e i cittadini-risparmiatori-consumatori.

Una tale crisi, riporta inevitabilmente l'attenzione sulla capacità di guardare all'economia e allo sviluppo in un'ottica di lungo periodo, che guardi cioè al futuro della società e del pianeta, e quindi ai temi della responsabilità, della progettualità e dell'innovazione. Da un lato infatti si sollecita che le relazioni tra i soggetti economici, in particolare per quanto riguarda la governance delle istituzioni economiche e finanziarie, siano sempre più basate sulla trasparenza e la completezza delle informazioni, riaffermando così il valore della trasparenza che costituisce il principio fondante la Responsabilità Sociale (RS). Dall'altro, proprio la carenza di rappresentanza democratica insita in questa crisi, stimola ulteriormente verso un maggiore accesso ed utilizzo di internet, e quindi delle reti telematiche, come network sociale aperto e "democratico", rinnovato motore di sviluppo.

### *Valore e metriche*

Se la creazione di valore per gli azionisti nel breve periodo – la cosiddetta *shareholder economy* – è stata il paradigma dominante dell'economia nella fase dell'affermazione della finanza senza regole, la crisi evidenzia la necessità di procedere ad una sostanziale revisione del concetto di valore economico. Come è stato messo autorevolmente in evidenza, si tratta di ricomporre la scissione tra valore di scambio e valore d'uso delle merci e dei servizi, recuperando una più stretta relazione, nell'ambito del mercato, tra le esigenze e i bisogni delle persone – sia come individui che come collettività – e l'attività economica e finanziaria. Ridefinendo, cioè, il rapporto tra mezzi e fini ed affermando in modo più chiaro e netto che l'economia, il mercato, la produzione e la finanza costituiscono gli

strumenti attraverso i quali si possono combinare i diversi fattori per ottenere maggior valore sociale, in termini di più elevato benessere materiale, ma anche umano, culturale, civile; sia per gli individui che per il territorio. Tutto ciò presuppone una diversa determinazione delle priorità sulle quali orientare lo sviluppo e i conseguenti investimenti: dalla ricerca alla formazione del capitale umano dalla cultura ai servizi sociali e sanitari. Scelte che possono essere effettuate solo se supportate da una visione politica che assume quale obiettivo fondamentale dello sviluppo economico globale il perseguimento di una riduzione delle diseguaglianze sociali e della salvaguardia dell'ambiente in un'ottica di sostenibilità. Ed è altrettanto chiaro che una così profonda revisione del paradigma dello sviluppo è possibile soltanto procedendo ad una progressiva ridefinizione degli indicatori e delle metriche finora utilizzati per misurare la crescita dell'economia e i suoi impatti sulla società: a partire dal PIL, dal reddito monetario procapite e dal livello dell'inflazione.

### *Sostenibilità dello sviluppo*

La decisione delle imprese aderenti a Impronta Etica di affrontare le tematiche derivanti dalla profonda crisi del sistema economico mondiale e di proporre una riflessione su una nuova idea dello sviluppo, deriva dalla consapevolezza che il futuro stesso delle aziende dipende da questi cambiamenti. Infatti, ritenere che basti qualche aggiustamento e che, superata la fase più acuta della crisi finanziaria e produttiva, l'economia riprenderà a crescere come nel recente passato, appare illusorio e di corto respiro.

Del resto, come lasciano intendere non solo gli studiosi e gli analisti più avveduti, ma anche le prime enunciazioni politico-programmatiche della nuova Presidenza USA, una nuova fase di sviluppo del Pianeta sarà possibile a partire da nuovi obiettivi – a cominciare da quello della salvaguardia ambientale – di carattere sociale, civile e di maggiore equità. Necessità di cambiamento rispetto al quale si trovano concordi il Papa, il quale ha affermato che “Non basta porre rattoppi nuovi su un vestito vecchio” e occorre invece “una revisione profonda del modello di sviluppo dominante, per correggerlo in modo concertato e lungimirante”; nonché il Presidente della Repubblica Napolitano che ha sottolineato l'opportunità del cambiamento dicendo: “Facciamo della crisi una occasione” per rinnovare l'economia e la società puntando ai “valori di sobrietà e lungimiranza”. Cambiamento che deve comportare nuove regole che riportino la finanza ad una funzione di strumento dell'economia reale, che a sua volta deve mirare sempre più a soddisfare bisogni effettivi e più qualificati, basati, appunto, su una concezione più sobria degli stili di vita delle persone. È l'idea dello sviluppo sostenibile che da concetto astratto assume sempre più i contorni di un obiettivo perseguibile.

Si tratta di un processo di trasformazione che richiederà una transizione che non sarà semplice né di breve durata. E, tuttavia, da esso non si può prescindere. Anzi, tale trasfor-

mazione costituisce una nuova più grande opportunità per le imprese che sapranno basare la loro competitività sul mercato sulla capacità di innovare e di utilizzare e valorizzare più efficaci rapporti con i loro stakeholder sia interni che esterni, soprattutto con il territorio di riferimento.

È partendo da queste riflessioni che le imprese di Impronta Etica hanno rafforzato la loro determinazione a proporre una lettura della Responsabilità sociale che, proprio perché considerata intrinseca al modo e alla finalità con cui si realizza l'attività produttiva ed economica, rappresenta al contempo una diversa idea di sviluppo, la quale alimenta e si alimenta di spazio pubblico e bene comune.

