

DIRE & FARE PER
LO SVILUPPO LOCALE

Oltre la responsabilità sociale di impresa

Territori generativi tra innovazione
sociale e sostenibilità

a cura di Patrizia Messina

PADOVA
UP

P A D O V A U N I V E R S I T Y P R E S S

DIRE & FARE PER LO SVILUPPO LOCALE

QUADERNI DEL MASTER GOVERNANCE DELLE RETI DI SVILUPPO LOCALE

La collana “*Dire & Fare per lo Sviluppo Locale*” presenta i risultati delle ricerche realizzate nell’ambito del Master in *Governance delle reti di sviluppo locale* dell’Università degli Studi di Padova, Dipartimento di Scienze Politiche, Giuridiche e Studi internazionali (SPGI) e del Laboratorio D&F di ricerca esplorativa ad esso collegato.

Il percorso formativo e di ricerca sul campo realizzato dal Master GRSL, iniziato nel 2001, ha dato vita a una comunità epistemica che ha potuto strutturarsi attorno all’Associazione M.A.S.TER. *Mediatori e Animatori per lo Sviluppo del Territorio*, co-fondata dall’Università degli Studi di Padova nel 2003, con l’obiettivo di fornire occasioni di dibattito, formazione e confronto sui temi dello sviluppo locale, per mettere al servizio della comunità locale il sapere codificato in ambito accademico, che tenderebbe altrimenti a viaggiare entro un circuito elitario e ristretto.

Da questa matrice, nel 2017 sono stati generati SHERPA srl (www.sherpasrl.it) – spin off semplice dell’Università di Padova e l’associazione di *ex alumni SMART Studiosi Manager e Animatori di Reti e Territori* (<https://spgi.unipd.it/master/grsl/alumni-GRSL>) che hanno raccolto l’eredità dell’Associazione MASTER, proseguendo la medesima *mission*: quella di potenziare le relazioni del mondo accademico e dell’Università di Padova con il territorio in cui essa opera, costituendo una rete virtuosa che può diventare un’importante chiave di volta per la sostenibilità dei sistemi locali di sviluppo nel prossimo futuro. Un’azione visibile per trasformare il *dire* in *fare*.

La collana si colloca quindi nell’ambito della Terza missione dell’università, con l’obiettivo esplicito di favorire una collaborazione virtuosa tra Università e territorio.

Per le edizioni complete della collana si veda il Sito del Master GRSL <https://www.spgi.unipd.it/master/grsl/pubblicazioni>



Direttore

Patrizia Messina

Direttore del Master *Governance delle Reti di Sviluppo Locale*

Comitato Scientifico

Giancarlo Corò

Luciano Gallo

Lorenzo Liguoro

Andrea Marella

Giulio Mattiazzi

Giorgia Nesti

Lorenza Perini

Gianni Riccamboni

Mauro Salvato

Michelangelo Savino

Gian Piero Turchi

Redazione

Silvia Carbone

Lara Liverta

Ilaria Li Volsi

Francesca Moro

Mattia Munegato

Giada Storti

Segreteria di redazione

Mattia Munegato

master.governance@unipd.it

Per le edizioni precedenti si veda il sito del Master in
Governance delle Reti di Sviluppo Locale dell'Università di Padova
Dipartimento di Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali – SPGI

<https://www.spgi.unipd.it/master/grsl>
<https://www.facebook.com/GovernanceDelloSviluppoSostenibile/>



Dipartimento di Scienze Politiche,
Giuridiche e Studi Internazionali

Volume realizzato con il contributo di



UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo



REGIONE DEL VENETO



innoviamo, insieme



CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA
ASCOM PADOVA



Istituto Veneto
per il Lavoro

fòrema

SOLUZIONI DI VALORE DAL 1983



Formazione & Innovazione



ACQUAFUTURA

Ricerca scientifica in ambiente lagunare marino



Prima edizione 2019, Padova University Press

Titolo originale *Oltre la responsabilità sociale di impresa*

© 2019 Padova University Press

Università degli Studi di Padova

via 8 Febbraio 2, Padova

www.padovauniversitypress.it

Redazione Padova University Press

Progetto grafico Padova University Press

This book has been peer reviewed

ISBN 978-88-6938-160-7



This work is licensed under a Creative Commons Attribution International License
(CC BY-NC-ND) (<https://creativecommons.org/licenses/>)

Oltre la responsabilità sociale di impresa

Territori generativi tra innovazione sociale e sostenibilità

a cura di Patrizia Messina

*Il futuro non si può prevedere
ma si può costruire*

(P.F. Drucker, 1964)

Indice

Prefazione	13
Introduzione	15
<i>Patrizia Messina</i>	
1. Responsabilità sociale e innovazione sostenibile	19
<i>Enzo Rullani</i>	
1. Alla ricerca di un porto: la costruzione responsabile del futuro comune	19
2. La responsabilità sociale nasce col fordismo...	20
3. ...ma cambia pelle negli anni post-2000	23
4. La riscoperta della responsabilità condivisa nella creazione di valore	25
5. Gestire interdipendenza globale e automatismi digitali: la nuova sfida su cui lavorare	26
6. Tanti modi per <i>non essere</i> responsabili	28
7. Nella storia della modernità, la potenza del mezzo ha indotto comportamenti dissipativi	29
8. L'innovazione sostenibile: il terreno privilegiato per l'avvio di traiettorie di sviluppo responsabili	30
2. L'idea di Responsabilità Sociale dell'impresa e le risposte della Teoria economica	33
<i>Stefano Zamagni</i>	
1. Introduzione	33
2. La CSR secondo la Scuola di Chicago	34
3. Il mito dello <i>shareholder value</i>	39
4. Una critica della teoria dello <i>shareholder value</i>	42
5. Lo <i>stakeholder approach</i>	46
6. L'approccio del contratto sociale implicito di impresa	49
7. Prospettive di ricerca	52
3. L'evoluzione della responsabilità sociale. Protezione dei diritti umani e <i>governance</i> dell'innovazione tecnologica	55
<i>Elena Pariotti</i>	
1. Soggetti, teorie e obiettivi della responsabilità sociale d'impresa: una sintesi	55
2. Responsabilità sociale, diritti umani e <i>soft regulation</i>	57

4. Responsabilità di impresa e innovazione sociale come sfide al vento della storia	65
<i>Elena Battaglini</i>	
1. Il vento della storia	65
2. Stato, Mercato e Società oltre la Modernità: confini più porosi e una società civile in evoluzione	67
3. La governance della crisi: dalla Responsabilità Sociale di Impresa (CSR) alla <i>Corporate Social Performance (CSP)</i>	70
4. CSP come strumento di sviluppo locale partecipato (<i>Community-Led Development Process</i>)	75
5. Riflessioni conclusive: impauriti o coraggiosi? Comunque la si pensi è ora di scegliere	78
5. <i>Global Value Chain</i> e sostenibilità	81
<i>Valentina De Marchi</i>	
1. La frammentazione globale e l'emergere di catene globali del valore	82
2. Catene del valore e sostenibilità	83
3. I driver della sostenibilità all'interno delle catene globali del valore	83
4. Sfide aperte	87
6. B-Corp, Società Benefit e imprese familiari: presente e futuro delle organizzazioni ibride	89
<i>Paolo Gubitta e Alessandra Tognazzo</i>	
1. Il contesto della ricerca	89
2. Le organizzazioni ibride e il Quarto Capitalismo	90
3. Certificazione <i>B-Corp</i> e trasformazione in Società Benefit: quali impatti organizzativi?	94
4. Impresa familiare e organizzazioni ibride: un rapporto privilegiato?	98
7. Il design collaborativo per modelli di business sostenibili	101
<i>Lorenzo Liguoro</i>	
1. Il design strategico come processo di innovazione sociale	101
2. Il business come atto di cura	103
3. L'offerta come scopo	106
4. L'impresa come sforzo collettivo	109
5. La programmazione come laboratorio	114
6. Co-progettazione per il design strategico e management di rete	118
8. Il contributo della finanza etica alla responsabilità sociale di territorio	121
<i>Gaia Scarparo</i>	
1. I principi della finanza etica	121
2. Il microcredito	127
3. Il caso della <i>Grameen Bank</i>	130
4. Il caso di Banca Popolare Etica	132
5. Per una responsabilità civile di impresa	138

9. Innovazione sociale e cura dello svantaggio nel «mercato del lavoro vulnerabile»: il contributo del Terzo Settore	141
<i>Alessia Zoppelletto e Luca Zarri</i>	
1. Il contributo del Terzo Settore nel mercato del lavoro vulnerabile	141
2. Verso una nuova classificazione dello svantaggio: la ricerca nel Veronese	144
3. Innovazione sociale e prevenzione dello svantaggio	146
4. Oltre lo Stato e il Mercato: innovazione sociale e Terzo Settore	149
10. Responsabilità sociale dei territori e strategie di sviluppo sostenibile: il caso della Zona Industriale di Padova	153
<i>Blerina Brami</i>	
1. Sulla Responsabilità Sociale del Territorio	153
2. Il caso studio: la Zona Industriale di Padova (ZIP)	155
3. Tre esperienze di responsabilità sociale sul territorio della ZIP	158
4. Sfide da affrontare per uno sviluppo sostenibile e responsabile della ZIP	163
11. Dal settore al territorio: le sfide alla filiera della pesca nel Veneziano	167
<i>Silvia Cavallarin</i>	
1. Criticità del settore ittico	167
2. Aspetti normativi sulla pesca responsabile	168
3. La filiera ittica e il caso del Veneto: tra sfide e innovazione	171
4. Le organizzazioni di produttori e il Piano di produzione e commercializzazione	172
5. Da pescatore a operatore turistico: il caso del Veneziano	175
6. Il ruolo dei Fondi europei per lo sviluppo sostenibile della pesca	177
7. Il caso del GAC Laguna Sud di Chioggia e Delta del Po	177
12. La sfida della sostenibilità responsabile per lo sviluppo del territorio. Il caso del Distretto del Prosecco DOCG Conegliano-Valdobbiadene	181
<i>Alvise Gasparotto</i>	
1. Il contesto della ricerca	181
2. Il Distretto del Prosecco superiore DOCG Conegliano-Valdobbiadene: la rete degli attori locali	183
3. Il Consorzio di Tutela del Prosecco Superiore DOCG Conegliano-Valdobbiadene e la governance del Distretto	185
4. Sfide allo sviluppo del Distretto del Prosecco: sostenibilità ambientale e responsabilità sociale del territorio. Alcune risposte degli attori locali	189
5. L'impatto sul modo di regolazione dello sviluppo locale: verso una governance territoriale partecipata?	193
13. Competizione collaborativa e responsabilità sociale di territorio: il caso del distretto produttivo del Vino Nobile di Montepulciano	197
<i>Andrea Francioni</i>	
1. Il contesto toscano della filiera agro-alimentare	197
2. Montepulciano e il Vino Nobile: storico connubio tra prodotto e territorio	198

3. La rete di governance locale	201
4. Il futuro nel distretto?	204
5. Un caso di buona pratica	204
14. Etica della responsabilità: valore sociale dell'impresa e del lavoro nel Vicentino	207
<i>Giulio Mattiazzi</i>	
1. Il contesto della ricerca	207
2. Metodo di ricerca	208
3. I fabbisogni della Responsabilità Sociale nel Vicentino	209
4. Radici storiche dell'etica imprenditoriale veneta e vicentina	211
5. Risultati dell'attività di ricerca-azione	215
6. Responsabilità Sociale: il valore aggiunto dall'approccio "etico"	216
15. Interazione sociale per generare coesione sociale: nuove metriche per la misurazione	223
<i>Gian Piero Turchi e Patrizia Messina</i>	
1. L'interazione sociale come fondamento della <i>Communitas</i> e della Responsabilità Sociale	223
2. Dalla Responsabilità sociale d'impresa alla Responsabilità condivisa della Comunità	225
3. Tracciare l'obiettivo della <i>Communitas</i> : i <i>community-holder</i>	229
4. La Dialogica come Scienza delle interazioni	232
5. L'innovazione sociale: discrasia nell'assetto interattivo	235
6. Responsabilità condivisa e Coesione sociale: quali politiche di sviluppo territoriale?	237
16. Territori generativi e responsabili. Sostenibilità e innovazione sociale attraverso le politiche di sviluppo locale	241
<i>Patrizia Messina</i>	
1. Responsabilità sociale e territorio: valori condivisi e modi di regolazione dello sviluppo	241
2. Sviluppo sostenibile e responsabile: le dimensioni della sostenibilità politica e istituzionale	245
3. Innovazione sociale e responsabilità civile	248
4. Generatività responsabile per lo sviluppo locale: da <i>multi-stakeholder</i> a <i>community-holder</i>	252
5. Territori generativi e responsabili? Le evidenze empiriche dai casi studio	255
6. Come cambia il <i>policy making</i> per uno sviluppo territoriale generativo e responsabile	258
Riferimenti bibliografici	263
Note sugli autori	285

Prefazione

La Regione del Veneto, conscia di quanto l'innovazione sociale sia una forza potente per modernizzare l'economia, attingere a nuovi settori e mercati, stimolare l'imprenditorialità e affrontare le attuali sfide per mantenere un modello sociale europeo inclusivo e sostenibile, ha fortemente voluto nel POR FSE 14-20, una priorità d'intervento sul tema del rafforzamento dell'economia sociale in un'ottica di responsabilità sociale d'impresa.

Questa scelta ha permesso di riservare una quota di budget delle risorse del Fondo sociale per sostenere la realizzazione, a partire dall'estate del 2016, di azioni centrate su partenariati tra pubblico, privato e privato sociale, che fossero finalizzate a concretizzare progetti di innovazione sociale, di promozione della responsabilità sociale di impresa, di promozione della finanza etica e dei temi di economia circolare e collaborativa, anticipando tematiche, che sarebbero divenute oggetto centrale anche delle politiche che dovrebbero guidare gli interventi dei prossimi anni come l'Agenda 2030.

Le iniziative regionali da sempre supportano le imprese del territorio proprio per il ruolo che esse rivestono nel contribuire allo sviluppo del tessuto sociale ed economico delle nostre comunità.

Una responsabilità sociale, quella delle imprese, che l'amministrazione regionale ha inteso supportare promuovendo una specifica iniziativa (*Responsabilmente – promuovere l'innovazione sociale e trasmettere l'etica* – Dgr 948/2016), in grado di diffondere modelli di sviluppo sostenibile orientati ad armonizzare crescita economica, benessere sociale e tutela ambientale, a partire dalla convinzione che responsabilità sociale e competitività dell'impresa siano un legame essenziale per vincere le sfide della globalizzazione dei mercati e della competizione, operando in modo costruttivo per una crescita sostenibile.

Ma agire per uno sviluppo sostenibile dei sistemi locali presuppone un intervento che deve tenere conto dei legami che si costruiscono tra forze economiche e comunità locale e dell'interazione delle componenti pubbliche e private che operano sul territorio.

E a questo processo di sviluppo dobbiamo partecipare tutti indistintamente, ciascuno per la propria parte: università, istituzioni pubbliche, mondo della formazione, imprese e imprenditori, società civile, terzo settore, ecc, così da costruire una rete valida a sensibilizzare i vari soggetti coinvolti nell'assunzione di responsabilità, sensibilizzazione e impegno.

Il presente volume è anche frutto del dialogo aperto e della collaborazione tra i diversi attori del nostro territorio, partner appartenenti al mondo dell'imprenditoria, del terzo settore, degli enti locali, della finanza, della società civile, ecc., che grazie a "*Responsabilmente*" hanno potuto contribuire allo sviluppo nel territorio di reti e azioni innovative, anche grazie all'attivazione di borse di ricerca, potenziando la relazione tra mondo accademico e mondo delle imprese.

Elena Donazzan

Assessore all'istruzione, alla formazione, al lavoro e pari opportunità
Regione Veneto

Introduzione

Patrizia Messina

*La responsabilità è il dovere di riconoscere come nostre
le decisioni che prendiamo e non prendiamo,
le azioni che compiamo o omettiamo di compiere
e le conseguenze che ne derivano.*

(Codice Etico del Project Manager).

Viviamo in un tempo di grandi metamorfosi segnate da una crescente interdipendenza globale, in cui sta aumentando anche la consapevolezza di quanto l'azione del singolo possa incidere sull'ecosistema. A maggior ragione, questa consapevolezza dovrebbe aumentare anche per ciò che riguarda l'impatto dell'azione antropica del nostro modello di sviluppo sul territorio, non solo per quanto attiene gli aspetti ambientali ma, più in generale, anche per quanto attiene gli aspetti relazionali attraverso cui prende forma il territorio stesso, come costruzione sociale.

In questo scenario, mettere i territori (al plurale) al centro della responsabilità sociale per lo sviluppo è una scelta importante, che ha il senso di orientare tutti gli attori dello sviluppo verso un'assunzione di responsabilità: significa insomma considerare non solo le singole imprese, i singoli attori, ma soprattutto *le relazioni* che legano le imprese e gli altri attori strategici alle dinamiche di sviluppo del territorio: dall'ente locale e regionale, alle associazioni di rappresentanza degli interessi; dalle banche, alle Università. Significa insomma andare oltre i vecchi schemi "compensativi" della *Corporate Social Responsibility* (CSR) e cogliere soprattutto il sistema di relazioni che lega l'impresa al contesto territoriale di riferimento. Questo può diventare oggi di importanza strategica decisiva per almeno due ragioni di fondo.

In primo luogo, perché il tessuto produttivo del territorio italiano ed europeo è costituito prevalentemente da piccole imprese che hanno con il territorio in cui operano una relazione tutt'altro che occasionale, che meriterebbe di essere adeguatamente valorizzata, anche nei criteri di valutazione della *Corporate Social Responsibility* (CSR), se si intende davvero agire nel senso di una diffusione della cultura della responsabilità sociale a partire dalle imprese. La dimensione *place based* dello sviluppo richiede infatti una particolare attenzione alla dimensione territoriale degli insediamenti produttivi e alla loro capacità di organizzarsi in reti di impresa, dotate di capitale sociale territoriale, di strutturarsi in filiere produttive capaci di raccordarsi alle catene globali del valore.

In secondo luogo perché, se il contesto produttivo, sociale e ambientale in cui operano le imprese è parte essenziale del loro vantaggio competitivo, allora il valore del capitale territoriale deve essere riconosciuto nel bilancio e diventare oggetto di investimento da parte dell'impresa stessa.

La chiave di lettura e di analisi dovrebbe dunque spostarsi dalla CSR della singola impresa, alle dinamiche in grado di generare valori condivisi, coniugando la responsabilità sociale con l'innovazione sociale e la sostenibilità dello sviluppo entro un dato territorio.

In questa prospettiva si sta orientando, in parte, il dibattito sulla responsabilità sociale di impresa, ed è in questa prospettiva che è stata realizzata la ricerca dell'Università di Padova *Oltre la responsabilità sociale di impresa: comunità e territori sostenibili*, finanziata dal POR-FSE della Regione Veneto, Area Capitale Umano, Cultura e Programmazione Comunitaria, Dgr. 948/2016 *Responsabilmente – Promuovere l'innovazione sociale e trasmettere l'etica – Percorsi di RSI*, grazie a una rete collaborativa con cinque associazioni di rappresentanza ed enti di formazione: ASCOM Padova; Centro Produttività Veneto (CPV); IRECOOP Veneto; Istituto Veneto per il Lavoro (IVL); Niuko-Forema. I progetti hanno reso possibile l'attivazione di cinque assegni di ricerca annuali, che ho avuto il piacere di coordinare, come direttore del Centro Interdipartimentale di Studi Regionali "Giorgio Lago" dell'Università di Padova, in collegamento con il Master in *Governance delle reti di sviluppo locale*, che ha usufruito, per l'edizione 2017-2018, di 10 borse di studio finanziate con lo stesso progetto regionale. In questo ambito è stato realizzato il Laboratorio di ricerca esplorativa dedicato al tema *Responsabilità Sociale di Impresa e di Territori: quattro casi studio nel Veneto*¹, presentato in occasione della XIV edizione della MASTER School, *Oltre la Responsabilità Sociale di Impresa: Comunità e Territori Sostenibili*, presso Banca

¹ Su quanto prodotto dal Laboratorio *Dire & Fare per lo Sviluppo Locale* dedicato al tema "Responsabilità Sociale di Impresa e di Territori: quattro casi studio nel Veneto", cfr. <https://www.spgi.unipd.it/sites/spgi.unipd.it/files/Laboratorio%20D%26F%202017-18%20completo.pdf>

Etica (Settembre 2018)². I risultati della ricerca complessiva sono stati presentati in occasione della *Notte europea dei ricercatori* (Settembre 2018) e dell'evento conclusivo del progetto regionale *Strategy Innovation Forum*³, presso l'Università di Venezia Ca' Foscari (Ottobre 2018).

Questo volume raccoglie i contributi più significativi che hanno consentito al percorso di ricerca di articolare il tema della Responsabilità Sociale di Impresa e di Territorio, sia sul piano teorico sia su quello empirico della ricerca esplorativa sul campo, ponendosi in continuità ideale con il volume n.5 di questa stessa collana, *Innovazione e sostenibilità. Modelli locali di sviluppo al bivio* (2009), consentendo di apportare contributi originali al dibattito, come ho cercato di mettere in luce nel capitolo conclusivo.

I saggi raccolti in questo volume fanno parte dello stesso percorso e possono essere distinti in due parti.

Da un lato, i contributi di studiosi esperti, come Enzo Rullani, Stefano Zagnani, Elena Pariotti, Elena Battaglini, Valentina De Marchi, Paolo Gubitta e Alessandra Tognazzo, che hanno partecipato al percorso formativo del Master GRSL e della Master School, offrendo contributi preziosi alla riflessione teorica, da diverse prospettive disciplinari, che hanno costantemente accompagnato il percorso di ricerca.

Dall'altro, i contributi di ricerca esplorativa vera e propria, realizzati dai ricercatori padovani, che hanno focalizzato l'attenzione su specifici ambiti territoriali del Veneto: Blerina Brami sulla Zona Industriale di Padova; Silvia Cavallarin sull'area costiera del Veneziano; Giulio Mattiazzi sull'area dell'Alto Vicentino; Alvisè Gasparotto sull'area del Trevigiano e Bellunese, che ha lavorato sul caso del Distretto del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene, a cui abbiamo aggiunto il contributo di Andrea Francioni, sul caso studio del Vino Nobile di Montepulciano, per un'utile comparazione del caso toscano con quello trevigiano. A questi, si aggiungono i contributi di Lorenzo Liguoro, esperto di Project Management e design collaborativo, e dei colleghi dell'Università di Verona, Luca Zarri e Alessia Zoppelletto, che hanno lavorato alla stessa ricerca nel contesto del Veronese, approfondendo il contributo dato dal Terzo settore alla responsabilità sociale del territorio.

Concludono il percorso di ricerca, il saggio di Gian Piero Turchi e Patrizia Messina che, coniugando l'approccio analitico della Scienza dialogica con quello propriamente politologico di analisi delle politiche di sviluppo locale,

² IV edizione della MASTER School, Padova, Banca Etica, 13-14 settembre 2018 cfr. <https://www.spgi.unipd.it/sites/spgi.unipd.it/files/volantino.pdf>

³ La giornata iniziale del *Social Innovation Forum*, svoltosi a Venezia nei giorni 25-26 e 27 ottobre 2018, è stata dedicata alla presentazione dei risultati delle ricerche condotte dalle Università Ca' Foscari di Venezia, Università di Padova e Università di Verona e finanziate dalla Regione Veneto nell'ambito del POR-FSE 2014-2020 - Dgr. 948/16.

propone una chiave di lettura che consente di indagare le pratiche di Responsabilità Sociale Territoriale con la possibilità di misurarne l'efficacia, in termini di qualità delle interazioni e di coesione sociale complessiva. Questa prospettiva offre l'opportunità di superare la visione frammentata dell'approccio multi-stakeholder, suggerendo di optare per l'approccio *community-holder*, volto a massimizzare la coesione sociale, proprio nella prospettiva della responsabilità sociale dei territori.

Il saggio conclusivo del volume di Patrizia Messina cerca di tirare le fila del percorso di ricerca così realizzato, proponendo una rilettura della responsabilità sociale di territorio attraverso l'approccio dei modi di regolazione, coniugando i contributi della generatività sociale, con l'economia civile del bene comune, la sostenibilità dello sviluppo e l'innovazione sociale responsabile, per giungere a sostenere l'idea, avanzata da Stefano Zamagni, della responsabilità civile dei territori, come scelta etica e politica, per le politiche di sviluppo locale.

Colgo l'occasione per ringraziare gli autori che hanno collaborato a questa impresa e gli enti che l'hanno resa possibile: la Regione del Veneto – Direzione Formazione e Istruzione; ASCOM Servizi Padova – Confcommercio Imprese per l'Italia; Centro Produttività Veneto di Vicenza (CPV); IRECOOP Veneto e Confcooperative di Treviso e Belluno; Istituto Veneto per il Lavoro di Venezia (IVL); Niuko-Forema; Banca Popolare Etica e, non ultimo, il Dipartimento di Scienze Politiche Giuridiche e Studi Internazionali (SPGI) a cui afferisce il Master in *Governance delle reti di sviluppo locale*, e il Centro Interdipartimentale di Studi Regionali "Giorgio Lago" (CISR) dell'Università degli Studi di Padova.

Responsabilità sociale e innovazione sostenibile

Enzo Rullani

*Non c'è mai vento a favore
per il marinaio che non sa
qual è il suo porto*

(Seneca)

1. Alla ricerca di un porto: la costruzione responsabile del futuro comune

La tesi che vogliamo sostenere in questo breve saggio si può sintetizzare in un'idea semplice: se si vuole costruire il futuro in modo condiviso con altri è necessario non solo parlarne o fare previsioni sui trend in essere, ma serve fare molto di più. Ossia, bisogna adottare un *orizzonte di lungo periodo*, elaborare un programma di *innovazioni sostenibili* e assumere consapevolmente una *responsabilità collettiva* sulle conseguenze del percorso di innovazione intrapreso.

È necessario, in altri termini, adottare un atteggiamento progettuale e creativo che non affidi la creazione di futuro alla forza dello spontaneismo di mercato o a quella degli automatismi tecnologici, ma si proponga di guardare criticamente – andando oltre la logica della pura efficienza dei mezzi – agli effetti economici, sociali, ambientali e politici delle scelte fatte da ciascuno e condivise con altri.

È proprio questo il presupposto che oggi manca, o è messo in secondo ordine, nei comportamenti economici e sociali prevalenti.

E *pour cause*. La crisi 2008-2013 ha infatti accorciato l'orizzonte delle decisioni, concentrando l'attenzione dei soggetti su questioni di sopravvivenza: come reggere alla pressione competitiva indotta da cambiamenti imprevisti; come finanziare gli investimenti difensivi più immediati, lasciando perdere gli altri; come gestire il conflitto di interessi che in condizioni di crisi emerge nelle aziende, nelle catene del valore e nei territori. È abbastanza naturale che, in tali condizioni, ciascuno si abitui a ricercare, nell'immediato e individualmente, il modo per avere minori costi e maggiore flessibilità, seguendo una logica di necessità a breve termine che lascia poco spazio alla progettazione del futuro comune.

Ma se – per capire il presente – si sposta l'attenzione dalla crisi 2008-2013 alla transizione digitale e globale iniziata col passaggio di secolo (intorno al 2000), l'ottica strategica da adottare diventa invece necessariamente quella trasformazione degli assetti dal vecchio al nuovo. Ossia quella di percorsi di lungo periodo in cui occorre sviluppare capacità progettuali e di condivisione strategica. Nella scelta dei percorsi di transizione, dunque, è naturale che emergano possibilità di praticare scelte responsabili e condivise sulla traiettoria da seguire, in modo da mantenere la rotta anche in presenza di adattamenti tattici contingenti.

Questo passaggio impone una logica profondamente *diversa* da quella che ha prevalso finora. Una logica che è ben delineata dalla frase di Seneca con cui abbiamo iniziato il paragrafo: non c'è mai vento a favore per il marinaio che non sa qual è il suo porto. Ovvero: se non si ha un punto di arrivo – ambizioso e a lungo termine – verso cui puntare, con pazienza e determinazione, non sarà mai possibile identificare i “venti contrari”, a cui opporre resistenza, e quelli, invece, “favorevoli” da assecondare e utilizzare, sfruttando la loro energia per andare avanti nel proprio percorso.

Dunque, la progettazione del futuro possibile, nelle transizioni, non nasce dall'adattamento passivo ai venti della tempesta, messi in movimento dalla crisi e privi di una direzione riconoscibile per il lungo periodo. Ma richiede, al contrario, l'individuazione – fin da ora – del porto di arrivo verso cui andare e la ricerca della rotta più consona per arrivarci.

È per realizzare questo cambiamento di rotta – dall'adattamento contingente alla scelta strategica del porto di arrivo – che l'attenzione si sta sempre di più spostando sulla responsabilità delle persone, delle imprese e dei territori nella proiezione verso il nuovo paradigma da immaginare, costruire e gestire. Che è, appunto, il porto verso cui andare.

2. La responsabilità sociale nasce col fordismo...¹

In effetti, negli ultimi anni, la responsabilità sociale e ambientale è tornata al centro della scena, non solo nella discussione teorica, ma anche nella pratica. Assumendo però un significato diverso da quello che aveva preso nel corso del secolo scorso.

Nella cornice del fordismo (1900-1970), prima, e del capitalismo distrettuale (1970-2000), poi, la responsabilità sociale e ambientale costituiva una opzione aggiuntiva, che – nelle aziende maggiormente sensibili – veniva affiancata a quella del profitto, per dare qualche beneficio a dipendenti, territori, scuole e ambienti “vicini”. Si trattava non di una elargizione pura e semplice, ma di un segno di riconoscimento per la consonanza culturale che ciascuna azienda voleva dimostrare alle persone e alle situazioni con cui si trovava maggiormente a contatto.

Nella prima metà del Novecento, questa assunzione “morale” di responsabilità era il frutto di una evoluzione della concezione manageriale dell’impresa fordista, che assegnava al management un ruolo di mediazione tra i tanti *stakeholder* dotati di potere di influenza sulle scelte di impresa (Rullani 2010). Tra gli stakeholder oggettivamente coinvolti – in qualche caso silenti, in altri casi dotati di aspettative rilevanti a cui era necessario rispondere – un posto di qualche peso era occupato dal *contesto sociale e ambientale* in cui l’impresa si trovava ad operare. Un rapporto positivo, di mutuo riconoscimento e vantaggio con il proprio contesto di azione, poteva indubbiamente fornire una risposta alle aspettative sociali e ambientali – arricchendo così il senso assegnato dell’azione manageriale e la funzione sociale riconosciuta all’impresa dai suoi interlocutori diretti. In nome di un reciproco riconoscimento di tale responsabilità, si riusciva a stabilizzare il sistema complessivo delle relazioni tra imprese e società, grazie alla negoziazione diretta con i soggetti sociali e politici coinvolti, in molti casi sostenuti dall’intervento regolatore dello Stato (Galbraith 1967).

A partire dagli anni Settanta, il concetto di responsabilità elaborato dalla grande impresa fordista è cambiato, una prima volta, quando, con la crisi del fordismo, la grande impresa ha cominciato a perdere la sua centralità, lasciando, in Italia, spazio allo sviluppo dell’impresa diffusa. Un’impresa di piccola dimensione, nata “dal basso” e presidiata da imprenditori-persona che hanno usato la loro cultura e i loro legami (familiari, locali) come propellente per il motore produttivo dell’impresa. In questi casi, la generazione del valore non mobilitava

¹Nota del curatore: questa interpretazione si sviluppa all’interno di una lettura dell’impresa fordista e dell’economia distrettuale, prescindendo da un’analisi delle diverse forme di welfare aziendale e di responsabilità sociale dell’impresa attuate da grandi e medie imprese nell’Ottocento, anche nel contesto veneto, come si può evincere da altri saggi contenuti in questo volume.

soltanto una serie di *stakeholder* dotati di potere di influenza, ma metteva al lavoro una catena di produttori (fornitori, clienti, venditori), tra i quali distribuire processi e funzioni della filiera locale. Era una situazione nuova, in cui prendeva corpo l'individualismo di molti "capitalisti personali" interessati al destino della propria azienda più che a quello del contesto sociale e ambientale in cui operavano.

Non si trattava di un fenomeno solo italiano. Negli Stati Uniti, in quegli anni, le grandi imprese cessavano di essere auto-centrate e sceglievano di decentrare in *outsourcing* un insieme rilevante delle funzioni e competenze ad una catena ben organizzata di fornitori esterni. In Giappone, d'altro canto, l'organizzazione post-fordista che si afferma a partire dagli anni Settanta metteva in campo filiere disciplinate da grandi imprese che usavano molti fornitori (in genere di piccola dimensione), distribuendo tra loro il lavoro di filiera, in forme estremamente flessibili (*just in time*, produzione *on demand*).

In tutti questi casi, veniva riscoperto il valore dell'intelligenza delle persone e dei rapporti fiduciari di prossimità, che consentivano di realizzare forme di flessibilità a basso costo e di apprendimento condiviso. Erano infatti uomini non passivi, ma adattivi e in qualche caso creativi quelli che gestivano il *kaizen* che garantisce l'apprendimento dal basso nella fabbrica giapponese, la rete polivalente di fornitura messa in piedi dall'*extended enterprise* americana, le filiere interconnesse di specialisti nelle filiere distrettuali italiane.

Questi uomini non operavano isolatamente o in modo anonimo, sul mercato. Ma erano parte di comunità aziendali, manageriali o sociali ben definite, con cui stabilivano un rapporto di reciproca responsabilità sui risultati da ottenere. Nei distretti industriali, in particolare, le singole imprese erano parte di una "comunità locale" di produzione, in cui – grazie alla coralità inter-soggettiva evocata da Giacomo Becattini (2015) – diventava possibile accumulare lo specifico "capitale sociale" di saperi e di fiducia sedimentato nel territorio, e essenziale per rendere competitivo ogni specifico sistema locale, rispetto alla concorrenza internazionale.

Nella considerazione che i commentatori di varia tendenza hanno riservato a queste due forme di responsabilizzazione sociale ereditate dal Novecento (quella fordista e quella comunitaria-distrettuale) è sempre rimasta – accanto agli apprezzamenti per le *performance* realizzate in termini di flessibilità – una riserva per l'ambiguità dei significati assunti di fatto, dalla responsabilità sociale, nei diversi contesti. E questo ha anche alimentato giudizi molto differenti sulla reale consistenza della responsabilità assunta. In effetti, l'esperienza vissuta dalle grandi imprese in epoca fordista e dall'impresa diffusa del capitalismo distrettuale ha fatto emergere forme molto differenti di responsabilizzazione da parte delle imprese coinvolte.

Da una parte, certamente, c'è stata l'assunzione di responsabilità da parte di manager o di imprenditori che sommarono, nel loro approccio al problema, considerazioni di utilità pratica e di giustificazione "morale". Questo è accaduto in tutti quei casi in cui viene dato il giusto riconoscimento al legame stabilito dall'impresa con la "comunità" presente nel suo contesto, seguendo ad esempio il modello proposto a suo tempo da Adriano Olivetti (1959).

In altri casi, si trattava di un atto volontario – non obbligato da contratti o norme – compiuto nell'intento di sostenere e recuperare per i meno fortunati presenti nel sistema locale e consolidare i legami sociali tra impresa e territorio (con interventi sulla scuola, sul welfare, sulla viabilità ecc.).

C'erano infine casi, ugualmente positivi, in cui la responsabilizzazione era guidata da un'utilità immediata, perché premiava l'operosità degli attori coinvolti, sia dentro che fuori dell'impresa, o rispondeva a problemi emergenti che l'impresa poteva affrontare meglio dei singoli o delle istituzioni locali.

Ma, col senno di poi, possiamo dire che non mancavano situazioni in cui l'attenzione a qualche forma di responsabilità sociale era, invece, prima di tutto un segno di *paternalismo benevolo* rivolto alla società locale dal *dominus* che aveva il massimo potere di influenza su di essa. Per non parlare di tutte quelle esperienze in cui la dichiarazione di responsabilità sociale, accompagnata da un coerente "bilancio sociale" delle cose fatte, si qualificava come un investimento comunicativo sull'immagine. Risultando così, quasi sempre, in un bluff: molto fumo e poco arrosto in termini di effettiva condivisione di problemi e risorse con altri soggetti e con il contesto di riferimento.

3. ...ma cambia pelle negli anni post-2000

La nozione di responsabilità sociale e ambientale, come abbiamo detto, cambia in modo radicale quando, in corrispondenza al passaggio di secolo, comincia ad emergere un nuovo modo di vivere e di lavorare, in forme diverse da quelle praticate sia dal fordismo che dal distrettualismo del Novecento.

Dal 2000 in poi, la responsabilità sociale comincia infatti a prendere forme nuove, corrispondenti al nuovo paradigma emergente: il capitalismo globale della conoscenza in rete. Ossia un capitalismo capace di mettere insieme la *rivoluzione digitale*, che abbatte la barriera della distanza, e la *globalizzazione*, che allarga i circuiti di propagazione della conoscenza. Rendendo così possibile lo sfruttamento delle differenze di capacità e di costo che caratterizzano i molti paesi del mondo chiamati a contribuire alle filiere di una produzione sempre più distribuita a scala globale.

In questo contesto diventano evidenti i limiti delle forme di corresponsabilizzazione pubblico-privato sperimentate nel secolo scorso, sotto diversi profili:

in tutta una serie di campi (come la sanità o i trasporti) abbiamo registrato “fallimenti” sia dello Stato sia del mercato, che oggi possono essere affrontati con strumenti nuovi; si sta sviluppando una *new wave* di civismo e socialità che, nel mondo digitale/globale può trovare nuovi mezzi e metodi per propagarsi e auto-organizzarsi; c'è un bisogno diffuso di “realizzazione di sé” che coinvolge molte persone e contamina molte iniziative di carattere imprenditoriale (Borzaga e Zandonai 2015). Il tema dei “beni comuni” sta tornando al centro della discussione sociale e politica (Zamagni 2007). Non solo in tema di servizi pubblici (acqua, salute, vivibilità urbana ecc.), ma anche su quello – diventato ormai urgente – della regolazione dell'uso dei dati e delle nuove piattaforme di comunicazione.

Sotto la spinta di queste nuove realtà in divenire, nel mondo digitale/globale emerso negli ultimi decenni, il tema della responsabilità sociale torna prepotentemente alla ribalta. Ma cambia faccia, rispetto al modello prevalente nel Novecento, andando oltre la sensibilità “morale”, più o meno sincera, verso le esigenze della società e dell'ambiente. Nel nuovo contesto della transizione digitale/globale, la responsabilità assunta dall'impresa riconosce il ruolo di *co-produzione* che la società e l'ambiente locale vengono a svolgere nei processi di generazione del valore. Nelle filiere digitali/globali post-2000, infatti, i sistemi di creazione del valore cominciano a coinvolgere in funzioni sempre più rilevanti non solo una serie infinita di specialisti che popolano le *global value chains*, ma anche i sistemi sociali e ambientali in cui le persone imparano, pensano, si relazionano, consumano. Cooperando o configgendo, a seconda di quanto la responsabilità sociale di ciascuno riesce ad allineare in modo convergente gli interessi e le idee che nascono in sistemi del valore sempre più complessi e instabili, da ricucire e ri-orientare continuamente.

Nel nuovo paradigma, infatti, la creazione di valore non avviene principalmente all'interno di un'unica organizzazione (la grande impresa fordista) o all'interno di filiere confinate nella prossimità (locale o aziendale), ma si estende a distanza, attraversando il corpo sociale e l'ambiente naturale di più territori. Le imprese, in questo contesto di co-produzione allargata, forniscono alla produzione una spinta intraprendente, mobilitando i propri dipendenti, le filiere di fornitura con cui lavorano, i territori di insediamento, gli ambienti sociali e naturali di riferimento nei processi generativi di valore economico. Ma l'intraprendenza di manager e imprenditori non potrebbe, da sola, raggiungere risultati efficaci nella generazione del valore, se la co-produzione non coinvolgesse le persone impegnate nelle diverse funzioni produttive (in filiere composte da imprese e luoghi diversi), la cultura dei differenti luoghi, le istituzioni e organizzazioni sociali impegnate a gestire i problemi e le risorse emergenti, le idee e

capacità che circolano nelle reti globali, i processi di *sense-making* dei consumatori digitali/globali con cui la produzione deve interagire.

Nel nuovo paradigma post-2000, la generazione responsabile di valore nell'organizzazione pluri-personale della singola impresa, nelle filiere, nei territori e negli ambienti naturali crea quello che Porter e Kramer (2011) chiamano *shared value*: un valore condiviso che nasce dall'integrazione di molti diversi contributi in processi produttivi materiali e immateriali che l'impresa condivide con una sfera ampia e diversificata di attori sociali, dotati di interessi, punti di vista e capacità complementari.

La responsabilità finalizzata allo *shared value* co-prodotto riconosce il contributo di altri alla generazione del valore. E apre un processo dialogico tra i diversi, finalizzato non solo ad evitare il conflitto tra i differenti punti di vista, ma a stabilire – *responsabilmente*, appunto – forme di sostegno reciproco, condivisione cognitiva, integrazione di mezzi e di capacità in vista di obiettivi comuni, o comunque convergenti. È una visione nuova dell'organizzazione produttiva, in cui generazione di valore e responsabilità sociale (o collettiva) si intersecano, dando luogo a forme miste di imprenditorialità, in cui la finalità del profitto si integra, in modo non sempre facile, con finalità più ampie e lungimiranti, ancorate alla responsabilità che ciascun attore è chiamato ad assumere verso gli altri attori e i contesti in cui si realizza la co-produzione di valore.

Si tratta di un passaggio che coinvolge sia le grandi imprese diventate post-fordiste (più flessibili e decentrate), sia i sistemi locali in cerca di nuovi equilibri trans-territoriali (definiti dal neologismo *glocal*).

Ma, in ambedue i casi, la contaminazione col nuovo paradigma innesca un processo niente affatto scontato e per niente facile da portare avanti.

Ne nasce un dibattito sul piano teorico e pratico sul senso della condivisione nella creazione di valore (Crane, Palazzo, Spence, Dirk Matten 2014). Ma, nei diversi punti di vista sulla questione, quello che non è possibile è il ritorno all'indietro, al tipo di responsabilizzazione espressa nei precedenti paradigmi.