*Dalla Responsabilità Sociale d'impresa alla responsabilità dell'organizzazione verso gli stakeholder*

**RS E IL PENSIERO OGGI** I più recenti studi in materia di Responsabilità Sociale offrono stimoli importanti per evitare il rischio che essa ricada in una dimensione "individualistica, settoriale ed autoreferenziale". Anzi, la Responsabilità Sociale viene sempre di più considerata elemento di sviluppo competitivo e qualificato, in grado di caratterizzare il sistema produttivo nella sua capacità di relazionarsi con l'insieme della società e dei suoi protagonisti.

In particolare:

- si definisce la CSR come *Company Stakeholder Responsibility*, come modo d'operare che riguarda tutte le organizzazioni (non solo l'impresa, dunque) e la loro capacità di allargare i confini della propria rendicontazione per allineare in modo proattivo e dinamico conoscenze, aspettative, obiettivi, affinché tutti i diversi soggetti siano messi in grado di esercitare pienamente il loro ruolo di portatori di interesse, in una logica sinergica e di scambio, di dialogo e di "reciproca responsabilità";
- si attribuiscono alla Responsabilità sociale sempre più dimensioni macro e si sostiene l'esistenza di una stretta correlazione tra la capacità competitiva di un Paese e il livello di responsabilità che il suo sistema economico e sociale (pubblico, privato e nonprofit) è in grado di esprimere. Lo dimostrano gli studi effettuati in alcune Regioni a livello europeo che stanno creando dei veri e propri "Indici di Competitività Responsabile";
- si supera il concetto di strategia d'impresa per declinare quello di strategia sociale dell'impresa, che ricomprende cioè la relazione tra l'azienda e la serie di sistemi sociali sovrapposti in cui il contesto socio-ambientale è venuto articolandosi.

*Competitività socialmente responsabile*

*Strategia sociale d'impresa*

*L'impresa socialmente responsabile come elemento fondante un modello di sviluppo economico sostenibile*

**RS E LE IMPRESE DI IMPRONTA ETICA** In funzione delle proposte e delle indicazioni che verranno sviluppate nei paragrafi successivi, Impronta Etica intende riaffermare due elementi che caratterizzano l'Associazione.

1. La concezione della Responsabilità Sociale così come espressa nel Manifesto di Impronta Etica.
2. L'esperienza maturata del "Fare Insieme" e dei "Circoli della responsabilità".

Nel Manifesto di Impronta Etica (2002), si definisce l'impresa socialmente responsabile quella che "considera nella definizione della propria strategia, nella declinazione delle politiche e nei comportamenti di gestione quotidiani gli interessi di tutti i suoi stakeholder e gli impatti che il suo operato può avere sia a livello economico, che sociale ed ambientale"; essa costituisce "una parte fondante di un modello di sviluppo economico sostenibile che si basa sullo sviluppo della conoscenza, sul rispetto dell'ambiente e su obiettivi di sempre maggiore coesione sociale."

*Il Fare Insieme ciascuno secondo competenze e responsabilità*

In questi anni, le imprese associate a Impronta Etica si sono impegnate a tradurre tale definizione in prassi quotidiana. Esse hanno sperimentato il valore che l'attivazione di processi di *networking* e di partnership efficaci può produrre per ciascuna delle parti coinvolte. L'esperienza associativa e le numerose collaborazioni realizzate sul territorio hanno portato le imprese a riconoscere nel "Fare Insieme" una delle condizioni essenziali della RS. Si ricordano al riguardo, ad esempio:

- le esperienze effettuate tra imprese della grande distribuzione e multiservizi per la promozione di comportamenti sostenibili presso i consumatori, al fine di ridurre la produzione di rifiuti ed educare alla raccolta differenziata; ciascuna impresa ha utilizzato i propri strumenti per incentivare comportamenti responsabili, rafforzando la propria attrattività verso i cittadini-consumatori e la collettività più in generale;
- le iniziative che hanno visto la collaborazione di Amministrazione comunale, impresa di costruzioni, ASL e cooperative di abitanti per la realizzazione di alloggi destinati a persone diversamente abili, che permettessero loro una vita attiva ed indipendente, tutto ciò grazie al concorso responsabile di ciascun attore con le proprie competenze;
- quelle tra cooperative sociali, imprese di global service e pubblica amministrazione per la realizzazione di asili "a impatto zero".

*Cooperazione e Distretti*

Questa modalità di affrontare e superare i problemi attraverso l'attivazione di "Circoli della responsabilità", rispetto ai quali ognuno concorre con la propria parte di attività in funzione del proprio ruolo e delle proprie possibilità, è insita nell'idea stessa tanto di "distretto economico" che di cooperazione ed ha rappresentato nel secondo Dopoguerra

una leva di sviluppo importante per molti territori. I sistemi di piccola e media impresa a economia diffusa sul territorio così come l'esperienza imprenditoriale cooperativa, si basano su due principi fondamentali: il "fare insieme" e l'assunzione di "reciproca responsabilità".

Appare evidente come, nell'odierna fase di recessione e di crisi finanziaria mondiale, tali principi acquistino una forte valenza strategica e possano costituire fattori importanti per affermare una nuova idea di sviluppo e di più forte coesione sociale e civile.

È sull'onda di questa convinzione che è maturata in questi anni in Impronta Etica una sempre maggior esigenza di comprendere in che modo questo "Fare Insieme" si possa declinare in progetti concreti: a partire dallo studio di nuove forme di collaborazione sociale (*new social partnership*), fino alla riflessione sul ruolo delle pubbliche amministrazioni locali come motore di promozione di comportamenti socialmente responsabili.

## LA PROPOSTA

*Uno, nessuno,  
centomila territori*

**SVILUPPO RESPONSABILE E COMPETITIVITÀ TERRITORIALE** Questo modello di sviluppo responsabile origina e si nutre di una visione strategica di competitività territoriale sostenibile, che fa del territorio il punto di valutazione dei processi di scelta e di reciproca responsabilità nel fare insieme.

In questa accezione, “territorio” prescinde naturalmente da ogni qualificazione dimensionale, ma definisce il luogo in cui i diversi attori si percepiscono omogenei, nel quale si identificano e verso il quale quindi si percepiscono responsabili, sia nei confronti di se stessi che verso gli altri.

La globalizzazione, come processo contestuale di perdita della percezione della propria specifica identità e di profonda riduzione del controllo istituzionale sull’economia e sulle relazioni tra attori, ha prodotto spesso una interpretazione del territorio come luogo di chiusura, di tradizione, di valori originari e perciò desueti. Viceversa, il territorio può costituire un riferimento importante per la definizione e condivisione di un modello di sviluppo basato sulla valorizzazione delle persone e della dimensione sociale e civile di una comunità. Così, ad esempio, quando ci si riferisce al “modello economico degli obiettivi di Lisbona”, il “territorio” non può che essere l’Europa; mentre allorché si parla di esperienze di “patto sociale” tra istituzioni e forze sociali ed economiche si intende la realtà di alcune regioni del Centro Italia; a scala più ridotta ci si riferisce ad azioni di sviluppo sostenibile messo in ambito cittadino.

A questa articolata e variabile interpretazione di territorio corrisponde un rapporto a diversi livelli con le istituzioni che, in quanto garanti del processo democratico, devono essere coinvolte in processi territoriali a geometria variabile.

*Il Fare Insieme  
responsabilmente come  
leva di sviluppo  
economico*

La relazione fra l’impresa e il territorio del quale è parte non può essere interpretata altrimenti che in termini di interdipendenza reciproca: l’impresa è fattore determinante per il mantenimento di condizioni di competitività (sociale ed economica) del territorio e, al tempo stesso, soggetto fortemente influenzato dalle condizioni di partenza offerte dal contesto territoriale nel proprio potenziale competitivo (ancora una volta sia economico che sociale).

*Il Fare Insieme  
responsabilmente  
come leva di sviluppo  
della RS*

È questa stretta interdipendenza, nei luoghi nei quali si riscontra una consapevolezza diffusa rispetto ai temi della responsabilità sociale d'impresa, che rende possibile e relativamente più semplice il moltiplicarsi delle esperienze virtuose e la riduzione, attraverso un controllo sociale diffuso, degli esempi negativi. È su questa base che si può affermare che la "maturità sociale" del territorio costituisce una garanzia per il locale contesto sociale, ma anche per le imprese che ne fanno parte e che partecipano attivamente ai processi di responsabilità condivisa.

Questa concezione della responsabilità sociale, più estesa e inclusiva, che partendo dall'impresa si allarga all'intero territorio di riferimento e alla molteplicità degli attori che in essa hanno, o possono avere, un ruolo da protagonisti, può favorire un avvicinamento a questa tematica da parte delle piccole e medie imprese che costituiscono la maggiore parte del tessuto dell'economia italiana e ne definiscono la peculiarità. Un efficace approccio alla responsabilità sociale non può infatti prescindere dalla capacità di interpretare correttamente la specificità di un sistema economico. Se infatti ci si interroga sulle ragioni per le quali la RS non ha ancora trovato adeguata diffusione nel nostro Paese, una possibile risposta (insieme ad altre di natura politica e culturale) sta nella forse troppo semplicistica trasposizione di "modelli" sviluppati in altri contesti caratterizzati dalla presenza di imprese di maggiori dimensioni e da una coscienza civica diffusa.

Da qui la proposta che viene avanzata da Impronta Etica, sottoposta al confronto e alla discussione, di sviluppare un approccio alla RS che miri a considerare e a cogliere la specificità del modello economico e sociale italiano, con l'obiettivo di estendere l'adozione di scelte e pratiche di responsabilità sociale delle piccole e medie imprese, nell'ambito di una relazione virtuosa con il territorio e con tutte le istituzioni, pubbliche, associative, culturali che in esso operano.

Un obiettivo da perseguire anche attraverso opportuni e mirati incentivi pubblici.

*La nuova metrica*

Infatti, nel momento in cui la RS da strumento di competitività aziendale diventa fattore di competitività territoriale, la sua diffusione potrebbe diventare oggetto di politiche pubbliche in quanto in grado di favorire processi di sviluppo qualificato.

L'impresa costituisce un reale valore aggiunto per il territorio nel quale opera nel momento in cui essa esprime capacità competitiva ed è in grado di rendere il contesto territoriale maggiormente attrattivo, non solo dal punto di vista economico, ma anche dell'innovazione tecnologica, del valore sociale e culturale, determinando ricadute positive per tutti i soggetti che ne fanno parte.

È del tutto evidente che la performance economica non può rappresentare l'unica chiave interpretativa della natura dell'impresa e del suo ruolo. A maggior ragione ciò vale per un

territorio o per la società globalmente intesa. Si avverte sempre più l'esigenza di fare riferimento a categorie concettuali diverse da quelle tradizionalmente adottate per giungere a una misurazione più complessiva del benessere e della qualità della vita delle persone e di una comunità.

Per questo motivo si può dire che oggi la competitività è "competitività responsabile" – intesa non come sommatoria delle politiche socialmente responsabili dei diversi attori sociali né, tantomeno, delle singole imprese – in quanto è il risultato dell'interazione virtuosa e sinergica dei soggetti (privati, pubblici, nonprofit) che determinano lo sviluppo di un determinato territorio.