La responsabilità sociale nella co-produzione di valore getta infatti nuovi ponti tra il mondo delle imprese *profit* e quello delle iniziative *non-profit*. Due mondi che fino ad oggi sono rimasti separati, stabilendo barriere ideologiche e operative tra gli operatori business e quelli del terzo settore. Nella transizione attuale, si va sempre più spesso alla ricerca di una convergenza su obiettivi di responsabilità condivisa che comprendono il *profit* come mezzo essenziale per la sopravvivenza e lo sviluppo competitivo delle imprese coinvolte e il *no-profit*, come investimento sulle capacità e aspettative delle persone, delle società, dell'ambiente naturale usato nella creazione di valore.

4. La riscoperta della responsabilità condivisa nella creazione di valore

Il mondo digitale/globale post-2000 mette in luce dinamiche di crescita esponenziale estremamente rapide (Ismail 2014, Diamandis e Kotler 2015) e innovazioni dirompenti, che de-costruiscono i precedenti assetti e cominciano, sperimentalmente, a costruirne dei nuovi (Christensen 1997). Per effetto di questi processi, i legami sociali precedenti vengono indeboliti o dissolti sotto la pressione dei diversi – e spesso divergenti – modi di rispondere al cambiamento in essere, creando non solo una élite di “vincenti”, ma anche – in contrapposizione – schiere di esclusi, emarginati o semplicemente resistenti. In mezzo a questi due poli, si possono osservare schiere di imprese, di persone e di attori sociali sostanzialmente disorientati, che hanno perso i propri punti di riferimento nell’interpretazione di quanto sta succedendo e che hanno disperatamente bisogno di appoggiarsi a qualche progetto e sostegno condiviso.

Ma, per progettare il futuro, bisogna cambiare approccio, mettendo insieme responsabilità sociale e innovazione sostenibile. Se, come accade un po’ in tutte le transizioni (e la nostra non fa eccezione), ci si trova in una situazione in cui il vecchio non funziona più e il nuovo non funziona ancora, diventa impossibile sia praticare logiche strumentali, orientate dal puro e semplice calcolo del profitto, sia indulgere in spese e impegni di pura responsabilità “morale”, privi di ritorni economici.

Come abbiamo detto all’inizio, non è possibile in situazioni del genere, seguire logiche di pura e semplice sopravvivenza, vincolate alla necessità di rispondere alle contingenze competitive che cambiano in continuazione. Si finirebbe per esaurire le proprie risorse in una continua ridefinizione degli obiettivi e dei percorsi da seguire. Bisogna dunque seguire percorsi che siano *sostenibili*, ossia capaci di *durare nel corso del tempo*, tenendo unito il drappello di soggetti che hanno insieme scelto di adottarli.

La risposta in positivo a questa sfida richiede di elaborare e praticare progetti condivisi di *responsabilità intraprendente*, avviando processi di auto-organizzazione che sommano obiettivi *profit* e *non profit*, in nome della coesione delle filiere e della solidità delle costruzioni sociali da mettere in piedi (Rullani 2017).

5. Gestire interdipendenza globale e automatismi digitali: la nuova sfida su cui lavorare

La responsabilità sociale e ambientale viene così riscoperta, come condizione operativa essenziale – sia dal punto di vista *profit* che da quello *non-profit* – perché è cambiato il paradigma di riferimento: la creazione di valore nel mondo

digitale/globale deve infatti mettersi in grado di padroneggiare *due driver* di grande portata, che richiedono di essere gestiti responsabilmente:

- a. l'*interdipendenza globale* che caratterizza la posizione dei soggetti presenti e attivi delle *value chains*, ciascuno dei quali dipende – dal punto di vista del risultato produttivo – dal comportamento degli altri;
- b. la *potenza degli automatismi* a cui ci si affida per gestire questi sistemi complessi di interdipendenza, utilizzando dati, algoritmi, dispositivi di intelligenza artificiale e macchine flessibili (Rullani F. e Rullani E. 2018).

Si tratta di due possibilità nuove, estremamente efficienti nella creazione di valore, che si stanno diffondendo rapidamente in tutto il sistema produttivo e sociale.

Le *catene di interdipendenza produttiva*, a scala globale, offrono ai soggetti che le utilizzano vantaggi formidabili in termini di *condivisione delle conoscenze* e di *ri-uso moltiplicativo* delle stesse. Per questa ragione, le traiettorie di evoluzione delle imprese passano per la creazione di filiere che specializzano i vari apporti, aumentando la scala dei ri-usi della stessa conoscenza, grazie alla crescente ampiezza del mercato di riferimento, in cui trovano clienti e consumatori finali. Le filiere integrano i diversi apporti specializzati con reti di comunicazione in tempo reale (per le conoscenze) e di logistica veloce (per i componenti materiali). La divisione del lavoro nelle filiere globali genera in questo modo un surplus di grande rilevanza grazie alla tecnologia digitale che assicura la massima propagazione delle soluzioni e dei prodotti utili, riducendo al minimo dei costi sostenuti per la loro replicazione e il loro trasferimento da un luogo all'altro.

Va da sé che un elemento fondamentale perché questo accada è che vengano messe a punto e utilizzate reti comunicative e logistiche di tipo nuovo (digitali o comunque veloci), che connettono le diverse funzioni svolte in ciascuna filiera globale. Quando queste reti esistono e sono usate per accrescere la specializzazione e l'integrazione della filiera, il risultato è un salto di qualità nell'intelligenza del sistema. Nella creazione di valore mediante l'interazione a rete prende infatti forma una sorta di "cervello collettivo" che utilizza al meglio le capacità di ciascun neurone specializzato, rendendo condivise tra tutti le conoscenze disponibili. Si tratta di un moltiplicatore cognitivo formidabile, che ha anche effetti economici rilevanti, per le economie di scala nell'uso delle conoscenze che diventa possibile realizzare in ogni progetto produttivo.

Ma, bisogna anche considerare l'altra faccia della medaglia: infatti, l'interdipendenza globale e gli automatismi digitali, non si limitano ad aumentare in modo esponenziale il valore generato dalle traiettorie di innovazione in essere, ma *ne minano la sostenibilità*, rendendo instabili gli assetti di volta in volta adottati nelle diverse relazioni e iniziative intraprese.

In effetti, l'interdipendenza, come mostrano gli studi sulla complessità, moltiplica le situazioni di *criticità*, ossia le situazioni in cui piccoli eventi possono avere grandi e impreviste conseguenze, destabilizzando nel corso del tempo i nuovi assetti, che non hanno grandi risorse di resilienza e hanno, nel frattempo, perso un ancoraggio solido alle tradizioni. Il mondo in cui tutto è connesso con tutto, in una condizione di interdipendenza che prende forma di volta in volta senza meccanismi di stabilizzazione, si caratterizza per essere liquido, se vogliamo usare la suggestiva metafora proposta da Zygmunt Bauman (2000). E, in un ambiente liquido, non ci sono strutture resistenti che possano garantire continuità – e dunque *sostenibilità* – alle traiettorie che vengono avviate di volta in volta. Senza un sistema stabile a cui appoggiarsi, le scelte finiscono per adattarsi giorno per giorno ai venti che mutano. Facendo perdere ogni riferimento al porto di arrivo.

Lo stesso accade per l'uso di *automatismi* sempre più potenti, a cui viene delegata la gestione impersonale di una massa crescente di problemi e di decisioni nel nuovo paradigma digitale/globale. Gli automatismi ottimizzano infatti l'efficienza dei mezzi rispetto all'obiettivo *particolare* per il cui raggiungimento sono stati progettati e programmati. Ma, concentrando la loro attenzione su un solo scopo (*parziale*), a scapito di tutti gli altri bisogni, desideri, esigenze che non sono iscritte nel loro DNA, tendono a distorcere gli equilibri economici, sociali e ambientali, perché considerano irrilevanti tutte le finalità – diverse e creative – di cui i soggetti reali sono portatori. In questo modo, si va verso un mondo “a una dimensione”, per usare la terminologia di Herbert Marcuse (1964). Un mondo in cui – e questo è quello che più conta – diventano *insostenibili* i percorsi intrapresi, perché gli automatismi impiegati non tengono conto delle “diseconomie esterne” e degli effetti perversi determinati dal loro comportamento.

È un processo di cui abbiamo già esperienza e che riempie la cronaca di tutti i giorni. La produzione industriale finisce infatti per arrestarsi se l'inquinamento ambientale da essa indotto (ma non preventivato nei suoi effetti) supera certi livelli. O se il lavoro viene a mancare, o diventa poco intelligente e poco remunerativo. Senza dire dei molti casi in cui il disagio sociale (da emarginazione, disuguaglianza ecc.), generato da innovazioni *disruptive*, alimenta conflitti esplosivi, che sfuggono alla gestione corrente.

6. Tanti modi per *non essere responsabili*

Interdipendenza globale e potenza crescente degli automatismi digitali danno dunque spazio a traiettorie di sviluppo che ottimizzano l'efficienza dei mezzi rispetto a fini prestabiliti, ma reggono solo nel breve periodo. Perché alla lunga il loro cammino finisce per essere intralciato dalle situazioni di *insostenibilità*

(involontariamente) create e sfuggite al controllo delle soggettività in campo. Ossia delle persone, delle aziende, delle istituzioni imbrigliate in questa fondamentale contraddizione, che caratterizza la transizione in corso.

Che cosa possono fare queste soggettività per rimediare ad un esito che si annuncia disastroso e paralizzante, senza perdere, tuttavia, i grandi vantaggi cognitivi e produttivi, garantiti dall'interdipendenza globale e dagli automatismi digitali?

La risposta è una sola: i soggetti in causa possono assumere *responsabilmente* il compito di correggere, limitare, indirizzare interdipendenza e automatismi in percorsi che, sia pure con qualche perdita di efficienza, prevenano gli effetti di insostenibilità indotti dal loro funzionamento corrente. È un compito che implica una assunzione di consapevolezza e responsabilità a livello individuale (del singolo soggetto) ma soprattutto una capacità di coinvolgimento sociale. Il percorso correttivo diventa infatti efficace *solo se* riesce a coinvolgere un insieme rilevante (e abbastanza potente) di soggetti co-interessati, sia sul piano della condivisione di senso (comunità di produttori, di consumatori, di cittadini) che su quello della regolazione istituzionale (politica).

Tuttavia – e qui viene il punto – l'assunzione di una consapevole responsabilità sociale per il futuro comune non è un presupposto che possa essere dato per scontato. Al contrario: in una logica di «puro mercato», infatti, ciascuno pensa per sé, e Dio (il mercato) per tutti. Non ci sono soggetti responsabili dei risultati, perché è l'automatismo della concorrenza che determina le soluzioni “vincenti” e dunque stabilisce passo per passo i comportamenti collettivi, sanzionati dal successo di mercato. Si arriva così ad un paradosso, con cui abbiamo a che fare tutti i giorni: essendo le scelte demandate al mercato, non è colpa di nessuno se i comportamenti selezionati dal mercato determinano, nei loro sviluppi, effetti negativi sia sul piano economico (le cosiddette “diseconomie esterne”) sia in quello sociale (emarginazione, disuguaglianze, egoismi ecc.) e ambientale (dissipazione delle risorse e delle ecologie naturali, inquinamento dell'aria o dell'acqua, riscaldamento climatico ecc.). Non è colpa di nessuno, evidentemente, ma di tutti: perché la delega non-responsabile ad un meccanismo uni-dimensionale come il mercato è stata data da tutti noi. De-responsabilizzandoci.

7. Nella storia della modernità, la potenza del mezzo ha indotto comportamenti dissipativi

Le ragioni per cui, in ogni paradigma, la consapevolezza degli effetti dissipativi generati dalle innovazioni tarda ad affermarsi sono sempre le solite. Due soprattutto:

- la *miopia* di chi, nella transizione da un paradigma all'altro, guarda al

breve e brevissimo periodo, trascurando la prospettiva di lungo periodo e lasciando dunque nel vago il porto di arrivo verso cui andare;

- l'*egoismo* di quanti, diventati consapevoli delle distorsioni indotte dalla traiettoria di innovazione efficientistica adottata, non si preoccupano di correggerla perché pensano di trarne vantaggio, trascurando i danni che vanno nell'immediato a carico di altri.

A questi due ostacoli, che hanno pesato in tutte le trasformazioni vissute nei due secoli e mezzo di modernità, se ne è di recente aggiunto un altro, di grande portata: il *rischio crescente e diffuso* che caratterizza il mondo digitale/globale di oggi.

Il rischio derivante da disagi di varia natura (di carattere economico, personale, sociale, ambientale ecc.) era in precedenza coperto dal potere regolatore e stabilizzatore delle grandi imprese fordiste e dello Stato del welfare che agiva di complemento. Da un lato il potere di cui essi disponevano disciplinava i comportamenti economici e sociali (la concorrenza, l'innovazione tecnologica, il lavoro, le catene di fornitura, le scelte dei consumatori-massa), dall'altro c'erano mezzi per prevenire o rimediare situazioni di destabilizzazione non previste.

Oggi non è più così: il potere regolatore dall'alto ha perso il vigore di una volta, di fronte all'interdipendenza globale dei mercati e dei comportamenti sociali; dall'altro la crescita esponenziale di tutte le varianti introdotte dagli automatismi digitali tende a destabilizzare continuamente le pratiche e le abitudini pre-esistenti. Il risultato è la crescente *domanda di protezione* dagli effetti delle innovazioni dirompenti in atto: una domanda che sorge, con manifestazioni ormai divenute di massa, contro le cosiddette élites, identificate con la classe dirigente e con i "vincenti" emersi nella transizione verso il nuovo paradigma.

Di conseguenza, ci si rivolge alla politica e allo Stato, per essere protetti e, in qualche caso, per tornare agli assetti precedenti. Ma, così facendo, per un verso non si ferma il treno in corsa del cambiamento digitale/globale (che troverà comunque altri luoghi e canali in cui istradarsi); e per un altro si rinuncia in partenza a fare l'unica cosa che, a lungo termine, può dare senso e rendere socialmente utile il processo innovativo in corso: *investire* sulle proprie capacità di azione e di condivisione (del rischio, dei costi, dei benefici) nel nuovo mondo in formazione.

8. L'innovazione sostenibile: il terreno privilegiato per l'avvio di traiettorie di sviluppo responsabili

Dunque, una strategia di *innovazione sostenibile*, che sia capace di *rigenerare le sue premesse* (Rullani 2018c), non può strutturarsi semplicemente in termini di resistenza, inerzia, regolazione passiva del nuovo che emerge nell'esperienza

pratica delle persone e delle imprese. Se non si vuole frenare l'innovazione, rinunciando alla sua capacità di creare valore sostenibile, bisogna dotarsi di idee e strumenti adatti ad usare il *surplus* (in valore) che ne deriva per affrontarne gli effetti dissipativi, senza ostacolare – nei limiti del possibile – la sua sperimentazione e affermazione nella generazione di valore (De Toni e Rullani 2018).

La nuova intelligenza delle macchine, che le rende flessibili e capaci di auto-organizzazione, può infatti essere usata per espandere la *complessità* finora rimasta compressa in nome dell'uso di macchine industriali rigide, incapaci di utilizzare la creatività dell'interazione tra uomini. Dobbiamo costruire un mondo in cui cresca, di anno in anno, la complessità che caratterizza la vita e il lavoro del prossimo futuro, aumentando il livello della *varietà* (personalizzazione), della *variabilità* (produzione *on demand*), dell'*interdipendenza* (reti estese di divisione del lavoro) e dell'*indeterminazione* (libertà di scelta, capacità di affrontare il rischio). Tutte cose che finora sono state compresse in nome di un obiettivo – la massima efficienza delle macchine (rigide) derivate dalla rivoluzione industriale – che oggi può essere raggiunto in altro modo, utilizzando la flessibilità di macchine “intelligenti” capaci di apprendere e di interagire con gli uomini. Consentendo loro di esplorare – individualmente e collettivamente – nuove idee, desideri, significati nella costruzione responsabile del futuro (Rullani, Rullani 2018).

Perché la transizione prenda questa direzione – e non altre – bisogna mettere a punto politiche e scelte di tipo nuovo. Le cose da fare e da condividere in una prospettiva di investimento responsabile e condiviso sul futuro sono tante.

Se si vuole difendere le capacità soggettive di esplorare il nuovo è necessario, in primo luogo, disciplinare il potere delle grandi piattaforme digitali, considerandole *beni comuni* e non meri strumenti privati, affidati al mercato (Rullani 2018a).

Bisogna poi garantire le modalità di *uso dei dati personali*, evitando che i profili personali gestiti dai possessori dei dati stessi possano indurre forme di influenza o di controllo dei comportamenti individuali. Che, invece, devono avere cittadinanza e garanzie nelle reti di comunicazione globale utilizzate.

Se si vuole evitare che gli automatismi digitali sostituiscano il lavoro umano, creando situazioni di disoccupazione di massa, bisogna favorire traiettorie di sviluppo che alimentano la crescita di processi e prodotti di maggiore complessità (De Toni e Rullani 2018).

E, per avere l'intelligenza necessaria a governare questi livelli crescenti di complessità, occorre fin da ora mettere in programma massicci investimenti nello sviluppo di competenze che consentano alla generalità delle persone di padroneggiare i codici e gli algoritmi informatici, da mettere alla base della loro (nuova) *intraprendenza* (Rullani 2018b).

È una strada lungo la quale la consapevolezza della costruzione responsabile del futuro comune potrà usare al meglio i vantaggi dell'interdipendenza globale e degli automatismi digitali, valorizzando l'empatia e i fini condivisi messi a fuoco dall'interazione sociale tra gli uomini.

Un viaggio dal presente al futuro che – ne siamo coscienti – è facile a dirsi, ma difficile a farsi. L'importante, tuttavia, è che il viaggio cominci: avremo modo di imparare molte cose ancora dalla complessità che potremo esplorare strada facendo.

2. L'idea di Responsabilità Sociale dell'impresa e le risposte della Teoria economica¹

Stefano Zamagni

1. Introduzione

Non ci si deve meravigliare se, ancor'oggi, un certo numero di autorevoli studiosi di discipline economiche e giuridiche non riescono sia a concettualizzare il senso e la portata pratica della *Corporate Social Responsibility* (CSR) sia a suggerire una soluzione ai tanti problemi ancora aperti su tale fronte. La ragione di ciò è facile da comprendere. Dopo oltre un secolo di dichiarazioni ufficiali sulla neutralità assiologica della scienza economica – secondo cui l'economia non dovrebbe avere nulla a che fare con la questione dei valori – non dovrebbe sorprendere, infatti, che un discreto numero di economisti abbia difficoltà a capire perché un'impresa dovrebbe estendere i suoi doveri fiduciari, oltre che ai propri azionisti, anche ad altre categorie di *stakeholders*. Non è forse vero che l'attività di un'impresa è già di per sé orientata al bene pubblico perché concepita per produrre ricchezza? Quindi, che senso ha gravare ulteriormente sulle aziende con la richiesta di adottare delle regole che vadano oltre il mero rispetto degli obblighi normativi? Eppure – e questo è il punto rilevante – da più di un quarto di secolo a questa parte, la stessa teoria economica ha finalmente deciso di fare i conti con il fenomeno della Responsabilità Sociale delle Imprese (RSI). Le numerose dichiarazioni e attività poste in essere da numerosi enti nazionali e sovranazionali, oltre alla pressione sistemica esercitata da molte organizzazioni

¹ Una versione in lingua inglese del saggio è stata pubblicata in L. Bouckaert et Al. (a cura di), *Art, Spirituality and Economics*, Berlin, Springer, 2018. Questo saggio riprende, con aggiunte e variazioni, l'argomento trattato nel cap. II di Zamagni, 2013.

della società civile, hanno costretto anche gli economisti più recalcitranti a riconoscere che il movimento della CSR è un vero e proprio fenomeno emergente, che merita non solo una spiegazione, ma anche una corretta interpretazione².

Il Rapporto delle Nazioni Unite³ sui risultati raggiunti nei primi quindici anni dal lancio dello *UN Global Compact* mette in evidenza un cambio di rotta, seppur lento, delle pratiche aziendali nella direzione di una presa di coscienza delle conseguenze del perseguire in modo univoco l'obiettivo della massimizzazione del profitto, quali la frammentazione della società, nonché la compromissione degli elementi che sostengono l'esistenza delle imprese stesse. Anche se il numero dei firmatari del *Global Compact* sta crescendo rapidamente, c'è sicuramente ancora molta strada da fare prima che la Responsabilità Sociale sia completamente inserita, a livello globale nel modello di business tradizionale. A tal fine, ovvero per accelerare il ritmo di questo cambiamento, un ruolo importante può essere giocato dalla teoria economica. Quest'ultima, infatti, contribuisce in modo significativo alla revisione cognitiva dello scopo del business e dei suoi doveri nei confronti della società. Se oggi l'idea che il business possa, e debba, bilanciare la propria tensione verso il profitto con altre finalità sta guadagnando sempre più terreno, il merito va anche ai recenti sviluppi della teoria economica, che stanno ispirando una nuova narrativa sul business come leva da utilizzare a fin di bene.

In questo saggio, discuterò criticamente le principali linee di pensiero, sviluppatesi in ambito economico nell'ultimo mezzo secolo sull'argomento in questione. Nel prossimo paragrafo esaminerò la visione ad oggi ancora dominante, sebbene in rapido calo di consenso, associata al pensiero e all'epoca di Milton Friedman, co-fondatore ed esponente principale della "Scuola di Chicago". Si tratta di una visione fatta propria da molti importanti studiosi. La terza sezione tratterà del cosiddetto mito dello *shareholder value*; la sezione 4 riguarderà, invece, la "teoria degli *stakeholders*" elaborata da Edward Freeman e altri, nonché delle sfide che essa pone alla teoria del primato degli azionisti. Nella sezione 5 prenderò in considerazione una linea di pensiero completamente diversa che guida le politiche democratiche. Nella sezione finale, suggerirò che, se si vuole avanzare lungo il percorso di estensione delle pratiche della RSI, la questione dell'ancoraggio etico della CSR non può più essere ulteriormente elusa.

2. La CSR secondo la Scuola di Chicago

Stando al pensiero economico *mainstream*, in economia non c'è spazio per la Responsabilità Sociale di Impresa; eppure essa esiste, e la sua influenza sta

² Per un approfondimento su questo tema rimando a Bruni e Zamagni (2016).

³ Cfr. UN Global Impact, *Impact. Transforming Business, Changing the World*, New York, 2015.

gradualmente crescendo. Come spiegare questa anomalia? Semplicemente classificandola come caso specifico di una teoria più generale dell'impresa, grazie all'introduzione di ipotesi ausiliarie. In altre parole, piuttosto che percepire la CSR come l'emergere di una norma sociale in base alla quale i doveri fiduciari dell'azienda vengono estesi a tutte le parti interessate, la Scuola di Chicago considera semplicemente la CSR come un'eccezione alla regola, un'eccezione che può essere spiegata con l'introduzione di specifiche ipotesi ad hoc. Cerchiamo di chiarire.

In *Capitalismo e Libertà*, pubblicato nel 1962, Friedman giudicò la CSR come una seria minaccia alla sopravvivenza stessa del sistema capitalistico. Scrive il Nostro: «Poche tendenze possono minacciare le fondamenta stesse della nostra libera società, come l'accettazione da parte dei responsabili di impresa di una responsabilità sociale che sia altro che fare tanti più soldi possibile per i loro azionisti» (p.133). Una tesi questa che verrà poi ribadita dallo stesso Friedman in un articolo pubblicato sul *New York Times* del 13 settembre 1970, dal titolo evocativo *La responsabilità sociale dell'impresa è aumentare i suoi profitti*. In questo articolo, l'autore afferma che: «La visione di corto respiro è pure esemplificata nei discorsi degli uomini d'affari sulla responsabilità sociale [...]. Qui, come accade con i controlli dei prezzi e dei salari, gli uomini di affari mi pare che rivelino un *impulso suicida* [...]. Esiste una e una sola responsabilità sociale per l'impresa: utilizzare le proprie risorse e dedicarsi ad attività miranti ad aumentarne i profitti, a patto che così facendo, essa rispetti le regole del gioco, vale a dire operi in un regime di concorrenza libera e aperta senza inganni e senza frode» (corsivo aggiunto). «Corporations do not have responsibilities – scrive Friedman – Only executives do and their responsibility as agents of their owners is to maximize returns». Successivamente, in uno scritto che suscitò non poco dissenso, E. Steinberg (2000), seguendo le orme del suo mentore, affermò che: «Lo scopo dell'impresa non è di promuovere il bene pubblico...Se la natura dei beni o servizi, oppure il modo in cui essi vengono prodotti hanno la priorità sulla massimizzazione di lungo termine del valore per l'azionista, allora l'attività in questione *non è più un'attività di impresa*» (p. 36, corsivo aggiunto). E poco più avanti si legge: «Proprio come si ha prostituzione quando si fa sesso per denaro anziché per amore, così l'impresa si prostituisce quando persegue l'amore, o la responsabilità sociale, anziché il profitto» (p. 42). (*Sic!*).

Come si può dedurre da questi passaggi, la convinzione che le imprese debbano essere vincolate da una qualche forma di responsabilità sociale non è in discussione (è indubbio che le imprese lo siano); tuttavia, ciò che si afferma è che la loro unica preoccupazione dovrebbe essere il valore per gli azionisti. In effetti, Friedman pone un vincolo all'obbligo fiduciario del manager nei confronti degli azionisti: «Guadagnare più denaro possibile rispettando le norme

fondamentali della società, che siano prescritte dalla legge o dai costumi etici». (Friedman 1970, p.33). Inoltre, una società, più è ricca, meglio potrà perseguire i suoi obiettivi trascendenti, e più ricchezza sarà prodotta grazie alla massimizzazione dei profitti. La forza argomentativa di questa posizione risiede nel seguente ragionamento. Il mercato è il luogo in cui l'attività economica è coordinata mediante la cooperazione volontaria, e ciò deriva dal fatto che «entrambe le parti di una transazione economica traggono beneficio da essa, a patto che tale transazione sia per entrambi volontaria e basata su informazioni adeguate» (Friedman, 1962, 13). Pertanto, quando due (o più) parti effettuano una transazione economica in assenza di frode o coercizione, e quindi in una posizione di libera scelta, esse concordano, sia pure implicitamente, sulle conseguenze che derivano da detta transazione. La nozione di accordo basato sulla libera scelta è chiaramente espressa da Richard Posner (1981) quando scrive: «Sono dell'idea che una persona che compra un biglietto della lotteria e poi perde, ha acconsentito alla perdita nella misura in cui non vi è traccia di frode o di costrizione» (p. 94). Quindi, a meno che non ci sia frode o coercizione, scegliere equivale a dare il proprio consenso, e acconsentire significa legittimare la scelta stessa. Dunque, il mercato non necessita di alcun certificato di legittimazione, dal momento che è in grado di legittimarsi da sé. Non così lo Stato democratico, che ha invece bisogno dell'approvazione dei cittadini (attraverso un sistema di voto o qualche altro accorgimento di questo tipo) per essere autorizzato ad agire.

Pertanto, dato che l'impresa è l'istituzione principale del mercato, l'autolegittimazione del mercato implica automaticamente l'autolegittimazione della prima. Ecco perché l'unica responsabilità sociale dell'impresa è quella di creare ricchezza e di aumentare i profitti, ovviamente nel rispetto delle regole del gioco. Riferendosi ad Adam Smith, il quale ne *La ricchezza delle nazioni* scrisse: «Non ho mai visto che molto bene sia stato fatto da coloro che dichiarano di fare commerci per il bene pubblico» (Libro IV, Capitolo 2), i critici della CSR sono arrivati alla conclusione che l'unica cosa saggia da fare sia lasciare che ciascuna impresa – che conosce meglio di chiunque altro in cosa consistano i suoi veri interessi – massimizzi il proprio profitto. Spetterà poi agli azionisti, cui spettano i dividendi, decidere liberamente se e in che misura utilizzare tali profitti per scopi di utilità sociale. L'impresa tanto più serve la causa del bene comune, quanto più resta una “macchina da profitto”.

Cosa non va in questa argomentazione apparentemente così persuasiva? In primo luogo, che non è necessariamente vero che la libertà di scelta postula il consenso. Ciò sarebbe vero se la scelta in questione non fosse sottoposta a una serie di vincoli o condizioni, come è sempre il caso in economia. Come sottolinea F. Peter (2004), il soggetto che offrì “volontariamente” in vendita i suoi organi per allentare il vincolo della sua miseria, di certo non acconsentirebbe

alle conseguenze che ne deriverebbero. La libera scelta ha forza legittimante se anche l'insieme stesso delle alternative tra cui scegliere è fatto oggetto di valutazione da parte dell'agente. Se l'insieme di scelta è dato in modo esogeno e dipende da fattori che esulano dal controllo da parte del soggetto, tale condizione non è certo soddisfatta, e quindi la scelta certamente non implica consenso.

Il concetto di consenso è centrale nella teoria del contratto sociale, da Hobbes fino a Rawls. L'idea è che se ho sottoscritto un contratto con te – pensiamo, un contratto di lavoro – per realizzare qualcosa che ora non voglio più fare, tu puoi sempre rispondermi: «ma tu fosti allora d'accordo, ora sei obbligato». In altre parole, il consenso fonda l'obbligazione. Rawls (1971), ha magistralmente argomentato che, affinché dal consenso possa nascere un'obbligazione, è necessario che i vincoli sotto i quali le parti del contratto effettuano la loro libera scelta possano essere da tutti condivisi a seguito di negoziati condotti secondo regole chiaramente definite. Ciò significa che è necessaria una giustificazione – la legittimazione non è sufficiente – dei vincoli condivisa da tutti coloro che prendono parte al contratto sociale. Solamente se possiamo mostrare che dei soggetti hanno acconsentito (o avrebbero motivo di acconsentire) su un certo assetto istituzionale, allora si può sostenere che l'accordo raggiunto è giusto e dunque obbligante.

Ma non è tutto. Il sillogismo su cui si regge la tesi di Friedman – ovvero che il mercato si autolegittima e l'impresa, essendo la pietra angolare del mercato, si autolegittima con quello che fa – dà per scontato un assunto che non è affatto tale. E cioè che il principio organizzativo del mercato sia il medesimo di quello dell'impresa: il che semplicemente non è vero. Mentre il mercato, infatti, postula rapporti orizzontali e simmetrici tra tutti coloro che vi prendono parte – se così non fosse, il contratto non potrebbe essere lo strumento principale – l'organizzazione interna di un'impresa si fonda sul principio di gerarchia – tanto è vero che il comando è il suo principale strumento organizzativo. Un punto questo che già R. Coase aveva chiaramente illustrato nel suo celebre saggio, *The Nature of the Firm* (1937), quando sostenne che impresa e mercato sono due istituzioni alternative, poiché l'impresa nasce al fine di ridurre i costi di transazione, cioè i costi di utilizzo del mercato. Su questo aspetto si è focalizzato anche Luigi Zingales (1998), quando scrive che: «La governance è sinonimo di esercizio di autorità, direzione e controllo. Queste parole suonano strane, però, quando usate nel contesto di un'economia di libero mercato. Perché dovremmo aver bisogno di qualche forma di autorità? Non è forse il mercato capace di allocare in modo efficiente tutte le risorse senza l'intervento dell'autorità?» (p. 497). Come si può notare, le critiche di Friedman alla CSR sono, in verità, piuttosto inefficaci.

Passo alla seconda aporia presente nel ragionamento che sto esaminando. Anche prescindendo dalla prima aporia, la tesi anti-CSR avrebbe un senso, oltre

che un peso, se i mercati – sia degli input che degli output – fossero tutti di concorrenza perfetta, e cioè se non ci fossero né esternalità (es. il trasferimento dei costi ad altri agenti come risultato delle azioni di ottimizzazione dell'azienda), né asimmetrie informative; se la distribuzione del reddito fosse equa, nell'accezione minimale di consentire a tutti i soggetti di partecipare al gioco di mercato; e se le preferenze degli agenti economici rimanessero immutate mentre si svolge l'attività economica. Si tratta di tre condizioni pesanti, come ci spiegano gli stessi libri di testo di economia, nessuna delle quali, è mai stata soddisfatta in nessuna economia reale, e mai lo sarà in futuro. K. Arrow (1973) ha fornito un'efficace e autorevole spiegazione a riguardo, quando ha proposto la giustificazione economica dei codici etici aziendali. Il ragionamento di Arrow può essere riassunto come segue: di fronte a mercati mono-oligopolistici, caratterizzati dalla presenza di forti esternalità produttive e significative asimmetrie informative, la regola della massimizzazione del profitto porta a risultati socialmente inefficienti (un'osservazione già fatta da C.A. Pigou nel 1920, quando ha introdotto la distinzione tra i costi privati e costi sociali). In casi di questo tipo, una pratica di CSR, come l'adozione di un codice etico, contrariamente a quanto afferma Friedman, porta a un netto miglioramento paretiano.

Possiamo ora comprendere l'aporia sottesa al ragionamento di Friedman. Un'idea antica nella scienza economica, e che attraversa gran parte delle diverse scuole di pensiero, è che lo spazio economico sia separato tanto dallo spazio politico quanto dallo spazio etico⁴. Ma dove ha origine questa idea? Nel convincimento in base al quale le variabili economiche (prezzi, quantità scambiata, redditi, valori degli asset, ecc.) possono bensì fluttuare da un periodo all'altro e possono certamente risentire degli accadimenti che promanano dalla politica e dalle relazioni sociali. Ma, alla lunga, tali variabili tendono comunque al loro standard di riferimento, determinato dai cosiddetti fondamentali del mercato. Ci sono teorie diverse che spiegano da cosa sono determinati questi valori di riferimento (la forza lavoro insita nei prodotti manifatturieri; l'utilità; la scarsità; e così via); ma resta comune il convincimento per cui prezzi e quantità non possano discostarsi, se non marginalmente e per un tempo limitato, dal loro attrattore specifico, qualunque esso sia⁵.

È chiaro che affermazioni di questo tipo hanno senso solo se il sistema economico è concepito come una sfera di relazioni umane separata dalle altre due sfere principali. Perché, nel momento stesso in cui si parla di *market fundamentals* si viene ad affermare che il mercato possiede una sua propria dinamica

⁴ In realtà, questa idea fu formalmente espressa per la prima volta da Richard Whately nel 1829, in occasione della conferenza inaugurale del nuovo anno accademico all'Università di Oxford (Emmett, 2014).

⁵ Per un approfondimento cfr. Zsolnai (2004).

interna, che, nel lungo termine, non sarà disturbata in alcun modo dalle altre dinamiche sociali. Infatti, se così non fosse, come si potrebbe parlare di “fondamentali” del mercato? Oggi sappiamo che le cose non funzionano esattamente così, come ha dimostrato chiaramente la più recente teoria economica. Il punto che desidero sottolineare è attirare l’attenzione su un inquietante paradosso. La solidità della tesi anti-CSR si basa sul soddisfacimento di due condizioni: in primo luogo, l’esistenza di mercati perfettamente concorrenziali e, in secondo luogo, la condizione che prescrive il non mutamento endogeno delle preferenze degli agenti economici. Ora, se queste condizioni fossero soddisfatte, potremmo senza dubbio accettare il ragionamento di Friedman. Ma se così fosse, in un equilibrio concorrenziale di lungo periodo, i profitti sarebbero nulli, come già Leon Walras aveva dimostrato nel 1874 con la sua teoria dell’equilibrio economico generale. Quindi, per supportare la loro tesi (“L’unica responsabilità sociale dell’impresa è incrementare i profitti”), Friedman e gli studiosi che si riconoscono nelle sue posizioni devono presupporre condizioni vigendo le quali le imprese non ottengono più profitti. Bel paradosso davvero!⁶

3. Il mito dello *shareholder value*

Quando ha iniziato a radicarsi l’idea del primato degli azionisti? La brillante ricostruzione storica di Lynn Stout (2012) ci fornisce la risposta. I primi anni Trenta del secolo scorso fecero da sfondo al grande dibattito sulla natura e gli scopi della *public company*, una forma di impresa sostanzialmente nuova nell’America di quell’epoca. La sua principale caratteristica distintiva è la separazione tra la proprietà dell’azienda e il suo controllo. Nel 1932, l’*Harvard Law Review* pubblicò un vivace dibattito tra Adolphe Berle e Merrick Dodd, in cui il primo sosteneva fortemente il primato dell’azionista, mentre Dodd argomentava contro questo, concludendo che «l’opinione pubblica impone oramai di considerare l’impresa un’*istituzione* economica che svolge un servizio sociale, così come la

⁶ Si veda a questo riguardo l’interessante scambio di opinioni pubblicato sul *Wall Street Journal* il 23 agosto 2010, tra il Prof. Aneel Kamani della Business School dell’Università del Michigan e Steve Young, direttore generale del *Caux Round Table network*. La cosa curiosa è che, mentre l’accademico avanza argomentazioni fortemente contrarie alla CSR, l’uomo d’affari, dopo averle confutate una per una, si esprime chiaramente a favore della CSR. L’argomentazione principale di Young è che, mentre esiste un gran numero di casi in cui le imprese che non hanno applicato i principi della CSR sono fallite o si sono ritirate dal mercato, non è vero il contrario. Da qui la conclusione davvero insolita di Young: coloro che portano argomentazioni contro la CSR sono semplicemente *ideologica!* A questo scambio di opinioni ha fatto seguito uno simile pubblicato nel numero di ottobre 2005 del *Reason Magazine*, tra Milton Friedman e John Mackey, fondatore e Ceo della grande azienda americana *Whole Foods*. Ancora una volta, l’uomo d’affari si dimostra completamente in disaccordo con il famoso economista, il quale viene criticato per la sua incapacità di cogliere “la dimensione umanitaria del capitalismo”. Davvero ironico!

funzione di produzione del profitto» (corsivo aggiunto). Alla fine, la posizione di Dodd prevalse, al punto che Berle, in uno scritto dell'immediato dopoguerra, riconobbe la sua sconfitta.

Il ritorno alle opinioni di Berle avvenne nei primi anni Sessanta, con la posizione adottata da Friedman e dalla Scuola di Chicago. A quel tempo, però, questa posizione mancava ancora della *pars construens*: da un punto di vista teorico-economico, come può l'idea del primato dell'azionista su tutti gli altri *stakeholders* essere giustificata in termini positivi? Alla fine la risposta arrivò nel 1976, quando M. Jensen e W. Meckling pubblicarono il loro importante lavoro con il quale teorizzarono il modello dell'agenzia: gli azionisti, in quanto proprietari dell'azienda, sono il principale referente, il cui scopo è quello di ottenere il maggior profitto possibile. Per raggiungere questo scopo, essi si avvalgono dei servizi di agenti – amministratori e/o dirigenti – il cui obiettivo, tuttavia, è quello di massimizzare la propria funzione di utilità. La teoria dell'agenzia è radicata in una concezione contrattualistica dell'impresa, secondo la quale essa è un mero *nexus of contracts*. Tale visione viene espressa per la prima volta da Ronald Coase in un saggio pionieristico del 1937, e successivamente resa popolare dal lavoro di A. Alchian e H. Demsetz nel 1972. Berle e Means, nel loro saggio del 1932, avevano già spiegato che la nozione di impresa come nesso di contratti è teoricamente infondata e legalmente contraddittoria. In breve, il loro ragionamento è il seguente.

La moderna *corporation* è essenzialmente un'entità pubblica, come dimostrato da due fatti: in primo luogo, essa ha il potere di imporre le sue regole a coloro che operano al suo interno; in secondo luogo, esercita un reale potere di influenza sull'intera società. Di conseguenza, la sua governance non è qualcosa che riguarda solo gli azionisti (*shareholders*), bensì tutti gli *stakeholders*. Eppure la teoria economica si basa sul presupposto che la *corporation* sia espressione di un contratto, cioè di un accordo tra privati. Se così fosse, è ovvio che essa avrebbe il dovere di adempiere alle aspettative delle varie parti contraenti, con lo Stato che semplicemente dovrebbe “controllare il traffico”. Tuttavia, questo non è vero, perché la società moderna è diventata ciò che è in virtù della legge, cioè di un progetto destinato a salvaguardare l'interesse pubblico e non solo gli interessi delle parti contraenti. In altre parole, la posizione privilegiata di cui gode la *corporation* deriva, in ultima analisi, dalla sua personalità giuridica garantita dalle disposizioni di legge. La legge non è il risultato di un contratto tra le parti in questione, come coloro che concepiscono la *corporation* come un “*nexus of contracts*” vorrebbero farci credere. Ciò vuol dire che la personalità giuridica non è acquisita per via contrattuale, ma è il risultato di un *processo democratico*. Di conseguenza, la regola secondo cui una *corporation* deve massimizzare i profitti per distribuirli solo ai suoi azionisti, è al tempo stesso illogica e priva di ogni fondamento giuridico (O'Millin 2006).

Naturalmente, non ci sarebbe alcun problema di disallineamento tra la funzione obiettivo del principale e quella dell'agente, se il contratto che il primo stipula con il secondo fosse completo. Tuttavia, le asimmetrie informative da un lato e l'incapacità di previsione perfetta dall'altro sono le due principali cause dell'incompletezza contrattuale. Da qui la ricerca, da parte del principale, di schemi di incentivo atti ad indurre l'agente a cercare la massimizzazione del valore di lungo periodo dell'impresa, così come questo si riflette nei prezzi delle azioni nel mercato di borsa. I vari piani di *stock options* come remunerazione dei CEO sono solo un tipo di strumento – forse il più conosciuto e il più comunemente usato – impiegato per allineare le funzioni obiettivo del principale e dell'agente, in modo tale da inibire eventuali azioni opportunistiche da parte del secondo. Come Frey e Osterloh (2004) documentano, a partire dal 1980 la gran parte delle remunerazioni attribuite ai CEO è stata associata a *stock options*. Le conseguenze di ciò sono state devastanti: nel 1970 un CEO americano guadagnava in media 25 volte in più di un operaio di fabbrica. Nel 1996, il medesimo rapporto era diventato 210 a 1 e, nel 2000, 500 a 1 (oggi si aggira intorno a 700 a 1). Eppure le performance delle imprese guidate da questi CEO non sono aumentate della stessa proporzione. Il riconoscimento di questa profonda discrepanza ha portato lo stesso Jensen ad ammettere che, di fronte alle sconcertanti conseguenze di questo esasperato corto-termismo e al numero crescente di *corporate scandals*, «le *stock options* si sono dimostrate eroina manageriale (*sic!*)»⁷.