### *La persona e il benessere territoriale*

Specularmente, dal punto di vista dell'impresa, questo significa considerare le "politiche di responsabilità sociale" quell'insieme di scelte che hanno l'obiettivo di assicurare il massimo livello possibile di "benessere" di un territorio. Un benessere che non si esaurisce naturalmente nell'ambito dell'impresa, ma presuppone una relazione più stretta fra questa e le istituzioni, i sistemi educativo, sanitario, infrastrutturale, a vantaggio delle persone che lo vivono. Il che configura un insieme di interlocutori diversi e autonomi, i quali operano in un rapporto sinergico e di scambio, uniti dalla intenzione condivisa di creare valore sociale sostenibile nel tempo.

### *Cultura e maturità sociale*

**I "CIRCOLI DELLA RESPONSABILITÀ"** Una politica di responsabilità sociale non può essere integralmente ed efficacemente realizzata senza un contesto ricettivo di riferimento, senza cioè quella "maturità sociale" che rappresenta una condizione sine qua non per uno sviluppo competitivo responsabile.

La cultura di riferimento di un sistema sociale è l'elemento rispetto al quale agiscono i diversi attori. Per questo una cultura condivisa, attenta agli aspetti sociali ed ambientali, è fattore essenziale allo sviluppo di una responsabilità sociale efficace e concreta. In un contesto generale nel quale appare urgente ridefinire il "patto sociale" e ricomporre l'identità collettiva in una logica di cittadinanza, si considera che la diffusione e la pratica di "Circoli della responsabilità" possa rappresentare una modalità utile a perseguire questi obiettivi.

### *I distretti della responsabilità*

La proposta che Impronta Etica avanza è quella di sviluppare un sistema di relazioni basato sulla partecipazione sinergica fra i diversi attori sociali, rispetto al quale pianificare, realizzare e valutare azioni pubblico/private che consolidino una cultura diffusa della responsabilità sociale. Lo sviluppo di "Circoli della responsabilità" è ritenuto infatti uno strumento molto importante e utile ai fini della creazione condivisa di valore sociale e di condizioni di competitività responsabile, a partire dal riconoscimento reciproco dei diver-

si soggetti che si configurano quali stakeholder gli uni degli altri.

Per “Circoli della responsabilità” si intende la creazione di una rete temporanea tra imprese e diversi interlocutori i quali cooperano tra loro per gestire ambiti di intervento progettuale (o situazioni di criticità), concorrendovi ciascuno sulla base delle rispettive competenze e responsabilità. Una modalità di relazione e di azione che consente di accrescere e potenziare l’iniziativa attraverso lo scambio reciproco. Si tratta quindi di “Circoli” aperti, poliedrici e mutevoli. E proprio per questo in grado di far circolare in modo virtuoso competenze, esperienze, innovazione ed investimenti.

Riprendendo il concetto espresso a suo tempo da M. Porter, tali “Circoli” possono essere definiti “Distretti della Responsabilità”: aggregazioni multistakeholder caratterizzate non tanto (o, meglio, non solo) dalla prossimità geografica, quanto dalla condivisione di intenti; dalla capacità (e volontà) di guidare gli apprendimenti del sistema sociale nel suo complesso, facendo leva sul dialogo e sul senso di “reciproca responsabilità”.

Operare condividendo la responsabilità delle azioni e dei risultati, significa realizzare insieme non solo interventi positivi che vanno oltre quanto richiesto dalle leggi, ma anche sviluppare in modo diverso gli obblighi normativi.

“Reciproca responsabilità” è da intendersi, dunque, come responsabilità individuale – identificabile e verificabile – di ognuno al raggiungimento del bene comune, e non già come de-responsabilizzazione del singolo. In ultima analisi, essa si esprime come capacità di conseguire processi e pratiche di Responsabilità sociale nel territorio.

*Sussidiarietà  
orizzontale tra  
le organizzazioni*

I “Circoli della responsabilità” si basano sul concetto che solo il gioco cooperativo tra attori può determinare le migliori relazioni possibili. Soprattutto fanno perno sull’idea che nella reciprocità dello scambio si producono valori maggiori quanto maggiore è il numero di attori coinvolti nello scambio. I “Circoli” devono essere concepiti come l’evoluzione tra attori istituzionali della sussidiarietà orizzontale, laddove l’attivismo civico dei cittadini diventa responsabilità sociale di imprese, pubbliche amministrazioni, associazioni di rappresentanza, organizzazioni camerali...

*Circoli  
della responsabilità,  
mercato e società*

I “Circoli della responsabilità”, inoltre, indurranno comportamenti più etici e trasparenti sul mercato. Ciò dal momento che, nella costruzione del bene comune – in una prospettiva a lungo termine – si implica che la regolamentazione delle relazioni di mercato – in risposta a importanti cambiamenti sociali – si basi su concetti fondamentali come equità, autenticità, solidarietà, sostenibilità, esclusività, reciprocità, dovere, benevolenza ed altre preoccupazioni morali e considerazioni politiche.

## DALL'IDEA ALL'AZIONE

*Oltre  
l'autoreferenzialità  
d'impresa*

**I PRESUPPOSTI PER IL CAMBIAMENTO** La crisi finanziaria ed economica ha reso ancora più evidente un dato già sufficientemente chiaro e cioè che l'impresa non possa essere considerata come un sistema chiuso, ma debba essere vista come un soggetto inserito in sistemi valoriali complessi, non gestibili in maniera autoreferenziale, che presuppongono l'assunzione di un suo ruolo attivo e consapevole in una relazione stabile con l'insieme dei suoi interlocutori nel più generale contesto sociale e territoriale.