Eppure, questa linea di pensiero ha avuto grande successo, forse in modo imprevisto, ed è facile comprenderne il motivo. In primo luogo perché, utilizzando la semplice metrica del prezzo di un'azione, è possibile riassumere tutte le variabili che sono espressione della performance di un'azienda (fatturato, numero di dipendenti, struttura del capitale, acquisizioni societarie, ecc.). E tutti possono notare come un tale vantaggio informativo rappresenti un motivo per avvalorare la retorica del primato degli azionisti. In secondo luogo, perché la teoria dello *shareholder value* consente di individuare tempestivamente i responsabili del fallimento e, soprattutto, della bancarotta dell'azienda. Quando ciò accade, la colpa è dell'agente – cioè del manager – che ha agito in modo inopportuno, tradendo in tal modo la fiducia del suo principale. Come ha sottolineato il famoso antropologo René Girard, la ricerca di un capro espiatorio ha sempre un considerevole effetto liberatorio: non è il sistema – in questo caso, una certa visione dell'azienda e dell'economia di mercato – che necessita di essere riformato o trasformato, bensì la coscienza morale dei manager.

Alla fine degli anni Novanta, la teoria dello *shareholder value* ha conosciuto il suo trionfo: di fatto non si poteva più mettere in discussione. Tanto che nel 2001, R. Kraakman e H. Hansmann pubblicarono un articolo con il titolo rivelatore *The end of history of corporate law*, in cui affermavano che:

⁷ M. Jensen, *On CSR*, "The Economist", 16 Nov. 2002, p. 66.

Academic, business and governmental elites shared a consensus that ultimate control over the corporation should rest with the shareholder class; the managers of the corporation should be charged with the obligation to manage the corporation in the interests of its shareholders, given that other corporate constituencies (creditors, employees, suppliers, customers) should have their interests protected by contractual and regulatory means rather than through participation in corporate governance [...]the market value of the publicly traded corporation's share is the principal measure of the shareholders' interests.

A seguito degli eventi che hanno accompagnato la grande crisi del 2007-2008, queste parole suonano piuttosto ironiche, per usare un eufemismo. Scambiando la fine di un atto con la fine dell'intero spettacolo, questi autori hanno rivelato una volta di più la resilienza delle ideologie nella scienza sociale⁸.

4. Una critica della teoria dello *shareholder value*

Com'è possibile che il mito dello *shareholder value* non riesca a produrre sul piano pratico ciò che promette su quello teorico, al punto che da qualche tempo i suoi stessi sostenitori hanno iniziato a prenderne le distanze? Perché le raccomandazioni ai manager basate sulla teoria in questione (riduzione della forza lavoro, vendita degli assets non strettamente necessari ai fini del processo produttivo, riduzioni degli investimenti in R&S, lobbying con le autorità di regolamentazione e così via), si sono dimostrate infruttuose nella pratica? E infine, come mai la discrepanza tra gli interessi degli azionisti e quelli degli altri *stakeholders* non è così grande come è stato fatto credere, e perché non vi è alcuna evidenza empirica che provi che le imprese che sono governate secondo il principio del valore per gli azionisti ottengono migliori risultati nel lungo periodo di quanto non facciano quelle che rispettano i principi della CSR? Rispondere a questi interrogativi significa cercare di comprendere quali aporie si celano nelle pieghe dello *shareholder model* (noto anche in letteratura come *finance model*).

Per rispondere a queste domande, è utile chiarire che il contratto stipulato tra il principale e l'agente ha natura di contratto d'opera, e non di comune con-

⁸ Pochi anni prima Hansmann scriveva: «Corporations are by their very nature as *corporate* (which is to say, collective) institutions, also political institutions [...]. And this means, in turn, that corporate decision-making involves complexities that go well beyond the types of strategic behaviour involved in simple two-party bargaining. Literature on the organization of the firm has so far tended to neglect these political dimensions of the firm [...]. This may be because, if one focuses only on shareholder decision-making, it is often possible to ignore those political issues. Shareholders have highly homogeneous interests with respect to most corporate decisions: they all basically want to maximize the net present value of future distributions» (Hansmann 1993, p.591).

tratto di lavoro. Non è neppure un contratto di vendita, ma è un contratto per l'esecuzione di un compito specifico. Per fare memoria: mentre nel contratto d'opera una parte si impegna a fornire un bene o servizio all'altra parte, senza alcun vincolo di subordinazione, nel contratto di lavoro, invece, una parte (il lavoratore dipendente) accetta di rinunciare alla propria autonomia decisionale durante l'orario di lavoro, a favore di chi esercita l'autorità all'interno dell'impresa, in cambio di una remunerazione stabilita *ex ante* e indipendentemente dai risultati ottenuti. Nel contratto d'opera, poi, le modalità di erogazione dei servizi oggetto del contratto vengono stabilite autonomamente dall'agente, il quale esercita il potere decisionale e al quale spetta, tipicamente, una remunerazione costituita di due parti: una parte fissa, decisa *ex-ante*, e una parte variabile calcolata *ex post*, sulla base dei risultati ottenuti. Dal momento che in un contratto di lavoro il datore di lavoro ha il potere di decidere (entro determinati limiti) quale compito il dipendente deve svolgere, il principale ha la possibilità di abusare della sua autorità. Molti fraintendimenti che affliggono l'attuale dibattito sulla CSR potrebbero essere evitati se gli economisti che accettano la teoria dell'impresa come *nexus of contracts* specificassero che i contratti stipulati da un'impresa con i vari *stakeholders* non hanno tutti la stessa natura legale: le relazioni di agenzia, le relazioni di autorità e le relazioni di scambio di equivalenti non possono essere tutte poste sullo stesso piano. Mentre è indubbio che tutti e tre i tipi di relazione si basino su contratti, il contratto d'opera è qualitativamente diverso dal contratto di lavoro, ed entrambi sono a loro volta diversi dai comuni contratti di vendita, come quelli che l'impresa stipula con i propri clienti o fornitori. Parlare dell'impresa come un nesso di (indistinti) contratti costituisce, dunque, un limite teorico non da poco.

Alla luce di quanto sopra, è possibile fornire una risposta alla domanda: di chi è agente il CEO? Della classe degli azionisti, o dell'impresa stessa? La dottrina giuridica e la stessa giurisprudenza non nutrono dubbi sulla risposta: poiché l'impresa è una persona giuridica, è questa il principale nella relazione di agenzia. Diversa, invece, la risposta che danno i teorici dell'agenzia. Per costoro, l'impresa è una mera finzione giuridica. Poiché l'impresa non esiste in quanto tale, il principale non può che essere il gruppo degli azionisti. Scrivono Jensen e Meckling (1976): «The private corporation or firm is simply one form of legal fiction which serves as a nexus for contracting relationships and which is also characterized by the existence of divisible residual claims on the assets and cash flows of the organization which can generally be sold without permission of the other contracting individuals» (p. 171). Sulla medesima linea si muovono Fama and Jensen (1983), quando affermano: «A firm is simply the nexus of contracts concerning the manner in which inputs are combined to produce outputs» (p. 288). Ciò che colpisce di questo ragionamento è che, proprio negli Stati Uni-

ti, già alla fine dell'Ottocento, il *Santa Clara Act* aveva sancito che all'impresa dovesse essere riconosciuto il medesimo status giuridico del singolo cittadino: entrambi godono del diritto di cittadinanza e sono vincolati dai doveri che esso comporta – come spiegato da D. Lutz (2003).

Quali conseguenze scaturiscono da questa discrepanza tra dottrina giuridica ed economica? Se si condivide il punto di vista dei teorici dell'agenzia, ha certamente senso chiedere al manager, in qualità di agente degli azionisti, di massimizzare lo *shareholder value*. Ma in tal modo non si può sperare di risolvere il conflitto di interesse che oppone azionisti a manager invocando il principio del primato degli azionisti (come si sa, questo principio è giustificato dalla considerazione che gli azionisti, essendo i proprietari dell'impresa, corrono un rischio maggiore rispetto ad altri *stakeholders*, nel caso di avversità economiche per l'impresa). La semplice ragione di ciò è che, per poter invocare il diritto di proprietà come fondamento del principio del primato dell'azionista, occorre ammettere, come la dottrina giuridica da tempo sostiene, che il principale nella relazione di agenzia è da essere l'impresa e non già l'azionista. Ma allora, se il manager deve essere agente dell'impresa (che è entità giuridica autonoma che possiede sé stessa), egli avrà il dovere di obbligo di perseguire la funzione obiettivo di quest'ultima, la quale include tra i suoi argomenti, sia l'interesse degli azionisti, sia quello degli altri *stakeholders*.

Fondamentalmente, la lacuna logica nella teoria dell'agenzia deriva dall'accettazione di un assunto effettivamente falso, dal momento che l'impresa non è di proprietà dell'azionista: l'impresa possiede se stessa. Gli azionisti possiedono una quota di azioni della società, acquisite stipulando un contratto con quest'ultima, che conferisce loro dei diritti limitati, soltanto di poco maggiori di quelli di un normale detentore di obbligazioni. Nella pratica, l'impresa è controllata dal consiglio di amministrazione che è investito di tutti i poteri discrezionali necessari a tale scopo. Il potere degli azionisti consiste nel loro diritto di rimuovere o denunciare gli amministratori e, se lo desiderano, di vendere le proprie azioni in caso di profondo disaccordo. Pertanto, il ruolo del principale non è svolto dagli azionisti, ma piuttosto dal consiglio di amministrazione, con il manager che è il loro agente. E, secondo la legge, è compito del consiglio bilanciare, in qualche modo, gli interessi dei vari *stakeholders* dell'azienda. In effetti, non esiste una legge o una serie di regole di governance d'impresa che affermino che l'impresa sia destinata a massimizzare i profitti. «This is no solid legal support – scrive Stout (2012) – for the claim that directors and executives in the US public corporations have an enforceable legal duty to maximize shareholder wealth. The idea is fable and it can be traced in large part to the oversized effects of a outdated and widely miscommunicated judicial opinion, the Michigan Supreme Court's 1919 decision in *Dodge vs. Ford Motor Company*» (2012, p.25). (Va notato che

questa sentenza era basata su una premessa errata, poiché in quel momento la Ford non era una *public company*, ma un'impresa di famiglia il cui proprietario era anche l'imprenditore).

Si possono muovere altre due significative critiche al principio del primato degli azionisti. Come accennato in precedenza, Jensen ravvisa in questo principio una via d'uscita dall'impasse rappresentato dalla necessità di fornire agli amministratori e ai manager un criterio chiaro e inequivocabile con cui orientare le loro azioni. «Qualsiasi organizzazione deve avere un obiettivo mono-valore come prerequisito per un comportamento razionale [...]. È logicamente impossibile massimizzare più di una dimensione contemporaneamente [...]. Pertanto, dire ad un manager di massimizzare i profitti correnti, la quota di mercato, la crescita futura dei profitti, o qualsiasi altra cosa, non darà la possibilità a quel manager di prendere una decisione motivata. In effetti, ciò lascia il manager senza obiettivi. La soluzione è definire un vero punteggio (monodimensionale) per misurare le prestazioni per l'organizzazione». (2002, p. 238).

Non è difficile identificare la fallacia di questo ragionamento: essa sta nel pensiero algoritmico. Affinché le macchine funzionino, richiedono un "vero indicatore unidimensionale". I manager, tuttavia, sono pur sempre esseri umani: il bilanciamento e la valutazione di diversi obiettivi è sempre stata una prerogativa di coloro che detengono posizioni di controllo o autorità. Platone ci ricorda questa verità, quando scrisse nel *Fedro*: «Il solco sarà diritto [e il raccolto abbondante] se i due cavalli che trascinano l'aratro procedono alla stessa velocità». Il saggio manager-cocchiere sa come usare le redini e la frusta per assicurarsi che un cavallo non proceda più velocemente dell'altro. E questo è un compito che nessuna macchina potrebbe mai eseguire correttamente. Nel dare credito alla figura del manager, non si deve finire col minimizzare il suo ruolo fino al punto di sminuirne l'operato.

L'altra critica mossa alla teoria dello *shareholder value* riguarda il fatto che quest'ultima presuppone, senza verificare la sussistenza di una qualche plausibilità, che tutti gli azionisti siano motivati a perseguire un unico obiettivo condiviso, vale a dire la massimizzazione del rendimento degli investimenti nell'impresa. In altre parole, la premessa antropologica alla base di questa teoria è quella dell'*homo oeconomicus*. Tuttavia, ora sappiamo, grazie all'ampia evidenza empirica generata dall'economia comportamentale e sperimentale, che gli *homines oeconomici* sono numericamente in minoranza all'interno delle nostre società. E sappiamo anche che l'entità della loro presenza varia a seconda del contesto istituzionale e della matrice culturale dell'ambiente in cui vivono. (Basti pensare alla grande quantità di risultati derivanti dal gioco dell'ultimatum, dal gioco del dittatore, dal gioco della fiducia, dal gioco del dilemma del viaggiatore, nonché dagli esperimenti quasi-naturali sul principio di reciprocità, ecc.). Questa vasta

letteratura ha dimostrato che esistono tre diversi tipi di motivazione alla base del comportamento degli agenti economici. Si tratta della motivazione *estrinseca* (una persona compie una certa azione per ottenere un beneficio, monetario o meno); della motivazione *intrinseca* (l'azione ha per la persona che la esegue non solo un valore strumentale, ma pure un valore finale, cioè intrinseco); una motivazione *trascendente* (una persona agisce per una determinata causa, al fine di generare esternalità positive a beneficio degli altri).

Nel 2010 lo studioso tedesco M. Engel ha analizzato i risultati di 328 diversi esperimenti di laboratorio, dando origine a oltre 20.000 osservazioni in un certo numero di Paesi, le quali hanno portato alla “scoperta” – per così dire – che non più di un terzo delle persone testate teneva comportamenti tipici dell'*homo oeconomicus*. Quindi, perché si dovrebbe presumere che gli azionisti, in quanto investitori, siano meno sensibili a determinati valori rispetto ad altri? Sappiamo, ad esempio, che la maggioranza degli azionisti della *Union Carbide* avrebbe accettato di buon grado un dividendo inferiore se la loro azienda avesse deciso di migliorare le misure di sicurezza a Bhopal (India), evitando così l'esplosione nello stabilimento che ha causato la morte di oltre 2.000 persone. Questo e altri esempi sono magnificamente descritti in uno studio di E. Elhauge (2005), che ha rivelato, tra le altre cose, che il 97% degli azionisti americani desidera espressamente che i manager cerchino di bilanciare gli interessi di tutte le categorie di *stakeholders*, piuttosto che perseguire quelli di una sola classe. Quindi, come mai questi eleganti modelli, seppur basati su una premessa antropologica errata e ampiamente confutata da evidenze empiriche, continuano a essere costruiti e insegnati come se fossero una rappresentazione fedele della realtà?

5. Lo *stakeholder approach*

Edward Freeman è stato uno dei primi studiosi ad aver compreso a partire dagli anni Ottanta le difficoltà e le aporie dello *shareholder model*, indicandone come via d'uscita lo *stakeholder model*. Partendo dal presupposto che, per ben funzionare, un'impresa ha bisogno del contributo di tutti gli *stakeholders*, sia pure in forme e gradi diversi, il ruolo dell'amministratore sarà quello di gestirla in modo tale da creare valore per tutti costoro, dal momento che i loro interessi specifici devono essere messi tutti sullo stesso piano. «Il management è portatore di una relazione fiduciaria che lo lega tanto agli stakeholder quanto all'impresa come entità astratta. Esso è tenuto ad agire nell'interesse degli stakeholder come se fosse un loro agente e deve agire nell'interesse dell'azienda per garantire la sua sopravvivenza» (1984, p. 104). In un saggio successivo, Freeman (2004), dopo aver ribadito l'idea che «l'impresa è un *insieme di relazioni* tra gruppi che hanno un interesse alle sue attività», aggiunge: «L'impresa ha

a che fare con il modo in cui clienti, familiari, occupati, finanziatori (azionisti, detentori di obbligazioni, banche), comunità e managers interagiscono e creano valore. Per capire l'impresa occorre capire come funzionano e come cambiano nel tempo queste *relazioni*» (p. 1, corsivo aggiunto).

Lo *stakeholder approach* rispecchia appieno la tradizione del «contratto sociale tra azionisti, consumatori, fornitori, lavoratori occupati, comunità» (1991, p. 4) e fa sua la logica della teoria dell'agenzia; ma con una differenza, e cioè che l'agente deve cercare di massimizzare una funzione obiettivo con tanti argomenti quanti sono le categorie degli *stakeholders* dell'impresa. Lo *stakeholder model* non è dunque una alternativa radicale allo *shareholder model*, bensì un suo sviluppo, certamente interessante e utile, ma ben al di sotto della portata dei problemi che con esso si può sperare di risolvere. Questo perché l'assunto comportamentale è fondamentalmente lo stesso, e perché l'impianto filosofico sottostante resta sempre, quello per cui «*good ethics is good business. Virtue makes more money: doing good by doing well*». È così che la *business ethics* diviene propriamente *ethics management*: per ottenere buoni risultati, il manager deve imparare anche come gestire la dimensione etica. Va poi sottolineato che l'approccio in questione non fornisce al manager un criterio per "soppesare" i vari argomenti che entrano nella funzione obiettivo dell'impresa, né è in grado di indicare come far fronte agli inevitabili conflitti tra le diverse categorie di *stakeholders*. Il limite di questa linea di razionalità strumentale è stato ben colto da Lynn Paine (2000), quando scrive: «Ethics has gained legitimacy among corporate executive principally by proving its economic value. However, embedded in the confident assertion that 'ethics pays' is a nagging question: 'what if it didn't?'» (p. 327). E poi aggiunge: «Today's confidence that 'ethics pays' is a welcome advance from 'ethics is a luxury we can't afford'... Nevertheless, 'ethics pays' is in its own way troubling as a credo for business leaders in the 21st century» (p. 329). Il punto qui è che se circoscriviamo la responsabilità morale per adattarla alla logica economica dell'interesse individuale o dell'impresa, indeboliamo la nostra capacità di comprendere il senso ultimo della CSR. In particolare, corriamo il rischio di rendere la CSR soltanto un ulteriore modo per strumentalizzare i dipendenti, i quali raramente non percepiscono la cosa.

Ciò riconosciuto, è però giusto affermare che lo *stakeholder approach* ha fornito spiegazioni utili e interessanti riguardanti un certo numero di fenomeni attuali. Ad esempio, perché un numero crescente di imprese si sforzerebbe, a proprie spese, di produrre beni meritori e beni pubblici a beneficio di diversi *stakeholders*? Se fosse vero che gli azionisti percepiscono tali pratiche come appropriazione indebita dei profitti che spetterebbero loro, perché allora queste vengono rese pubbliche attraverso appropriate campagne di social marketing? Come mai gli azionisti non solo non esercitano l'opzione d'uscita vendendo i

loro titoli, ma addirittura concordano sul fatto che l'impresa prenda parte attivamente a iniziative di CSR? Che le altre categorie di *stakeholders* siano d'accordo su questo è cosa comprensibile: ciò che è più difficile da comprendere è il motivo per cui gli azionisti dovrebbero essere d'accordo, dato che i costi di tali operazioni riducono i profitti della società. La risposta a questo "dilemma" è piuttosto semplice. Quando un'impresa rende pubblico il suo impegno nel campo della CSR, ciò che sta facendo in realtà è informare i propri *stakeholders* che è pronta e, soprattutto, in grado di agire come "agente *putativo*" allo scopo di raggiungere quegli obiettivi di pubblico interesse che sa che gli *stakeholders* tengono in gran considerazione. In questo modo, l'impresa socialmente responsabile riesce a sollecitare, dai suoi clienti, fornitori, dipendenti e azionisti, quelle donazioni che altrimenti non sarebbe in grado di sollecitare. Dall'altro lato, gli *stakeholders* "gain warm glow", cioè traggono soddisfazione interiore per aver contribuito al bene comune. In sostanza, è come se i titoli emessi da un'impresa socialmente responsabile fossero composti di due parti: l'una garantisce un rendimento finanziario, l'altra fornisce un rendimento "filantropico".

Un ragionamento simile è stato avanzato, tra gli altri, da R. Benabou e J. Tirole (2010), i quali fanno riferimento alla filantropia delegata all'impresa da quei gruppi di soggetti che, coltivando interessi sociali, ritengono più conveniente e opportuno affidare la gestione delle loro donazioni all'impresa, piuttosto che affidarle direttamente a organizzazioni non-profit. Per illustrare il punto, prendiamo in considerazione un esempio molto semplice: supponiamo che i profitti siano tassati al 30% e che io abbia deciso di donare 20 euro a una determinata causa sociale. Supponiamo inoltre, per semplicità, che non vi sia alcuna detrazione fiscale sulle donazioni. A questo punto ho due opzioni di scelta. Posso investire i miei risparmi nell'impresa *A* che mi fornisce un dividendo lordo di 100 euro, cioè 70 euro al netto delle imposte. Dopo la donazione di 20 euro, mi rimangono 50 euro. Oppure posso investire i miei risparmi nell'impresa *B* che, seguendo i principi della responsabilità sociale, mi corrisponde un dividendo di 80 euro, mentre stanziava 20 euro per una qualche causa sociale. Dopo aver pagato il 30% di tasse sul mio dividendo di 80 euro, rimango con 56 euro. In questo modo, la CSR diventa un mezzo efficace con cui un'impresa può soddisfare la domanda di benevolenza del mercato.

In definitiva, lo *stakeholder approach* individua nella CSR un'applicazione *sui generis* del teorema di Coase al problema del costo sociale. L'attività di impresa produce inevitabilmente esternalità positive e negative (impatto ambientale, effetti sull'organizzazione familiare, effetti sul carattere dei lavoratori, ecc.), nonché conflitti distributivi tra le varie categorie di *stakeholders*. L'impresa è consapevole che prima o poi, in un modo o nell'altro, dovrà tener conto di questi effetti negativi, quando la comunità scoprirà che la sua attività va contro quelli

che sono ritenuti principi non negoziabili. Essa agisce quindi per mitigare l'impatto delle punizioni che le verranno inflitte come risultato di questa scoperta, facendo proprie le cause sociali più importanti per la comunità in cui opera. Questo è l'esatto significato della nozione di "politica privata" che emerge dalla famosa definizione di Geoffrey Heal, secondo cui: «Corporate Social Responsibility is a program of actions designed to reduce externalized costs or to avoid distributional conflicts» (2008).

Un'ultima osservazione. La teoria degli *stakeholders* può assumere due forme, che T. Donaldson e L.E. Preston (1995) hanno definito rispettivamente "strumentale" e "normativa". Mentre nel caso della prima gli obiettivi delle varie categorie di *stakeholders* costituiscono un mezzo attraverso il quale l'impresa può perseguire i propri fini, nella seconda versione tali obiettivi rappresentano il fine stesso dell'impresa. Ne consegue che l'impresa sarà percepita come una particolare forma di associazione. D'altra parte, nella sua versione strumentale la teoria degli stakeholder diventa una mera estensione, anche se interessante, della teoria del valore degli azionisti. Tale estensione consiste nel fatto che la CSR non è più vista come qualcosa di conflittuale rispetto all'idea dell'impresa come entità che deve massimizzare i profitti, ma, al contrario, la favorisce, come ammette con onestà A. Campbell (1977): «Sostengo la teoria degli stakeholder [nella versione strumentale] non per una qualche ragione di equità, o di principio, ma perché credo che essa sia fondamentale per comprendere come si riesca a fare soldi nel mondo degli affari» (p. 446).

6. L'approccio del contratto sociale implicito di impresa

Una recente linea di ricerca in campo economico è quella che, in accordo con la versione normativa della teoria degli *stakeholders*, considera la CSR come un'espressione significativa, anche se non unica, di una nuova modalità di produzione incoraggiata dall'evidente obsolescenza del modello di organizzazione del lavoro taylorista-fordista. Il fatto è che il coordinamento delle decisioni all'interno di un'organizzazione di impresa non avviene sulla base del meccanismo dei prezzi. Con l'eccezione degli incentivi, si assiste molto raramente, dentro l'impresa, all'utilizzo dei prezzi per coordinare la divisione dei compiti tra coloro che prendono parte al processo produttivo. È vero piuttosto che l'impresa si serve di sistemi normativi e di controllo per assicurarsi tale coordinamento. Ora, le norme di impresa hanno effetti sul comportamento delle persone che in essa lavorano e, alla lunga, sulle loro mappe cognitive oltre che sul loro carattere – effetti certamente più influenti di quelli generati dalle norme del mercato, cioè dai prezzi e dai contratti.

Qual è la norma centrale attorno alla quale ruota l'organizzazione d'impresa? La risposta è: *giustizia come equità*. Di fatto, a causa dei pervasivi e sempre più crescenti fenomeni di asimmetria informativa e di incompletezza contrattuale, l'organizzazione interna d'impresa pone al management sfide affatto nuove rispetto a quelle dell'epoca fordista. Come evitare che comportamenti opportunistici del tipo *free-riding* e *shirking* raggiungano la soglia al di sopra della quale viene messa a repentaglio la vitalità dell'impresa? La risposta fornita dalla teoria dell'agenzia è che tale pericolo può essere evitato attraverso l'adozione di specifici schemi di incentivi: il principale cercherà di estrarre da ciascuno dei collaboratori o dipendenti lo sforzo ottimale, così da raggiungere gli obiettivi prefissati. Ora, anche a prescindere dalla circostanza che gli incentivi rappresentano pur sempre un elemento di costo, a volte ragguardevole, resta il fatto che, come l'ampia evidenza in materia documenta, gli schemi di incentivo adottati dal principale tendono a produrre uno spiazzamento (*crowding-out*) delle motivazioni intrinseche dell'agente. Se questi è pagato per essere onesto e leale sul lavoro, nessuno considererà più quello onesto un comportamento "moralmente ispirato". E dal momento che è quest'ultimo il comportamento cui è associata l'approvazione sociale, si ha che "pagare" per ottenere una condotta eticamente irreprensibile produce l'effetto di erodere, col tempo, la forza delle motivazioni intrinseche delle persone.

Quanto precede rinvia ad una considerazione di natura più generale: uno schema di incentivo – si offre qualcosa che ha valore, denaro o altro, per dirigere le scelte o i comportamenti di un soggetto nella direzione voluta da chi offre l'incentivo – nasconde sempre una relazione di potere. È bensì vero che tale relazione di potere è preferibile a quella generata dalla coercizione; è sempre meglio, infatti, offrire incentivi piuttosto che coartare la volontà altrui. Ma la coercizione non è la sola alternativa possibile all'impiego degli incentivi, perché vi è anche la persuasione e il sostegno che proviene dall'approvazione sociale. Per dirla in altro modo. Gli incentivi generano sempre effetti diretti e indiretti: i primi sono quelli che intervengono sull'interesse proprio dell'agente; i secondi quelli che influenzano il suo sistema motivazionale, ad esempio il suo atteggiamento verso il lavoro. È deludente vedere come molti studi economici continuino a trascurare l'impatto motivazionale degli incentivi, con la conseguenza che non solamente lo sforzo, ma anche la lealtà nei confronti dell'impresa da parte del lavoratore devono essere contrattati e remunerati ogni volta.

Perché lo strumento degli incentivi appare oggi depotenziato rispetto al passato? La risposta è che è tramontata l'epoca del taylorismo: se si esclude il lavoro di routine, che può essere tranquillamente svolto dalle nuove macchine della quarta rivoluzione industriale, la gran parte del lavoro è, oggi, di natura idiosincratca. L'impresa che, trovandosi a fronteggiare serie idiosincrasie lavo-

native, pensasse di servirsi dei soli incentivi o, peggio ancora, dei comandi per esercitare le funzioni di controllo, sarebbe un'impresa votata al fallimento. La ragione principale di ciò è che i soggetti che operano nell'impresa non hanno una conoscenza precisa e dettagliata delle procedure. Nella migliore delle ipotesi hanno, piuttosto, una conoscenza incompleta e gli incentivi non servono a tale scopo, come una schiera di indagini empiriche conferma. È interessante ricordare che, in seguito alla pubblicazione del famoso saggio di F. Taylor sull'organizzazione scientifica del lavoro nel 1911, Henry Ford intervenne nel dibattito che ne scaturì per giustificare i metodi di Taylor, adducendo motivi umanitari. Nel 1922, Ford scrisse: "The average worker, I am sorry to say, wants a job in which he does not have to put forth much physical exertion – above all, he wants a job in which he does not have to think" (*sic!*), (citato in S.J. Carrole, 1973, p. 41). Va sottolineato, tuttavia, che anche durante l'età d'oro del taylorismo, c'era ancora chi criticava una modalità organizzativa del processo produttivo che non incoraggiasse lo sviluppo delle capacità del lavoratore e non permettesse ai lavoratori di essere coinvolti democraticamente nell'organizzazione dell'impresa. Ad esempio, Mary Parker Follett (1940) propose la sostituzione del concetto di "power over" con quello di "power with"; e Elton Mayo (1933) fu tra i primi a capire che un approccio umano alla gestione, basato su valori come rispetto, dignità e libertà, avrebbe aumentato la produttività media del sistema⁹.

C'è una seconda ragione per cui il sistema di incentivi quasi mai produce, a lungo andare, gli effetti desiderati. Ciò in quanto esso innesca meccanismi di autoselezione. Oggi le grandi imprese si trovano di fronte ad un paradosso, sempre più denunciato dai media: pagano stipendi da capogiro per assicurarsi i manager migliori e si ritrovano, spesso, con quelli mediocri. La ragione di ciò non è difficile da comprendere: la struttura di selezione basata su altissimi incentivi monetari fa sì che coloro che sono attratti da queste imprese sono i manager più interessati agli aspetti monetari della vita, e meno ad altre forme di remunerazione. Ma, per funzionare bene, le organizzazioni d'impresa hanno bisogno di manager con motivazioni intrinseche, con capacità di motivare gli altri e di saper fare squadra, tutte qualità che gli alti incentivi monetari difficilmente selezionano. L'economia comportamentale, già da qualche tempo, ha messo in evidenza che le motivazioni dei soggetti economici sono molto più nobili di quanto non faccia supporre lo stereotipo dell'*homo oeconomicus*. In particolare, la preferenza per l'equità è altrettanto reale di quella dell'interesse personale, e lo stesso si potrebbe dire della preferenza per la conformità alle norme sociali. (Bruni, 2009).

⁹ I sistemi di lavoro ad alte prestazioni (HPws – *high-performance work systems*) si discostano dalle forme di relazioni di lavoro tayloriste. Mentre nel taylorismo, i datori di lavoro vincolano lo spazio di azione dei lavoratori e impongono controlli severi su di essi, negli HPws, invece, essi delegano in parte i diritti decisionali ai lavoratori, consentendo loro di agire sulla base della loro informazione privata e della loro ingegnosità.

Ebbene, come parecchie storie di successo indicano, le imprese socialmente responsabili sono quelle che più efficacemente riescono ad utilizzare a proprio vantaggio il meccanismo della persuasione nei confronti di tutti coloro con i quali hanno delle relazioni. Consideriamo il caso del lavoratore. In effetti, cosa fa sì che il collaboratore percepisca che il rapporto di impiego sia una forma di scambio sociale piuttosto che di scambio di mercato? L'equità percepita, la quale incoraggia lealtà e innovatività. Se il lavoratore osserva che i canoni di equità giocano un ruolo centrale nei rapporti fra impresa e *stakeholders*, egli arriverà a concludere che l'equità è un tratto dominante della cultura d'impresa e dunque che anche il suo contratto di lavoro è equo, un contratto cioè basato sui principi dello scambio sociale. E, alla lunga, chi pratica la reciprocità finirà con il considerare questo suo comportamento come un tratto caratteristico della propria identità. Viceversa, se gli occupati percepiscono che c'è incoerenza tra principi conclamati dall'autorità di impresa e ordini impartiti, si arriverà prima o poi al caos organizzativo¹⁰.

7. Prospettive di ricerca

“The corporation – ha scritto Colin Mayer – has evolved substantially over the past hundred years, but the very evolutionary processes that might have been expected to make it better suited to the world in which we live, have done exactly the opposite” (2013, 2). Un fattore responsabile di questo stato di cose è il nostro fraintendimento della natura e del ruolo dell'impresa. È certamente riduttivo definire quest'ultima come un mero “nesso di contratti” tra diverse parti, e attribuire ad essa, come unico scopo, la massimizzazione del profitto, unica metrica riconosciuta per il successo aziendale. Come ho cercato di mostrare nelle sezioni precedenti, questo approccio presenta gravi difetti, il più rilevante dei quali è il suo carattere riduzionista: l'impresa può fare molto di meglio e di più che massimizzare i profitti. Un punto di vista diverso da quello qui difeso è quello di P. Rona (2017), secondo cui: «Anziché cercare di ancorare la responsabilità d'impresa all'incerto fondamento della agentività morale dell'impresa, sono dell'avviso che un approccio migliore sia quello della formulazione di standard di responsabilità per l'impresa, espressi come regole che essa è te-

¹⁰ Lins et Al. (2015) osservano che le pratiche di CSR dell'impresa aumentano il proprio stock di capitale sociale e questo influenza notevolmente le sue prestazioni durante le crisi finanziarie. Questi autori hanno notato che le aziende con alti livelli di CSR, durante la recente crisi finanziaria, hanno registrato rendimenti azionari da quattro a cinque punti percentuali più alti rispetto alle aziende con bassi livelli di CSR. E ancora, le prime hanno registrato maggiore redditività, crescita delle vendite e vendite per dipendente rispetto alle seconde. Ciò dimostra che la fiducia tra imprese e *stakeholders*, costruita attraverso investimenti nel capitale sociale – le pratiche CSR – ripaga in periodi di shock negativi. Per un approfondimento vedi Boda e Zsolnai (2016).

nuta a rispettare». (p. 132). Ritengo, invece, che l'impresa diventerà socialmente responsabile solo se trasformerà la sua mentalità e la sua cultura e se restituirà all'attività economica la sua dimensione etica e politica. Questo va ben oltre il mero rifacimento della facciata del vecchio edificio. Un'organizzazione che abbraccia con convinzione l'idea della CSR e la rinforza con le pratiche, può tuttavia non riuscire a mantenere nel tempo l'impegno sociale se non riesce a rispondere a pressioni esterne (come le spinte competitive o gli ordini governativi) che la costringono ad una scelta tra la propria sopravvivenza e le pratiche di CSR e se promuove a livello dirigenziale persone che, non attribuendo valore ai processi di CSR, ne determinano l'erosione. (Un caso in cui ciò si verifica è quello in cui l'organizzazione non premia i comportamenti socialmente responsabili nella stessa misura in cui ricompensa coloro che perseguono solamente gli obiettivi finanziari).

In chiusura, torno all'argomento trattato in un saggio di alcuni anni fa (Zamagni, 2006) in cui ho sottolineato che una sfida importante per la CSR è oggi la *sfida etica*. L'obsoleta argomentazione secondo cui il ragionamento economico dovrebbe essere tenuto separato dal ragionamento etico è contraddittorio. La spiegazione è molto semplice: anche se un'impresa dichiara che il suo scopo è quello di aumentare il più possibile il valore finanziario, sta effettivamente prendendo una posizione etica. Sta affermando – nella pratica – che l'interesse degli azionisti è più rilevante di quello degli altri stakeholder – il che è un giudizio di valore di rilevanza etica¹¹. In considerazione di ciò, la nuova sfida che il movimento della *corporate sustainability* deve affrontare seriamente è la scelta della teoria etica più adeguata, in un'economia globalizzata, per consentire alle imprese di stipulare un nuovo e più forte contratto con la società, nonché di rivendicare il proprio ruolo come motore del cambiamento e del progresso civile. Se da una parte i principi etici che riguardano il comportamento individuale sono da lungo tempo ben sviluppati, dall'altra non si può dire la stessa cosa riguardo al business. Eppure l'impresa è un agente morale, in quanto rivendica lo status di persona giuridica indipendente, che possiede se stessa. Forse è giunto il momento di passare dalla retorica del "*fare del bene facendo bene*" all'idea del "*fare del bene facendo del buono*".

¹¹ Per una discussione stimolante sulla differenza tra leadership transazionale e trasformativa, si veda Chatterji e Zsolnai (2016).

**L'evoluzione della responsabilità sociale.
Protezione dei diritti umani e *governance* dell'innovazione
tecnologica**

Elena Pariotti

1. Soggetti, teorie e obiettivi della responsabilità sociale d'impresa: una sintesi

Obiettivo di questo mio contributo è evidenziare alcune linee della recente evoluzione del paradigma della responsabilità sociale.

Il concetto di responsabilità sociale nasce con riferimento all'attività di impresa ed è servito per attribuire alle imprese scopi alternativi o aggiuntivi rispetto alla massimizzazione del profitto sulla base dell'idea che l'impresa abbia obblighi sociali, che trascendono quelli direttamente implicati dalle funzioni economiche, come pure quelli di rispetto delle norme rilevanti per le attività d'impresa.

L'embrione della responsabilità sociale d'impresa (RSI) ha origine nell'idea di gestione strategica dell'impresa, intesa come capacità di anticipare e rispondere alle maggiori pretese che dalla società vengono avanzate nei confronti delle imprese. Quali che siano i fini attribuiti all'impresa, il loro perseguimento deve tenere conto del contesto di interazione, entro il quale una varietà di soggetti, interni ed esterni, avanzano pretese, anche potenzialmente in conflitto con la massimizzazione del profitto, per non subire danni e per ottenere benefici.

Dall'indagine sul concetto di gestione strategica e dalla sua revisione critica emergono due risultati. In primo luogo, emerge l'idea che l'impresa non sia un'entità olistica e non agisca nel vuoto. Tanto al suo interno quanto al suo esterno vi sono vari soggetti, i cui interessi sono influenzati dalle opera-

zioni dell'impresa e le cui decisioni influiscono a loro volta sul processo decisionale e sulla definizione degli obiettivi. Tali soggetti sono qualificati come *stakeholder*. Progressivamente, inoltre, le teorie degli *stakeholder* che meglio hanno interpretato gli obiettivi del paradigma sono quelle ispirate all'approccio *multistakeholder*. Frutto dell'attenzione degli studi di *strategic management* alle relazioni interattive, reciprocamente impegnate e aperte (*interactive, mutually engaged, responsive*), esso si basa sulla preliminare individuazione e accettazione dei doveri morali *reciproci* esistenti fra gli *stakeholder*, degli *stakeholder* verso l'impresa, dell'impresa verso gli *stakeholder*. L'impegno delle imprese verso gli *stakeholder* sono da costruirsi in diversi passaggi, precisamente consistenti nell'identificazione degli *stakeholder*, nella gestione degli *stakeholder* e delle questioni sociali di loro interesse, nel coinvolgimento degli *stakeholder* nella creazione di valore a lungo termine, il vero e proprio *stakeholder engagement*, che implica una posizione di responsabilità reciproca, la condivisione di informazioni, dialogo e impegno continuo nella soluzione dei problemi¹.

In questo senso, inoltre, assume importanza il radicamento valoriale degli attori entro le organizzazioni, sicché la comprensione dei valori diviene un elemento della strategia di impresa.

Il paradigma della responsabilità sociale ha, successivamente, avuto un'evoluzione dettata dalla estensione dei soggetti (dalle imprese, alla Pubblica Amministrazione a porzioni della società civile, quali le organizzazioni del terzo settore); dall'intensificarsi e dal diffondersi di stili e meccanismi di regolazione qualificati come *governance* e come *soft regulation*; dalla moltiplicazione delle sfide o delle questioni per affrontare le quali il paradigma viene utilizzato, in alternativa o in combinazione con la *hard regulation*. Ciò che è rilevante nello stile di *governance* per comprendere le ragioni del successo del paradigma della responsabilità sociale è precisamente l'insistenza della *governance* sul coinvolgimento degli attori privati nella costruzione di schemi regolativi, sulla partecipazione diffusa alla creazione degli strumenti e delle decisioni, sulla flessibilità, l'informalità e la decentralizzazione, relativamente a produzione delle regole ma anche ai meccanismi che inducono alla loro osservanza. Gli strumenti della responsabilità sociale – codici etici, bilancio sociale, sistemi di riparazione rispetto a danni patiti da *stakeholder* – insistono nell'assegnare un forte peso ai meccanismi informali di *compliance* con principi e regole.

Interessanti paiono le conseguenze indotte dalla diffusione del paradigma della responsabilità sociale sulla concettualizzazione della responsabilità, che viene ad assumere alcune nuove dimensioni – anticipatoria, diffusa e condivisa – le quali divengono peraltro specificatamente pregnanti entro il paradigma medesimo. Nelle situazioni in cui ha senso adottare e implementare forme di

¹ Per l'ampia ricostruzione della letteratura e per l'analisi del tema, cfr. D'Orazio (2011).

responsabilità sociale gli aspetti pregnanti della responsabilità sono, appunto, quelli che riguardano l'anticipazione di scenari e la condivisione tra più attori della responsabilità verso la gestione/prevenzione dei problemi implicati da tali scenari.

Coerentemente con quanto indicato dall'approccio *multistakeholder*, la responsabilità individuata e gestita nel paradigma della responsabilità sociale segue il criterio della sua distribuzione fra tutte le parti coinvolte e richiede alle imprese l'adozione di un approccio di sistema alle loro operazioni.

2. Responsabilità sociale, diritti umani e *soft regulation*

Oggi il paradigma della responsabilità sociale e i suoi strumenti risultano applicati a numerosi ambiti, quali la

- a. gestione delle risorse umane
- b. protezione della salute e sicurezza sul posto di lavoro
- c. non discriminazione
- d. protezione dell'ambiente e delle risorse naturali
- e. relazioni con le comunità locali
- f. gestione delle implicazioni dell'innovazione tecnologica
- g. protezione dei diritti umani

I fattori che hanno indotto ad un'espansione del paradigma, quanto ad ambito di applicazione, sono certamente da ricercarsi negli scenari e nelle dinamiche creati dalla globalizzazione come processo che ha sempre più fatto emergere il ruolo di alcuni attori capaci di muoversi oltre i confini territoriali, ordinamentali e culturali, nonché il "potere" delle imprese quando assumono determinate dimensioni organizzative ed economiche. Considerati rispetto a tale potere, gli strumenti della RSI hanno l'obiettivo di prevenire condotte che, una volta poste in atto, non potrebbero facilmente essere gestite attraverso gli strumenti formali.

In generale, possiamo concludere che gli strumenti della RSI risultano coerenti con le finalità perseguite dagli schemi di *governance* e ampiamente impiegati al loro interno.

Un'ambito nel quale la RSI ha manifestato una specifica espansione è, in questo senso, quello della protezione dei diritti umani. Tra i più significativi effetti della globalizzazione economica emerge, qui, il ruolo crescente assunto in molteplici sensi da attori privati, inclusi quelli operanti in ambito economico e in primis le imprese transnazionali (Clapham 2006). Esse sono andate assumendo non solo margini crescenti di libertà di movimento, attraverso gli ordinamenti giuridici, ma anche la capacità di influire sulla formazione stessa degli strumenti giuridici nello spazio transnazionale. Ciò ha determinato problemi

per due ragioni. L'assenza di personalità giuridica internazionale delle imprese, unita alla struttura giuridica complessa della holding, all'origine di un frazionamento della responsabilità giuridica definita da norme interne e/o internazionali, rende la loro attività, che pure è in grado di incidere su individui, comunità, ambiente in senso globale, difficilmente "catturabile" dalle norme internazionali². La dimensione economica e organizzativa delle imprese transnazionali le porta ad interagire con i governi e ad assumere un ruolo quasi-politico, avendo esse la capacità strumentale di influenzare i fini della decisione politica e della regolazione, la capacità strutturale di influenzare l'input delle decisioni stesse, nonché un potere persuasivo, consistente nella capacità di influenzare l'opinione pubblica, le *policies* e i processi politici³. Le imprese transnazionali, quindi, tendono a presentarsi oggi quasi come "istituzioni globali"⁴ in termini di potere, autorità e autorità relativa; tuttavia le norme giuridiche regolano le singole entità, non l'impresa nel suo insieme⁵.

Ecco perché una delle linee più recenti e innovative della riflessione sulla relazione tra diritti umani e diritto internazionale, condotta alla luce delle circostanze create dalla globalizzazione, sostiene la necessità di ripensare i diritti umani in modo da affrontare le sfide per essi rappresentati, in positivo e in negativo, dagli attori privati (Clapham 2006).

A partire dagli anni Settanta del Novecento, da parte di varie organizzazioni internazionali, intergovernative e non-governative, sono stati prodotti strumenti rivolti a tali attori, strumenti che non si limitano a fissare parametri negativi di protezione dei diritti, ma si spingono ad assegnare alle imprese transnazionali un ruolo nella promozione attiva dei diritti, anche laddove i governi e le istituzioni non forniscano *input* in tal senso⁶.

² Le imprese transnazionali tendono ad essere "invisibili" per il diritto internazionale: John (1994); May (2006). Anche quando le norme internazionali, come nel caso del diritto internazionale dei diritti umani, prendono in considerazione la condotta di questi attori privati, gli obblighi correlativi tendono a restare in capo agli Stati.

³ Wettstein (2009); Scherer e Palazzo (2008); Scherer e Palazzo (2011); Sherer et al. (2016).

⁴ Ruggie (2017), p. 13.

⁵ Ruggie (2017), p. 13.

⁶ Si pensi all'International Labour Organization (ILO) con la *Tripartite Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work* del 1977, uno strumento volontario rivolto a Stati, organizzazioni sindacali e imprese che affronta le questioni salienti connesse al nodo diritti umani-condizione del lavoratore, e con i *Principles concerning Transnational Corporations and Social Policy* del 2011. Un secondo esempio di strumento prodotto da un'organizzazione internazionale, in questo caso intergovernativa, è dato dalle *Guidelines for Multinational Enterprises* promosse dall'Economic Cooperation and Development (OECD), la cui seconda edizione è del 2011. Quest'ultimo strumento è rivolto agli Stati con l'intento di incidere sulla condotta delle imprese transnazionali e di promuovere il perseguimento dell'obbligo di protezione dei diritti. Si pensi, infine, all'International Chamber of Commerce (Icc), che con la *Business Charter for Sustainable Development* si rivolge direttamente alle imprese per orientarne il comportamento intorno a obiettivi e principi non immediatamente economici.

A livello di Organizzazioni delle Nazioni Unite, si può notare come si ricorra a strumenti *soft*, inclusi quelli tipicamente introdotti dal paradigma della responsabilità sociale, per orientare la condotta delle imprese, ma anche le relazioni fra imprese, Stato e comunità locali, in merito a numerose tematiche, quali l'occupazione e le relazioni industriali, il rispetto dei diritti umani, la protezione dell'ambiente, la lotta alla corruzione, la difesa degli interessi dei consumatori, l'innovazione tecnologica, la concorrenza, la tassazione⁷.

Sulla scorta della definizione fissata nel *Libro Verde dell'UE* del 2001, in conformità con la linea avviata dal *Consiglio di Lisbona* del 2000, per 'responsabilità sociale d'impresa' si intende: «l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate». La promozione della Rsi stabilisce che alle imprese sia richiesto non solo di massimizzare il profitto degli azionisti, non solo di contenere le esternalità negative (e di farsi comunque carico di esse), di rispettare le norme in materia di diritti fondamentali, ma anche di concorrere allo sviluppo sociale, di contribuire al benessere collettivo. In altri termini, alle imprese non si chiede più soltanto di rispettare la legge, ma anche di assumere un'idea di responsabilità che comporta l'assunzione di punti di vista, di interessi, molto più ampi. Questi ultimi sono gli interessi dei c.d. *stakeholders*, ovvero di quanti subiscono a vario titolo le conseguenze delle scelte imprenditoriali (si usa distinguere tra *stakeholders* interni – lavoratori, fornitori, clienti, creditori – ed esterni – ambiente, comunità). In virtù dell'idea di Rsi, concorrono alla determinazione del profitto in senso ampio il rapporto sociale e gli indicatori di impatto sociale o di efficienza sociale. Analogamente, i doveri dell'impresa subiscono un allargamento, riferendosi essi non più soltanto al punto di vista di quanti hanno un interesse rilevante nelle attività dell'impresa, a causa di investimenti specifici (i cosiddetti *stockholders* o *shareholders*), ovvero proprietari e azionisti, ma riguardando le aspettative più ampie degli *stakeholders*. L'attività delle imprese è in tal modo considerata secondo le tre dimensioni sintetizzate nel concetto di «*triple bottom line*», ovvero il profitto, le

L'attività normativa che va in tal senso sviluppandosi nell'ambito dell'ordinamento internazionale evidenzia un interessante mutamento di prospettiva, in virtù del quale il diritto internazionale, tradizionalmente rivolto agli Stati o alle organizzazioni internazionali, tende ad imporre obblighi anche in capo ad attori privati.

⁷ Il riferimento qui è al *Global Compact*, iniziativa personale di Kofi Annan, alle *UN Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights* (d'ora in avanti "UN Norms"), approvate nel 2003 ma sostituite dal "*Protect, Respect and Remedy Framework on Transnational Corporations and Human Rights*", frutto del lavoro della commissione guidata dal rappresentante speciale su diritti umani, imprese transnazionali e altre imprese, John Ruggie svoltosi dal 2005 al 2011. Il *Framework* mira a favorire l'individuazione e l'adozione di strumenti operativi nel campo del rispetto, della protezione e della promozione dei diritti umani nella logica della sinergia fra Stato e attori non statali.

persone (gli *stakeholders* interni ed esterni) e l'ambiente (*profit, people, planet*). Alle imprese si chiede, pertanto, di ottemperare, al medesimo tempo, a doveri di ordine economico, giuridico e morale⁸.

Le precise modalità del passaggio da un modello d'impresa centrato sugli interessi degli *stockholders* o degli *shareholders* ad un modello capace di includere gli interessi degli *stakeholders*, i criteri da seguire nel bilanciamento tra gli interessi dei numerosi *stakeholders*, in sintesi il contenuto e i parametri per la definizione di questa nozione ampia di responsabilità sociale, tuttavia, richiedono una riflessione attenta e capace di misurarsi con i presupposti teorici e con le molteplici conseguenze che investono, oltre al profilo economico, quello giuridico, quello etico e quello sociale. Gli strumenti di attuazione di questo nuovo modo di articolare le responsabilità dell'impresa riflettono lo spettro, ampio e complesso, di tali obblighi: si va dall'introduzione dei codici etici tesi ad orientare la condotta dei singoli all'interno dell'impresa e creare una cultura capace di promuovere principi etici all'interno dell'organizzazione, ma anche di prevenire comportamenti illeciti o di integrare la regolazione giuridica; all'adesione a strumenti internazionali di *soft law*, miranti ad inserire le imprese (transnazionali) che vi aderiscano in un sistema di controllo – esercitato, oltre che tramite gli strumenti di auto-disciplina, anche da agenzie internazionali come anche dall'opinione pubblica – rispetto all'osservanza dei diritti umani proclamati dalle fonti internazionali, quali il sostegno alla libertà di associazione e l'effettivo riconoscimento del diritto alla contrattazione collettiva; l'eliminazione di ogni forma di lavoro coatto e del lavoro minorile; la lotta alla discriminazione nell'accesso al lavoro e sul lavoro; la tutela dell'ambiente, la lotta alla corruzione.

Il riferimento al tema dei diritti umani rende evidente come gli obiettivi individuati dal riferimento alla responsabilità sociale delle imprese mutino a seconda che l'attività di queste ultime sia vista esplicarsi nel contesto di Paesi sviluppati e organizzati per la tutela dei diritti, oppure in Paesi dove i diritti umani non siano riconosciuti a livello istituzionale e statale.

Ferma restando la dimensione ormai costitutivamente transnazionale delle attività economiche, la differenza pregnante tra i due contesti riguarda fondamentalmente il fatto che, nel primo caso, le attività economiche trovano, nel rispetto dei diritti umani, un limite imposto, almeno sul territorio dell'*home State*, dal diritto. Diversa è, invece, la situazione quando le imprese operano sul territorio di Paesi in via di sviluppo: in tal caso lo Stato ospitante (d'ora in avanti *host State*) può non essere in grado di, o non essere interessato a, far valere i diritti umani a tutela dei soggetti toccati dall'attività d'impresa. Sicché – nel caso delle imprese transnazionali, caratterizzate da un elevato margine di libertà nei confronti dei vincoli posti dagli ordinamenti statali – tanto il diritto interno quanto quello internazionale incontra forti limiti rispetto alla possibilità

⁸ Acconci (2003); Capecchi (2005); Zamagni (2003).

di far valere la responsabilità statale per la violazione dei diritti umani da parte di attori privati. In questo senso, il rischio della violazione dei diritti umani da parte delle imprese transnazionali riguarda tutti gli Stati, indipendentemente dalla natura del loro regime politico-giuridico ed è questo ciò che conduce a riconoscere l'importanza della convergenza creatasi tra strumenti di attuazione della RSI e tutela internazionale dei diritti umani⁹.

Nel momento in cui nella comunità internazionale e nel diritto internazionale si manifesta la necessità di orientare lo sguardo verso questi attori, il linguaggio e gli strumenti della RSI appaiono i migliori strumenti di intervento. È evidente una convergenza tra i fini degli strumenti attuativi della RSI e quelli delle fonti internazionali di *soft law* che si propongono di incidere sulla condotta degli attori economici. Il principale terreno di convergenza è rappresentato dalla volontà di spingere le imprese al rispetto e alla promozione di principi di giustizia che sostanzialmente coincidono con il contenuto di numerosi diritti umani, appartenenti a più tipologie e categorie: diritti civili (attraverso il riferimento ai principi dell'eguaglianza formale e della pari dignità; al diritto alla sicurezza; al divieto per le imprese di ricorrere al lavoro forzato, di trarre beneficio da crimini di guerra o da atti di genocidio; alla libertà di associazione e di adesione ad un sindacato); diritti sociali (attraverso il riferimento al diritto ad un ambiente di lavoro salubre; ad un compenso che garantisca un adeguato standard di vita, alla salute, così come ai determinanti della salute, ovvero l'accesso a quantità sufficienti di acqua e cibo e un alloggio adeguato); diritto allo sviluppo, segnatamente, su questo terreno di intervento, per i popoli indigeni e per le comunità locali.

In questo modo, il diritto internazionale mira ad affrontare i problemi legati alla responsabilità statale indiretta per violazioni dei diritti umani commesse da attori privati, ricercando percorsi in grado di configurare una responsabilità *informale* ma *diretta* in capo a tali attori.

Il ricorso all'idea e agli strumenti di RSI nel campo dei diritti umani ha esercitato importanti effetti tanto sulla concettualizzazione dei diritti quanto sul paradigma stesso della RSI.

Sotto il primo profilo, il modo di configurare gli obblighi delle imprese accoglie una concettualizzazione dei diritti umani piuttosto innovativa atto a supportare l'implementazione. In contrasto con la classica distinzione fra diritti civili e diritti sociali, tale prospettiva associa a tutti i diritti umani doveri correlativi articolabili secondo tre tipologie: il rispetto, la protezione e la realizzazione¹⁰. Ciò significa che, con riferimento ad un determinato diritto, il *rispetto* implica per le imprese l'astensione da condotte tali da interferire con il godimento di esso; la *protezione* comporta un impegno delle imprese a promuovere il rispetto dei

⁹ Sullivan-Hogan (2002), p. 70.

¹⁰ Shue (1980), pp. 51-55.

diritti presso i partner, le società controllate, la catena del valore; la *realizzazione* implica una condotta proattiva da parte dell'impresa¹¹ verso la realizzazione di finalità di rilevanza sociale, per la cui individuazione necessariamente l'impresa deve operare in rete con attori diversi.

Quanto agli effetti sul paradigma della Rsi stessa, estendere la responsabilità per i diritti umani alle imprese significa estendere tale responsabilità alla sfera pubblica, mutando il tipo di normatività così creata¹².

Ancora, l'innesto del ricorso a strumenti di Rsi entro la *soft regulation* in materia di protezione dei diritti umani costituisce un interessante esempio di internormatività, caratteristica della regolazione contemporanea. La prospettiva della responsabilità sociale fonde le dimensioni morale, sociale e giuridica. Se, infatti, gli obblighi di rispetto dei diritti umani poggiano, anche per gli attori privati, su norme formalmente vincolanti sotto il profilo giuridico, gli obblighi di protezione e di promozione verso i diritti umani assunti nell'ottica della responsabilità sociale sono di carattere eminentemente morale. La connotazione morale consente alla responsabilità di oltrepassare i limiti derivanti dall'assenza di personalità giuridica delle imprese e di creare obblighi malgrado l'impotenza degli Stati. Proprio il fatto che la responsabilità sociale implichi un andare oltre ciò che è imposto per legge, conferisce all'idea e agli strumenti che mirano a realizzarla un raggio di azione più ampio rispetto a quello della legge e del diritto: i parametri della Rsi possono operare, se abbracciati, anche oltre i confini statali. Un aspetto, questo, di non secondaria importanza in un momento, come è quello attuale, in cui i processi di delocalizzazione evidenziano un indebolimento della capacità di intervento statale nelle attività economiche.

Accade così che, nei contesti dove i diritti umani risultano positivizzati sul piano interno, l'impresa irresponsabile sia non l'impresa che violi gli obblighi imposti dalla legge, ma quella che, al di là di questi, supponga di non dovere rispondere ad alcuna autorità pubblica e privata né all'opinione pubblica, rispetto alle conseguenze economiche, sociali e ambientali della propria attività¹³. Laddove, invece, il contesto di azione dell'impresa sia rappresentato da Paesi ancora lontani dal riconoscimento dei diritti umani nel proprio ordinamento giuridico, gli strumenti di responsabilità sociale e di *soft law* orientati alla tutela di questi ultimi possono svolgere una funzione surrogatoria rispetto agli strumenti formalmente vincolanti.

Al di là degli specifici problemi posti dal raccordo tra strumenti di *soft law* e strumenti di *hard law*, dalla concettualizzazione degli obblighi correlativi nel campo dei diritti umani in capo ad attori non statali e delle complesse questioni

¹¹ Donaldson (1989), cap. V.

¹² Wettstein, Guliani, Santangelo, Stahl (2018), p. 4.

¹³ Gallino (2005).

che si aprono quando si vogliono includere aspetti proattivi entro tali obblighi¹⁴, vi sono alcune importanti istanze che risultano ispirare l'attuale approccio alla responsabilità degli attori privati e che gli strumenti di RSI appaiono certo idonei ad esprimere. Si tratta di istanze essenzialmente legate a due importanti sfumature introdotte nella già ampia gamma di significati attribuibili alla nozione di *responsabilità*, vale a dire quella anticipatoria e quella del suo carattere diffuso/condiviso. Sempre più il significato prevalente e caratterizzante l'idea di *responsabilità* quando si ricorre a strumenti di organizzazione o regolazione informale delle imprese e in generale di attori non statali (i) è riferita al futuro, a ciò che si vuole ottenere o prevenire, non ad una restituzione o ad una correzione; (ii) riguarda problemi per affrontare i quali è indispensabile stabilire una condivisione della responsabilità, in quanto strutturalmente, all'interno di un dato quadro di attori, le scelte e le responsabilità di uno di essi dipende dalle scelte effettuate da altri. In questo senso, l'approccio *multistakeholder* affermatosi nelle teorie che supportano lo sviluppo del paradigma risultano particolarmente supportanti.

La logica della condivisione della responsabilità, entro processi e costrutti di coordinamento tra attori e ruoli diversi, diviene un elemento basilare nell'elaborazione di un approccio allo sviluppo sostenibile, alla *capacity building*, alla formazione del capitale umano, alla gestione in senso lato.

Un altro ambito in cui il paradigma della RSI ha avuto un'applicazione in senso evolutivo è quello della *governance* dell'innovazione tecnologica, nel cui ambito si è affermata, nel contesto dell'Unione Europea, la specifica prospettiva della *Responsible Research and Innovation*, un approccio che punta a riunire entro strumenti di *governance* e di gestione unitari vari strumenti, momenti e principi, quali l'individuazione della portata sociale dell'innovazione, il *risk assessment*, la considerazione di *normative anchor points* nella gestione e nell'apprezzamento dell'innovazione, l'applicazione del principio di precauzione e la comunicazione sul rischio¹⁵.

In questa prospettiva, protezione dell'ambiente ispirata al principio di precauzione, protezione e promozione dei diritti e gestione d'impresa vengono considerati da una prospettiva che potremmo quasi definire organica e che molto deve al paradigma della responsabilità sociale, elaborato tenendo conto della pluralità di attori di volta in volta rilevanti nelle varie questioni, delle loro specificità, ma soprattutto collocando e leggendo la loro condotta e le loro decisioni in un'ottica sistemica.

¹⁴ Su questi aspetti ho avuto modo di soffermarmi in alcuni lavori precedenti (Pariotti, 2011b; 2011b; 2012).

¹⁵ Cfr. Pariotti (2009) e (2010); Pariotti e Ruggiu (2012); Ruggiu (2015).

Responsabilità di impresa e innovazione sociale come sfide al vento della storia

Elena Battaglini

1. Il vento della storia

Commentando il quadro di Paul Klee ‘*Angelus novus*’, Walter Benjamin (1962) scriveva che l’Angelo della storia vede al contempo catastrofe, ma anche qualcosa che lo spinge irresistibilmente nel futuro. L’angelo di Klee, infatti:

[...] Sembra in atto di allontanarsi da qualcosa su cui fissa lo sguardo. Ha gli occhi spalancati, la bocca aperta, le ali distese. L’angelo della storia deve avere questo aspetto. Ha il viso rivolto al passato. Dove ci appare una catena di eventi, egli vede una sola catastrofe, che accumula senza tregua rovine su rovine e le rovescia ai suoi piedi. Egli vorrebbe ben trattenersi, destare i morti e ricomporre l’infranto. Ma una tempesta spira dal paradiso, che si è impigliata nelle sue ali, ed è così forte che gli non può chiuderle. Questa tempesta lo spinge irresistibilmente nel futuro, a cui volge le spalle, mentre il cumulo delle rovine sale davanti a lui al cielo. Ciò che chiamiamo il progresso, è questa tempesta.

Come tenterò di argomentare in questo capitolo, ciò che chiamiamo innovazione sociale è frutto di questo vento e di un tempo che viene dal futuro, un tempo che non è da intendersi come lineare e cronologico, ma un tempo-scopo, un futuro che, procedendo a ritroso, seleziona le sue cause e, a volte, scardina anche il lamento tossico di vecchie narrazioni sociali.

In tempi di trasformazioni epocali che sfidano, dal profondo, la nostra antropologia e le nostre certezze di umani, il conflitto con l’esistente è quotidiano.

Tuttavia, come scriveva Hölderlin, uno dei più grandi poeti del Romanticismo tedesco, là «dove c’è pericolo cresce anche ciò che salva». In altre pa-

role, meno poetiche, a seconda del livello evolutivo raggiunto da individui e comunità, di fronte alle situazioni critiche, si può optare per la conservazione strenua, l'attaccamento indefesso alle consuetudini, alle vecchie obbedienze, alle narrative di potere e benessere consolidate, oppure si rompono gli indugi e, con coraggio, si tenta di trasformare ciò che ci sfida, ci crea disagio in 'altro'.

In questo senso, si potrebbe dire che la nostra epoca di 'crisi' (dal greco *κρίσις*: separazione, giudizio, sfida a scegliere da quale parte stare) ci inciti ad innovare, ad innovarci, abbandonando, a tutti i livelli, vecchi schemi di pensiero per nuovi modi di guardare il mondo e di fare politica.

L'innovazione è quindi, innanzitutto, un modo adattivo (nel senso della capacità propria di ogni organismo vivente di conservare in modo continuo le sue attività funzionali entro livelli compatibili con la sopravvivenza) per vedere la crisi dei nostri territori come una possibilità di scelta. Ampliare i nostri criteri osservativi ci farebbe accorgere che questa crisi stia attivando, in molte periferie urbane e rurali, delle pratiche, forme di solidarietà, di economia e di sviluppo che sono molto interessanti. Si tratta ancora di esperienze di nicchia che, come sostengono alcuni, richiedono un *upgrading* di tipo istituzionale.

La domanda ora, che tutti dobbiamo porci è la seguente: se si condivide che negli interstizi sociali, nelle periferie urbane e rurali, molte comunità locali, in assenza di Stato e laddove il Mercato produce solo danni, non abbiano più nulla da perdere e, quindi, si stiano organizzando rispondendo, come possono, alla crisi, possiamo sostenere che queste esperienze e pratiche abbiano in sé i germi per immaginare un nuovo modello di convivenza e forse di sviluppo? Se sì, come alcuni economisti specie *mainstream* sostengono, dovrebbero assurgere a istituzioni. Ma siamo sicuri che le istituzioni – per come oggi sono configurate – possano costituire la forma adatta a ciò che di innovativo queste nuove pratiche esprimono? Non mi risultano studiosi che si pongano la questione in questi termini.

Queste trasformazioni epocali pongono almeno due tipi di sfide: per i *policy makers* quella di aprirsi all'ascolto dei bisogni, delle domande sociali che produce la crisi nei nostri territori. Ascolto che implica anche quello di riconoscere, supportare, collaborare con gli attori territoriali (cittadini, movimenti, associazioni) e le loro pratiche innovative locali per contribuire a farne pratica istituzionale.

Per noi studiosi, invece, questa 'metamorfose del mondo' (Beck 2016) costituisce essenzialmente una sfida metodologica: con quali lenti osservative, quali concetti ci aiutano ad osservare l'"intensità" delle motivazioni degli attori sociali e delle comunità al cambiamento? Quali variabili lo alimentano o lo ostacolano?

Per tentare di rispondere a queste domande ma, soprattutto, per costruirne di nuove, magari più efficaci, che ci guidino come *policy makers* o studiosi per affinare i nostri strumenti concettuali e anche a pensare a nuove cassette di at-

trezzi metodologici, conviene qui osservare da vicino i mutamenti occorsi alla macro-scala delle relazioni tra Stato, Mercato e Società dell'Occidente sviluppato, tra modernità e l'epoca tardo-moderna.

2. Stato, Mercato e Società oltre la Modernità: confini più porosi e una società civile in evoluzione

Le nuove relazioni tra Stato, Mercato e Società sono generalmente osservabili, in molti paesi, nell'arretramento dello stato dalle tradizionali sfere di competenza (intervento nell'economia, disciplina del *welfare state* etc.) e dal contestuale processo di assunzione di alcuni aspetti di queste funzioni da parte degli attori economici e sociali. In letteratura, questi processi sono oggetto di un vasto dibattito di cui sono protagonisti essenzialmente i post-modernisti e i teorici della modernizzazione riflessiva (Giddens 1990; Alexander 1995; Kumar 1995; Albrow 1996).

Sebbene le interpretazioni sul senso e sugli esiti della modernizzazione divergano, esiste un generale consenso sul ruolo dei processi di globalizzazione e individualizzazione, quali forze trainanti di questa transizione.

Beck (1986) ha argomentato come l'asse centrale della modernizzazione nelle società industriali sia stato costituito dal controllo della natura e della vita sociale. Sotto il profilo degli assetti socio-economici, il progetto modernizzatore non poteva accettare disomogeneità e, pertanto, le istituzioni centrali della società industriale – il capitalismo, la burocrazia, lo stato-nazione – hanno esercitato una forte pressione per l'omologazione delle differenze razionalizzando (Weber 1922) e disciplinando (Foucault 1975) la vita sociale in modo che le differenze culturali si dissolvessero, al fine di un maggiore controllo delle forze sociali. Queste dinamiche si sono riverberate anche nella strutturazione delle identità individuali laddove il lavoro retribuito e professionale costituiva l'asse principale su cui ruotavano le biografie e lo stesso senso d'identità fornendo, insieme alla famiglia, un sistema di coordinate bipolari entro il quale si è affermata la razionalità economica dell'industrialismo (Battaglini 2002).

Il progetto della prima modernizzazione si dispiegava anche nella definizione di confini molto precisi – di legittimità e competenze – tra stato, mercato e società che, a loro volta, erano animati da differenti forze motrici: rispettivamente la burocrazia, la competizione economica e la solidarietà. Tra queste sfere spiccava il ruolo autoritativo dello stato-nazione (van Tatenhove, Arts, Leroy 2000). La razionalizzazione e il controllo delle interazioni e delle interdipendenze tra esse si esercitava attraverso istituzioni quali la famiglia, l'impresa fordista e le politiche del *welfare state* (Dubink 2003). In questo quadro, nella prospettiva della modernizzazione politica, i processi decisionali facevano appello ad una

razionalità comprensiva o sinottica che, di fatto, implicava che le decisioni organizzative o le stesse azioni di *policy* potessero essere effettuate e implementate attraverso scelte controllabili nei loro effetti e computabili nei loro benefici (De Marchi, Pellizzoni e Ungaro 2001).

Successivamente, i processi di globalizzazione dei rischi – in particolare ambientali – e di individualizzazione, che hanno privato gli individui dall’ancoraggio con la tradizione, i legami solidali con la propria comunità di appartenenza e con le istituzioni del *welfare state*, hanno profondamente modificato l’assetto descritto e hanno condotto verso un nuovo stadio della modernità. Il modello autoritativo dello stato-nazione e la sua esclusività sono, quindi, stati messi in discussione da nuove dinamiche di potere a diversi livelli, dal locale al multinazionale e, nello stesso tempo, le sue relazioni con il mercato e la società civile diventano meno chiare per l’intensificazione dei livelli di interazione e interconnessione tra gli attori economici e sociali, la standardizzazione dei modelli sociali, economici e culturali e la radicalizzazione delle eterogeneità locali come reazione alle tendenze omogeneizzanti della globalizzazione.

In particolare il processo di individualizzazione ha eroso definitivamente i legami delle istituzioni comunitarie come la famiglia e la comunità locale e ha privato gli individui delle protezioni sociali dello stato assistenziale, smantellato sotto l’onda delle *‘less state politics’* (van Tatenhove et al. 2000: 44). In questo contesto, le minacce ambientali globalizzate (Beck 1986), la deprivazione dalle tradizioni (Giddens 1991), la perdita di riferimento con l’esperienza e la cultura di appartenenza (Castells 1997) – e, aggiungiamo noi, con il lavoro a tempo pieno e per tutta la vita su cui facevano perno le biografie individuali della prima fase della modernità (Battaglini 2002) – hanno come corollario la scomparsa della corrispondenza tra individuo e società nelle sue istituzioni fondamentali, come il lavoro e la famiglia e quindi la frantumazione delle esperienze individuali e collettive (Touraine 2005). L’identità individuale tardo moderna, dunque, non si esprime più in termini di professione e di reddito, ma si gioca su diversi ambiti dell’esistenza e il benessere lavorativo si amplia verso più dimensioni.

Contestualmente la questione ambientale, elemento caratterizzante la fase attuale della modernità, si presenta come ‘questione intrattabile’ (Schön e Rein 1994) in quanto implica divergenze di valori, interessi, credenze e che, per questo, esige percorsi innovativi e multi-attoriali di regolazione sociale e istituzionale. Tali percorsi incontrano le problematiche specifiche della questione ambientale costituite da: l’interdipendenza tra la tutela ambientale e gli altri ambiti di intervento pubblici, la loro complessità tecnica, la frequente non percepibilità ai sensi umani come, ad esempio, un rischio chimico, che implica la necessità di una loro conoscenza, l’asimmetria tra dispiegamento degli effetti a lungo termine dei problemi ambientali e il breve termine su cui sono tarate le agende politiche (la ‘tirannia dell’immediato’, scandita dalle scadenze elettorali).

La ‘società globale del rischio’ (Beck 1998) comporta quindi il confronto con problematiche che non possono essere affrontate con i modelli regolativi della prima modernità e vanno individuate nuove forme di intervento ‘dentro e oltre’ il modello autoritativo di stato-nazione (Wapner 1995). Caratteristica principale di questa transizione è la ridefinizione dei confini tra le tre sfere – da molti autori interpretati come fallimento dello Stato o del Mercato – e l’aumento conseguente delle aree di intersezione tra esse. Il carattere trasversale della tematica ambientale e la pervasività dei rischi che la sottendono si sono tradotte nell’aumento del grado di complessità degli obiettivi delle politiche e nella necessità di estendere l’impegno e la responsabilizzazione, con l’effetto di rendere tutti gli attori sociali ‘portatori attivi d’interesse’ della tutela ambientale e, tra questi, gli imprenditori e gli stessi lavoratori.

Al crescere della complessità della realtà di riferimento e dei problemi ambientali da gestire, si è assistito a un’evoluzione delle interazioni tra i diversi attori dell’arena politica. L’aumento degli impegni e delle risorse necessarie per il raggiungimento dei nuovi obiettivi ha contribuito al passaggio verso una nuova caratterizzazione dei rapporti tra pubblico e privato. Da un sistema di relazioni, quindi, che faceva perno su strumenti di comando e controllo, e che dava prevalentemente seguito a evasione e conflitto, si è passati, quanto meno idealmente, ad un modello che privilegia la responsabilizzazione degli attori all’interno di una condivisione di obiettivi.

In Italia, questa transizione può essere anche definita come slittamento da forme organizzative gerarchiche, centralistiche e verticistiche, verso forme molto più decentrate, distribuite da una società verticale ad una orizzontale. La società verticale, la cui fine può essere fatta risalire al 1993, anno dell’accordo sulla scala mobile, era caratterizzata da una mobilità sociale dal basso verso l’alto, mediata dal welfare o dallo Stato, specie all’interno del conflitto tra capitale e lavoro. Successivamente l’aumento della porosità dei confini tra Stato, Mercato e Società ha portato all’avvento di una società orizzontale (1993-2008) di tipo post-fordista in cui il *must* era crescere e moltiplicarsi. Se prima i problemi si articolavano e declinavano tra l’alto e il basso dei principali assi di relazione socio-politica, nella società orizzontale il problema si polarizza su una dimensione *in/out*: l’inclusione nel sistema economico, per esempio attraverso la partita IVA, era illusoriamente possibile. L’alternativa era la marginalizzazione o, nei casi più drammatici, l’esclusione sociale.

L’esplosione della crisi del 2008 spazza via in un sol colpo l’illusione che l’insicurezza socio-occupazionale, la precarietà del lavoro, il riapparire del ‘vivere alla giornata’, sarebbe stato un fenomeno tutto sommato riassorbibile nel tempo medio. Da allora, in assenza di mediatori statuali e afferenti al mercato che fossero credibili, autorevoli e affidabili, di fronte a dati di realtà non più eludibili, gli assi orizzontali e verticali, lungo cui si distribuiva la configurazione della

nostra società di fine secolo hanno cambiato forma e stato, spazzando via ogni illusione. Le diseguaglianze, dunque, trascendono gli assetti, vanno oltre concetti come le classi e si configurano prevalentemente come *diseguaglianze territoriali* che dipendono direttamente dall'allocazione della spesa pubblica e dall'idea di sviluppo perseguita a livello macro e microeconomico.

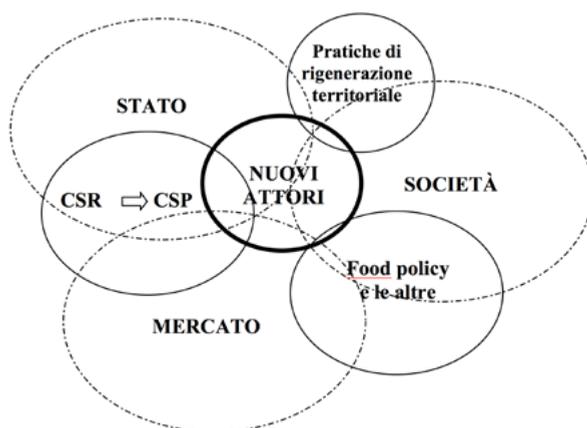
3. La governance della crisi: dalla Responsabilità Sociale di Impresa (CSR) alla *Corporate Social Performance* (CSP)

I confini sempre più porosi tra Stato, Mercato e Società implicano, come efficacemente scrive Messina (2012), nuovi 'modi' di regolazione dello sviluppo da intendersi nel senso di 'territorializzazione'.

In questa prospettiva, il locale, il territorio assumono una nuova rilevanza sia per le politiche pubbliche, sia per gli studi di economia regionale e le analisi socio-spaziali. Più che il territorio in sé, è l'idea di territorio che va, qui, considerata; da intendersi non tanto nella sua accezione tradizionale: come insieme di risorse naturali (acqua, terra, aria) e come prodotto delle trasformazioni umane, bensì un'idea di territorio e di processi di sviluppo, impliciti nel concetto di territorializzazione: in riferimento, cioè, alle percezioni, ai valori e soprattutto all'uso che le comunità locali ne fanno, nel tempo e nello spazio.

Provando a sintetizzare le linee di ragionamento, fin qui svolte, la nuova configurazione dei rapporti tra Stato, Mercato e Società nella tarda modernità sono sintetizzabili nella seguente immagine (Fig. 1):

Fig. 1 – *Le configurazioni tardo-moderne tra Stato, Mercato e Società e i nuovi strumenti e pratiche di governance multilivello*



Fonte: *elaborazione propria*

Come si osserva nella figura 1, i punti di intersezione delle diverse sfere di legittimità e competenza, laddove i confini di Stato-Mercato-Società si fanno via via più porosi, sono occupati da nuovi strumenti di *governance* multilivello. Tra questi la cosiddetta CSR nella sua evoluzione in CSP che non ha ancora risolto l'ambivalenza di fondo: se cioè questo strumento, in mano alle imprese, sia espressamente concepito come strumento *value-laden* per la sicurezza del lavoro e la qualità della vita.

La Performance Sociale d'Impresa (CSP) è, infatti, una questione aziendale complessa che riguarda politiche di gestione delle imprese, compatibili con gli obiettivi e i valori della società. Sebbene sia stata inizialmente applicata in relazione alle preoccupazioni degli azionisti, degli stakeholder e del welfare statale, c'è un crescente interesse nell'individuare la CSP nei contesti molto più ampi di modelli e traiettorie dell'innovazione. Il focus di queste nuove linee di indagine si basa su politiche CSP orientate dalle comunità locali, impegnate con forme socialmente innovative di organizzazione del lavoro e relazioni di solidarietà tra imprese, cittadini e attori all'interno e al di fuori dei territori.

Le aziende stanno affrontando nuove sfide per impegnarsi in partnership pubblico-privato, multi-stakeholder e intersettoriali (Rein, Stott 2009; Draxler 2016) e stanno subendo pressioni verso la responsabilità d'impresa non solo da parte dei propri azionisti, ma anche dai propri lavoratori, dipendenti, consumatori, fornitori, comunità locali, responsabili politici e società in generale (Anderson 2005; Cavanagh et al. 2005).

Pertanto, le prestazioni sociali aziendali (CSP) si riferiscono ai principi, alle pratiche e ai risultati delle relazioni e delle dinamiche sociali, economiche e ambientali con attori e organizzazioni sociali, in termini di azioni deliberate delle imprese nei confronti di questi ultimi e dalle esternalità e impatti delle proprie attività.

Le radici intellettuali della CSP sono piuttosto profonde e vanno ricercate nella storia, nella filosofia, negli studi giuridici, nell'economia e, naturalmente, nelle scienze sociali. Data la complessità del concetto e la sua tematizzazione in relazione a valori sociali, la CSP è un concetto dinamico e multidimensionale che si riferisce agli interessi degli azionisti, a quelli degli stakeholder e alle policy di welfare. Due sono gli argomenti più comuni percorsi in letteratura sull'ambivalenza concettuale della CSP: da un lato, un'azienda esiste per servire il bene di una comunità più grande e, dall'altro, il fatto che la responsabilità sociale sia usata come strumento per aumentare il profitto dell'impresa (Yilmaz 2013).

Il concetto della CSP deriva dal precedente concetto di responsabilità sociale delle imprese (CSR), successivamente incorporato come una dimensione della CSP che si riferisce, in particolare, ai principi etici e/o strutturali della responsabilità sociale o dell'impegno commerciale con imprese terze. Nonostante la

CSR sia stata oggetto di dibattito in letteratura che, per oltre un secolo, l'affronta sotto il profilo commerciale e della comunicazione, il primo Autore che la definì in termini moderni fu Bowen (1953), affermando che la CSR sia: «un obbligo di perseguire politiche per prendere decisioni e seguire linee d'azione compatibili con gli obiettivi e i valori della società» (Bowen 1953: 6).

Nel corso del tempo, l'attenzione degli studiosi si è poi concentrata sui processi di business per rispondere alle problematiche degli stakeholder e quindi agli impatti e ai risultati dei comportamenti correlati alla CSP. Anche se importanti pietre miliari verso una teoria completa possano essere identificate in diversi autori¹, è solo dagli anni Novanta che le idee indipendenti e, implicitamente in competizione, di servizio per il bene di una comunità più grande e del *must* di un aumento dei profitti, sono state sfidate in una prospettiva più sistematica che integrerà i principi istituzionali, organizzativi e individuali dei livelli di CSP (Wood 1991). Questo articolato *framework* includeva il 'perché' (principi), cosa e come (processi) e quanto accaduto (risultati) in relazione alla CSP, comprendendo responsabilità sociale e reattività, la teoria degli stakeholder, l'etica aziendale, le policy aziendali, nonché la gestione dei problemi e della sostenibilità.

3.1 *Performance e reattività d'impresa*

La reattività si riferisce ai fattori intra-organizzativi che influenzano l'implementazione delle performance societarie all'interno delle imprese e consente di realizzare trasformazioni di modelli di business su vasta scala che coinvolgono l'innovazione di prodotti e processi correlati alla progettazione di nuovi beni, la reingegnerizzazione dei sistemi di incentivazione della produzione e la valutazione dei processi, portano a cambiamenti organizzativi inter-funzionali.

Il programma di ricerca sulla responsabilità sociale delle imprese di Ackerman e Bauer (1976) ha fornito un'analisi della dinamica interna delle imprese, dando forma a come l'organizzazione possa istituzionalizzare le questioni sociali e ambientali. La Responsabilità sociale delle imprese ha sfidato quindi l'episteme alla base della scienza manageriale contemporanea, che rimane pesantemente influenzata dal sistema di 'assiomi' neoliberisti (Gomez 1996; Martinet 1990), lasciando poco spazio per comprendere l'interazione dinamica tra azienda e società.

Nel corso del tempo, le dimensioni intra-organizzative della rilevanza delle prestazioni societarie hanno perso la loro rilevanza a favore dell'analisi discorsiva, della teoria neo-istituzionale, della creazione di senso, dei processi per decifrare la CSP nonché delle pratiche relative allo sviluppo sostenibile. A livello

¹ Cfr. Ackerman e Bauer (1976); Carroll (1979); Davis (1973); Frederick (1978); Freeman (1984); Miles (1987); Wartick, Cochran (1985).

macro, questa ricerca sottolinea l'influenza delle variabili istituzionali sul comportamento aziendale (Aguilera et al. 2007; Campbell 2007).

3.2 Csp e impatti su stakeholders e shareholders

Uno degli approcci principali nell'analisi delle prestazioni sociali come strategia aziendale riguarda i suoi impatti sociali sugli *stakeholder* (Wood e Jones 1995; Spirig 2006). Poiché la performance societaria non è solitamente un attributo visibile di prodotti e servizi, la prospettiva della 'teoria degli stakeholder' (Freeman 1984) può essere considerata efficace a valutarne l'impatto. I portatori attivi di interesse (*stakeholders*) sono da considerare una fonte di aspettative sia su ciò che è auspicabile per i beneficiari delle azioni sia per i risultati aziendali. Werther and Chandler (2006) classificano gli stakeholder dell'azienda in tre gruppi: organizzativo, economico e sociale. Inoltre, discutendo i diversi pro e contro della Csp per la società, utilizzando argomentazioni economiche, morali e razionali, questi autori argomentano le ragioni della crescente importanza e rilevanza della Csp. Essi affermano, infatti, che i leader aziendali devono sforzarsi di operare dalla prospettiva di più parti interessate, cercando di bilanciare risultati (profitti) e metodi (attività operative). Il concetto di 'obiettivo strategico', che include visione, missione, strategia e tattica, con prestazioni sociali che fungono da filtro, è stato, quindi, considerato uno degli ingredienti chiave nello sviluppo di un piano strategico Csp.

Per gestire le diverse performance societarie, le aziende potrebbero utilizzare programmi di controllo ambientale (standard volontari) come i seguenti:

Standard internazionale di Social Accountability 8000 (SA8000): si concentra principalmente sui dipendenti e sulla questione delle condizioni di lavoro. Si basa sui principi delle norme internazionali che si riferiscono alle condizioni di lavoro e fanno parte delle convenzioni dell'Organizzazione internazionale del lavoro, della Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo delle Nazioni Unite e della Convenzione sui diritti dell'infanzia. Lo standard divide i requisiti in nove aree (*Social Accountability International*, 2008): Lavoro minorile, Lavoro forzato, Salute e sicurezza, Libertà di associazione e Diritto alla contrattazione collettiva, Discriminazione, Pratiche disciplinari, Orario di lavoro, Remunerazione e Responsabilità di gestione.