*Le responsabilità  
degli stakeholder*

Per questo, nel quadro di una evoluzione dei concetti e delle pratiche di responsabilità sociale, si ritiene necessario superare la fase che è andata sotto il nome di “coinvolgimento degli stakeholder” per avviare processi di analisi multifocale di bacini di interscambio a livello territoriale.

In questi ambiti risulta chiaro come ogni attore sociale viene ad assumere una responsabilità verso qualcun altro, mettendo in evidenza le interrelazioni tra i diversi soggetti, che hanno come centro e come limite il territorio stesso.

Con ciò si intende significare che l'impresa, per essere responsabile, ha bisogno non solo che i propri stakeholder siano pro-attivi e socialmente responsabili, ma ha la necessità di operare in ambienti equi, trasparenti e rispettosi della legge nei quali la competizione sia di stimolo all'innovazione.

*Dall'ascoltare  
al fare*

Il riferimento alla dimensione territoriale come spazio e contesto in cui sviluppare la responsabilità sociale, non determina il superamento delle politiche aziendali di RS, che anzi restano essenziali in termini di strategie, scelte e azioni volte a promuovere buone prassi – dalla governance ai dipendenti, clienti, fornitori, comunità, ecc. – sulle quali sono chiamate a confrontarsi con i propri interlocutori ed essere oggetto di valutazione.

D'altro canto, essere e considerarsi “stakeholder” significa assumere la responsabilità di agire in quanto tali, dimostrando di averne la capacità. L'attore sociale non deve e non può, infatti, limitarsi a reclamare “diritti”, in una logica neo-corporativa di esclusiva tutela del proprio interesse.

*Gli uni  
come stakeholder  
verso gli altri*

Poiché la responsabilità è in parte di ognuno, e quindi di tutti, e poiché non esiste una definizione univoca di “stakeholder” – con le imprese da una parte e il resto del mondo dall’altra – è necessario che si cominci ad essere (e agire) “gli uni come stakeholder verso gli altri”: soggetti pubblici interlocutori delle imprese di un territorio e viceversa; enti di rappresentanza (organizzazioni del terzo settore, sindacati, associazioni datoriali e di categoria, organismi camerali, ecc.) attraverso un dialogo basato sulla “reciproca responsabilità”.

L’estensione del concetto di responsabilità sociale al di fuori dei confini dell’impresa, rappresenta la condizione necessaria affinché anche gli sforzi che le imprese compiono nella direzione della sostenibilità possano esplicare al massimo i propri effetti sul territorio. La condizione, cioè, perché l’impresa possa svolgere pienamente il proprio ruolo di produttore di valore economico e sociale sul territorio, passa proprio per il riconoscimento dell’impresa “come stakeholder” degli altri attori del territorio con i quali interagisce. A sua volta, tale riconoscimento implica un’assunzione diffusa di consapevolezza rispetto ai confini della responsabilità dell’impresa, ai limiti che essa incontra nel tentativo di assumere comportamenti responsabili e, viceversa, alle opportunità che – qualora sviluppate – potrebbero consentire un potenziamento degli impatti positivi prodotti sul territorio. Traendo esempi dalle problematiche ambientali, si pensi a come si indirizzano efficacemente i consumi verso una maggiore salvaguardia delle risorse, se e solo se:

- si propone al mercato un prodotto a bassa impronta ecologica, che il mercato (grande distribuzione e consumatori) è in grado di apprezzare e fruire correttamente;
- la filiera di fornitura e di logistica ha accettato di concorrere al progetto;
- la ricerca dentro e fuori l’impresa ha saputo proporre processi produttivi a basso impatto ed economicamente sostenibili;
- la pubblica amministrazione e le aziende multiservizi hanno predisposto in tal senso la gestione del rifiuto;
- l’associazionismo riconosce l’impegno all’innovazione facendo proprio un “ambientalismo del sì”;
- i lavoratori accettino di modificare i loro acquisiti processi produttivi, i sindacati valutino e supportino tali modifiche;
- il sistema bancario, e quello pubblico, supporti finanziariamente gli interventi necessari...

Ognuno di questi attori svolgendo il proprio ruolo con responsabilità, trae un vantaggio: il grande distributore risponderà ad una nuova domanda, i fornitori faranno efficienza ed innovazione, la pubblica amministrazione guadagnerà consensi concretizzando la propria missione di gestore del bene comune, le aziende multiservizi accresceranno in competitività arricchendo i servizi, i lavoratori aggiorneranno la loro professionalità...

## *Pianificare e Monitorare*

**PROCESSO E STRUMENTI** Affinché i “Circoli della responsabilità” diventino esperienza concreta e diffusa alimentando lo sviluppo strutturale nel territorio, gli attori coinvolti devono condividere un modello di governance territoriale. A questo proposito, le imprese di Impronta Etica ritengono inadeguati i processi strutturati di meta-governance territoriale (Gruppi di lavoro, Tavoli, Consulte...) che ad oggi hanno caratterizzato le esperienze partecipative nel Paese. Viceversa, si riconosce l’opportunità di condividere un modello d’intervento e di relazione che determini le regole di funzionamento dei “Circoli della responsabilità” ed individui collettivamente gli indicatori di monitoraggio di efficacia. Ad esempio, la costituzione di gruppi di interesse tra i diversi attori con alla base obiettivi di sviluppo condivisi.