ISO 26000 – Guida per la responsabilità sociale. Piuttosto che presentare i requisiti, questa norma fornisce le linee guida per l'implementazione dei principi di responsabilità sociale delle imprese. Lo standard definisce sette argomenti di base: Corporate Governance, Diritti umani, Pratiche di relazioni sindacali, Ambiente, Etica aziendale (ad esempio problemi di corruzione, concorrenza), Protezione dei clienti e Coinvolgimento e sviluppo della comunità.

L'obiettivo della norma *OHSAS18001 – Gestione della salute e sicurezza sul lavoro* è valutare, eliminare e minimizzare i rischi per i dipendenti e altri soggetti coinvolti dalle aziende.

Un'altra direttiva che disciplina la gestione della salute e sicurezza sul lavoro è *l'OIL – OSH 2001*, emanata dall'Organizzazione internazionale del lavoro fondata dalle Nazioni Unite.

L'AA1000 AccountAbility Assurance Standard (2008 – attualmente in revisione per un nuovo lancio nel 2019): è una metodologia utilizzata dai professionisti della sostenibilità per gli impegni relativi alla sostenibilità, per valutare la natura e la misura in cui un'organizzazione aderisce ai Principi *AccountAbility*. Ha lo scopo di migliorare le relazioni con i gruppi di stakeholder e il loro coinvolgimento nella strategia di sviluppo sostenibile. Lo scopo di questo standard è includere la responsabilità nella gestione aziendale (Pavlakova et al. 2018).

L'inadeguatezza dei sistemi di controllo sociale privati, esistenti, ha sollevato critiche nei confronti dell'audit sociale privato e del cosiddetto modello di *compliance*, soprattutto se implementato in industrie orientate all'esportazione nei paesi in via di sviluppo che mancano di normative nazionali sul lavoro (Locke 2013, Thomsen e Lindgreen 2013).

Diverse tragedie del lavoro, verificatesi in fabbriche sottoposte a controllo ambientale, richiedevano un rinnovato impegno pubblico e accademico volto all'integrazione del modello di conformità con regole che potessero garantire livelli base di sicurezza e condizioni di lavoro dignitose per i lavoratori. Il modello di conformità si basa su regole o sugli standard di verifica dei protocolli di controllo dettagliati (liste di controllo). Diversamente, l'approccio orientato al committente si basa sull'analisi e sulla correzione delle cause principali dei problemi d'impresa, che si basano su *problem solving*, informazioni, condivisione, fiducia, reciprocità, *mentoring*, *coaching*, diffusione, migliori pratiche, integrazione degli standard, eccellenza operativa. Mentre il controllo sociale privato è fatto di ripetuti audit, pressioni dall'alto, l'approccio orientato al committente prevede un processo più proattivo basato sull'apprendimento, sulla creazione di capacità, sugli incentivi e sul rispetto reciproco (Locke et al. 2009).

Tra gli approcci finalizzati ad analizzare la performance sociale come effetti della strategia aziendale sui propri azionisti, spicca la cosiddetta *Triple Bottom Line* (TBL o 3BL). È un quadro contabile costituito da tre diverse sezioni: sociale, ambientale (o ecologica) e finanziaria. Alcune organizzazioni hanno adottato il *framework* TBL per valutare le loro prestazioni in una prospettiva più ampia per creare un maggiore valore di business (Elkington 1997; Willard 2002; Savitz e Weber 2006).

4. CSP come strumento di sviluppo locale partecipato (*Community-Led Development Process*)

Oltre alle discussioni descrittive/analitiche del concetto, gran parte della letteratura di ricerca sullo sviluppo sostenibile di tipo neo-istituzionale discute di prestazioni sociali incentrate su risorse che affrontano approcci innovativi e nuovi modi di pensare per affrontare efficacemente la sostenibilità verso le sfide globali ambientali che le società moderne stanno affrontando. Le linee guida suggerite per aiutare a costruire le capacità per affrontare efficacemente le complessità associate allo sviluppo sostenibile includono le aziende che assumono un ruolo guida nella sostenibilità ambientale e sociale, adottando un approccio comunitario, considerate come chiave per cambiare le attuali concezioni del capitalismo (Handy 2002).

Massey (1993) sostiene che i fenomeni globali sono radicati e ‘territorialmente situati’. Inoltre, i rischi globali, nelle parole di Beck (2016), richiedono evoluzione, metamorfosi e non solo la trasformazione degli orizzonti politici a partire dalla ‘fattualità’ degli impatti del paradigma di sviluppo capitalistico e dei cambiamenti climatici. Essi, infatti, distribuiscono forme di disuguaglianza sociale che spesso sfuggono alle tradizionali prospettive dell’economia tradizionale che, evitando categorie cruciali come lo spazio-tempo, dovrebbero essere applicate in qualsiasi luogo e in qualsiasi momento. In questo senso, l’adozione di una scala locale, un’azione e una prospettiva basate sul luogo, sono da considerare cruciali. I rischi assumono, infatti, diverse aree geografiche in relazione alle diverse disuguaglianze sociali coinvolte (Beck 2016: 87).

Nonostante una serie di studi che, fino alla prima metà del XX secolo, non avevano tenuto conto delle variabili di tempo e spazio nella loro analisi dello sviluppo, i luoghi sono presi nella loro specificità come elemento fondante per la descrizione (e per alcuni autori, interpretando) i vincoli e le opportunità di sviluppo per le loro condizioni storiche, culturali e socioeconomiche. La teoria neoclassica della crescita che espunge le variabili spaziali è stata gradualmente messa in discussione a favore del cosiddetto approccio di sviluppo regionale endogeno (Stimson et al. 2011), che riconosce un crescente interesse sulla leadership locale e sottolinea la necessità di una connessione esplicita tra leadership e cooperazione locale.

In questa prospettiva, Thomas e Cross (2007) hanno sviluppato una provocatoria tipologia di organizzazioni e il loro rapporto con i luoghi. Esistono due punti di vista, che rivelano non solo il modo in cui le imprese si vedono in relazione al territorio, ma anche ‘il significato che danno al luogo, che influenza poi i loro obiettivi, il loro contributo allo sviluppo territoriale e tutta la varietà di comportamenti d’impresa in relazione ai luoghi’. Questa prospettiva concet-

tualizza le imprese e il loro successo come interdipendenti con il benessere del luogo; l'altro, invece, considera il loro successo come indipendenti dal luogo. Le organizzazioni del primo tipo si considerano responsabili dei contesti materiali, naturali e sociali del luogo, vedono il loro successo come intimamente legato al maggior benessere del luogo dove sono ubicate, e cercano, in modo proattivo, opportunità per investire in loco. Le organizzazioni del secondo tipo, d'altra parte, si vedono principalmente come agenti economici 'occupanti' il luogo d'elezione. Esse considerano che la loro responsabilità principale sia rivolta ai loro azionisti, e non ai luoghi in cui sorgono e si sviluppano; il loro contributo a questi è la creazione di posti di lavoro e le entrate fiscali. Di conseguenza, esse possono ignorare le risorse sociali e naturali del territorio, spesso a detrimento delle proprie performance a lungo termine (Thomas e Cross 2007: 40).

Nell'analisi (e implementazione) della CSP, 'assumere la prospettiva di un luogo' significa riconoscere i valori e integrare i significati che individui e gruppi danno a un luogo in relazione al suo contesto geografico e sociale. Questo approccio si concentra su come un territorio possa svolgere un ruolo nei rapporti strategici che le organizzazioni hanno con le loro comunità, i loro clienti e i dipendenti. Sulla base dei risultati di un gruppo di esperti, si tratta di uno strumento di misurazione progettato per valutare i valori e le strategie di un'organizzazione lungo cinque dimensioni o costrutti latenti di costruzione del luogo: etico, sociale, naturale, edificato ed economico. Serve sia come specchio che come lente attraverso cui le organizzazioni possono: 1) posizionarsi su un continuum di valori e strategie rispetto al luogo (cioè le loro relazioni con le sue dimensioni sociali, naturali, materiali, economiche ed etiche); e 2) sviluppare strategie per come potrebbero rimanere dove sono o arrivare dove preferirebbero essere (Thomas et al. 2016).

La crescita della CSP in tutto il mondo ha incoraggiato organizzazioni di diverso tipo, comprese le università, a guardarsi 'dentro' e rafforzare o rinnovare le proprie pratiche sociali (Leitão, Silva 2007).

Di conseguenza, alcuni studi sui partenariati tra università e comunità (Bok 1982; Maurrasse 2001; Berdal et al. 2011) suggeriscono come le partnership più forti e durature abbiano incoraggiato l'innovazione e la creatività, emerse da un processo di ascolto. Se un'organizzazione si considera un agente di cambiamento nella propria comunità e crea una cultura organizzativa che enfatizzi la partecipazione territoriale, la collaborazione, l'apprendimento reciproco e l'apertura al cambiamento, la costruzione di partnership potrebbero portare a innovazioni sociali efficaci e allo sviluppo sostenibile.

I leader di domani devono avere il coraggio di cambiare il sistema e portare con sé le decisioni che consentiranno di raggiungere gli obiettivi seguenti: bilanciare gli squilibri e compensare la redditività con altri importanti valori;

integrare una comprensione della complessità del mondo e comprendere l'interconnessione che esiste tra le diverse entità. Comprendere le conseguenze a lungo termine delle proprie decisioni ed essere decisori a beneficio delle persone, degli affari e delle società, nonché dell'ambiente naturale.

Affrontando le complessità delle sfide globali, Beck ha scritto: «Abbiamo bisogno di nuovi modi di vedere il mondo, essere nel mondo e immaginare e fare politica» (Beck 2016: 181). Di conseguenza, la concettualizzazione della Csp come innovazione orientata alla sostenibilità significa un impegno guidato dalla comunità che aiuti a risolvere problemi sociali complessi come risorse preziose, le loro *affordances* (Gibson 1986) e limiti per il loro uso, la loro conservazione o innovazione non può essere risolta utilizzando esperti, centralizzati, razionali ed esclusiva portata tecnica. I problemi centrati sul valore della comunità sono altamente resistenti alle risoluzioni che utilizzano approcci di scelta razionale poiché espunge la cultura dai suoi quadri di riferimento. Al contrario, richiedono trasformazioni profonde nel modo in cui concettualizziamo e affrontiamo la gestione aziendale nell'ambito di politiche innovative di sviluppo sostenibile.

Il fallimento della *governance* e della politica in diversi ambiti della società considera l'innovazione sociale come una strategia e un processo non solo per soddisfare le esigenze individuali e collettive abusate dal mercato, ma per rafforzare il contenuto di solidarietà delle relazioni sociali tra le persone coinvolte nelle iniziative di innovazione sociale, come fattori di *empowerment* socio-politico. Soprattutto gli studi regionali incentrati principalmente sullo sviluppo sostenibile hanno adottato il punto di vista dell'innovazione sociale, a causa delle condizioni materiali, sociali e politiche inerenti alla regione e ai posti che guardano all'innovazione sociale spazialmente e istituzionalmente integrata per un rinnovato sviluppo umano (Moulaert et al. 2013).

Nuovi campi di ricerca considerano, quindi, 'l'innovazione sociale basata sul luogo' che mostra l'importanza dell'interazione tra nuove iniziative socialmente innovative da un lato e processi di *governance* e istituzionalizzazione dall'altro.

Il coinvolgimento di approcci *multistakeholder* sulla Csp, all'interno di nuovi impegni della società civile, può favorire forme più democratiche di *governance* dello sviluppo, aprendo la gamma di attività economiche ai servizi sociali e alla cultura, stimolando gli atteggiamenti degli imprenditori a nuove forme di impresa ('sociale' e vocate alla solidarietà), forme socialmente innovative di organizzazione del lavoro e relazioni di solidarietà tra imprese, cittadini e attori all'interno e al di fuori dei territori.

5. Riflessioni conclusive: Impauriti o coraggiosi? Comunque la si pensi è ora di scegliere

In epoca di crisi è facile che le società si scindano in persone impaurite e costruttori di futuro: coloro i quali, invece di entrare in conflitto con fatti e persone, hanno invece ritenuto più opportuno e sano utilizzare proprio il disagio o il dolore come indicatore di direzione, dando vita ad atti creativi e progetti che, seppur guidati da un realistico senso del limite, hanno preso forma attraverso il desiderio e l'immaginazione.

Specie nell'Occidente del benessere neoliberista, per osservare la portata e gli effetti della crisi è sufficiente cogliere come i comportamenti ontologicamente e antropologicamente diversi, tra questi due gruppi di individui abbiano assunto i tratti di un vero e proprio conflitto.

Dal punto di vista strettamente fenomenologico, è proprio la diversità che li caratterizza che genera la loro profonda opposizione. I più impauriti, sotto il generico timore dell'ignoto, celano l'inconsapevole paura di perdere la loro presa sulle cose del mondo: forme di potere piccolo o grande che avevano conquistato, se non ereditato precedentemente dagli avi. Proprio per questo motivo, essi frappongono tra sé stessi e il mondo, griglie culturali rigide attraverso cui valutano e giudicano l'altro con schemi prettamente autoreferenziali. Questa presa sul mondo, su cui talvolta questi individui proiettano personalità fragili, se non proprio disorganizzate, è di tipo *estrattivo*, volta cioè ad appropriarsi di un plus valore di energie e beni materiali e immateriali, frutto del lavoro o della creatività altrui.

Questo modello 'di natura estrattiva' (Barbera et al. 2016) si contrappone ad un altro che chi scrive definisce *rigenerativo*. Se il primo è distinguibile per la tendenza a concentrare il massimo profitto – materiale e immateriale – nelle mani di pochi e a redistribuire, a corto raggio, qualsivoglia valore creato in un'impresa, in un progetto, in una relazione tra persone, la seconda macro-aggregazione idealtipica (à la Weber, per intenderci) si basa, invece, sulle risorse della condivisione, della partecipazione, della collaborazione 'impegnativa e difficile' (Sennet 2012) che in contesti, pur problematici, induce allo scambio di esperienze, alla redistribuzione di risorse e conoscenze ad ampio raggio attivando, in tutti i soggetti coinvolti, la possibilità di uscire dai propri schemi mentali e di pensarsi 'altro'.

A queste due tipizzazioni corrispondono anche due diverse etiche di fondo e una specifica definizione di potere: chi è dedito al modello 'estrattivo' generalmente reputa che il valore sia solo di scambio (monetario), considerato come un 'equivalente generale' di merci e beni relazionali (Galimberti 1983), ama il potere in senso tradizionale (gerarchico) e, pur di conservarlo, ricorre a

collaborazioni di tipo ‘noi contro di loro’, la cui identità è costituita dal trovare un nemico comune, un competitor che spesso versa in condizioni di debolezza ovvero di marginalità socio-economica.

Per i ‘rigenerativi’, il potere è invece considerato essenzialmente come capacità e possibilità di mutuo-apprendimento, di circolazione e re-distribuzione di conoscenze e risorse, attraverso modalità di cooperazione in cui soggetti, imprese o singoli individui si mettono realmente in gioco a fronte di comuni bisogni, domande, interessi e valori materiali e immateriali.

La metamorfosi del mondo, come scrive Beck (2016), sfida dal profondo la nostra antropologia e quindi anche il nostro modo di essere e di pensarlo perché trascina via con sé narrazioni, mappe mentali e categorie analitiche con cui tentavamo di descrivere e di interpretare la quotidianità dei fenomeni. È tuttavia sufficiente guardarsi attorno per accorgersi di vecchie élites o singoli individui che, al di là di età, genere, livello d’istruzione, classe di appartenenza e nazionalità, siano arrabbiati, sospettosi e impauriti. Per molti le angosce *Millennial* diventano *comfort zones* a cui rimanere autoreferenzialmente avvinghiati; per altri l’ignoto è invece stimolo per avventurarsi rimanendo lucidi e ancora più affamati di comunità e di comuni condivisioni di senso.

Quale dei due modelli si affermerà? Chi nella metamorfosi del mondo diventerà farfalla o lungo canto mortifero? Una cosa è certa: questo è il momento di scegliere se stare con gli uni o con gli altri.

A conclusione di questo contributo, e in riferimento alla dimensione epistemologica della ricerca che si riferisce anche al suo ‘senso’ che, anche qui, assume ogni percorso di indagine, permettetemi di affermare come gli studiosi di scienze socio-territoriali siano, forse più di altri, chiamati alla costruzione rigorosa di disegni di ricerca da orientare in riferimento a cognizioni teoriche, ma anche a interessi, a valori e, forse, anche a delle speranze.

In tempi di crisi, infatti, la scelta di ragionare sui processi di innovazione territoriale, di fare ricerca avendo come oggetto la competitività e la qualità degli insediamenti territoriali, implica l’analisi delle condizioni di vivibilità urbana che consentano alle comunità locali innanzitutto di ‘restare’, di non emigrare altrove e continuare a investire, vivere, sperare.

Valentina De Marchi

Per le imprese sta diventando sempre più importante includere la considerazione dei propri impatti sociali e ambientali all'interno delle proprie attività economiche. L'accresciuta consapevolezza ambientale dei consumatori, le campagne e le azioni dirette delle ONG e di altri gruppi della società civile e le sempre più stringenti politiche nazionali e sovranazionali stanno obbligando le imprese ad essere responsabili dell'impatto ambientale di tutte le attività legate ai loro prodotti, non solo di quelle svolte all'interno dell'azienda. Il fatto che la produzione sia sempre più frammentata tra imprese indipendenti, disperse nello spazio e responsabili delle diverse fasi del processo produttivo, pone sfide particolari alle imprese che cercano di produrre in modo etico e di ridurre il loro impatto ambientale. Ciò vale in particolare quando si tratta di monitorare e influenzare le attività dei fornitori di secondo e terzo livello, oltre a quelle dei fornitori di primo livello, specialmente quando sono localizzati in paesi caratterizzati da standard ambientali diversi. I numerosi scandali che hanno coinvolto le imprese multinazionali negli ultimi due decenni le hanno rese consapevoli della necessità di estendere le loro pratiche di responsabilità sociale d'impresa e le strategie ambientali oltre i loro confini, per evitare i rischi reputazionali legati al fatto che fornitori di primo o anche di secondo livello possano avere scarse prestazioni ambientali o sociali (Nadvi, 2008). In questo contesto, questo capitolo si propone di analizzare in modo critico quali sono le sfide e opportunità per le imprese che operano in diversi contesti territoriali e si contestualizzano all'interno di catene globali del valore sulla strada della sostenibilità e della responsabilità d'impresa.

1. La frammentazione globale e l'emergere di catene globali del valore

Sviluppatosi alla fine degli anni Novanta, la letteratura sulle Catene Globali del Valore o *Global Value Chains* (Gvcs) ha portato alla luce un fenomeno ora evidente: la crescente frammentazione delle produzioni e la relativa integrazione del commercio a livello internazionale e il più generale passaggio da forme organizzative centrate sul modello dell'integrazione verticale a più complesse forme di coordinamento tra attori indipendenti dispersi su scala geografica, ma integrati a livello funzionale (Gereffi 2005; Gereffi e Fernandez-stark 2016). A partire dagli anni Settanta, un crescente numero di imprese – manifatturiere e di distribuzione – ha esternalizzato la propria produzione affidandola a fornitori esteri capaci di garantire una fornitura a basso costo e specializzandosi nelle attività a maggior valore aggiunto (Gereffi 1999). Negli anni Novanta e Duemila questo modello si è diffuso in un numero sempre maggiore di settori, non solo manifatturieri, dimostrando di essere resiliente anche alla recente crisi economica (Cattaneo, Gereffi, e Staritz 2010; Gereffi 2014), rendendo sempre più evidente l'importante ruolo delle cosiddette imprese leader, in particolare i grandi *buyer* internazionali come Walmart, Apple, IKEA che esercitano una fortissima influenza, nonostante non abbiano il diretto controllo delle attività produttive.

Il *framework* delle Gvc si concentra sull'espansione geografica di tali catene di fornitura e su come il valore viene generato e appropriato da parte dei vari attori che le compongono. Analizzando le sequenze di attività che le aziende e i lavoratori svolgono per portare un prodotto specifico dal suo concepimento al suo uso finale, e oltre (Gereffi e Fernandez-stark 2016), l'approccio delle Gvc fornisce una visione sistemica dei settori globali da due punti di vista contrastanti: *top-down* e *bottom-up*. Per quanto riguarda il primo punto di vista, il concetto chiave utilizzato da questi studi è la *governance*, che esamina il ruolo delle imprese leader nel coordinare e controllare il funzionamento delle catene di fornitura globale e le attività dei vari fornitori – ad esempio distinguendo da forme di *governance captive* o *relazionale* (Gereffi, Humphrey, e Sturgeon 2005). Allo stesso modo, gli studi di questo filone di ricerca hanno analizzato opportunità e sfide per gli attori che scelgano di partecipare a queste catene globali del valore, analizzando le strategie utilizzate da paesi, regioni e altri attori economici per mantenere o migliorare le loro posizioni nell'economia globale (quanto si riferisce con il termine *upgrading*), 'scalando' questa catena, passando dal realizzare meramente attività di assemblaggio di base, a forme più avanzate di fornitura "full package" e di produzione integrata che permettono una maggiore appropriazione del valore economico generato (Gereffi 2005; Giuliani 2005).

2. Catene del valore e sostenibilità

Se fino agli anni Duemila la maggior parte di questi studi si è focalizzata sullo studio degli impatti economici derivanti dalla partecipazione a catene globali del valore, è diventato sempre più evidente l'importanza di analizzare anche gli impatti sociali (Barrientos, Gereffi, e Rossi 2011) e ambientali (De Marchi, Di Maria, e Ponte 2013) di queste forme di organizzazione della produzione. La rilevanza di tale analisi è particolarmente rilevante nei paesi in via di sviluppo, dove gli impatti ambientali hanno spesso ripercussioni negative anche sugli esiti socio-economici (Clarke & Boersma 2015), ma stanno diventando sempre più evidenti anche nelle economie cosiddette sviluppate.

Diversi studi hanno esteso il concetto di *upgrading* – inizialmente sviluppato per comprendere la possibilità di singole imprese o territori di migliorare la propria situazione economica grazie alla partecipazione a Gvc guidate da imprese leader, per comprendere il concetto di sostenibilità. In questo contributo ci si focalizzerà soprattutto sull'accezione ambientale, piuttosto che sociale di questo concetto. In particolare, De Marchi, Di Maria e Micelli, (2013) hanno definito l'*upgrading* ambientale come «il processo mediante il quale gli operatori economici si orientano verso un sistema di produzione che evita o riduce i danni ambientali causati dai loro prodotti, processi o sistemi di gestione». Il passaggio verso un modello produttivo a minor impatto può essere realizzato attraverso miglie del processo produttivo (ad esempio migliorando l'eco-efficienza dei macchinari); la realizzazione di linee di prodotto con caratteristiche di sostenibilità (ad esempio l'utilizzo di input riciclabili o riciclati o la de-materializzazione del prodotto) o, infine, modifiche di tipo organizzativo che hanno a che fare con l'intero *business model* dell'impresa (Bettiol, De Marchi, e Di Maria 2018; Khattak et al. 2015).

3. I driver della sostenibilità all'interno delle catene globali del valore

3.1 Il ruolo degli stakeholder

Diverse sono le ragioni per cui le imprese stanno sempre più investendo per considerare gli impatti delle proprie attività e contribuire a ridurre il peso delle attività produttive sull'eco-sistema. In primo luogo è importante evidenziare il ruolo delle crescenti pressioni di media, consumatori, *policy maker* e altri *stakeholder* (Berrone et al. 2013). Il ruolo dell'intervento normativo è stato uno dei primi driver indagati nella letteratura di economia ambientale, che ha evidenziato l'importanza dell'intervento pubblico per correggere le inefficienze del mercato, in quanto le imprese potrebbero non avere l'incentivo privato ad

affrontare il danno ambientale delle loro attività (Rennings 2000). Oltre ai *policy maker*, anche le Organizzazioni non governative (ONG) possono essere fondamentali per sostenere lo sviluppo di norme e regole condivise per gli obiettivi ambientali (Kell e Levin 2003). Il rapporto di *Oxfam's Behind the Brand* (2013), ha portato molta attenzione agli standard socio-ambientali adottati dai marchi multinazionali, assegnando a ciascun marchio un “punteggio” di ancoraggio e confrontandoli tra loro. Questo ha spinto diversi marchi come Coca Cola e PepsiCo, che hanno ottenuto risultati insoddisfacenti in questa classifica, ad aumentare i loro codici di condotta e obiettivi per prevenire danni alla reputazione. Risultati simili sono stati ottenuti attraverso la Campagna Detox che Greenpeace ha promosso nel settore della moda, dove molti marchi globali hanno deciso di impegnarsi a fondo per la riduzione o l'eliminazione di materiali pericolosi nella produzione di abbigliamento. Tra questi, lo sviluppo di accordi istituzionali come la creazione nel 2011 del programma ZDHC Foundation – *Zero Discharge of Hazardous Chemicals Program*, che ha coinvolto aziende come M&S, Nike, Levi Strauss, C&A.

Le trasformazioni in atto sul fronte del consumo segnalano un consumatore sempre più interessato alle ricadute ambientali e sociali del proprio agire, pur se le loro azioni non sono sempre in linea con le intenzioni (Devinney, Pat, Eckhardt 2012; Auger et al. 2003). Si tratta di un consumatore disponibile a riconoscere un valore ad un'offerta esplicitamente orientata a specifiche cause (*Cause Related Marketing*) di natura ambientale e sociale (Ponte e Richey 2014) o più generalmente intesa come generatrice di impatti positivi su tali fronti. Soprattutto quando si tratta di ridurre gli impatti ambientali dei prodotti – o dei processi (Cleff e Rennings 1999) – l'esistenza di una coscienza ambientale e sociale dei consumatori potrebbe essere un importante fattore determinante per le aziende ad adottare iniziative di CSR (Yang e Rivers 2009). Infatti, la presenza di una nicchia di mercato di consumatori guidata da motivazioni etiche può sostenere fortemente le aziende che vogliono differenziarsi per le loro caratteristiche di sostenibilità (Orsato 2006). Allo stesso modo, soprattutto quando si tratta di aziende di marca, l'aumento delle performance di CSR potrebbe essere una strategia per ridurre i rischi reputazionali, per evitare il boicottaggio e la riduzione della percezione del valore del prodotto (e dell'azienda) (Nadvi 2008). Oltre che dai singoli consumatori, le pressioni sulle imprese affinché adottino una strategia sostenibile dal punto di vista sociale e ambientale possono anche provenire da associazioni di consumatori.

Se consumatori e ONG hanno un impatto maggiore sulle imprese a marchio e più visibili e quindi, potenzialmente, sulle grandi multinazionali, il ruolo della regolamentazione è importante soprattutto nei settori più inquinanti, dove più è percepita la necessità di un intervento pubblico. Tanto più le imprese sono

coinvolte in catene globali della produzione, tanto più l'impatto di questi fattori esterni sarà diversificato, considerate le importanti differenze tra paesi in termini di consapevolezza dei consumatori e regolamentazione, sia in termini di severità legislativa che di controllo della loro applicazione. Per quanto riguarda il ruolo delle politiche, ad esempio, vi sono studi che suggeriscono come le imprese possano trarne vantaggio per delocalizzare le attività più inquinanti nei paesi meno esigenti (e.g., Cole, Elliott, e Okubo 2014; Levinson e Taylor 2008); anche se studi effettuati nel contesto italiano sottolineano come queste dinamiche siano caratteristiche più di industrie particolarmente inquinanti, piuttosto che della maggior parte dei settori manifatturieri in cui sono specializzate le imprese italiane (Antonietti, De Marchi, Di Maria 2016). Tanto più la catena del valore dell'impresa è di natura nazionale o regionale, cioè condivide lo stesso set di regole e istituzioni, tanto più sarà probabile che riesca a portare prodotti innovativi per il loro impatto positivo sull'ambiente (Chiarvesio, De Marchi, e Di Maria 2015).

3.2 Sostenibilità, responsabilità d'impresa e vantaggio competitivo

In secondo luogo, le imprese possono avere interesse ad abbracciare un approccio etico alla produzione per motivazioni interne all'impresa, legate alla possibilità di sostenere il vantaggio competitivo dell'impresa. Ciò avviene, ad esempio, quando le imprese introducono cambiamenti nel loro portafoglio prodotti o applicano processi produttivi che riducono o minimizzano il loro impatto ambientale per poter ottenere un *premium price* da una nicchia di consumatori attenti (Orsato 2006). È questa la strategia implementata da molte start-up e piccole e medie imprese artigianali italiane, che sulla sostenibilità e responsabilità d'impresa basano la loro strategia di differenziazione. Come la vicentina Wrad, che realizza T-shirt utilizzando una polvere di grafite, scarto di una lavorazione meccanica. Oppure come la trentina Re-Bello, che realizza il *total look* accessibile e sostenibile; giacche, pantaloni, maglioni, tutti realizzati con fibre naturali (cotone organico ma anche bambù, eucalipto e lana riciclata) o da materiali di riciclo e utilizzando un lavaggio e tintura a basso impatto ambientale (De Marchi e Di Maria 2015). Interessante rilevare, a questo proposito, che basare la propria strategia di differenziazione su elementi di sostenibilità non è appannaggio solo di imprese dei cosiddetti paesi sviluppati. Il caso dell'impresa Industree, che in India ha sviluppato un fiorente business nel settore dell'arredo casa valorizzando produzioni locali a basso impatto ambientale raccontato in Bettiol, De Marchi e Di Maria (2018) è solo un esempio di una fiorente letteratura che racconta casi di successo di multinazionali sviluppate in paesi in via di sviluppo o emergenti.

In alternativa, le imprese possono essere stimolate ad investire in sostenibilità perché ne vedono un'opportunità per ridurre i propri costi o rischi operativi e logistici. È questo il caso per esempio delle imprese di legno-arredo descritte in De Marchi, Di Maria e Micelli (2013) che hanno investito nei processi per ridurre contemporaneamente impatti ambientali e costi produttivi e logistici implementando una strategia di eco-efficienza che le hanno permesso di diventare fornitori preferenziali del grande ed esigente colosso IKEA. Da questo punto di vista, non sono solo le aziende leader, ma anche i fornitori che possono sviluppare autonomamente strategie di riqualificazione ambientale per innovare e rafforzare la propria posizione competitiva all'interno della catena del valore.

3.3 *Lead firm, governance e sostenibilità*

Infine, un terzo fattore che può rappresentare un forte stimolo a muoversi verso processi sostenibili è il ruolo delle imprese leader stesse. Se motivate da uno o entrambi dei driver già motivati in precedenza, esse possono infatti rappresentare un potente ripetitore delle richieste di sostenibilità all'interno della catena del valore che governano. Tale risultato può essere ottenuto ad esempio includendo degli elementi di sostenibilità all'interno dei propri criteri di selezione dei fornitori e verificando l'ottemperanza di esigenti codici di condotta aziendale (De Marchi, Di Maria, e Ponte 2013; Lund-Thomsen e Lindgreen 2014). Questa pratica è comune nelle catene del valore dei settori agricoli e alimentari. Le imprese capofila possono quindi governare i fornitori di primo livello attraverso la codifica delle pratiche a cui si pretende i fornitori si conformino, pratica molto diffusa nei settori agro-alimentari. In altri contesti, specialmente nel caso di prodotti più complessi e specializzati, si assiste invece a forme di supporto più specifiche, in cui le imprese leader si fanno carico di formare i fornitori, trasmettendo conoscenze e supporto tecnico per diventare più "verdi" (De Marchi, Di Maria, e Ponte 2013). La forma di governance attuata dalla *lead firm* può avere un impatto significativo sulla capacità di coinvolgere la Gvc verso la sostenibilità. Achabou et al. (2017) suggeriscono che quando le aziende leader impongono semplicemente standard e certificazioni rigorose ai loro fornitori nei paesi in via di sviluppo, la riqualificazione ambientale rimane limitata. È invece quando mettono a disposizione risorse finanziarie e tecniche che si risolvono, piuttosto che semplicemente riducono, i principali impatti ambientali. Ottenere prestazioni ambientali ottimali anche senza avere un controllo diretto sui siti produttivi è possibile, ma molto più probabile quando vengano implementati modelli basati sulla cooperazione piuttosto che sulla mera conformità (Lund-Thomsen e Lindgreen 2014; Locke 2013). L'analisi quantitativa di Golini et al. (2018) supporta queste evidenze dimostrando che la partecipazione in catene globali del

valore supporta positivamente *l'upgrading* ambientale e che la *governance* di tipo relazionale con gli attori a valle della catena e *captive* con quelli a monte sono quelle maggiormente associate con una maggiore attenzione alla riduzione degli impatti.

Mentre questi strumenti di governo sono facilmente applicabili dalle imprese leader ai fornitori di primo livello, il processo di incentivazione del miglioramento ambientale da parte dei fornitori di secondo livello e oltre è più complesso. Ad esempio, Alexander (2018) mostra che le aziende leader possono impegnarsi in partnership direttamente con i fornitori di secondo/terzo livello fornendo loro un tutoraggio, o fornendo servizi di supporto direttamente o tramite terzi. Esistono anche modelli diretti legati alle norme che impongono ai fornitori di rendere conto anche delle prestazioni ambientali dei fornitori di secondo livello. Ad esempio, De Marchi, Di Maria e Ponte (2013) riportano come le aziende del mobile monitorano le prestazioni dei fornitori di secondo livello influenzando direttamente le attività di approvvigionamento e innovazione dei loro fornitori di primo livello, identificando direttamente i fornitori di secondo livello e/o richiedendo a tali fornitori di adottare standard e certificazioni. Tali attività, tuttavia, sono normalmente focalizzate su fornitori di secondo livello specializzati nelle attività più dannose, o più strategiche in considerazione della loro aggiunta di valore al prodotto finale. Mentre tutte le attività lungo la catena del valore devono essere mirate a garantire un processo sistemico di miglioramento ambientale, stimolare questi processi al di là dei fornitori di primo livello è spesso una sfida, soprattutto quando le catene del valore sono lunghe e comportano molteplici compiti, come nel settore tessile, del cuoio e dell'automobile.

4. Sfide aperte

Le catene globali del valore sono responsabili di una gran parte degli impatti ambientali negativi sull'ecosistema, dati i grandi volumi che realizzano. Diversi sono i driver che stanno spingendo sempre più le imprese che ne fanno parte a considerare gli impatti delle proprie attività e investire per migliorare le proprie pratiche e quelle dei fornitori con cui interagiscono. Esempi in settori lontani tra loro come l'arredamento e la nautica confermano che questa opportunità possa diventare realtà. A conclusione di questo saggio, tuttavia, è anche importante sottolineare che questo percorso non è scevro di difficoltà e incoerenze. Investire in sostenibilità richiede di aggiornare le competenze aziendali, di investire in processi produttivi diversificati e in attività di monitoraggio, controllo e coordinamento con tutti i fornitori di primo e secondo livello. Tali investimenti richiedono di sostenere costi che non potranno essere ripagati da maggiori ricavi se non nel medio-lungo termine, prospettiva che non tutte le imprese sono

disposte ad abbracciare. In aggiunta, non tutte le imprese sembrano sensibili allo stesso modo alle istanze di stakeholder esterni e interni e sono purtroppo ancora molti i casi di aziende leader che si fanno direttamente o indirettamente responsabili di azioni che violano i diritti umani e impattano pesantemente sull'eco-sistema (Giuliani 2018).

Altro elemento che deve stimolare l'analisi accademica e lo sviluppo di politiche adeguate riguarda l'evidenza che il progresso economico, ambientale e sociale non sempre avanzano di pari grado. Giuliani et al. (2017) per esempio, suggeriscono che le attività delle *lead firm* abbiano supportato l'ottenimento di un miglioramento delle condizioni ambientali ma non di quelle sociali degli agricoltori coinvolti in una innovativa campagna di certificazione. Un'altra area di ricerca che necessita un maggiore sviluppo riguarda la valutazione degli impatti dell'*upgrading* (o *downgrading*) ambientale tra gli attori delle catene del valore (De Marchi et al. 2019). In alcuni casi, le aziende leader utilizzano il loro potere di mercato per far sì che i fornitori sostengano i costi per garantire la sostenibilità, ma mantengono per loro la parte del valore generato da questi investimenti. Migliori misure delle trasformazioni ambientali, sociali ed economiche devono essere sviluppate, per poter meglio cogliere come il valore viene prodotto e distribuito lungo i Gvc.

B-Corp, Società Benefit e imprese familiari: presente e futuro delle organizzazioni ibride¹

Paolo Gubitta e Alessandra Tognazzo

1. Il contesto della ricerca

Tra dicembre 2015 e dicembre 2016, in Italia si verificano sotto traccia due fenomeni che modificano alcuni tratti del nostro capitalismo.

Il 28 dicembre 2015, con i commi 376-383 e allegati 4-5 della legge n. 208, il Parlamento introduce nel nostro Paese la nuova forma giuridica della Società Benefit (entrata in vigore a gennaio 2016), trasformando in norma il disegno di legge dal titolo «Disposizioni per la diffusione di società che perseguono il duplice scopo di lucro e di beneficio comune» presentato da un gruppo di senatori capeggiati da Mauro Della Barba solo qualche mese prima (17 aprile 2015). Le imprese che adottano la forma giuridica di Società Benefit danno alla propria strategia un nuovo *imprinting*, modificano l'oggetto sociale e cristallizzano questa decisione nello statuto, prevedendo che:

Nell'esercizio dell'attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, [l'azienda] persegue una o più finalità di beneficio comune e opera in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori di interesse.

È un cambio radicale di prospettiva e un vero e proprio impegno di lungo periodo nei confronti degli stakeholder esterni, che diventa visibile anche nella

¹ I due autori ringraziano CVOA Business School per la realizzazione delle ricerche empiriche presentate in questo saggio e ringraziano Chiara Tamburini, Alessandro Landini e Alessia Fior per il supporto nell'analisi e nell'interpretazione dei dati.

ragione o denominazione sociale, alla quale viene aggiunta la dizione «SB – Società Benefit». L'Italia è stata il primo Paese europeo ad essersi dotato di una normativa specifica per le Società Benefit e il secondo al mondo dopo gli Stati Uniti.

Passa meno di un anno e l'1 dicembre 2016, più di quaranta imprese italiane organizzano a Milano il *The Founding B-Corps*, allo scopo di condividere la loro *idea of doing business* e discutere l'esperienza di gestione aziendale nell'ottica del paradigma emergente delle *Benefit Corporation*, cioè delle imprese in possesso della certificazione *B-Corp*. Anche questo è un episodio con un significato che travalica l'evento in sé: è la formalizzazione di un movimento di imprese che fanno volontariamente misurare da un ente esterno indipendente gli impatti ambientali, sociali ed economici generati dalla gestione e ottengono la certificazione solo se dall'applicazione del rigoroso protocollo di analisi *B-impact Assessment* raggiungono un punteggio almeno pari a 80 (su una scala da 0 a 200). Alla fine del 2018, nel mondo c'erano oltre 2.700 aziende B-Corp, di 65 Paesi diversi e operanti in 150 settori. L'Italia ne contava circa 80.

Obiettivo di questo saggio è interpretare i due fenomeni citati (innovazione legislativa e creazione di un movimento di imprese per promuovere e legittimare un nuovo approccio alla gestione) in una prospettiva teorica più ampia, che si inserisce nel filone delle *organizzazioni ibride* (Battilana e Dorado, 2010; Jay, 2013) e del *Quarto Capitalismo* (Sabeti, 2009) (paragrafo 2). Successivamente, vengono brevemente discussi i risultati di due recenti ricerche sulle Società Benefit e le B-Corp in Italia (paragrafo 3). Nella parte conclusiva, infine, viene presentato un modello per analizzare l'impatto che i nuovi strumenti (forma giuridica e certificazione) possono avere su un segmento specifico di imprese for profit: le aziende a proprietà familiare, che secondo alcuni filoni di ricerca manifestano una maggiore propensione a perseguire obiettivi che travalicano il mero risultato economico e patrimoniale (Berrone *et al.*, 2012) (paragrafo 4).

2. Le organizzazioni ibride e il Quarto Capitalismo

Le imprese che ottengono la certificazione *B-Corp* o che si trasformano in Società Benefit rientrano a pieno titolo tra le *organizzazioni ibride*.

Questo concetto identifica le realtà che nello stesso tempo:

- *combinano* due obiettivi tra loro tradizionalmente visti in contrapposizione, quali la ricerca del profitto e la creazione di valore sociale (Eldar, 2017);
- *dichiarano* di voler avere un impatto positivo su ambiente e società, o almeno di non generare impatti negativi, e si impegnano in modo consapevole, esplicito e durevole per ottenerlo (Haigh *et al.*, 2015; Santos, Pache e Birkholz, 2015);

- *realizzano* una vera e propria *mission drift* (Battilana *et al.*, 2012), che incide in modo stabile sui processi e sui comportamenti a tutti i livelli dell'organizzazione.

La tradizionale separazione tra le organizzazioni *non profit* e quelle *for profit* basata sul fatto che le prime sono guidate da obiettivi sociali (emisfero sociale) e le seconde da quelli economici (emisfero economico) va quindi ripensata e servono nuovi concetti per dare significato a questo orientamento strategico (Venturi e Zandonai, 2016; Stubbs, 2017).

Il passaggio alle organizzazioni ibride è la conseguenza di una serie di fattori esogeni ed endogeni:

- *fattori esogeni* – tra di essi spiccano la domanda di nuove forme di welfare, come conseguenza dei cambiamenti demografici, e la maggiore attenzione che i cittadini prestano alla loro salute e alle scelte di consumo;
- *fattori endogeni* – si riferiscono al fatto che la maggiore consapevolezza dei temi sociali e ambientali si manifesta anche all'interno delle imprese e spinge a promuovere e sostenere processi di innovazione per realizzare prodotti e servizi che oltre alle consolidate esigenze funzionali ed estetiche soddisfino in modo crescente, ancorchè differenziato, bisogni di altra natura, quali giustizia sociale, sostenibilità, impatto ambientale e benessere.

Haigh e Hoffman (2012) sottolineano che l'elemento distintivo delle organizzazioni ibride non sta nell'adozione di strategie finalizzate a ridurre gli impatti negativi (ambientali e sociali) dell'attività d'impresa, ma si estende alla ricerca di approcci gestionali capaci di generare impatti positivi, delle autentiche esternalità per tutti gli stakeholder, che si sviluppano su tre dimensioni: il rapporto tra le esigenze sociali e ambientali e gli obiettivi dell'impresa; le relazioni con i fornitori, i clienti e altri attori della filiera; le interazioni con il mercato, i competitori e le istituzioni.