## *Misurare e Valutare*

Per misurare l’utilità e l’efficacia di questo approccio è necessario condividere una nuova metrica di benessere territoriale, in grado di far emergere e misurare il capitale sociale prodotto sul territorio che si traduce in ricerca, innovazione, coesione sociale, tutela dell’ambiente, sostenibilità energetica e, in definitiva, benessere per le persone, sia a livello individuale che collettivo. Si tratta di approfondire le elaborazioni già prodotte a livello internazionale (si pensi all’ISU, cioè l’Indice di Sviluppo Umano dell’Onu, nonché ai diversi studi compiuti anche a livello di Unione Europea), come da parte di singoli studiosi, per stimolare una ulteriore riflessioni di centri di ricerca e istituzioni, per cercare di corrispondere ad una esigenza sempre più sentita: definire nuovi parametri che siano in grado di rendere misurabile in modo efficace i valori realmente importanti per la vita e il ben-essere delle persone. Anche da questo punto di vista, la crisi finanziaria ed economica che ha messo e mette in discussione i tradizionali strumenti di misurazione dello sviluppo costituisce un’occasione per muovere alla ricerca di una nuova strumentazione di valutazione.

**LE AREE DI INTERVENTO PRIORITARIE** Alla luce di quanto sostenuto, appare opportuno e utile individuare alcune aree di intervento sulle quali prioritariamente si potrebbe sviluppare il nuovo percorso di Responsabilità sociale: lavoro e ambiente.

## *Il lavoro*

Per quanto riguarda il lavoro, tre sono gli ambiti sui quali si ritiene possibile avviare “Circoli di responsabilità” con l’obiettivo di accrescere la competitività responsabile del territorio: il rafforzamento del sistema formativo, la qualità della vita delle persone e la corretta gestione della diversità.

## *Ogni professione ha le sue competenze e la sua formazione*

Ricerca, conoscenza, cultura diffusa, valorizzazione dei talenti e delle competenze costituiscono – oggi più che mai in relazione allo sviluppo della scienza e delle tecnologie – risorse fondamentali per le imprese e per la capacità di competere di un intero territorio. Obiettivi

che si possono realizzare soltanto se l'insieme dei soggetti economici, sociali, imprenditoriali, istituzionali, formativi che operano nel contesto di riferimento, concorrono a definire in modo sinergico strategie e politiche attive. Se riescono cioè (per usare un termine forse abusato, ma chiaro) a “fare sistema”. O, per usare la terminologia utilizzata in questo documento, a impegnarsi in una logica di “reciproca responsabilità”. Partendo dalla convinzione che se, attraverso il contributo di ciascuno aumenterà la capacità competitiva del territorio e con esso il benessere individuale e collettivo, nonché la qualità della vita sociale e personale, allora ognuno degli attori ne trarrà beneficio in un “gioco” a somma positiva.

È verosimile ipotizzare che tra i protagonisti di questo “Circolo della responsabilità” dedicato al lavoro, ci sia in primo luogo il sistema formativo. In particolare l'Università, che deve sviluppare un più forte orientamento alla ricerca, valorizzando il potenziale dei giovani e stringendo una relazione più stretta con un sistema imprenditoriale che, a sua volta deve aprirsi con lungimiranza a investimenti (in ricerca, innovazione, persone, ecc.) in un'ottica di lungo periodo. Da parte sua la pubblica amministrazione deve agire in una ottica non burocratica, ponendosi come punto di riferimento e raccordo progettuale, in una funzione di supporto strategico e insieme operativo, garantendo parità di accesso e insieme valorizzando i talenti e le eccellenze del territorio e promuovendo, allo stesso tempo, quel sistema di servizi e di welfare integrativo – anche attraverso la collaborazione con il sistema associativo e del non-profit – che consente di realizzare processi di effettiva integrazione, anche rispetto ai soggetti più deboli e a rischio emarginazione; facendo sì che la realizzazione di una comunità solidale possa essere utilizzata quale occasione di crescita e sviluppo qualificato.

Un territorio può essere “responsabilmente competitivo” soltanto se è in grado di produrre quote crescenti di “valore intangibile”. Se riesce, cioè, a investire sull'innovazione – nella sua accezione più ampia: tecnologica, culturale, sociale – e non sulla semplice compressione dei costi, a partire da quello del lavoro.

### *La persona al centro*

Se l'obiettivo è una migliore qualità della vita individuale e collettiva, nell'ottica di un sistema che intende promuovere il ben-essere e non solo l'incremento di ricchezza finanziaria, al centro dell'attività economica, come dell'impegno delle istituzioni sia pubbliche che private – cioè dei diversi attori sociali nel territorio – non può che esserci la persona. Intesa come cittadino e non solo come produttore, o consumatore o risparmiatore. Da ciò la necessità di sviluppare strategie, politiche e azioni per garantire più servizi, agli individui e alle famiglie, una più efficace relazione tra tempi di vita e di lavoro, occasioni di promozione di una cultura diffusa, che interpreti la diversità come un'opportunità e non come un rischio. Le imprese, allora, sono chiamate a recuperare il concetto di qualità del lavoro, piuttosto che di mera quantità. Valorizzando l'efficacia e l'efficienza del tempo allocato, offrendo ai lavoratori un'organizzazio-