A partire dalle argomentazioni di Haigh e Hoffman, è possibile identificare il seguente modello di analisi per distinguere le (consolidate) imprese *for profit* dalle (emergenti) organizzazioni ibride:

- *Imprese for profit* – adottano un approccio strumentale nella gestione del rapporto tra esigenze sociali e ambientali e obiettivi dell'impresa, nel senso che la considerazione delle prime è subordinata al preliminare raggiungimento dei primi a livello almeno soddisfacente; sono (legittimamente) interessate alla massimizzazione del valore economico totale generato nell'interazione con tutti gli attori della filiera esterna (fornitori e clienti) e interna (collaboratori) e sono disponibili ad adottare comportamenti ispirati all'equità seriale pur di ottenerlo, accettando momentanei squilibri tra contributi forniti alla relazione e benefici ricevuti, assumendo che la relazione si protragga nel tempo e che l'allineamento

degli obiettivi riduca il rischio di comportamenti opportunistici; concentrano la loro attenzione sulle dinamiche istituzionali e competitive interne al loro ambiente transazionale, perché è dal presidio di queste relazioni che ottengono la legittimazione e le risorse per operare.

- Organizzazioni ibride – sono ispirate da un approccio costitutivo nella configurazione dei loro modelli di business, che le porta a inglobare le esigenze sociali e ambientali negli obiettivi dell'impresa, perseguendoli in modo contemporaneo e non sequenziale; il parametro di riferimento nei processi strategici e nella loro implementazione è il valore sociale ed economico comune, che oltre alla preferenza per l'equità seriale implica anche l'adozione di nuove metriche per misurare l'impatto della propria attività, capaci di *catturare* il valore non economico; le interazioni con mercati, competitori e istituzioni non si limitano ai confini dell'ambiente transazionale, ma si estendono al cosiddetto ambiente generale, che include tutte le istituzioni economiche, sociali e politiche che incidono sul benessere della società (Tabella 1).

Tabella 1 – *Organizzazioni for profit e organizzazioni ibride*

	ORGANIZZAZIONI FOR PROFIT	ORGANIZZAZIONI IBRIDE
Rapporto tra esigenze sociali e ambientali e obiettivi dell'impresa (livello intra-organizzativo)	Approccio strumentale Rapporto gerarchico e/o sequenziale tra obiettivi economici e obiettivi ambientali e sociali	Approccio costitutivo Rapporto sinergico e contemporaneo tra obiettivi economici e obiettivi ambientali e sociali
Relazioni con fornitori, clienti e altri attori della filiera (livello inter-organizzativo)	Valore economico globale Equità seriale con metriche economiche e finanziarie	Valore economico e sociale comune Equità seriale con metriche economiche, finanziarie e di impatto
Interazione con il mercato, i competitor e le istituzioni (livello sistemico)	Focus sull'ambiente transazionale	Focus sull'ambiente sia transazionale sia generale

Fonte: *elaborazione propria*

Quando questi orientamenti vengono fatti propri dalla proprietà e dal top management team e trasferiti nei processi decisionali, la sinergica ricerca del

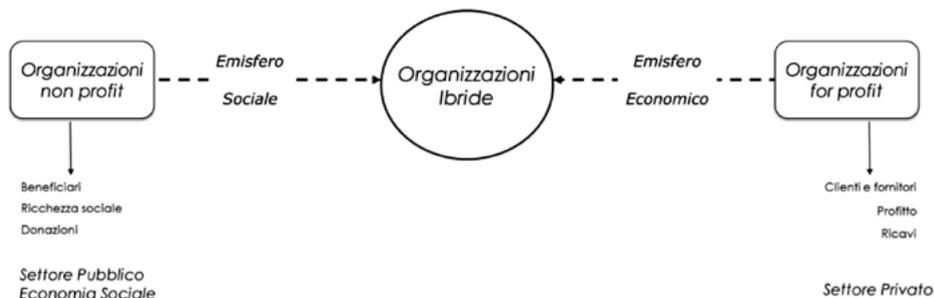
profitto e della creazione di valore sociale diventano prassi gestionale (Gubitta, 2018a), che si riflette nella cultura organizzativa e indirizza i comportamenti di tutti i collaboratori sia nelle attività e nelle interazioni quotidiane sia in quelle strategiche e di lungo periodo:

- *Progettazione dei prodotti* – passare da un approccio strumentale a un approccio costitutivo implica ripensare le logiche di progettazione dei prodotti nelle prospettive del *closing resource loops* e dello *slowing resource loop*, che incorporano sia l'esigenza di ottimizzazione nell'uso delle risorse (impatto ambientale) sia l'obiettivo di ampliare la platea di persone che possono accedere all'acquisto o all'uso di un prodotto (impatto sociale) (Bocken *et al.*, 2016).
- *Gestione del capitale umano* – l'adozione di un approccio costitutivo alla gestione del capitale umano si manifesta in modi diversi: aumentare il decentramento decisionale, per lasciare ai *buyer* una certa autonomia nel pagare prezzi più elevati per l'acquisto di beni e servizi a minor impatto ambientale o con più alto beneficio sociale; promuovere e finanziare corsi di lingua per tutti i collaboratori, a prescindere dal ruolo, perché oggi la conoscenza di una lingua straniera è una competenza di base che tutte le maestranze meritano; delegare a un team di collaboratori il compito di individuare le soluzioni più efficaci per conciliare impegni di lavoro e familiari (Gubitta, 2019).
- *Strategie distributive* – passare dal valore economico totale al valore economico e sociale comune significa anche ridefinire le strategie e le politiche distributive coinvolgendo fornitori e clienti per raggiungere obiettivi di sostenibilità ambientale lungo tutta la filiera e non solo per ottimizzare il risultato economico delle imprese direttamente coinvolte nell'attività (Joyce e Paquin, 2016).
- *Gestione dei rapporti con l'ambiente esterno* – lo spostamento del focus dal solo ambiente transazionale all'ambiente transazionale e generale si esplicita con decisioni che agiscono su ambiti che non hanno una relazione diretta con l'attività dell'impresa. Ne hanno dato un esempio, lo scorso 23 gennaio 2018, alcune delle imprese italiane del movimento *B-Corp*, comprando una pagina sui quotidiani italiani per lanciare un appello con la domanda «che programmi avete per lo sviluppo sostenibile?» rivolta ai partiti e ai movimenti italiani prossimi alle elezioni politiche del 4 marzo 2018, per ribadire che sostenibilità sociale e ambientale sono fattori imprescindibili per dare un futuro alle generazioni che verranno e per chiedere impegni forti e concreti su questo fronte.

La descrizione delle organizzazioni ibride illustrata sopra rappresenta metà del fenomeno, perché si riferisce al percorso di ibridazione che prende avvio dal

polo delle organizzazioni for profit. Si tratta solo di una parte dei movimenti in atto, perché non considera il non profit. Sabeti (2009 e 2011) introduce il concetto di *Quarto Settore*, identificandolo come un aggregato che prende forma per effetto di tre processi. Da un lato, una porzione del comparto pubblico (il *Primo Settore*) sta pragmaticamente cercando di generare introiti nello svolgimento delle proprie funzioni: fa pagare alcuni servizi, adotta logiche gestionali tipiche delle imprese private e impiega le maggiori risorse disponibili per massimizzare il beneficio generale. Dall'altro, questa evoluzione è ben visibile anche tra le organizzazioni pubbliche e private che lavorano nel sociale senza scopo di lucro (il *Terzo Settore*): vendono beni e servizi, diversificano le fonti di finanziamento, dipendono meno dai contributi e generano maggiori risorse da dedicare alle iniziative benefiche. Infine, ci sono le imprese private con fini di lucro che vivono sul mercato (il *Secondo Settore*) e che, come già illustrato nella prima parte di questo paragrafo, sfidano la rigida separazione tra for profit e no profit, per passare alla logica *for benefit* (Figura 1).

Figura 1 – *La doppia convergenza verso le Organizzazioni Ibride*



Fonte: *elaborazione propria*

3. Certificazione *B-Corp* e trasformazione in Società Benefit: quali impatti organizzativi?

Pur essendo relativamente recente, attorno alle *B-Corp* e alle Società Benefit si è sviluppato un ampio dibattito, supportato anche da alcune ricerche empiriche. In questo paragrafo, vengono presentati i risultati di due ricerche sul tema:

- *survey sui comportamenti organizzativi* per ridurre l'impatto negativo sull'ambiente e aumentare l'impatto sociale, a prescindere dal fatto di essere già *B-Corp* o Società Benefit (Gubitta, 2018a e 2018b);

- *ricerca sui cambiamenti organizzativi* nelle realtà che hanno ottenuto la certificazione *B-Corp* abbinata o meno alla trasformazione in Società Benefit (Gubitta, 2019).

3.1. *Meno impatto ambientale, più impatto sociale: quali comportamenti adottare?*

La survey sui comportamenti organizzativi per ridurre l'impatto negativo sull'ambiente e aumentare l'impatto sociale è stata realizzata dal Centro per l'Imprenditorialità e le Aziende Familiari (CEFAB) di CUOA Business School alla fine del 2017 (tra il 21 novembre e il 18 dicembre) e ha coinvolto 64 imprese a proprietà familiare delle regioni del Nord Est dell'Italia. Si tratta di imprese prevalentemente piccole (37, pari al 48%, ha un fatturato fino a 10 milioni), medio-piccole (12, pari al 19%, sono nel range 10-20 milioni) e medie (15, pari al 23%, hanno un fatturato superiore a 20 milioni), operanti prevalentemente nei settori manifatturieri tipici del *Made in Italy* (43 imprese, pari al 67%, si divide tra meccanica, legno-arredo, tessile-abbigliamento, agrifood) e con una marcata propensione all'export (18 imprese, pari al 28%, esporta oltre il 60%). Tra le imprese coinvolte nella survey, solo 8 (13%) erano già Società Benefit o stavano concretamente valutando questa opzione e solo un'azienda era sia *B-Corp* sia Società Benefit.

Alle imprese è stato chiesto di indicare l'ordine di priorità rispetto alle strategie e alle pratiche gestionali che impattano su territorio e ambiente, utilizzando il modello proposto da Joyce e Paquin (2016) che include:

- fare acquisti dai fornitori più vicini;
- ridurre emissioni del processo produttivo;
- utilizzare materiali con minore impatto sull'ambiente;
- riprogettare i prodotti per agevolare smaltimento e riuso;
- ottimizzare la distribuzione anche con trasporti condivisi;
- riprogettare i prodotti per ridurre i costi d'uso.

È interessante notare che accanto ad azioni di base e ormai diventate un *must* per tutte le imprese come «Utilizzare materiali con minore impatto sull'ambiente» e «Ridurre le emissioni del processo produttivo», al vertice delle priorità delle imprese coinvolte nella survey compare la propensione a «Riprogettare i prodotti per agevolare smaltimento e riuso». È un dato che segnala la diffusa consapevolezza che per ridurre l'impatto ambientale si deve partire dalla *concezione dei prodotti*, per eliminare alla fonte (o ridurre) il problema dello smaltimento e, soprattutto, per *agevolare la rigenerazione* dei prodotti al termine del loro primo ciclo di utilizzo.

Rispetto a questo quadro generale, come cambiano le priorità per le aziende che si sono trasformate in Società Benefit o che ci stanno concretamente pensando?

Rimane stabile la priorità su «Riprogettare i prodotti per agevolare smaltimento e riuso», a conferma che questa pratica sta diventando un orientamento costante nelle imprese. Al vertice delle strategie di sostenibilità delle Società Benefit, però, compare «Ottimizzare la distribuzione anche con trasporti condivisi», a conferma che l'implementazione di una strategia di questo tipo si può realizzare con maggiore facilità e maggiore impatto positivo sull'ambiente se inserita in logiche di filiera.

La proposta concettuale di Joyce e Paquin (2016) esplicita in modo puntuale anche le politiche che impattano su persone e comunità e le qualifica nel modo seguente:

- politiche di welfare per i propri collaboratori (sostegno per la scuola, per la salute e simili);
- iniziative di carattere culturale (scuola e simili);
- attività artistiche (musica, mostre, teatro);
- restauro di opere d'arte o di edifici per la comunità;
- attività per le fasce deboli locali;
- attività di beneficenza internazionali.

Le «Politiche di welfare» e le «Iniziative di carattere culturale» (con particolare riferimento alla scuola e al sistema dell'istruzione in generale) sono al vertice delle azioni. Su questo fronte, l'ordine di priorità rimane sempre invariato indipendentemente dall'essere già Società Benefit, dal volerlo diventare o meno o dall'aver la certificazione *B-Corp*. Nemmeno la segmentazione per dimensione o per propensione all'esportazione cambiano la gerarchia delle azioni.

Ciò, tuttavia, non significa che certificazione o trasformazione societaria siano irrilevanti. Chi diventa Società Benefit, infatti, inserisce queste azioni in un piano strategico, esplicita in modo chiaro gli obiettivi sociali (e ambientali) che intende raggiungere, spiega come intende perseguirli, redige un Report di Impatto a fine di ogni periodo e lo rende pubblico, nomina una persona Responsabile di questo processo.

È come dire che la trasformazione societaria, con o senza certificazione, esprime il suo differenziale generando un percorso di apprendimento e favorendo la managerializzazione delle pratiche di impatto sociale e ambientale.

3.2 Su che cosa impatta la trasformazione in Società Benefit?

La seconda ricerca, realizzata alla fine del 2018, si è concentrata sui cambiamenti organizzativi generati dall'ottenimento della certificazione *B-Corp*.

Sono state analizzate 58 imprese for profit italiane *B-Corp*, di cui era disponibile l'accesso ai risultati ottenuti nel *B Impact Assessment* (BIA), che valuta il possesso o meno dei requisiti per ottenere la certificazione, distinti in quattro

sezioni: ambiente, lavoro, comunità, governance. Di queste aziende, inoltre sono stati analizzati anche i Report di Sostenibilità o di Impatto. Quasi la metà delle imprese analizzate (26 su 58) è anche Società Benefit, per cui è stato possibile avere una prima evidenza di come essa incide sui comportamenti dell'impresa.

Dall'analisi dei dati, ancora in corso di svolgimento, emergono alcune prime evidenze:

- *Sezione Ambiente* – le *B-Corp* manifatturiere hanno un punteggio più elevato sugli items relativi alle azioni che mirano al controllo e alla riduzione dell'impatto ambientale, anche attraverso l'uso di *pratiche manageriali* strutturate (ad esempio, il *life cycle assessment*). Per le *B-Corp* dei servizi, invece, è dagli annuali Report di Sostenibilità o di Impatto che si ricavano le pratiche di gestione adottate per ridurre l'impatto ambientale: si va dalla riprogettazione di alcuni processi in ottica *paperless*, al ricorso allo *smart working* anche per ridurre le emissioni (e non solo come pratica di gestione delle risorse umane), all'utilizzo di piattaforme digitali per svolgere meeting a distanza con l'esplicito obiettivo di non impattare sull'ambiente (e non solo come strumento per risparmiare i tempi e i costi degli spostamenti fisici).
- *Sezione Lavoro* – su questo fronte, emergono numerosi interventi che vanno nella logica del *wellness*, del *wellbeing* e della conciliazione lavoro-famiglia. Oltre a nuove forme di organizzazione del lavoro (orari, *smart working*) e politiche formative finanziate dalle imprese estese allo sviluppo o al consolidamento di competenze relazionali o di altri saperi non necessariamente collegati allo svolgimento del proprio lavoro, emergono concrete azioni di decentramento organizzativo, con conseguente incremento dell'autonomia decisionale e dell'ampiezza del ruolo (*job enrichment* e *job enlargement*) e maggiore coinvolgimento dei lavoratori in alcuni processi decisionali tradizionalmente di competenza del top management team e della proprietà.
- *Sezione Comunità* – il livello di *engagement* delle *B-Corp* con gli stakeholder del territorio è mediamente elevato e, dall'analisi di alcuni casi, si rileva che spesso queste pratiche *pre-esistevano*: la certificazione ha il vantaggio di rendere più esplicite tali azioni e innesta nelle imprese la cultura della *misurazione dei risultati di impatto* (con il conseguente uso di metriche nuove).
- *Sezione Governance* – è l'unica sezione in cui si rileva una manifesta differenza tra le imprese che sono contemporaneamente *B-Corp* e Società Benefit e quelle che non hanno ancora realizzato la trasformazione societaria. Le prime adottano pratiche di gestione con un maggiore orientamento alla trasparenza dei processi e hanno strutture di governance

solide (e leggere). È l'evidente risultato di un reale cambio di passo nella governance dell'impresa, che è verosimilmente conseguente al fatto che per diventare Società Benefit serve una maggioranza qualificata per modificare lo statuto, che cambia l'orientamento strategico di fondo dell'impresa spostando il focus dal valore per i soci, al beneficio per i soci, il territorio e la comunità.

4. Impresa familiare e organizzazioni ibride: un rapporto privilegiato?

Se inserito nel filone di ricerca sulle imprese familiari, il dibattito sulle organizzazioni ibride (e quindi su *B-Corp* e Società Benefit) appare quasi scontato, nel senso che non aggiunge molto a quello che già si conosce su questo segmento di imprese.

Negli studi di *family business*, si parla di *socioemotional wealth* per indicare che le decisioni operative e strategiche prese dalla famiglia imprenditoriale sono spesso condizionate dalla volontà di preservare, in maniera implicita o esplicita, una serie di *non-economic utilities* raggruppate con il termine di *affective endowments*, anche a rischio di incorrere in performance economico-finanziarie negative (Gomez-Mejia *et al.*, 2007; Berrone *et al.*, 2010).

Le priorità sociali non economiche che influenzano le decisioni strategiche sono raggruppate in quattro dimensioni (Dyer e Whetten, 2006):

- l'obiettivo di preservare la continuità aziendale da una generazione alla successiva e di tramandare i valori e la cultura della famiglia;
- la priorità di mantenere relazioni di fiducia sia con i membri della famiglia sia con gli altri stakeholder interni ed esterni all'impresa;
- la volontà di creare e mantenere una buona reputazione e un'immagine positiva della famiglia, la spinta a ricevere riconoscimenti per attività di utilità sociale, il desiderio di poter beneficiare di prestigio nella comunità locale con la quale sono spesso integrate e lo sviluppo di forti relazioni informali e di lungo tempo con tutti gli interlocutori, a prescindere dal loro impatto sulle attività dell'impresa;
- l'attaccamento all'immagine familiare, l'influenza, la volontà di mantenere un forte senso di appartenenza e di identità con l'impresa, il cui *brand* coincide spesso con il nome della famiglia e il cui valore si trasferisce anche nella vita personale e sociale.

È passato quasi un decennio da uno dei primi contributi che ha dato avvio a questo filone di ricerca. Berrone *et al.* (2010) affermavano che:

- le aziende familiari sono maggiormente impegnate sul fronte dell'ambiente, del sociale e dell'etica d'impresa e adottano più frequentemente e con maggiore efficienza strategie *environmentally friendly*;

- rispetto ad altre tipologie di organizzazioni, le aziende familiari sono più inclini a perseguire strategie che contribuiscono al benessere del Paese e che diminuiscono la probabilità di essere qualificate come socialmente irresponsabili. In caso contrario, la condanna sociale potrebbe ledere la reputazione dell'azienda e anche il nome stesso della famiglia;
- questi comportamenti tendono a manifestarsi maggiormente quanto più le attività sono concentrate in una specifica area geografica e tanto più la proprietà è coinvolta attivamente nella comunità locale.

In altri termini, per capire fino in fondo il comportamento di talune (non di tutte) imprese a proprietà familiare bisogna tener conto che nelle loro funzioni di utilità oltre al risultato economico contano anche la legittimazione sociale, la salvaguardia della reputazione sia aziendale sia familiare, la qualità delle relazioni con i fornitori, con i clienti e con gli stakeholder, il desiderio di contare nella comunità e di essere membri attivi dello sviluppo locale.

Alla luce di questa consolidata letteratura², l'esistenza di un rapporto privilegiato tra organizzazioni ibride e imprese a proprietà familiare è tutt'altro che un "lusso scientifico". Da una prima review dei contributi di ricerca, è possibile dedurre un modello di analisi dei comportamenti di queste due forme d'impresa, che è stato denominato VALORES Model (Tab 2).

Tabella 2 – Imprese familiari vs Organizzazioni ibride: il VALORES Model

	Variabili	Impresa familiare	Organizzazione ibrida
VA	Valori vs Performance (Values vs Performance)	Persegue finalità economiche, con un'attenzione particolare alla <i>socioemotional wealth</i> , che include <i>non-economic utilities</i> che orientano le decisioni di breve e lungo termine	Persegue finalità che <i>bilanciano</i> in modo consapevole, esplicito e durevole obiettivi economici, sociali e ambientali
LO	Orientamento al lungo termine (Long Term Orientation)	La gestione è orientata alla continuità intergenerazionale e al mantenimento della ricchezza per le generazioni del <i>futuro</i>	La centralità degli obiettivi ambientali e sociali richiede per natura un orientamento decisionale al lungo periodo

² La letteratura sul tema è diventata molto copiosa e altrettanto documentata, soprattutto dopo la crisi del 2008; cfr. tra gli altri: Sharma e Sharma (2011); Kellerman, Eddleston e Zellweger (2012); Cennamo et al. (2012); Chua, Chrisman e De Massis (2015).

<p>RE</p>	<p>Reputazione (Reputation)</p>	<p>Il valore della <i>reputazione</i> che origina dall'impresa (e dal suo successo <i>sostenibile</i>) si estende alla famiglia proprietaria in tutti gli ambiti della vita personale e sociale</p>	<p>L'esplicita dichiarazione di perseguire contemporaneamente finalità economiche, ambientali e sociali genera forti disincentivi all'adozione di comportamenti opportunistici</p>
<p>S</p>	<p>Stakeholder</p>	<p>La famiglia imprenditoriale si <i>esprime</i> anche nella società e nel territorio e considera l'impegno verso gli stakeholder una parte (più o meno) connaturata al <i>fare impresa</i> (è un comportamento <i>taken for granted</i>)</p>	<p>Per definizione, le decisioni aziendali hanno lo scopo di generare valore per una molteplicità di interlocutori esterni all'impresa, che includono anche quelli che non hanno relazioni dirette di business</p>

Fonte: *elaborazione propria*

Come si evince dal confronto sintetizzato nella Tabella 2, esiste un'ampia *institutional overlap* che apre interessanti scenari di ricerca teorica ed empirica.

Il design collaborativo per modelli di business sostenibili

Lorenzo Liguoro

1. Il design strategico come processo di innovazione sociale

Il design viene spesso confuso con le caratteristiche estetiche di un prodotto. In realtà il termine latino da cui deriva (de-signare) significa “dare senso”. Il design è quindi quell’operazione grazie alla quale le specifiche di qualità vengono inserite all’interno del prodotto in modo da generare un significato specifico e pertanto comunicare ai destinatari del prodotto un messaggio espressivo in grado di far riconoscere la soluzione proposta.

Tale operazione consente di andare al di là del prodotto di per sé e accedere alla dimensione simbolica. Così un alimento non è solo una biomassa con un determinato apporto calorico e determinate caratteristiche organolettiche e nutrizionali. Il cibo è anche cultura, tradizione, esperienza, identità e molto altro. In tal senso, un prodotto ortofrutticolo esprimerà significati molto diversi se esso è inteso, ad esempio, come sostituto vegetale di alimenti animali, oppure riscoperta di antiche tradizioni alimentari, oppure ancora come alleato naturale per regimi alimentari dietetici, e così via.

Questa crescente consapevolezza sembra essere dovuta a un cambio di paradigma nella comprensione del governo dell’innovazione, nonché a un cambiamento nel ruolo sociale del design laddove esso viene inteso come strumento maieutico di collaborazione e confronto. Parole come co-creazione e co-produzione si stanno rapidamente diffondendo, dove “co” è sinonimo di collaborazione e apre un nuovo campo del design in cui questi processi sono collegati agli utenti e gli utenti sono chiamati a collaborare con i designer per ottenere soluzioni che siano desiderabili, praticabili e utilizzabili.

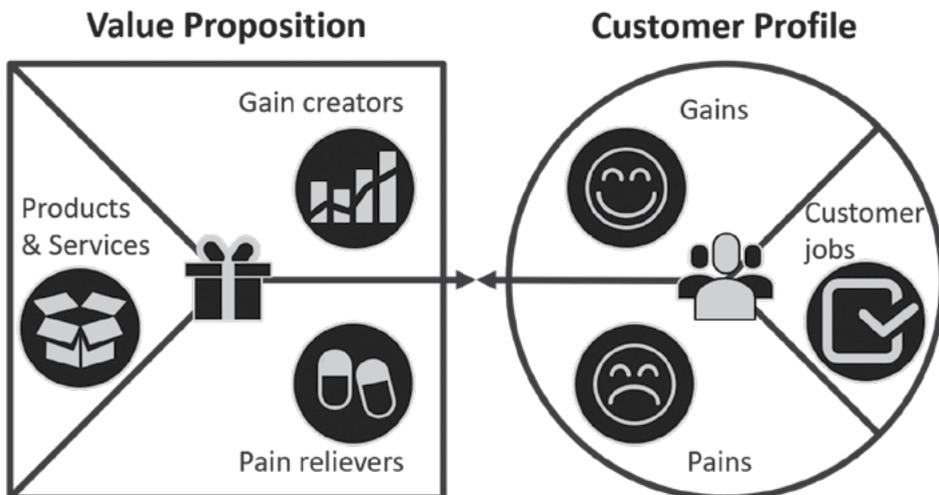
L'importanza del design strategico è resa inoltre sempre più chiara dalla persistente sofisticazione delle proposte di valore delle imprese, costrette ad innovare costantemente e ad esplorare nuove frontiere di business nella continua ricerca di una redditività sostenibile.

Infatti, le imprese di oggi affrontano quale principale causa di default il rischio commerciale. Le capacità produttive in tutti i settori maturi eccedono e di molto la capacità di assorbimento della domanda.

Per scongiurare investimenti fallimentari per assenza di riscontro di mercato, le imprese da diversi decenni stanno rivoluzionando il paradigma di produzione, passando da una logica *market-push*, ovvero prima produco e poi mi preoccupu di vendere, ad una *market-pull*, ovvero prima capisco cosa occorre e soltanto dopo la realizzo. Quest'ultimo paradigma presuppone che al centro dello sviluppo dei prodotti e dei modelli di business vi sia il cliente.

Se in una ottica *market-push* l'attenzione va nella produzione di un prodotto sufficientemente buono e adeguatamente costoso (rispetto alla media), dando per scontato che se l'offerta è concorrenziale allora andrà esaurita, la logica *market-pull* impone di partire dall'esplicitazione di un fabbisogno specifico partito dai clienti target, in modo da poter costruire un'offerta che risulti essere una speculare specifica soluzione.

Figura 1 – *Il Value Proposition Canvas*



Fonte: *elaborazione propria da Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith (2015)*

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur hanno elaborato il *Business Model Canvas*¹ quale strumento di analisi e pianificazione strategica d'impresa. Il concetto centrale da loro sottolineato è quello di *Value Proposition* (proposta di valore)². Al centro del modello in sostituzione del prodotto o servizio offerto, la Proposta di Valore, infatti, contiene il prodotto, ma incorpora anche i benefici e le soluzioni che esso veicola attraverso il suo utilizzo. Tale ulteriore dimensione rende soggettiva l'offerta e quindi fondamentale una accurata profilazione delle categorie di utenza. Il medesimo prodotto, pertanto, può produrre effetti molto differenti a seconda dell'utilizzatore e delle sue esigenze.

2. Il business come atto di cura

La gestione di un business è essenzialmente un atto di cura. Il termine inglese "business" (da *busy-ness*), etimologicamente significa "occuparsi di", "prendersi cura di". Ciò che rientra nel business di una impresa riguarda le cose che stanno a cuore ai suoi promotori e a tutte le parti considerate. In questo senso gestire un business non riguarda l'ottimizzazione dell'incontro tra una domanda e una offerta, quanto piuttosto l'incontro tra un bisogno e una soluzione. Condurre una impresa acquista quindi il significato di prendersi cura di qualcuno, dando risposte a bisogni specifici in modo sostenibile e duraturo. Per questa ragione è fondamentale che ogni azienda si interroghi sul proprio business, mettendo in luce in modo molto chiaro per chi e perché si sta svolgendo una determinata attività. L'impresa può prendersi cura dei bisogni speciali di persone svantaggiate che non trovano inserimento nel mercato del lavoro, oppure del bisogno dei cittadini di un determinato territorio di incontrare alimenti genuini o non contaminati per potersi alimentare in modo sano. Sono infinite le traiettorie che si possono descrivere e non mancano le possibilità di far integrare prospettive diverse ma convergenti. È però necessario evitare incoerenze e sovrapposizioni. Una impresa che vuole farsi carico di molti bisogni eterogenei è destinata a non raggiungere i propri scopi perché dispersiva e frammentata.

La gestione di un business è da intendersi quindi come esercizio di costante affinamento volto a trovare una corretta accordatura che metta in risonanza i valori costitutivi dell'impresa, gli interessi dei proprietari, degli investitori e degli altri stakeholder, le aspirazioni e i diritti dei lavoratori, i bisogni e le aspettative dei clienti.

¹ Cfr. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley-Blackwell (US-NJ).

² Cfr. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. (2015), *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*, Wiley-Blackwell (US-NJ).

Una classica rappresentazione di questo sforzo è data dalla cosiddetta *Lean Pyramid*³. Il punto di partenza è ovviamente l'ascolto del mercato, delle comunità, dei territori, alla ricerca di quella che viene denominata *entrepreneurial discovery* (scoperta imprenditoriale) ovvero la rilevazione di un problema urgente e condiviso che merita e necessita di essere affrontato.

Figura 2 – La *Lean Pyramid*

Fonte: *elaborazione propria da Ries (2011)*

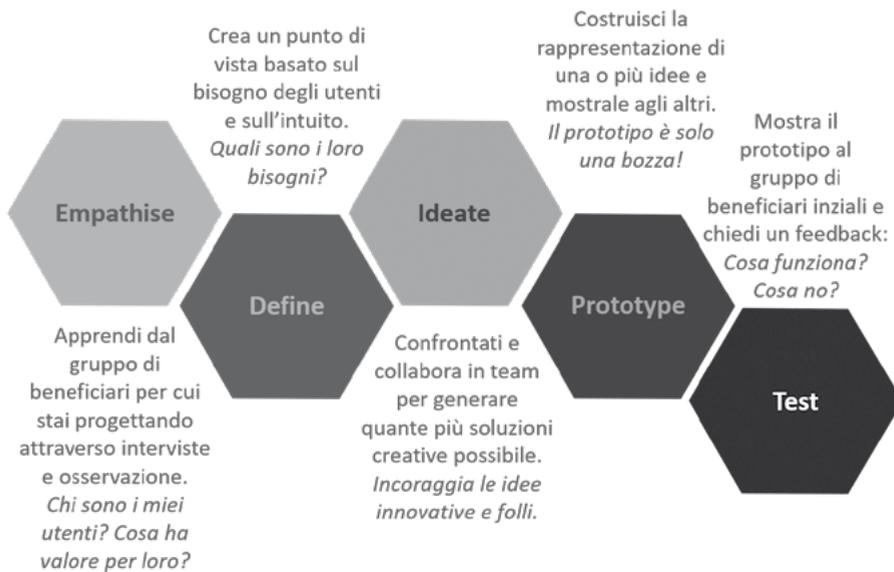
L'individuazione del problema da risolvere non è frutto unicamente di un processo tecnico di analisi ed elaborazione ma deriva da una scelta. L'etica è quindi la base di giudizio a cui ispirarsi per delineare il proprio campo d'azione e determinare a quali scopi vogliamo dedicare i nostri sforzi. Questa decisione è espressa in ogni caso, che sia esplicita o implicita nei processi di definizione strategica. Laddove tale scelta non sia consapevole, il rischio è che essa emerga in modo scomposto e non coordinato. In ogni modo non è possibile andare lontano dalle ispirazioni profonde e valoriali che hanno caratterizzato l'impresa nei suoi primi momenti. Dirimente, quindi, è la massima consapevolezza di tali principi per poter proseguire il percorso di sviluppo della strategia.

L'elemento saliente dei processi di *design user-centred*, ovvero incentrati sull'utente finale, è dato dalla interazione aperta tra il designer, ovvero colui

³ Cfr. Olsen, D. (2015), *The Lean Product Playbook: How to Innovate with Minimum Viable Products and Rapid Customer Feedback*, Wiley-Blackwell (US-NJ).

che ha il compito di concepire una nuova soluzione, e l'utente, ovvero chi è portatore del bisogno da soddisfare e che dovrà utilizzare la soluzione progettata a questo scopo. Modelli quali il *Design Thinking*⁴ suggeriscono l'adozione di un approccio maieutico basato sull'ascolto e l'osservazione empatica degli utenti e sull'*insight* (intuito) dei designer.

Figura 3 -. Il processo di *Design Thinking*



Fonte: *elaborazione propria da D. School – Stanford University.*

Ciò che differenzia in modo netto una concezione tradizionale del fare impresa e le forme ibride, orientate alla sostenibilità e all'esercizio consapevole delle responsabilità sociali connesse all'agire dell'impresa, è rappresentato proprio dalla profondità di analisi riguardante la scoperta e la definizione dei bisogni.

In un seminale lavoro del 1954, Abraham H. Maslow definì la celebre "gerarchia dei bisogni"⁵, prefigurando una costante ricerca di maggiori e diversi appagamenti ogni qualvolta vengano soddisfatti bisogni appartenenti ai livelli inferiori.

Nelle odierne economie mature le aspettative dei mercati sono sempre più evolute e intimamente radicate al soddisfacimento di bisogni elaborati e com-

⁴ Cfr. Buchanan, R. (1992), *Wicked Problems in Design Thinking*, in "Design Issues", The MIT Press, Vol. 8, No. 2, pp. 5-21.

⁵ Cfr. Maslow, A. H. (1954), *Motivation and Personality*, Harper & Brothers (US-NY).

plessi. Mentre i bisogni posti nei gradini inferiori della piramide possono essere soddisfatti mediante l'utilizzo di prodotti specifici e servizi ben definiti, i bisogni gerarchicamente superiori incorporano inevitabilmente componenti psico-sociali articolate. A questi livelli la percezione sensoriale e l'attivazione emotiva sono solo alcuni degli elementi esperienziali che entrano in gioco nell'atto della fruizione di un bene o di un servizio. Gli elementi simbolici e relazionali entrano in scena arricchendo i processi di *problem solving* con le dimensioni cognitive e comunitarie.

Figura 4 – La gerarchia dei bisogni



Fonte: *elaborazione propria da Maslow (1954)*

In altre parole, laddove vi è carenza di beni, ad esempio di calzature, la produzione di scarpe in sé rappresenta una impresa da compiere. Viceversa, nei mercati in cui ciascuno è proprietario di dieci o venti paia di scarpe, l'impresa deve trasformarsi ed elevarsi, giungendo a prendere in carico bisogni quali il piacere di camminare oppure il desiderio di distinzione.

3. L'offerta come scopo

Produrre beni di qualità può sembrare un'ancora di salvezza quando si appropria il mercato. La principale teoria implicita di chi adotta questo modello è: «Se il prodotto è buono si venderà da sé». Tuttavia, la qualità è un concetto di per sé non ordinato. Non esiste una qualità massima in senso assoluto, perché la

qualità rappresenta i connotati specifici di un prodotto che lo rendono adatto a soddisfare un bisogno. Non posso dire quale patata sia di migliore qualità se non ne ho determinato l'uso (un puré, gli gnocchi, una insalata fredda?). La qualità contiene svariate caratteristiche del prodotto, le quali sono diretta espressione dei convincimenti impliciti del produttore (logica *market-push*) o dell'analisi del bisogno dei clienti (logica *market-pull*). Risulta quindi essenziale partire dall'esplicitazione del cliente atteso e, in base a tale scelta, progettare le specifiche di qualità.

Il modo di sintetizzare la visione dell'impresa da trasferire nel design del prodotto assume generalmente questa formulazione: utente + bisogno + un motivo. Ad esempio: le donne lavoratrici hanno bisogno di verdura trasformata, pronta al consumo, per evitare il consumo esagerato di prodotti elaborati confezionati di scarso valore nutrizionale. Tale struttura semantica viene denominata *Point-of-View* (punto di vista), ovvero prospettiva attraverso la quale si osserva un determinato problema.

Il punto di vista racchiude tre informazioni salienti. La prima è quella sul beneficiario, ovvero l'utente: i problemi da risolvere sono tali perché un gruppo di persone, una comunità specifica, li patisce. Problemi astratti o generici non sono funzionalmente gestibili attraverso un'azione imprenditoriale, per quanto socialmente orientata. La seconda informazione riguarda la determinazione del bisogno da soddisfare, l'epifenomeno, ovvero la ragione per la quale è necessario produrre un cambiamento, generare una innovazione. La terza riguarda l'identificazione della principale causa del fenomeno ritenuto problematico: la motivazione pone una correlazione tra due variabili, quella dipendente (l'epifenomeno) e quella indipendente (la causa), tracciando in questo modo una interpretazione logica che indirizza il percorso di scoperta delle possibili soluzioni.

Ampliando il concetto di *Point of View*, integrandolo con la scomposizione proposta dal modello *Value Proposition Canvas* tra i vantaggi ricercati (*Gain*) e i problemi da affrontare (*Pain*) e mutuando la sequenzialità logica della *Why-How Ladder*⁶, nella quale ciascun elemento è la risposta alla domanda "perché?" rispetto all'elemento sottostante e a quella "come?" rispetto a quello sovrastante, si può derivare una struttura analitica originale contenente sei quesiti essenziali per lo sviluppo del design strategico di un intervento, che inizia dall'esplicitazione di un proposito (Fig. 5).

I punti di partenza nella composizione dello schema proposto possono essere i più vari: è possibile avviare il ragionamento partendo dai beneficiari o dal problema o, ancora, dalla soluzione. In ogni caso, seguendo la struttura di quesiti associati, lo sviluppo dell'innovazione dovrà porre in connessione tutti gli elementi per dare, alla fine, centralità all'obiettivo, ovvero al proposito dell'impresa da compiere.

⁶ Cfr. Rill B., Hämmäläinen M. (2018), *The Art of Co-Creation: A Guidebook for Practitioners*, Palgrave Macmillan (UK).

Figura 5 – Poli-HoneyComb Project Design



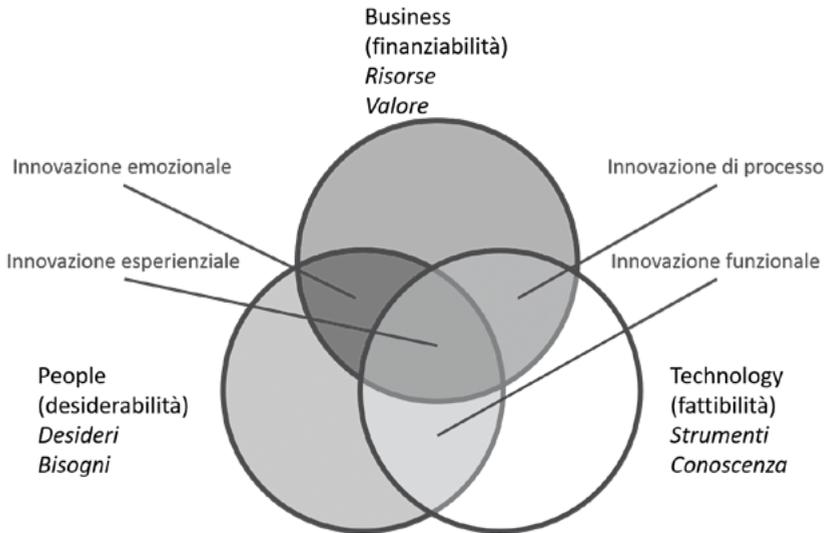
Fonte: *elaborazione propria*

In questo senso, la soluzione di un problema o la realizzazione di un impatto positivo atteso è sempre connessa all'utilizzo di una soluzione innovativa da parte di una categoria di beneficiari. L'utilizzo del prodotto o la fruizione del servizio generano effetti e non l'offerta in sé. Ciò è importante ribadirlo perché tra i più grandi errori strategici nello sviluppo del design di prodotto vi è la focalizzazione sulle soluzioni e la ricerca sperimentale di nuove possibilità sotto il profilo dei risultati, che però non tiene conto dell'usabilità o la desiderabilità di quanto proposto.

Per produrre cambiamenti sostenibili nel tempo è necessario ambire a innescare una epifania tecnologica, fondata sul concetto di innovazione esperienziale. Essa si realizza quando l'utente trova nella soluzione offerta sia nuove possibilità sia nuovi significati, determinando un impatto irreversibile sui propri comportamenti.

Nell'ambito del *Design Thinking*, è prassi utilizzare un'analisi multi-criterio per determinare le soluzioni da prototipare e testare. I tre criteri sono: desiderabilità, fattibilità e finanziabilità⁷ (Fig. 6).

⁷ Cfr. Kelley D. M., Kelley T. (2013), *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*, William Collins (UK).

Figura 6 – *Viability, Feasibility e Desirability: le tre lenti dell'innovazione*

Fonte: *elaborazione propria da Kelley, Kelley (2013)*

4. L'impresa come sforzo collettivo

La centralità dell'esperienza d'uso pone molte sfide in capo alle aziende manifatturiere, tradizionalmente focalizzate sul prodotto. L'emergente paradigma "as-a-service" sta trasformando il modo in cui l'offerta di valore viene presentata agli utenti, rendendo dinamico e fluido quanto era statico e discreto. Oggi è possibile acquistare lavoro come-un-servizio attraverso le agenzie di somministrazione, così come è possibile noleggiare un'auto a lungo termine pagando un canone mensile, anziché acquistarla. Accediamo ad abbonamenti di contenuti in streaming anziché acquistare DVD, compriamo licenze cloud invece di software da installare nei nostri dispositivi. Il prodotto in sé ha perso valore assieme al concetto stesso di proprietà, rapidamente sostituito da quello di accessibilità⁸.

Tale tendenza è anche nota come *servitization*⁹, ovvero terziarizzazione della manifattura. Ciò implica almeno due importanti conseguenze: da un lato, la componente di servizio, nella sua immaterialità, è sempre in qualche misura relazionale; dall'altro, l'interconnessione tra secondario e terziario produce nuove esigenze di partnership e collaborazione tra realtà aziendali differenti.