ne flessibile del lavoro, anche adottando innovative sperimentazioni, in grado di conciliare maggiormente le esigenze produttive con quelle personali. Per parte loro, le organizzazioni sindacali devono uscire da logiche puramente difensive e conservative, per porsi con coraggio – accanto alla tutela di diritti inalienabili – di fronte alle innovazioni con spirito costruttivo, cogliendo le nuove esigenze poste non solo dalle imprese, ma degli stessi lavoratori, soprattutto giovani, e dai nuovi stili di vita. Se l'obiettivo è conseguire un maggiore benessere sociale, sia individuale che collettivo nell'ambito non solo della singola azienda, ma di un intero territorio, allora si rende necessario un approccio più aperto e lungimirante, capace di coniugare difesa (meglio ancora valorizzazione) della persona in quanto lavoratore nell'impresa e, soprattutto, come cittadino nella società. Incrementare i servizi alla persona significa migliorare la produttività, ridurre i disagi, rafforzarne il senso di appartenenza, incrementando così la competitività dell'impresa. Di interventi così ispirati ne beneficia l'intera popolazione aziendale, ma soprattutto ne traggono vantaggio le donne. Del resto, la scarsa disponibilità di servizi e di politiche aziendali volte ad accrescere il numero delle donne che lavorano, è all'origine del forte divario esistente per quanto riguarda il tasso di occupazione femminile (che si traduce in un divario anche assoluto) tra l'Italia e gli altri paesi europei più avanzati. Promuovere politiche per favorire l'ingresso nel mercato del lavoro delle donne significa investire in potenzialità inespresse e offrire opportunità di innovazione e di "nuova e diversa" produzione ed organizzazione imprenditoriale e sociale. L'intervento interno all'organizzazione, però, si alimenta e trae forza solo se vengono allineati i tempi delle attività ai modelli sociali di riferimento.

### *La ricchezza della diversità*

Va nella stessa direzione una riflessione per quanto riguarda le politiche volte a promuovere la coesione sociale, integrazione e valorizzazione delle diversità. È certo necessario che le imprese investano ulteriormente al proprio interno per far crescere una più elevata cultura gestionale delle diversità. Ma è altrettanto necessario che le imprese non siano lasciate sole. La pubblica amministrazione, le organizzazioni della società civile, il sistema formativo e dei media deve impegnarsi per affermare una cultura sociale più diffusa e condivisa, supportando processi di mediazione culturale.

### *L'ambiente*

La questione ambientale si è imposta negli ultimi anni a livello globale come uno dei nodi cruciali dello sviluppo, connesso alla stessa sopravvivenza del Pianeta e quindi al futuro delle generazioni che verranno. Ma già oggi, il benessere di un territorio e naturalmente delle persone che in esso vivono, è determinato in modo significativo anche dalla capacità di gestire i beni ambientali in modo consapevole. In questo ambito, si evidenziano alcune aree di lavoro tra loro connesse: impiego delle risorse, gestione dei rifiuti, tutela della salute, sicurezza e salubrità, mobilità sostenibile.

## *Sobrietà e innovazione*

In particolare, si ritiene non rimandabile l'intervento per la riduzione dei consumi energetici e l'incremento della produzione da fonti alternative. Ricerca e innovazione costituiscono quindi fattori chiave per uno sviluppo responsabilmente competitivo. Per questo il mondo della ricerca è ritenuto un attore fondamentale, che deve essere correttamente supportato nell'allocazione dei fondi da parte della pubblica amministrazione, mentre le imprese devono accrescere la loro disponibilità a sperimentarne e ad estendere l'applicazione di strumenti e impianti innovativi.

Accanto alle indispensabili scelte strategiche da parte dei decisori politici, delle istituzioni e delle grandi agenzie energetiche a livello comunitario, nazionale e regionale, è essenziale che cresca e si diffonda una cultura del risparmio energetico, la quale si afferma anche attraverso comportamenti quotidiani più attenti e responsabili da parte delle imprese come del singolo cittadino. Da ciò la necessità di un impegno consapevole e forte da parte dell'insieme degli attori sociali, accompagnato dal supporto dei mezzi di comunicazione di massa, del sistema della formazione, delle organizzazioni di cittadinanza. Analoghi processi ed omogenee responsabilità riguardano l'attenzione che i diversi attori del territorio devono avere nel gestire la produzione dei rifiuti, ricercando ogni forma di riduzione a monte, e il loro corretto smaltimento, supportando e sviluppando adeguati comportamenti ma anche perseguendo soluzioni innovative.

Anche lo sviluppo di una mobilità più sostenibile, sia in termini di infrastrutture, che di diffusione di comportamenti, è elemento basilare per il benessere di un territorio e per la sua competitività, ed è il frutto di un'interazione virtuosa tra chi innova e potenzia (mondo della ricerca, pubblica amministrazione, imprese) e chi si rende disponibile al cambiamento (i cittadini e le organizzazioni della cittadinanza attiva).

## *Responsabilità reciproca e prevenzione*

Strettamente connessa alla corretta gestione ambientale è la salvaguardia della salute, intesa sia come prevenzione che come salubrità. È dovere, oltre che interesse, di ogni impresa garantire le migliori condizioni di salute e sicurezza, anche oltre i limiti di legge, negli ambienti lavorativi. Ma è azione che concorre alla competitività responsabile del territorio avviare processi che coinvolgono e responsabilizzano i diversi attori per la salvaguardia della salute. Questo significa garantire prodotti e condizioni ambientali salubri, valorizzare interventi di prevenzione, sia riducendo i rischi ambientali che attivando politiche di informazione e consapevolezza. Sono corresponsabili in questo "Circolo" tutte le imprese che operano sulla stessa filiera o sito, le pubbliche amministrazioni, i loro enti di controllo nonché, naturalmente, le strutture sanitarie, i cittadini ed i lavoratori stessi che devono adottare comportamenti consapevoli; l'associazionismo che, oltre ad intervenire direttamente con servizi ed attività, è opportuno operi come diffusore di cultura.