⁸ Cfr. Norman D. A. (2009), *The Design of Future Things*, Basic Books (US-NY)

⁹ Cfr. Fontagné L., Harrison A. (2017), *The Factory-Free Economy: Outsourcing, Servitization, and the Future of Industry*, National Bureau of Economic Research (US-MA).

L'impresa non è qualcosa che si ha, ma qualcosa che si compie. Fare un'impresa significa dimostrare che qualcosa è possibile, ovvero prendersi cura di un qualche bisogno non risolto in modo adeguato e sostenibile. Agendo su bisogni complessi, un unico prodotto offerto non può bastare a dare efficace soluzione. Ogni proposta di valore deve quindi contenere sfide che devono essere colte collettivamente attraverso un coordinato sforzo congiunto. Così se si decide di prendersi cura della riscoperta delle tradizioni, il cibo non basta e nasce la necessità, ad esempio, di alleanze con associazioni culturali e di promozione locale. Similmente, se la proposta è quella di favorire un dimagrimento sano, allora al cibo vanno combinate attività ed esercizio fisico e quindi le alleanze possibili saranno con associazioni sportive e ricreative. Quando l'impresa si circonda di alleati e partner si rafforza la sua proposta di valore e moltiplica la sua efficacia.

Il modello neoclassico di impresa limita lo scopo dell'azienda alla massimizzazione del profitto. Questo orientamento opportunistico e competitivo di attrazione e concentrazione di valore genera disfunzioni sistemiche profonde attraverso pratiche concorrenziali scorrette e scelte strategiche mono-prospettiche.

Le principali innovazioni sociali che hanno trasformato radicalmente il modo di intendere l'impresa sono state: la rivoluzione nella governance strategica (*stakeholder perspective*) e quella nella definizione dei processi di design, partendo dal ruolo centrale dell'utente finale (*user-centric design*). Questi due elementi combinati aggiungono valore alle funzioni di impresa, trasformandole da strumenti di accumulazione di profitto a sistemi in grado di generare e condividere valore attraverso una sostenibile soddisfazione di molteplici bisogni e interessi.

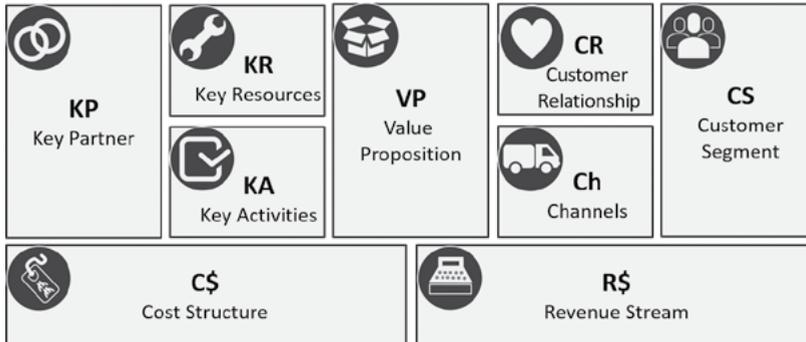
Nel già citato *Business Model Canvas*, è strutturalmente previsto un ruolo centrale per i partner, ovvero i soggetti esterni all'impresa che concorrono a costituire la Proposta di Valore veicolata ai segmenti di clientela prescelti. Questa dinamica descrive una catena del valore non più lineare, posta in filiera, bensì reticolare (Fig. 7).

La profittabilità dell'impresa cessa di essere il fine e diviene un mezzo che consente di giungere a scopi di beneficio comune, mentre l'impatto su ambiente e persone diviene ragion d'essere dell'impresa stessa. Questo modello cooperativo supporta la creazione di alleanze e le sinergie tra portatori di interesse differenti, promuovendo la costruzione di giochi a somma positiva, vincenti per chi produce, chi consuma e chi abita i luoghi in cui i processi di produzione e consumo avvengono.

Se le imprese divengono cause sociali attorno a loro non avranno fornitori e consumatori, disposti linearmente lungo la catena del valore. Piuttosto emerge un orizzonte eco-sistemico e di comunità nel quale le forme di scambio e di interdipendenza si moltiplicano e si rafforzano reciprocamente (Fig. 8). Governare

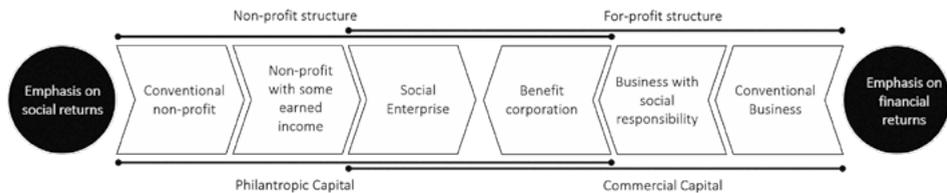
l'impresa assume quindi una importanza e una complessità inedite e richiedono un costante sforzo di relazione, mediazione e bilanciamento.

Figura 7 – Il Business Model Canvas



Fonte: *elaborazione propria da Osterwalder, Pigneur (2010).*

Figura 8 – Spettro sui ritorni finanziari e sociali



Fonte: *Elaborazione propria, ispirata allo "Spectrum of Social and Financial Returns", Emerson (2008).*

In questo schema eco-sistemico, ciò che era un tempo una polarità tra aziende *for-profit*, dedite all'estrazione di valore e alla sua distribuzione verticale, e organismi *not-for-profit*, dediti alla attrazione di valore e alla redistribuzione orizzontale, è stata superata grazie ad un graduale avvicinamento delle due modalità di azione e la nascita di numerose forme intermedie che vanno oggi a comporre un intero spettro articolato. Imprese Sociali e Società Benefit rappresentano, in tal senso, l'ultima evoluzione della specie che ha chiuso il gap esistente e rende oggi possibile geometrie molto articolate e complesse rispetto alla generazione e condivisione del valore.

Se il valore prodotto e scambiato non dipende solamente dalle capacità di un'unica azienda, bensì dagli sforzi coordinati di un gruppo di attori, allora occorre ripensare i modi e i luoghi nei quali assumere le decisioni strategiche e adottare atti di impegno. La governance è lo strumento plurale attraverso il quale giungere alla definizione delle decisioni più opportune, tenendo in conto differenziati interessi complementari e convergenti. La cosiddetta logica multi-stakeholder, ovvero la composizione di più punti di vista nell'analisi di problemi e soluzioni, prevede il coinvolgimento diretto e costante di diverse istanze connesse all'attività dell'impresa. Chiunque abbia un beneficio o possa subire uno svantaggio dall'impresa deve poter trovare espressione dentro la governance, specialmente se è in grado di portare un contributo fattivo o contrapporre ostacoli significativi. Se l'impresa prende in carico bisogni che riguardano famiglie, ambiente e salute occorrerà avere uno o più soggetti fisici in grado di rappresentare interessi organizzati (associazioni, comitati, istituzioni, organizzazioni non governative, imprese) cui rivolgere questioni e con i quali co-progettare e co-decidere (Fig. 9).

Figura 9 – Matrice della salienza degli stakeholder



Fonte: *elaborazione propria da Project Management Institute (2017).*

Più soggetti si riconoscono in una impresa e più coinvolgimento si può innescare, maggiori saranno le risorse che si possono attivare. In questa prospettiva, il successo dell'impresa diviene interesse diffuso e collettivo e il capitale sociale e relazionale dell'azienda si sviluppa esponenzialmente.

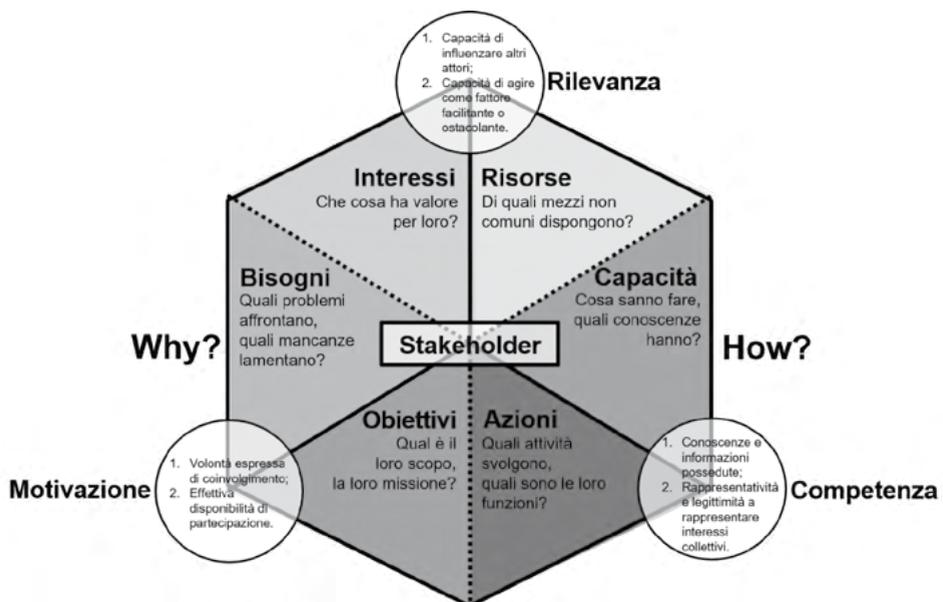
Tessere un intreccio di interessi rafforzando le sinergie in percorsi di azione mutualmente rafforzanti richiede capacità di orchestrazione molto sofisticate. Una volta definito il perimetro della partnership multi-attore da coinvolgere nell'avventura imprenditoriale, occorre saper decostruire ed enucleare gli asset di valore, i fabbisogni specifici e i percorsi strategici di ciascun componente e progettare interazioni incrociate che sfruttino tutte le possibili combinazioni a somma positiva.

A tale scopo, si propone un modello di selezione e reclutamento degli stakeholder (Fig. 10) basato su tre criteri chiave:

- rilevanza*, intesa quale capacità di generare impatto sul processo e influenzare a cascata altri operatori;
- competenza*, nella duplice accezione in termini di possesso di conoscenze e capacità distintive e di legittimità istituzionale o sostanziale ad intervenire;
- motivazione*, determinata dalla volontà di collaborazione e dalla disponibilità di partecipazione.

La profilazione dello stakeholder selezionato procede attraverso l'esplicitazione di sei aree tematiche suddivise in due macro-categorie.

Figura 10 – Stakeholder Exagon



Fonte: *elaborazione propria*

La prima categoria è di tipo strategico (*Why?*) ed è scomposta in: interessi, bisogni e obiettivi. La seconda è di tipo operativo (*How?*) ed è articolata in: risorse, capacità e azioni. Rispondendo ai quesiti proposti per ciascuna area tematica si potrà svolgere una rapida ma comprensiva mappatura del partner e, una volta terminata la rilevazione, sarà più agevole comporre il puzzle delle possibili alleanze.

5. La programmazione come laboratorio

L'innovazione sociale è un processo culturale e creativo che trasforma la realtà e l'agire delle persone attraverso nuovi significati che mettono in evidenza nuove opportunità e possibilità. Si tratta di una dinamica puramente immateriale, spesso scaturita da iniziative informali.

Affinché essa assuma un valore strategico per le imprese e i territori, tuttavia, l'innovazione sociale deve divenire uno sforzo sistematico, pianificato e codificato.

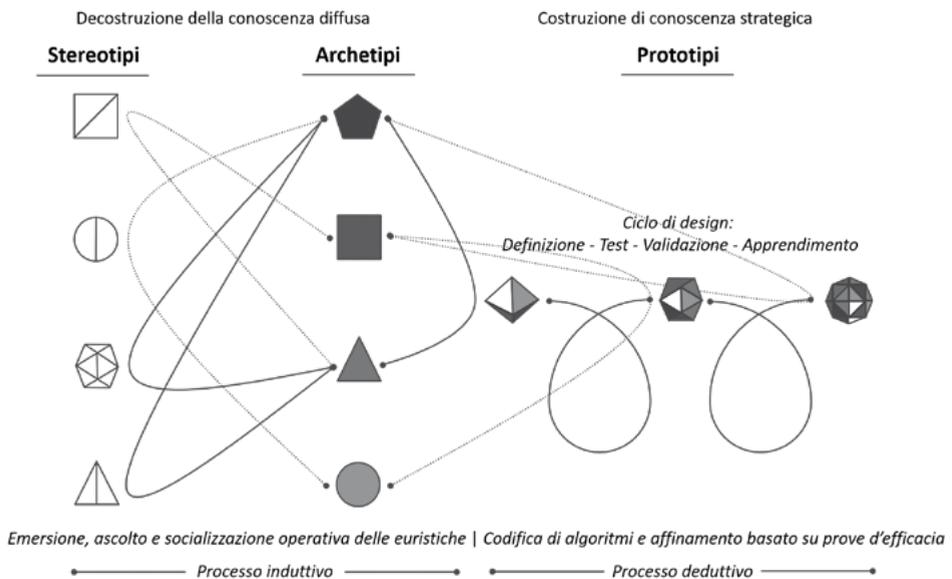
In primo luogo, occorre identificare quali cambiamenti sono auspicabili: l'innovazione senza *problem-solving* diviene pura novità. Successivamente occorre saper costruire un percorso analitico di indagine volto a identificare elementi di conoscenza nuovi. Il successivo passaggio è quello di incorporare queste scoperte nei modelli di generazione del valore affinché producano effetti migliorativi sulle attuali proposte. Infine, è necessario verificare l'efficacia dell'innovazione nel dare risposta ai bisogni da cui il ciclo è partito.

Da un punto di vista matematico e statistico, la decodifica delle teorie implicite che affiorano durante i percorsi collaborativi di design strategico, avviene inferendo un algoritmo in grado di ricondurre cause ad effetti in modo codificato e verificabile. Il punto di partenza è la raccolta delle euristiche e delle espressioni semantiche dei partecipanti rese manifeste da una sequenza di processi decisionali durante i quali le variabili analitiche vengono trattate attraverso classificazioni, raggruppamenti, stime di densità e ipotesi di regressione. L'esito del processo è una struttura strategica di programmazione, un'agenda comune, un piano d'azione, tradizionalmente articolato in un percorso logico scomposto in quattro livelli: a) obiettivi generali; b) obiettivi specifici; c) prodotti; d) attività.

Si passa da una individuale percezione su un fenomeno ad una costruzione condivisa intenzionale e falsificabile per prove di evidenza, operando così un passaggio da uno stereotipo ad un prototipo. Tra i due livelli (input e *output layer*), è possibile e necessario inferire quello nascosto (*hidden layer*) che implicitamente interviene determinando il processo: l'archetipo, ovvero le strutture fondanti e condivise che i soggetti adottano quale luogo comune per la costruzione della strategia.

Il processo qui descritto combina un approccio laboratoriale positivista con l'orientamento costruttivista al paradigma dell'interpretazione sociale. L'enzia è posta sul re-framing di costrutti condivisi che può produrre nuove combinazioni concettuali, nuovi prototipi e modelli (Fig. 11).

Figura 11 – Il processo collaborativo di definizione strategica



Fonte: Messina, Liguoro (2017), p.14

La programmazione degli interventi di innovazione sociale richiede quindi sia competenze di *coding* (sequenziamento logico delle ipotesi ed esplicitazione degli assunti), sia quelle di valutazione degli effetti conseguiti (ricerca controfattuale di evidenze quantitative).

Infatti, un percorso di innovazione sociale deve esplicitare in modo puntuale la *theory of change*¹⁰ su cui è strutturato, ovvero una lettura logico-razionale di un bisogno e del percorso risolutivo, oltre che precisare tutti gli assunti su cui tale teoria poggia. L'esecuzione deve mirare a testare analiticamente ogni assunto e ogni visione della teoria, generando apprendimento e conoscenza strategica. La valutazione degli effetti generati deve avvenire sul fronte degli impatti, ovvero in base ai cambiamenti prodotti in modo duraturo e stabile nel tempo. Si tratta di un criterio di efficacia che tiene conto dello stato desiderato

¹⁰ Cfr. Funnell S. C., Rogers P. J. (2011), *Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models*, Wiley-Blackwell (US-NJ).

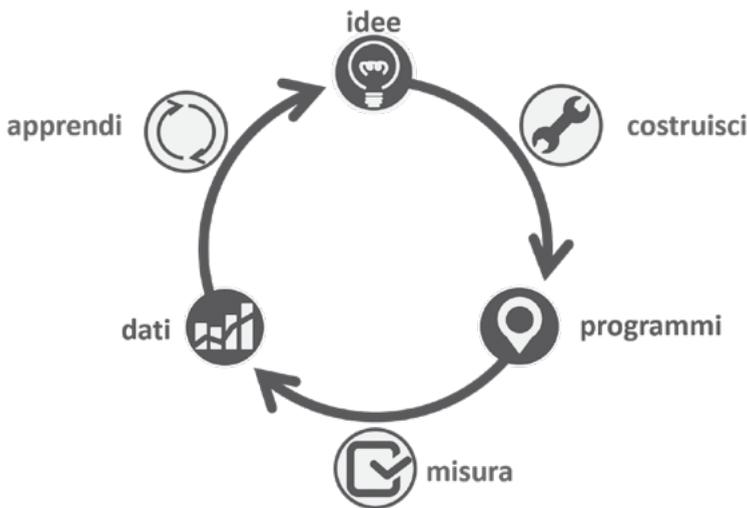
che si intende creare e che supera quello di efficienza strutturalmente legato ai risultati prodotti e alle risorse impiegate.

In tale accezione particolare rilievo assumono i sistemi di raccolta dati e la loro successiva elaborazione in indicatori di misurazione per concetti complessi e multi-sfaccettati.

L'interconnessione e lo scambio di contenuti reso possibile dalla trasformazione digitale, oggi repentinamente accelerata dall'ingresso di tecnologie esponenziali quali l'Intelligenza Artificiale e l'Internet delle Cose, ha perturbato in modo rapidissimo e determinante il nostro modo di apprendere, lavorare, intrattenersi. Il capitale sociale è stato virtualizzato al pari di quello finanziario. La conoscenza ha trovato un contenitore infinitamente più ampio per evolversi e svilupparsi abbattendo drasticamente i costi marginali legati a ogni singola informazione (Fig. 12).

Ciò che chiamiamo social network è questa immensa struttura reticolare interconnessa e policentrica: una intelligenza collettiva con facoltà di controllo sociale che è impensabile non considerare. Tale infrastruttura cognitiva azzerava le distanze e produce immense opportunità di sviluppo anche nelle aree meno interconnesse alle grosse arterie del capitalismo delle reti.

Figura 12 – *Il percorso di validazione degli apprendimenti*



Fonte: *elaborazione propria da Ries (2011).*

Le *Information and Communication Technologies* offrono oggi supporti di raccolta ed elaborazione dati (*big data*) che consentono una comprensione e let-

tura del bisogno mai sperimentata in precedenza ma, soprattutto, garantiscono spazi di condivisione e scambio di conoscenza (*open data*) in grado di attivare e mobilitare intere comunità (*crowdsourced problem solving*) verso una cooperazione che porti a risultati ad alto impatto¹¹.

Le imprese sono quindi descrivibili quali laboratori di *problem-solving* inventivo e, in tal senso, la loro missione è quella di validare apprendimenti in modo rapido e obiettivo. Il circuito cognitivo di apprendimento descritto nel 2011 da Eric Ries¹² nella sua concettualizzazione di *Lean Startup* è congeniale per descrivere l'inscindibile rapporto tra la visione strategica dell'impresa e le metriche analitiche riguardanti performance, risultati e impatti, in un percorso circolare e iterativo. Pertanto, le idee contenute nella visione strategica derivano dai dati e i dati derivano dall'esplicitazione della visione e così via. La determinazione degli indicatori di impatto, quindi, non può che essere specifica rispetto agli scopi della strategia e l'impianto valutativo non può essere disgiunto dalla definizione degli obiettivi. Programmazione e valutazione sono di fatto due facce della stessa medaglia.

Infine, va riconosciuto che la capacità di affermarsi in modo sostenibile e significativo di una innovazione sociale dipende grandemente dalla praticità nel comprenderne il valore trasformativo e di testimoniare la rilevanza ad un grande pubblico. La rendicontazione degli esiti prodotti ripropone a valle le stesse esigenze di partecipazione e co-costruzione affrontate in sede di definizione strategica. Anche l'atto valutativo è necessariamente collaborativo e aperto affinché possa produrre interesse, coinvolgimento, attenzione e supporto.

Sotto questo aspetto, di grande ispirazione è il lavoro di John Kania e Mark Kramer apparso nel 2011 nell'edizione invernale del *Stanford Social Innovation Review* e contenente una proposta di metodo denominata *Collective Impact*¹³.

La proposta individua cinque condizioni chiave per il funzionamento di iniziative multi-stakeholder per la generazione di impatti sostenibili nel tempo (Fig. 13). Tra questi, la definizione di un'Agenda Comune, frutto di una analisi del problema e dell'esigenza di cambiamento sviluppata in modo congiunto attraverso il ricorso a strumenti collaborativi. La dotazione di Misure Condivise è il secondo punto citato dai due autori, sottolineando l'importanza di metriche oggettive, descrittive e strettamente connesse ai fenomeni in causa.

¹¹ Cfr. Brabham D.C. (2011), *Crowdsourcing As a Model for Problem Solving: Leveraging the Collective Intelligence of Online Communities for Public Good*, BiblioBazaar (US-SC).

¹² Cfr. Ries E. (2011), *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Currency (US-NY).

¹³ Cfr. Kania J., Kramer M. (2011), *Collective Impact*, "Stanford Social Innovation Review", Winter (US-CA)

Figura 13 – *Le condizioni chiave del Collective Impact*



Fonte: *elaborazione propria da Kania, Kramer (2011)*

6. Co-progettazione per il design strategico e management di rete.

In conclusione, la ricerca di impatti sociali positivi e sostenibili passa necessariamente dalla determinazione di uno scopo preciso, al quale destinare gli sforzi imprenditoriali. La scoperta del bisogno, la sua interpretazione e l'ideazione di soluzioni inventive attengono ad un ambito di intervento denominato "design strategico". Centralità dell'utente e collaborazione radicale sono due principi cardine dei modelli di design maieutici, fondati sulla partecipazione. L'orientamento agli impatti presuppone la capacità di decostruire la domanda e di far emergere i bisogni profondi. Di conseguenza, si estendono i confini dell'azione di business, abbracciando esternalità e includendo orizzonti di lungo termine. Sfide complesse non possono essere affrontate da operatori economici singoli, bensì richiedono la composizione di reti di partenariato differenziate e coese.

Il governo dei processi richiede quindi capacità di governance sofisticate in grado di orchestrare molteplici interventi e ricondurli verso scopi comuni. In tal senso risulta determinante il ruolo di agenti in grado di tessere le relazioni all'interno di una comunità economica, facilitare i processi di scambio e generazione di nuova conoscenza, presidiare qualità, tempi e costi di realizzazione, comunicare in modo aperto e trasversale l'esperienza d'impresa e consolidare

gli impatti attraverso una costante azione di apprendimento e disseminazione. Nel filo conduttore che lega design collaborativo, project management e governo delle reti, la *relazione* emerge quale vero capitale strategico: attorno ad essa è necessario immaginare e costruire le nostre prossime imprese.

Il contributo della finanza etica alla responsabilità sociale di territorio¹

Gaia Scarparo

1. I principi della finanza etica

Discutere e confrontarsi sul tema dell'etica e dell'economia è diventata una necessità. In ogni tempo l'economia, con la sua capacità di creare ricchezza, ha condizionato il destino delle persone e dei popoli. La pratica scorretta delle tecniche produttive e distributive e l'appropriazione spropositata di risorse, destinate all'accumulo anziché al miglioramento delle condizioni di vita di tutti, con particolare attenzione alle persone meno abbienti, sono solo alcuni elementi che ci permettono di sostenere che non si può nemmeno immaginare l'elaborazione e lo studio di tecniche economiche disgiunte dal soggetto che ne è artefice e destinatario al tempo stesso.

Senza il collegamento alla persona, senza il riferimento alle sue condizioni di vita, senza l'attenzione ai principi che reggono comunità e popoli diversi, non è pensabile proporre modalità di gestione dell'economia e della ricchezza, come non è pensabile alcun progetto di crescita che non presupponga sviluppo integrale, equo e sostenibile.

Ciò che è fondamentale capire è che il bene comune può e deve avere un mercato, la solidarietà può produrre profitti, i valori hanno una dimensione etica, economica e finanziaria.

¹ La ricerca è stata realizzata da giugno 2017 a maggio 2018, grazie a uno stage presso Banca Etica realizzato nell'ambito del progetto *Dalla responsabilità sociale di impresa alla competitività responsabile di impresa – Il modello veneto* (DGR 948/2016 del Veneto). Il Progetto, ha avuto come capofila ASCOM Servizi Padova S.p.a. ed è stato coordinato dall'Università di Padova, Centro Interdipartimentale di Studi Regionali "G. Lago" (CISR), con la supervisione della prof.ssa Patrizia Messina.

I criteri etici sono diventati requisiti ora più che mai necessari per contrastare la sfiducia che, da tempo, deprime il mercato finanziario e le banche. Possono diventare la soluzione per “far fronte alla crisi di credito prodotta dalla crisi del credito”, a livello globale. Il credito, infatti, significa e implica fiducia, per definizione. Senza credito, senza fiducia, senza trasparenza, senza attenzione verso i consumatori, senza il sostegno alle reti di fiducia, il sistema finanziario non può reggere.

Gli stessi economisti hanno dimostrato come l'essere felici non dipenda solamente dal reddito, ma anche dai cosiddetti “beni relazionali”: la sicurezza di poter contare su un amico nei momenti di bisogno, la possibilità di fidarsi di una persona, l'accoglienza e la comprensione di una famiglia.

La Responsabilità Sociale d'Impresa rappresenta una delle scelte volontarie di natura etica all'interno della visione strategica d'impresa: è una manifestazione della volontà delle grandi, piccole e medie imprese di gestire efficacemente le problematiche d'impatto sociale ed etico al loro interno e nelle loro zone di attività.

La finanza etica, da oltre vent'anni in Italia e quaranta in Europa, si propone di utilizzare gli strumenti tradizionali della finanza per praticare un uso responsabile del denaro, al fine di porsi al servizio di un'economia che tuteli il più possibile le generazioni future. Il tema è divenuto sempre più attuale e, mai come oggi, in piena crisi finanziaria, si riscontra un'elevata sensibilità e una notevole adesione tra i risparmiatori. È proprio in questo contesto che si colloca il primo ed unico istituto di credito italiano aderente al mondo della finanza etica, Banca Popolare Etica. Quest'ultima, attraverso strumenti come il microcredito, investimenti etici e un supporto concreto alla comunità, finanziando anche i “non bancabili”, cerca di diffondere i principi della Finanza Etica, al fine di costruire un'economia più equa e sostenibile.

Il primo ingrediente dell'etica in campo finanziario è la *trasparenza*. La trasparenza viene richiesta agli istituti bancari ma, allo stesso modo, anche a chi deposita i propri risparmi in banca.

A questo proposito, diventa importante ricordare il Manifesto della finanza etica, sviluppato nel 1998 a cura di Associazione Finanza Etica²:

La finanza eticamente orientata:

- Ritiene che il credito, in tutte le sue forme, sia un *diritto umano*. Non discrimina tra i destinatari degli impieghi sulla base del sesso, dell'etnia o della religione e neanche sulla base del patrimonio, curando perciò i

² L'Associazione Finanza Etica, costituita e promossa dalle principali realtà italiane attive sin dalla fine negli anni Settanta nella promozione del risparmio solidale in Italia, è un'associazione di secondo livello che si propone di far crescere la cultura della finanza etica, mettendone a confronto i principali attori, comunicandone all'esterno le potenzialità, recependo e rielaborando gli stimoli del mondo dell'associazionismo e dell'imprenditoria sociale.

diritti dei poveri e degli emarginati. Finanzia quindi attività di promozione umana, sociale e ambientale, valutando i progetti col duplice criterio della vitalità economica e dell'utilità sociale. Le garanzie sui crediti sono un'altra forma con cui i partner si assumono la responsabilità dei progetti finanziati. La finanza etica valuta altrettanto valide, al pari delle garanzie di tipo patrimoniale, quelle forme di garanzia personali, di categoria o di comunità che consentono l'accesso al credito anche alle fasce più deboli della popolazione.

- Considera l'efficienza una componente della responsabilità etica. *Non è una forma di beneficenza*: è un'attività economicamente vitale che intende essere socialmente utile. *L'assunzione di responsabilità*, sia nel mettere a disposizione il proprio risparmio sia nel farne un uso che consenta di conservarne il valore, è il fondamento di una partnership tra soggetti con pari dignità.
- Non ritiene legittimo l'arricchimento basato sul solo possesso e scambio di denaro. Il tasso di interesse, in questo contesto, è una misura di efficienza nell'utilizzo del risparmio, una misura dell'impegno a salvaguardare le risorse messe a disposizione dai risparmiatori e a farle fruttare in progetti vitali. Di conseguenza il tasso di interesse, il rendimento del risparmio, è diverso da zero, ma deve essere mantenuto il più basso possibile, sulla base delle valutazioni sia economiche che sociali ed etiche.
- È *trasparente*: l'intermediario finanziario etico ha il dovere di trattare con riservatezza le informazioni sui risparmiatori di cui entra in possesso nel corso della sua attività, tuttavia il rapporto trasparente con il cliente impone la nominatività dei risparmi. I depositanti hanno il diritto di conoscere i processi di funzionamento dell'istituzione finanziaria e le sue decisioni di impiego e di investimento. Sarà cura dell'intermediario eticamente orientato mettere a disposizione gli opportuni canali informativi per garantire la trasparenza sulla sua attività.
- Prevede la *partecipazione alle scelte importanti dell'impresa* non solo da parte dei soci ma anche dei risparmiatori. Le forme partecipative possono comprendere sia meccanismi diretti di indicazione delle preferenze nella destinazione dei fondi, sia meccanismi democratici di partecipazione alle decisioni. La finanza etica in questo modo si fa promotrice di *democrazia economica*.
- Ha come criteri di riferimento per gli impieghi la *responsabilità sociale e ambientale*. Individua i campi di impiego, ed eventualmente alcuni campi preferenziali, introducendo nell'istruttoria economica criteri di riferimento basati sulla promozione dello sviluppo umano e sulla responsabilità sociale e ambientale. Esclude per principio rapporti finan-

ziari con quelle attività economiche che ostacolano lo sviluppo umano e contribuiscono a violare i diritti fondamentali della persona, come la produzione e il commercio di armi, le produzioni gravemente lesive della salute e dell'ambiente, le attività che si fondano sullo sfruttamento dei minori o sulla repressione delle libertà civili.

- Richiede un'adesione globale e coerente da parte del gestore che ne orienta tutta l'attività. Qualora invece l'attività di finanza etica fosse soltanto parziale, è necessario spiegare, in modo trasparente, le ragioni della limitazione adottata. In ogni caso l'intermediario si dichiara disposto ad essere 'monitorato' da istituzioni di garanzia dei risparmiatori.

Nel 2008, dopo un anno di confronti e discussioni, è stato approvato il Manifesto per una Banca Etica Europea, che esordisce come segue:

Il denaro, che dovrebbe essere lo strumento dello sviluppo umano, è divenuto l'obiettivo principale dell'economia con il rischio di far perdere ogni senso alle attività economiche. Nei paesi ricchi, come nei paesi emergenti, lo sviluppo economico ha di certo consentito un aumento del tenore di vita, ma ha generato al contempo un deterioramento della qualità delle relazioni umane e, paradossalmente, della soddisfazione degli individui. La disoccupazione, la precarietà e le disuguaglianze si sono moltiplicate. In realtà, l'economia ha preso il sopravvento sulle altre sfere di attività e troppo spesso l'uomo è diventato uno strumento a servizio delle leggi di mercato [...].

[Per questo] la Banca Etica Europea si propone di promuovere nuove modalità nelle relazioni economiche [...], ponendo la centralità sull'etica, sull'esercizio della responsabilità e sull'interesse per l'altro. [Il nuovo soggetto vuole] centrare l'economia sull'essere e non sull'avere, per non cedere più all'immagine di una società dove si combatte l'uno contro l'altro per la sopravvivenza, [e] dare libero corso alle forze di giustizia e di fratellanza presenti in ogni essere umano³.

Gli obiettivi principali della Banca Etica Europea, indicati nel Manifesto sono:

- la trasformazione sociale non violenta, basata su un nuovo rapporto con il denaro;
- la trasparenza di tutte le operazioni bancarie;
- la partecipazione attiva alla vita della banca da parte dei soci, dei dipendenti, di chi ottiene i prestiti e deposita i risparmi.

La materia della finanza etica è in costante sviluppo e oggetto delle attività svolte da FEBEA⁴ (Federazione Europea delle Banche Etiche e Alternative) e da GABV (*Global Alliance for Banking on Values*). Recentissimo è il Secondo Rap-

³ Salviato F., (in collaborazione con) Meggiolaro M. (2010), *Ho sognato una banca, dieci anni sulla strada di Banca Etica*, Feltrinelli, Milano, pag. 191.

⁴ <https://www.febea.org>.

porto sulla Finanza Etica in Europa, presentato a Bruxelles lo scorso 6 febbraio 2019⁵.

La definizione delle banche che compiono scelte etiche come “banche del terzo settore” comincia a non essere più adeguata. Nonostante il taglio dei contributi alle onlus, nonostante il numero delle persone che mettono gratuitamente il proprio tempo a disposizione degli altri sia in declino, l’attenzione dei cittadini verso le grandi problematiche sociali e ambientali non è affatto diminuita.

Vi è stato un cambio di prospettiva: oggi l’impegno e l’attivismo sono sempre più iniziative individuali, spesso veicolate e appoggiate da internet. Si aderisce a raccolte di firme e a sondaggi online, si compiono scelte di consumo e di risparmio sostenibili a livello personale. La dimensione individuale del volontariato è sicuramente un tema molto attuale, ma è altrettanto importante ricordare quanto ancora l’associazionismo e, in generale, il Terzo Settore, contribuisca all’economia e soprattutto alla coesione sociale attraverso le proprie attività collettive.

In questo contesto si inserisce di diritto la finanza etica.

La finanza etica agisce quale ponte tra l’aspetto informale e l’aspetto formale dell’economia, rappresentando uno degli strumenti più efficaci per favorire, ad esempio, l’emancipazione delle donne e l’aumento del tasso di imprenditorialità della comunità locale.

Il banchiere etico pone il raggiungimento di determinati scopi o traguardi come preferenza o ragione del proprio agire e non come vincolo, sia pure morale, dell’operatività quotidiana. È paradossale che oggi non ci si sia ancora resi conto che sono tanti i soggetti ai quali viene negato l’accesso al credito o la gestione secondo valori etici del risparmio. Si tratta di soggetti non bancabili che, pur essendo portatori di idee brillanti o di progetti industrialmente credibili, non dispongono di garanzie reali da offrire alle banche in cambio di finanziamenti.

È bene sottolineare la differenza tra accesso al credito e gestione etica del risparmio, in quanto sono temi collegati tra loro ma riferiti a soggetti diversi: da un lato la persona che chiede il credito e che generalmente ha più difficoltà d’accesso, dall’altra il risparmiatore responsabile che vuole che le sue risorse finanzino attività eticamente orientate.

Non si può far dipendere il futuro della finanza etica unicamente dai problemi nel mercato del credito, poiché una volta risolti questi ultimi, non ci sarebbe più alcun bisogno della finanza etica.

La questione del futuro della finanza etica è indissolubilmente legata a quella riguardante il fine ultimo che essa intende perseguire: l’efficienza del mercato attraverso la sua *civilizzazione*⁶.

⁵ <https://www.bancaetica.it/evento/secondo-rapporto-sulla-finanza-etica-sostenibile-europa>.

⁶ Si fa riferimento alla *responsabilità civile di impresa* di Stefano Zamagni. La responsabilità sociale

Per civilizzazione del mercato si intende chiedersi se il più alto costo medio per unità di denaro prestato dai soggetti che praticano la finanza etica sia o meno compensato dal Valore Aggiunto Sociale (VAS)⁷ che l'attività finanziata va a produrre. Ciò significa riconoscere che la finanza etica produce non solamente un valore strumentale, come ogni altro soggetto che opera nel mercato finanziario, ma anche un valore espressivo o simbolico che va a produrre beni relazionali e dunque coesione sociale. La vera sfida, dunque, è quella di realizzare un giusto bilanciamento tra la dimensione espressiva e quella strumentale.

I soldi depositati in banca o affidati a un gestore finanziario, non dormono. Anzi, vengono impiegati per comprare, commerciare o finanziare qualcosa. C'è una bella differenza tra un impiego e l'altro⁸.

I risparmi, incanalati tramite conti correnti, fondi pensione e di investimento, possono avere un enorme impatto, tanto in positivo quanto in negativo⁹.

La finanza etica, dimostra ogni giorno che è possibile tenere insieme partecipazione, orientamento sociale e ambientale degli impieghi.

La legge di Stabilità per il 2017 è stato il primo riconoscimento legislativo per la finanza etica:

È importante che vi sia il riconoscimento legislativo del valore sociale e ambientale, oltre che economico e finanziario, della finanza etica [...]. Questa misura rappresenta una significativa novità anche in Europa e nello scenario internazionale, dove legislatori e regolatori tanto si stanno spendendo per definire il migliore assetto di regole del mondo bancario e finanziario¹⁰.

Questa è la misura inserita nella legge di bilancio (art.1 comma 51), come modifica all'art 111 del TUB:

Finanza etica e sostenibile

1. Sono operatori bancari di finanza etica e sostenibile le banche che conformano la propria attività ai seguenti principi:

di impresa chiede all'impresa di limitare la produzione di danni, di astenersi dallo sfruttamento dei lavoratori, di rispettare l'ambiente. Con la responsabilità civile si va oltre, si chiede all'impresa di concorrere a modificare le regole del gioco che impediscono la realizzazione di obiettivi di sviluppo più alti. Responsabilità civile significa quindi fare un passo ulteriore dopo i risultati ottenuti con la responsabilità sociale di impresa. Si fa così strada una nuova visione, quella della responsabilità civile che invita a costruire comunità.

⁷ VAS: valore aggiunto sociale è il contributo specifico che una organizzazione produce, in termini di beni relazionali. Questa è una caratteristica peculiare di tutti gli enti appartenenti al terzo settore.

⁸ Cfr. Salviato F., (in collaborazione con) Meggiolaro M. (2010), *Ho sognato una banca, dieci anni sulla strada di Banca Etica*, Feltrinelli, Milano, pp. 247-251.

⁹ Cfr. Baranes A., Biggeri U., Tracanzan A., Vago C. (2016), *Non con i miei soldi! Sussidiario per un'educazione critica alla finanza*, Altraeconomia, Milano, pp. 28-29.

¹⁰ Cit. Ugo Biggeri, Presidente del Gruppo Banca Etica (2018), nel commentare la legge di Stabilità del 2017.

- valutano i finanziamenti erogati a persone giuridiche secondo standard di *rating etico* internazionalmente riconosciuti, con particolare attenzione all'impatto sociale e ambientale;
- danno evidenza pubblica, almeno annualmente, anche via web, dei finanziamenti erogati di cui alla lettera a), tenuto conto delle vigenti normative a tutela della riservatezza dei dati personali;
- dedicano almeno il 20 per cento del proprio portafoglio di crediti a organizzazioni senza scopo di lucro o a imprese sociali con personalità giuridica, come definite dalla normativa vigente;
- non distribuiscono profitti e li reinvestono nella propria attività;
- adottano un sistema di governance e un modello organizzativo a forte orientamento democratico e partecipativo, caratterizzato da un azionariato diffuso;
- adottano politiche retributive tese a contenere al massimo la differenza tra la remunerazione maggiore e quella media della banca, il cui rapporto comunque non può superare il valore di 5.

L'anno successivo, la norma inserita all'interno della legge bilancio per il 2018 modifica il *Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica* (Dlgs n. 175 del 2016) che aveva introdotto l'obbligo per gli enti locali di dismettere tutte le partecipazioni "non strettamente necessarie per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali". Il nuovo emendamento stabilisce che:

È fatta salva la possibilità per le amministrazioni pubbliche di acquisire o mantenere partecipazioni, comunque non superiori all'1% del capitale sociale, in società bancarie di finanza etica e sostenibile, come definite dall'articolo 111-bis del Testo unico delle leggi in materia bancaria e creditizia, e senza ulteriori oneri finanziari rispetto a quelli derivanti dalla partecipazione medesima.

2. Il microcredito

Il microcredito¹¹ è un'ulteriore espressione della finanza etica e, com'è intuibile dalla parola in sé, è un credito di piccole dimensioni. Si tratta di un prestito a tutti gli effetti, che prevede un particolare sistema di garanzie e una remunerazione per la banca erogatrice del finanziamento. L'innovazione sta nel fatto che

¹¹ Importante è non confondere il microcredito con ciò che viene definito microfinanza. Viene definita microfinanza quell'insieme di servizi finanziari che non si limitano solamente al credito, ma che includono, ad esempio, la gestione di piccoli investimenti, la presenza di un conto corrente di supporto per effettuare varie operazioni e la messa a disposizione di diversi mezzi di pagamento. La microfinanza, come il microcredito, viene attuata nei confronti di soggetti che non dispongono di solide e rilevanti garanzie personali o patrimoniali, ma che anzi non avrebbero i presupposti per accedere a tali tipi di servizi. Il microcredito è una sottocategoria di microfinanza in quanto si occupa esclusivamente dell'accessibilità al credito.

tale sistema permette anche ai non bancabili, ovvero a quei soggetti ritenuti tali dal sistema bancario tradizionale in quanto sprovvisti di garanzie, di ottenere un finanziamento di modesta entità. La legge lo definisce come «prestito di limitato importo con obbligo di restituzione, concesso in assenza di particolari garanzie a soggetti svantaggiati o in difficoltà economica, mirato al finanziamento di microimprese, alla creazione di occupazione (autoimpiego), al sostegno socio-assistenziale nonché agli studi, supportato da peculiari azioni di accoglienza, ascolto e accompagnamento»¹².

Nel corso della storia dell'uomo ci son sempre state forme di finanziamento locale alle persone in difficoltà. Per quanto attiene la realtà italiana, famosi sono sicuramente i monti di pietà, che prestavano piccole somme di denaro alla popolazione più disagiata, richiedendo una forma di garanzia, il pegno, costituito da un oggetto di modesto valore che non veniva più restituito in caso di insolvenza del debitore. In questo caso però, a differenza della pratica del microcredito, esisteva una sorta di garanzia patrimoniale personale, costituita per l'appunto dal pegno offerto.