Il comportamento socialmente responsabile delle imprese per uscire dall'autoreferenzialità e divenire elemento di competitività responsabile del territorio, necessita dell'impegno diretto delle organizzazioni della società civile per la creazione di capitale sociale, delle organizzazioni di cittadinanza per la crescita di consapevolezza e quindi di capacità di scelta delle persone, delle organizzazioni sindacali dei lavoratori e di rappresentanza delle imprese per il supporto alla diffusione di pratiche di RS tra le imprese.

Nella costruzione di un nuovo rapporto sociale tra imprese e territorio – attraverso un sistema di relazioni multistakeholder – è necessaria una condivisione politico-valoriale per poter affermare uno sviluppo sostenibile che coinvolga i diversi aspetti della RS che, partendo dalle aziende, vada oltre e coinvolga l'intero contesto di riferimento. Avendo come scopo quello di definire un obiettivo assai più ambizioso: costruire una società del benessere fondata non tanto – e comunque non soltanto – su parametri di ricchezza economica, bensì sulla valorizzazione della conoscenza, della cultura, della salute, delle relazioni umane, in un contesto ambientale più tutelato e vivibile. Individuando, perciò, nuove modalità di misurazione dell'effettivo benessere individuale e sociale di una comunità.

## BIBLIOGRAFIA

- AccountAbility e Fundação Dom Cabral, a cura di, *The State of Responsible Competitiveness 2007*, Londra, 2007
- European Commission, *Implementing the partnership for Growth & Jobs,. Making Europe a pole of excellence on CSR*, COM 2006, 136 final
- Atti del convegno organizzato da Hera Spa il 26 giugno 2007 reperibili sul sito: [www.gruppohera.it](http://www.gruppohera.it)
- Messaggio del Papa per la Giornata Mondiale della Pace 2009: “Combattere la povertà, costruire la pace”.
- A. Alesina, F. Giavazzi, *La crisi. Può la politica cambiare il mondo?*, Il Saggiatore, 2008
- S. Andriani, *L'ascesa della finanza*, Donzelli editore, 2006
- Z. Bauman, *Modernità liquida*, Laterza, 2002
- R. Cartocci, *Mappe del tesoro. Atlante del capitale sociale in Italia*, Il Mulino, 2007
- P. Dacrema, *La dittatura del PIL: Schiavi di un numero che frena lo sviluppo*, Marsili. 2007
- C. De Benedetti, F. Rampini, *Centomila punture di spillo*, Mondadori, 2008
- L. De Biase, *Economia della felicità. Dalla blogosfera al valore del dono e oltre*, Feltrinelli, 2007
- V. Fazio, L. Franci, *Dalla responsabilità dell'economia alla economia della responsabilità. Il ruolo della partnership pubblico-privato nella promozione dello sviluppo sostenibile e della competitività. Il caso della Società di Trasformazione Urbana del Comune di Vignola*, in “Sviluppo sostenibile e Responsabilità Sociale”, E. Ferrari, A. Saturnino, A. Vaccari, a cura di FORMEZ, maggio 2007
- R. E. Freeman & S. R. Velamuri, *A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility*, 2005
- L. Gallino, *Teoria dell'attore e processi decisionali. Modelli intelligenti per la valutazione dell'impatto socio-ambientale*, Franco Angeli, 1992
- “New social partnership – Lo Stato, il mercato e la società civile per un nuovo modello di sviluppo”, Impronta Etica, 2003
- P. Krugman, *Il ritorno dell'economia della depressione. Stiamo andando verso un nuovo '29?*, Garzanti, 2001

- M. Parmigiani, M. Viviani, F. Zarri, *L' intervento pubblico per la promozione della Responsabilità Sociale d' Impresa: esperienze degli enti locali in Italia*, Maggioli, 2008
- M. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980
- M. Porter, M. Kramer, *Strategy & Society: the link between Competitive advantage and CSR*, New York, 2006
- G. Sapelli, *La crisi economica mondiale*, Bollati Boringhieri, 2008
- A. Sen, *Etica ed Economia*, Laterza, 2003
- N. Stehr, *Moral Markets: How Knowledge and Affluence Change Consumers and Product*, Paradigm Publishers, 2007
- J. E. Stiglitz, *Making Globalization Work*, WW Norton, September, 2006
- S. Zadek, J. Sabapathy, H. Dossing, T. Swift, *Responsible Competitiveness. Corporate Responsibility Clusters in Action*, Londra, 2003
- S. Zadek, *The Civil Corporation: the new economy of corporate citizenship*, Earthscan, London & Sterling, VA, 2007
- S. Zadek, *Third Generation Corporate Citizenship - Public Policy and Business in Society*, Foreign Policy Centre, Londra, 2001

Si ringraziano per la collaborazione tutte le imprese associate.

Realizzato con il contributo di:  
Coopfond Spa – fondo promozione cooperative aderenti a Legacoop

Il presente documento è stato realizzato in occasione del Convegno  
*La responsabilità sociale: un'opportunità per superare la crisi pensando al futuro*  
svoltosi a Bologna, il 6 febbraio 2009

**Sotto l'Alto Patronato della Presidenza della Repubblica**

e con il patrocinio di:



ALMA MATER STUDIORUM,  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA





**Impronta Etica**

Via Marco Emilio Lepido 182/3

40132 Bologna

tel. 051-3160311

fax 051-3160399

info@improntaetica.org

www.improntaetica.org



**Misto**  
Gruppo di prodotti provenienti  
da foreste correttamente gestite  
e da altre origini controllate  
www.fsc.org Cert no. SA-COC-001689  
© 1996 Forest Stewardship Council