Ritroviamo poi, in un'epoca più recente, ulteriori istituzioni quali le banche di credito cooperativo, le banche popolari e le casse di risparmio che, come i monti di pietà, si caratterizzano per prestiti di modesto importo. Queste condividono con il microcredito una maggiore attenzione, rispetto agli altri istituti di credito, alla clientela di fascia medio-bassa, che prevalentemente opera a livello locale.

Il microcredito ha cominciato a diffondersi anche in Europa e in altre regioni sviluppate, perché si sono create situazioni di povertà inedite, che non sarebbero state concepibili negli anni passati.

I paesi europei sono entrati in una fase di “deindustrializzazione” rendendo il lavoro dipendente sempre più precario. Le nuove tecnologie, al contempo, facilitano la nascita di piccole unità di produzione, di lavori leggeri: una situazione ideale per lo sviluppo dei micro-prestiti.

Nei primi anni 2000, il microcredito ha iniziato ad affermarsi anche nei paesi sviluppati. In molti casi, le istituzioni finanziarie sono partite appoggiandosi a comunità locali di immigrati, che sono in genere molto compatte e possono contare su un forte senso di solidarietà. Le comunità di immigrati ripropongono infatti nelle periferie delle città occidentali i rapporti di fiducia e solidarietà che esistevano, e in parte esistono ancora, nei nostri piccoli paesi. Restituire il credito torna ad essere una questione di lealtà, di reputazione, di rispetto della parola data nei confronti di tutti i membri di uno stesso gruppo.

È l'economia del Terzo settore, che negli ultimi trent'anni si è sviluppata,

¹² Baranes A., Biggeri U., Tracanzan A., Vago C. (2016), *Non con i miei soldi! Sussidiario per un'educazione critica alla finanza*, Altraeconomia, Milano, pag. 116.

occupando gli spazi lasciati dal progressivo arretramento del sistema di welfare pubblico, andando ad accompagnare l'inclusione economica dei beneficiari del microcredito socio-assistenziale. L'*economia civile* è fatta di cooperative sociali, di associazioni di volontariato, ma anche di imprese socialmente responsabili che stanno riemergendo.

Nel luglio del 2009 anche la Chiesa cattolica si è finalmente accorta della crescente attenzione verso l'altra economia. L'enciclica papale *Caritas in veritate* di Benedetto XVI contiene indicazioni rivoluzionarie sul vivere economico. Per la prima volta si citano espressamente la "finanza etica" e le "banche etiche", l'economia di comunione, il microcredito, il commercio equo e solidale, il turismo responsabile.

L'economia ha bisogno dell'etica per il suo corretto funzionamento, non di un'etica qualsiasi, bensì di un'etica "amica della persona" [...]. Oggi si parla molto di etica in campo economico, finanziario, aziendale [...]. Si sviluppa una finanza etica soprattutto mediante il microcredito. Questi processi suscitano apprezzamento e meritano un ampio sostegno¹³.

Un aspetto messo poco in luce di questa enciclica è l'opzione fondamentale della Chiesa per l'economia civile di mercato. La Chiesa si è schierata apertamente a favore di un'economia che promuova la crescita integrale della persona umana. Non si abbandona il mercato in genere, ma quel mercato capitalistico che ha dato poco spazio all'uomo, anzi l'ha soffocato. L'alternativa che si propone è un mercato sociale, civile, in cui non ci siano solo scambi contrattuali, ma anche la condivisione, la solidarietà, la gratuità. Non si può misurare tutto con il denaro.

La finanza deve essere uno strumento al servizio dell'economia reale. Deve fornire capitale per le attività umane e aiutare a gestire i rischi.

La finanza etica e alternativa mostra concretamente che un modello finanziario completamente diverso non è un'utopia, ma una possibilità concreta. La finanza potrebbe e dovrebbe trasformarsi da uno dei problemi, se non il principale, in una parte della soluzione.

La finanza è strumento essenziale per innescare e accompagnare il processo di sviluppo, economico e sociale di un territorio, grande o piccolo che sia: non c'è sviluppo duraturo dove non c'è attività finanziaria. La finanza a mero scopo speculativo non riesce a raggiungere tutti i cittadini: vi sono coloro i quali non hanno accesso al credito, quelli che non vogliono vedere i loro risparmi gestiti in maniera non coerente con i propri valori.

La vera ricchezza è che il mercato può essere corretto poiché i risparmiatori hanno il potere di scegliere. Affidando i propri risparmi ad un ente piuttosto

¹³ Cit. Enciclica papale *Caritas in veritate* di Benedetto XVI, 2009.

che ad un altro, il cittadino manda un segnale chiaro a chi amministra i fondi per informarlo di come vorrebbe che i suoi risparmi venissero gestiti e utilizzati. Emerge così la nuova figura del consumatore e risparmiatore socialmente responsabile.

Non è quindi solamente l'impresa che deve impegnarsi ad essere socialmente responsabile. L'imprenditore civile possiede motivazione intrinseche, quelle per cui si fa qualcosa per il significato o il valore intrinseco di quel che si fa e non solo per il risultato finale. Anche il cittadino, in qualità di consumatore, non può ritenersi esonerato dall'obbligo di utilizzare il proprio potere d'acquisto per contribuire a raggiungere fini che giudica eticamente rilevanti.

Focalizzeremo ora l'attenzione su due casi di finanza etica di particolare rilevanza: quello della Grameen Bank e quello di Banca Popolare Etica.

3. Il caso della *Grameen Bank*

Parlando di finanza etica, non si può non pensare all'economista Muhammad Yunus, fondatore e direttore della Grameen Bank, la "banca dei poveri" del Bangladesh che, concedendo piccoli prestiti a migliaia di persone indigenti o in gravi difficoltà economiche, ha fatto uscire dalla povertà oltre cinque milioni di persone. Fondata nel 1976, la Grameen è forse la banca etica più conosciuta al mondo, poiché è qui che è nata l'idea del microcredito, inteso come pratica che prevede l'erogazione di modeste somme di denaro, verso famiglie e piccole imprese sprovviste delle tradizionali garanzie patrimoniali.

Tale iniziativa era volta a risollevarne l'economia locale cercando di rendere le persone autonome ed emancipate attraverso un sostegno economico finalizzato ad avviare piccole attività commerciali. Muhammad Yunus capì che le sorti del suo paese non potevano essere sollevate se si creava una sorta di meccanismo tale per cui solo chi era bancabile poteva accedere al credito: in tal modo il resto della popolazione sarebbe rimasto dipendente da forme di sussidio o di volontariato che garantivano a malapena la sopravvivenza.

Il problema di fondo del microcredito e della Grameen Bank rimaneva di fatto il *sistema delle garanzie*. Tale istituzione era pur sempre una banca e non poteva rischiare di fallire a causa dell'insolvenza dei suoi rischiosi clienti, che continuavano ad essere soggetti non bancabili in base al sistema tradizionale. Si studiarono allora diverse forme di garanzia che potevano essere attuate da quest'ultimi. Vennero inizialmente proposti i prestiti di gruppo con responsabilità congiunta. Questa forma di finanziamento prevedeva l'erogazione del credito a ciascun componente del gruppo per l'importo necessario, ma se un membro del gruppo risultava insolvente il suo debito ricadeva sui restanti membri: questo ovviamente rappresentava una forma di garanzia per la banca.

Tra la popolazione permaneva un meccanismo implicito per cui gli individui tendevano a formare gruppi con persone conosciute e che in qualche modo erano ritenute affidabili da tutti i membri dell'aggregazione. Questo accadeva perché nessuno aveva convenienza a ripagare i debiti di altri: ciò risultava ulteriormente vantaggioso per la banca in quanto i debitori, così facendo, operavano autonomamente un processo di selezione, per preferire infine coloro che si presentavano come maggiormente affidabili. Tale modalità presentava però dei limiti. Non tutti, infatti, erano disposti ad accollarsi l'eventuale debito altrui; inoltre, se coloro che erano ritenuti maggiormente solventi si aggregavano tra loro, escludevano di fatto i meno solventi. Questi formavano assieme altrettanti gruppi pur di ricevere un finanziamento dall'istituto di credito, rappresentando però per quest'ultimo un maggior pericolo e un rischio più elevato. Per tal motivo vennero proposte altre tipologie di garanzie: il prestito progressivo e il collaterale nozionale.

Il *prestito progressivo*: il finanziamento è erogato al singolo, supportato però dalla presenza di un gruppo a cui costui appartiene. In questa ipotesi l'importo di denaro è suddiviso in rate, e non in un'unica soluzione e, per poter disporre della somma mensile successiva, la banca richiede il necessario rimborso della quota precedente: in tal modo si abbassa notevolmente il rischio per la banca. Nel *collaterale nozionale*, invece, l'importo richiesto a debito viene concesso ponendo una garanzia, una sorta di pegno su un determinato bene di grande valore per il richiedente. Il valore non è meramente di carattere quantitativo, ma può essere pure un bene di carattere affettivo, non in grado eventualmente di ripagare il prestito ricevuto. Esso però rappresenta un importante incentivo per il debitore a ripagare quanto finanziatogli, spinto proprio dal profondo legame che lo lega a tale oggetto.

La Grameen Bank si caratterizzò per un'altra peculiarità. La banca infatti cercò fin dal principio di coinvolgere i propri clienti nel progetto del microcredito, e lo fece in diversi modi. A chi richiedeva finanziamenti veniva richiesto di depositare piccole somme di denaro se si disponevano, ovviamente di entità inferiore all'importo erogato, perché si intuì che se il debitore era pure depositante della banca era maggiormente coinvolto e motivato a far tutto il possibile affinché il progetto in cui credeva potesse divenire realizzabile e profittevole. Difatti i depositanti, in quanto tali, hanno interesse affinché le prospettive dell'istituto di cui sono clienti siano nel futuro prospere e positive.

Il modello della Grameen Bank riscosse negli anni molto successo tant'è che il 2005 fu proclamato anno internazionale del microcredito e Yunus ricevette, nel 2006, il premio Nobel per la pace. Celebri sono le sue parole, quelle con cui quasi sembra definire la nascita del microcredito: «Quando oggi qualcuno mi chiede come mi siano venute tutte quelle idee innovative [...] io rispondo che

abbiamo guardato come funzionano le altre banche e abbiamo fatto il contrario».

4. Il caso di Banca Popolare Etica

In Italia, l'ambito bancario etico è rappresentato da Banca Popolare Etica, istituita a Padova nel 1999.

Il motto di questo istituto bancario è "l'interesse più alto è quello di tutti", una massima che rende l'idea della politica finanziaria scelta dai soci fondatori.

Ugo Biggeri, Presidente di Banca Popolare Etica, in occasione della sua nomina (maggio 2010) ha dichiarato: «Banca Etica è un sogno realizzato. Grazie al lavoro di questi anni possiamo oggi aiutare a costruire reti di economia responsabile. Reti che sappiano cogliere la sfida di un'economia capace di essere sostenibile, capace di non compromettere le opportunità delle generazioni future. In breve, un'economia capace di futuro». Sono questi, in sintesi, i principi e gli obiettivi che si propone Banca Etica, ovvero, la realizzazione di un'economia sostenibile, nel pieno rispetto dei diritti umani, della collettività e dell'ambiente.

L'art. 5 dello Statuto di Banca Popolare Etica chiarisce inequivocabilmente i principi di riferimento e la "missione" dei funzionari:

Essere pionieri di una nuova idea di banca, intesa come luogo di incontro, dove le persone e la banca manifestano trasparenza, solidarietà e partecipazione, facendo della banca uno strumento anche culturale per la promozione di un'economia che ritiene fondamentale la valutazione sociale e ambientale del proprio agire [...] permettere l'accesso al credito ai soggetti dell'Economia Sociale: imprese, persone e progetti valutati principalmente per la loro capacità di produrre valore sociale.

Banca Etica è nata come banca alternativa, per essere "altro" rispetto alla prassi corrente del "fare banca" e per cercare di cambiare le regole del mercato, attraverso:

- la trasparenza;
- la responsabilità sociale e ambientale come criterio per la gestione della raccolta e degli impieghi;
- la governance diffusa mediante la specifica organizzazione territoriale dei soci;
- la Responsabilità Sociale di Impresa.

L'azione operativa e culturale è orientata alla Responsabilità Sociale d'Impresa come scelta politica, pertanto si configura più come responsabilità civile di impresa, nel senso espresso da Stefano Zamagni (2018).

Tra i diversi strumenti si è scelto di adottare la certificazione *Valore Sociale* attraverso ICEA quale ente di verifica della rispondenza ai requisiti dello stan-

dard. Lo standard Valore Sociale, utilizzato fino alla fine del 2018, prevedeva il monitoraggio del rischio lungo tutta la filiera, insieme all'utilizzo di strumenti di prevenzione dell'impatto negativo dell'attività produttiva sui diritti umani e sugli aspetti sociali e ambientali.

Si tratta di un marchio di qualità sulla Responsabilità Sociale d'Impresa realizzato dopo oltre quattro anni di studi specifici e di consultazioni multi-stakeholder, che hanno coinvolto le principali parti sociali, accademiche e istituzionali.

Gli obiettivi dello standard *Valore Sociale* erano:

- promuovere in ambito economico lo sviluppo sociale, le pari opportunità, la tutela dell'ambiente e il rispetto, il consolidamento e lo sviluppo dei diritti fondamentali;
- favorire la crescita e lo sviluppo di un mercato che rispondesse a criteri di trasparenza, equità e giustizia;
- sensibilizzare organizzazioni, cittadine e cittadini sui temi della Responsabilità Sociale e promuovere la diffusione di acquisti etici.

Valore Sociale, coerentemente con l'approccio di valutazione delle "conseguenze non economiche delle azioni economiche", proprio della Finanza Etica, si estendeva a lavoratori, azionisti, clienti, consumatori, fornitori, creditori, comunità locali e nazionali, associazioni, istituzioni pubbliche, generazioni future.

Attualmente Banca Etica è certificata da Microfinanza Rating¹⁴ dalla quale ha ricevuto un ottimo rating sociale con l'assegnazione di un livello sA- ("buona probabilità di realizzare la missione sociale e sistemi adeguati di gestione della performance sociale e di protezione del cliente").

Il rating sociale, a differenza di quello classico basato sugli elementi prettamente finanziari, valuta e misura le performance attinenti governance, trasparenza, impatto ambientale e sociale e altri aspetti tipici della responsabilità sociale d'impresa come quelli relativi alla legalità.

Alessandro Messina, Direttore Generale di Banca Etica, rispetto all'assessment condotto da Microfinanza rating, ha dichiarato:

Ci conforta per quanto già realizziamo, fornendo al contempo importanti stimoli per migliorare. Rispetto allo stato dell'arte è cruciale avere un parere esterno qualificato e in grado di effettuare confronti a livello internazionale. Da questo punto di vista accogliamo con grande soddisfazione il giudizio sA-. Non mancano però le aree di crescita: in particolare sulla misurazione di impatto e sul suo monitoraggio nel tempo, le indicazioni di Microfinanza rating ci hanno consentito di avviare nuove e specifiche progettualità che già dal 2019 prevediamo inizieranno a produrre risultati. Obiettivo non sarà solo irrobustire la metodologia, ma anche migliorare l'efficienza complessiva dei processi,

¹⁴<https://www.bancaetica.it/comunicato-stampa/banca-etica-eccellente-nella-responsabilita-sociale-verso-lambiente-comunita>.

il livello di coinvolgimento degli stakeholder, l'integrazione tra modelli di valutazione economico-finanziaria e socio-ambientale.

Il pensiero sociale che emerge da questa visione si fonda sull'assunzione di responsabilità degli attori sociali, accomunati dalla ricerca di risposte ai bisogni delle persone e della comunità, per dare vita ad uno sviluppo visto come crescita umana e sociale, nel rispetto dell'ambiente¹⁵ e delle risorse naturali.

Da questa visione della società deriva anche un pensiero economico attento ai bisogni delle persone e delle comunità, dando credito a chi opera per il bene comune, diventando strumento di contaminazione positiva del mercato e innescando processi di innovazione culturale e di cittadinanza attiva.

L'intermediazione creditizia, infatti, impiega i risparmi dei cittadini per finanziare iniziative che necessitano di risorse finanziarie avendo a cuore anzitutto la tutela dei risparmiatori.

Negli ultimi decenni la finanza spesso ha perso di vista il suo scopo originario, trasformandosi da mezzo a servizio dell'economia e della società, a un fine in sé, per "fare soldi dai soldi". Fare impresa, secondo i criteri della Responsabilità Sociale d'Impresa, corrisponde invece alla volontà di realizzare un modello di impresa nuovo e innovativo che, a partire dalla propria *mission*, sia in grado di:

- adottare criteri di eticità nell'attività di intermediazione finanziaria;
- sviluppare e sperimentare un sistema di governance multi-stakeholder ricercando modelli decisionali basati su meccanismi partecipativi e sul dialogo con ogni categoria di *stakeholder*;
- perseguire relazioni industriali innovative;
- estendere il principio della responsabilità sociale anche alle conseguenze delle proprie azioni fino ad includere la catena di fornitura;
- adottare strumenti non autoreferenziali per una verifica della responsabilità sociale delle scelte e dei comportamenti aziendali;
- partecipare attivamente alle campagne promosse dalla società civile;
- collaborare, in partenariato con altre organizzazioni, ad iniziative orientate alla difesa dei diritti umani e alla promozione della cultura della responsabilità sociale d'impresa.

¹⁵ La sede centrale di Banca Etica, a Padova, rappresenta il simbolo della politica ambientale adottata dal gruppo. Essa si configura, a tutti gli effetti, come un edificio intelligente sotto il punto di vista del risparmio energetico, delle emissioni nocive e dell'impatto sociale. Vengono utilizzati pannelli fotovoltaici che coprono il 5% del fabbisogno energetico, mentre il restante viene fornito con l'acquisto di energia pulita certificata da fonti rinnovabili. Nelle filiali la cartellonistica esterna non viene illuminata, sono utilizzate lampade a basso consumo per gli interni, caldaie a basso consumo e l'utilizzo di materiale isolante. Banca Popolare Etica, inoltre, per risolvere il problema delle emissioni di anidride carbonica dei trasporti, ha scelto di collocare le filiali vicino alle stazioni dei treni e avere un parco auto aziendale esiguo, costituito da sei automobili, di cui tre sono ibride, una con impianto gpl e due a gasolio.

Il Codice Etico di Banca Etica, elaborato da una apposita commissione, è stato approvato nel 2010 dall'assemblea dei Soci, divenendo norma di riferimento per gli amministratori, per coloro che operano in nome e per conto della banca e per tutti gli stakeholder.

I valori sono stati identificati ed enunciati in modo chiaro e preciso:

- *Centralità della persona*, quale vincolo fondamentale dell'agire di Banca Etica, che riconosce, rispetta e tutela la persona.
- *Equità*, nel senso di una giusta distribuzione della ricchezza e delle risorse.
- *Responsabilità*, quale attenzione costante dell'organizzazione e di tutti coloro che collaborano con essa alle conseguenze non economiche delle azioni economiche, cioè alle ricadute sociali e ambientali dell'attività di intermediazione finanziaria e dell'attività imprenditoriale.
- *Trasparenza*, come stile che caratterizza le relazioni e la comunicazione tra Banca Etica e i suoi stakeholder.
- *Cooperazione*, come consapevolezza che il bene comune può essere raggiunto solo attraverso l'impegno congiunto di tutti.
- *Solidarietà*, come capacità di captare le istanze di coloro che si trovano in situazioni effettivo svantaggio e come impegno a trovare soluzioni di comune interesse, che tornino a vantaggio di chi ha più bisogno.
- *Partecipazione*, come riconoscimento del diritto dei soci, dei collaboratori e dei risparmiatori di prendere parte alle decisioni.
- *Sobrietà*, come stile di vita teso a soddisfare i bisogni fondamentali di ciascuno, imperniato sul contenimento dei consumi di merci e risorse.
- *Efficienza ed efficacia*, come uso ottimale delle risorse in modo che il loro impiego dia il massimo beneficio a tutti gli stakeholder nel perseguire gli obiettivi dichiarati con il massimo impegno.

4.1 La politica del credito di Banca Etica

Tutte le banche, prima di erogare una somma di denaro ad un cliente valutano, attraverso un'istruttoria di fido, se il soggetto richiedente è solvibile, e quanto della somma richiesta gli può essere effettivamente accordata. Ovviamente anche Banca Etica attua questa procedura, basandosi sui dati economico finanziari, in quanto un'eventuale insolvibilità da parte del cliente equivarrebbe non solo a soldi sottratti ad altri, e quindi a risorse che potevano essere impiegate diversamente, ma causa evidentemente anche problemi al soggetto finanziatore.

L'attività di erogazione del credito e di raccolta del risparmio in Banca Etica deve essere sempre coerente con la policy adottata dal gruppo. In questo senso, Banca Etica si distingue, ancora una volta, rispetto al sistema bancario in gene-

rale perché è l'unica ad adottare contemporaneamente criteri positivi e negativi in relazione ai settori della raccolta e del credito.

Precisamente, in relazione ai criteri positivi, Banca Etica dà credito, come si può leggere nel sito web della banca, solamente a determinati settori, quali: il sistema del welfare, il settore delle energie rinnovabili, all'ambiente, al biologico, alla cooperazione internazionale, al commercio equo e solidale e alle persone (per quanto concerne i loro fabbisogni finanziari primari, come la casa, i mezzi di trasporto, ecc.). Inoltre, finanzia l'ambito dell'animazione socioculturale, le realtà economiche che operano nell'ambito del sociale e, infine, le imprese sociali e responsabili sotto il profilo della responsabilità sociale d'impresa, ovvero quelle aziende che investono consapevolmente avendo cura dei riflessi sociali e ambientali del proprio operato, oltre che mirare al solo profitto¹⁶.

D'altro canto, è stata adottata pure una precisa politica interna in merito agli impieghi in cui viene convogliato il denaro raccolto (criteri negativi). Non vengono pertanto sostenute, tramite finanziamenti provenienti dal gruppo, quelle attività che presentano determinate scelte economiche che ostacolano lo sviluppo umano, in particolare:

- produzione e commercializzazione di armi; attività con evidente impatto negativo sull'ambiente; utilizzo e sviluppo di fonti energetiche e di tecnologie rischiose per l'uomo e l'ambiente;
- sfruttamento del lavoro minorile, violazione dei diritti della persona, non rispetto delle garanzie contrattuali;
- allevamenti animali intensivi che non rispettino i criteri previsti dagli standard della certificazione biologica;
- esclusione/emarginazione delle minoranze o di intere categorie della popolazione;
- rapporto diretto con regimi che notoriamente non rispettino i diritti umani e/o che siano gravemente responsabili della distruzione dell'ambiente;
- attività di ricerca in campo scientifico che conducano ad esperimenti su soggetti deboli o non tutelati o su animali;
- mercificazione del sesso;
- gioco d'azzardo.

L'innovazione di Banca Etica sta nel fatto che l'istituto non si appoggia esclusivamente all'istruttoria di fido tradizionale per decidere se finanziare o meno un soggetto, ma effettua pure un'istruttoria non convenzionale, ovvero un'istruttoria socio-ambientale, per verificare se la destinazione futura del denaro prestato rispetterà criteri di compatibilità con la comunità, l'ambiente e altri ambiti sociali inerenti.

¹⁶ www.bancaetica.it.

La valutazione dei finanziamenti è basata su un'indispensabile conoscenza del cliente, della sua progettualità e delle sue specifiche richieste. Prima di essere finanziato, infatti, un progetto non deve passare solo un esame economico, ma anche un'istruttoria che prende in considerazione criteri non strettamente finanziari, per esempio la partecipazione democratica all'interno delle cooperative, la riduzione delle emissioni inquinanti, la capacità di risposta ai bisogni dell'area.

Questi criteri non economici sono una quarantina e vengono esaminati dalla figura del "valutatore sociale", soci volontari della banca che vengono formati dalla banca stessa al fine di valutare personalmente, sul posto, la coerenza delle realtà che richiedono un finanziamento.

Se un progetto non ottiene una valutazione sociale positiva, l'ufficio fidi della banca non procede nemmeno ad una valutazione economica: il progetto non viene finanziato.

Il metodo di affidamento appena illustrato non si riscontra in nessun altro gruppo bancario tradizionale. Questo modo di operare può avere una doppia sfaccettatura: da un lato, spinge ad autoescludersi chi non condivide i principi di Banca Etica; dall'altro, più sono i criteri che vengono adottati per la procedura di affidamento, più è attento, preciso e di qualità l'impiego del denaro affidato.

Come se non bastasse, Banca Etica è anche l'unica banca a rendere pubblici i finanziamenti che concede a persone giuridiche, in termini di importo, progetti e destinatari, facendosi così portatrice, nel senso più profondo, del termine trasparenza.

La trasparenza è infatti il primo ingrediente dell'etica in campo finanziario. Se si apre il sito di Banca Etica (www.bancaetica.it), in home page si può cliccare su "scopri chi finanziamo" e leggere tutti i finanziamenti concessi a persone giuridiche, uno per uno, divisi per provincia e settore.

L'etica, la trasparenza e il rapporto di fiducia che si viene ad instaurare danno i loro frutti, anche a livello estremamente pratico.

Il tasso di sofferenze nette di Banca Etica, infatti, rimane comunque molto basso (0,5% nel 2017 e 0,89% nel 2018), al di sotto della media del sistema bancario italiano che si attesta al 3,74%.

Il capitale sociale di Banca Etica è arrivato a 65,3 milioni di euro. L'indice di patrimonializzazione di Banca Etica (CET 1) è del 12,15% (la media del sistema bancario è del 12,5%).

Il dato va soprattutto reinterpretato tenendo in considerazione che i finanziati di Banca Etica sono per lo più cooperative ed enti no profit, privilegiando

il Terzo Settore¹⁷, ovvero soggetti che difficilmente hanno un accesso al credito agevole nel sistema tradizionale.

Per avere accesso al credito non è necessario essere soci di Banca Etica, la relazione creditizia può maturare nella scelta di diventare socio. In tal modo, infatti, l'istituto non solo rafforza la sua base sociale, ma rende il cliente-socio partecipe in merito all'operato dell'istituto, in quanto non sta più rischiando soldi altrui, ma vengono coinvolti i suoi soldi.

I soci di Banca Etica godono di agevolazioni sia per quanto riguarda i conti correnti che i finanziamenti. Per essere socio è sufficiente possedere cinque azioni, ciò dimostra che con un minimo investimento si può partecipare all'operato del gruppo in maniera attiva, sfruttando il voto capitaro che si possiede in qualità di socio-azionista. Questo crea un rapporto fiduciario tra la banca e il suo cliente-socio, oltre al fatto che tale legame rappresenta un vantaggio competitivo a discapito delle altre popolari, in quanto così il principio mutualistico si esprime in tutta la sua portata. Nel sito si ribadisce infatti che «Banca Etica distribuisce un utile che è sociale e ambientale, remunerando il capitale investito sotto forma di bene comune generato, di vantaggi apportati alla comunità e al territorio, di maggior solidità del progetto di Finanza Etica»¹⁸.

La Finanza Etica, attraverso Banca Popolare Etica, ha così potuto affermarsi anche nel nostro territorio regionale con grande vigore, dimostrando che una finanza responsabile non solo è attuabile, ma è pure profittevole nel medio/lungo termine, anche in termini economici.

5. Per una responsabilità civile di impresa

Il caso di Banca Popolare etica costituisce senz'altro un caso esemplare di buona pratica nella direzione della responsabilità sociale di impresa. Una responsabilità che assume, in questo caso, una forte valenza etica e di scelta politica. Proprio il caso di Banca Etica ci consente, allora, di andare oltre le definizioni prevalenti di *Corporate Social Responsibility* (CSR) e di parlare piuttosto di *Responsabilità civile di impresa*.

Come spiega Stefano Zamagni (2018), il concetto di Responsabilità civile consente di far fare un grande passo in avanti al concetto di CSR, aprendo il suo

¹⁷ Per il Terzo Settore sono stati ideati alcuni progetti speciali, e uno di questi è la Cooperazione Sociale. Banca Etica, in quanto banca popolare e in qualità di società cooperativa per azioni, è molto attenta al mondo delle cooperative soprattutto perché molte di queste hanno creduto e contribuito fin dagli esordi alla causa di Banca Etica. Per questo il gruppo concede un terzo dei finanziamenti a società cooperative ed ha stipulato con molte organizzazioni che le aggregano convenzioni che offrono prodotti e servizi pensati su misura per queste realtà economiche, estesi anche ai dipendenti e collaboratori nel pieno rispetto del principio di mutualità.

¹⁸ www.bancaetica.it.

raggio di azione verso il territorio entro cui l'impresa agisce, andando quindi ben oltre l'ambito della singola impresa.

Con la CSR oggi non si parla più solo di *shareholder* (gli azionisti appunto), ma di *stakeholder*, ovvero dei portatori d'interesse come azionisti, dipendenti, clienti, fornitori, cittadini. Questo perché il merito del successo di un'impresa è anche frutto del contesto nel quale essa opera.

Tuttavia, l'impresa non può limitarsi solamente a seguire l'ordinaria amministrazione. L'imprenditore intelligente pensa al futuro, ragiona pensando a lungo termine. Se la responsabilità sociale di impresa si limita a indicare all'impresa cosa "non fare", assumendo comportamenti che, da un lato, non seguono solo la logica del profitto privato e, dall'altro, inducono l'impresa a evitare comportamenti impattanti, come per esempio, non sfruttare i lavoratori, non inquinare l'ambiente, oppure cosa fare in senso compensativo, rispetto a quanto l'impresa ha tolto al territorio, con la *responsabilità civile d'impresa* si chiede invece all'impresa di fare ancora un passo in avanti, concorrendo a modificare le regole del gioco che impediscono la realizzazione effettiva degli obiettivi di sviluppo sostenibile. Responsabilità civile significa, insomma, fare una scelta etica esplicita verso gli obiettivi dello sviluppo sostenibile e responsabile e agire in senso proattivo.

La vera sfida per gli imprenditori, oggi, è quella di discostarsi dalla figura di imprenditore miope, di quell'imprenditore cioè, che "se gli mostri la luna, ferma lo sguardo alla punta del dito". Occorre favorire una visione strategica che abbia una visione del futuro. Occorre, per esempio, favorire la cooperazione tra le imprese: la triangolazione pubblico/privato/terzo settore su basi territoriali.

Non viviamo certo nel migliore dei mondi possibili, anzi, viviamo in un contesto che, dal punto di vista economico, sociale e ambientale, presenta molti più problemi che opportunità. Tuttavia, focalizzarsi solo su ciò che non funziona non è la soluzione. Bisogna ideare soluzioni innovative, guardare ai problemi come opportunità di sviluppo, per progettare il futuro con una strategia propositiva.

La responsabilità civile di impresa e la finanza etica possono costituire solide condizioni per poter agire in modo consapevole e responsabile, nella direzione di una co-progettazione di uno sviluppo territoriale sostenibile.

Innovazione sociale e cura dello svantaggio nel «mercato del lavoro vulnerabile»: il contributo del Terzo Settore

Alessia Zoppelletto e Luca Zarri

1. Il contributo del Terzo Settore nel mercato del lavoro vulnerabile

Interrogarsi sulla tematica dello svantaggio non può esimere lo studioso dall'approfondire il tema del "mercato del lavoro vulnerabile" – che possiamo vedere come quel mercato in cui operano, dal lato della domanda, una pluralità di soggetti attivi nella cura dello svantaggio e, dal lato dell'offerta, una pluralità di soggetti in condizioni di svantaggio disposti ad impegnarsi nel mondo del lavoro. La vulnerabilità esprime una condizione di criticità multidimensionale, una condizione di sostanziale mancanza di capacità personali e/o di risorse, che si ripercuote a catena anche su contesti di vita personale e relazionale del soggetto interessato.

Come è noto, nella realtà delle economie di mercato contemporanee, il mercato del lavoro non è, per molte ragioni, un mercato autenticamente concorrenziale. In diversi Paesi, una delle principali criticità del mercato del lavoro è identificabile nella condizione in cui versa un numero spesso anche rilevante di persone che non riescono a trovare un'occupazione pur essendo disposte a farlo. Come osserva Depedri (2012): «La difficoltà di trovare lavoro non colpisce [...] tutti allo stesso modo. Essa varia a seconda delle caratteristiche delle persone, colpendo soprattutto coloro che le imprese ritengono non esser in grado di garantire livelli di produttività almeno sufficienti a coprire il costo del loro impiego. Questi gruppi di persone sono solitamente definiti *svantaggiati*».

Il mercato del lavoro vulnerabile è contraddistinto da asimmetrie informative derivanti dall'incompletezza delle informazioni a disposizione dei principali

attori che vi operano. Più di altri mercati, infatti, esso non permette, da una parte, ai soggetti in condizione di svantaggio di conoscere le reali opportunità di lavoro a loro disposizione e, dall'altra, alle organizzazioni che operano dal lato dell'offerta di reperire le informazioni necessarie relativamente alle effettive abilità lavorative delle persone che sono alla ricerca di un'occupazione. Inoltre, nei Paesi dell'Europa meridionale – tra cui l'Italia – che condividono un modello di welfare di tipo “latino-familistico” (Lødemel e Schulte, 1992), questo mercato è caratterizzato da una rigidità riconducibile non solo alle informazioni disponibili o alle tecnologie produttive, ma anche alle norme che lo regolamentano che, stratificandosi nel tempo, hanno contribuito a generare un quadro complesso e frammentato sul tema dello svantaggio. Pertanto, si può definire in maniera ancora più accurata il mercato del lavoro vulnerabile come quel mercato in cui operano, dal lato della domanda, una pluralità di attori impegnati nella cura dello svantaggio e, dal lato dell'offerta, una pluralità di soggetti disposti a fornire il loro lavoro e *riconosciuti* come svantaggiati.

Storicamente, nel nostro Paese, rispetto alle condizioni di bisogno e di povertà delle persone è intervenuto l'attore pubblico, attraverso l'adozione di misure di tipo assistenziale a favore delle fasce deboli della popolazione. I caratteri che classicamente hanno connotato il nostro sistema di welfare possono essere ricondotti, in primo luogo, alla categorialità e frammentarietà delle politiche, «ovvero, all'esistenza di misure mirate a gruppi specifici al di fuori di un disegno istituzionale complessivo volto al mantenimento del reddito in condizioni di bisogno tout court» (Kazepov e Carbone, 2007).

Il nostro sistema di welfare si confrontò inizialmente con una “geografia del disagio sociale” imperniata su poche fattispecie tipizzate che rendeva possibile un'organizzazione del welfare estremamente standardizzata nell'articolare risposte ai bisogni sociali. Il minore abbandonato, l'anziano solo, il malato di mente e il portatore di handicap sono state le prime categorie individuate e le risposte a queste forme di disagio venivano anch'esse inquadrate sulla base di schemi relativamente semplici: ad esempio, gli istituti di ricovero (orfanotrofi, ospizi o manicomi) hanno rappresentato a lungo l'unica risposta possibile – assolutamente standardizzata – a molti dei problemi di disagio sociale di categorie di soggetti che, a motivo di particolari condizioni personali o sociali, non erano inseriti nella società. Storicamente, all'interno del modello di welfare cosiddetto “latino-familistico”, hanno contribuito in modo decisivo alla realizzazione delle politiche sociali attori quali la famiglia o la Chiesa, che hanno svolto un ruolo chiave nel proteggere i soggetti più deboli – e questo a fronte di una assegnazione tipicamente insufficiente di risorse e servizi per potervi fare fronte adeguatamente. La cosiddetta *sussidiarietà passiva* (Ferrera, 1984; Ascoli, 1984; Ferrera e Gualmini, 1999; Ranci, 2004), ovvero l'attribuzione di responsabilità alla rete

sociale più vicina al soggetto svantaggiato, ha caratterizzato fortemente il modello di welfare del nostro Paese, che ancora oggi risente in misura significativa di questa impostazione.

Dalla fine degli anni Settanta, tuttavia, questo approccio è entrato in crisi, sia per la difficoltà dimostrata nel fronteggiare l'aumento della spesa da esso generata, sia perché i bisogni sono aumentati e divenuti sempre più eterogenei e complessi, anche a seguito dei mutamenti che hanno contraddistinto il mercato del lavoro e l'istituto familiare. A fronte di questi importanti cambiamenti, «il sistema di welfare si è trovato con una legislazione e un'organizzazione dell'offerta complessivamente inadeguate, [...] con una centralizzazione eccessiva dei poteri decisionali e con modalità organizzative troppo standardizzate per poter rispondere in modo adeguato ad una domanda di servizi crescente e sempre più differenziata» (Borzaga, 2000). Questa condizione contribuì a spostare dalla sfera pubblica a quella del privato sociale una serie di servizi e attività che di fatto risultavano essere fonte prevalentemente di sprechi e di effetti negativi per il bilancio dello Stato, tanto che Propersi (2012) individua tra le cause che, a livello macro, contribuiscono a spiegare la diffusione del fenomeno del non profit, proprio la crisi dello Stato Sociale e il tramonto dello Stato Assistenziale, laddove il termine “Secondo Welfare” starebbe proprio ad indicare la nuova generazione di politiche sociali sviluppate al di fuori del perimetro pubblico e all'interno dei confini del Terzo Settore.

L'evoluzione del modello tradizionale in un modello di “welfare mix” caratterizzato da un maggiore pluralismo dei soggetti di offerta di servizi socio-assistenziali e sanitari – composto sia dalle istituzioni pubbliche che da soggetti privati appartenenti al Terzo Settore – riuscì a ridurre il divario tra l'eterogeneità di bisogni e l'offerta di servizi sociali. Come osservato da Bernardoni e Picciotti (2017), alla luce dei «fallimenti dello Stato nell'assicurare ai cittadini servizi di welfare adeguati al nuovo contesto economico e sociale» (Weisbrod, 1988) e in presenza dei fallimenti del mercato (Hansmann, 1980) e delle imprese for profit nell'erogazione di servizi ad alto contenuto relazionale, si crearono le condizioni per lo sviluppo della cooperazione sociale.

Attraverso la L. 381/1991 il Legislatore diede legittimazione, dal punto di vista normativo, al fenomeno in questione, fornendo uno strumento adeguato, quale si rivelò essere quello della cooperativa sociale di tipo B¹, alle tendenze che si registravano da tempo in tutto il Paese e che avevano oramai raggiunto dimensioni tutt'altro che marginali. Queste organizzazioni sono ormai note

¹ Le cooperative sociali di tipo B sono forme organizzative che rientrano nella macro categoria delle cooperative sociali. Queste aggiungono, alle tradizionali finalità mutualistiche proprie della forma cooperativa, il perseguimento di finalità sociali. In particolare le cooperative sociali di tipo B sono dedite all'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati in diversi settori economici (agricolo, industriale, commerciale o di servizi).

anche come *imprese sociali di inserimento lavorativo* e affrontano in maniera innovativa la problematica della selezione, della formazione al lavoro e dell'inserimento di soggetti svantaggiati. Come hanno rilevato Bernardoni e Picciotti (2017): «Storicamente le cooperative, sin dalla loro nascita, sono state uno strumento a disposizione delle fasce deboli della popolazione [...] per migliorare le proprie condizioni di vita e trasformare il sistema economico e sociale, aumentando il livello di giustizia sociale ed equità».

A tale riguardo, Depedri (2012) ha osservato: «Contrariamente alla convinzione diffusa che nessun soggetto privato può avere interesse ad impegnarsi nell'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati, queste cooperative si sono progressivamente affermate e consolidate, dimostrando di essere uno strumento capace di recuperare al lavoro i soggetti svantaggiati e di offrire loro concrete possibilità occupazionali. Quando le istituzioni pubbliche ne hanno riconosciuto la funzione e hanno instaurato con esse rapporti di collaborazione [...], esse hanno mostrato livelli di efficienza ed efficacia decisamente positivi, riuscendo non solo a ridurre la spesa pubblica per le diverse forme di sostegno alle persone svantaggiate, ma producendo un valore economico positivo».

2. Verso una nuova classificazione dello svantaggio: la ricerca nel Veronese

Per mettere ulteriormente a fuoco il tema del contributo delle organizzazioni del Terzo Settore al disegno di un welfare di territorio, in questo paragrafo si farà riferimento ad alcuni risultati ottenuti all'interno di una ricerca di carattere qualitativo condotta recentemente con specifico riferimento al territorio veronese sul tema dell'inserimento socio-lavorativo delle fasce più deboli della popolazione².

L'ordinamento giuridico italiano è strutturato su un modello che, com'è noto, viene tradizionalmente denominato di *civil law* e si contrappone a quello tipico degli ordinamenti anglosassoni, denominato di *common law*. Guardando al riconoscimento dello svantaggio nel nostro Paese, un approccio al concetto

² Il progetto di ricerca dal titolo *Dall'inserimento all'autonomia lavorativa*, coordinato dal Dipartimento di Scienze Economiche dell'Università di Verona, si è sviluppato nell'ambito del Progetto *ResponsabilMente – Promuovere l'innovazione sociale e trasmettere l'etica – Percorsi di Rsi*, finanziato dal Fondo Sociale Europeo della Regione Veneto, che, nel territorio veronese, ha avuto MAG Verona – Società Mutua per l'Autogestione, come ente promotore. Tale progetto di ricerca è stato sviluppato da Alessia Zoppelletto, borsista di ricerca presso il Dipartimento di Scienze Economiche dell'Università di Verona nel periodo ottobre 2017 – ottobre 2018, con la supervisione del prof. Luca Zarri. A questo riguardo si veda anche il volume edito da MAG Edizioni, in corso di pubblicazione, che raccoglie i frutti dei lavori di ricerca sviluppati nell'ambito del Progetto *Cooperiamo per l'Economia del Buon Vivere Comune*.

di svantaggio storicamente categoriale e progressivamente ampliato in modo frammentario (attraverso un allargamento della lista di rischi tutelati e riconosciuti dal Legislatore) ha fatto sì che, stratificando gli interventi normativi e aggiungendo progressivamente nuove fattispecie riconosciute dall'ordinamento come svantaggiate, si creassero diversi spazi grigi negli interstizi normativi per quanto concerne il riconoscimento giuridico del soggetto svantaggiato. Può accadere, infatti, che una stessa categoria di svantaggio venga riconosciuta con modalità eterogenee a seconda della zona geografica in cui viene rilevata o, ancora, che il riconoscimento dello svantaggio avvenga solo pro tempore, il che rende concreto il rischio che gli strumenti normativi a disposizione delle organizzazioni che operano nella cura dello svantaggio e la loro applicazione reale siano di fatto limitati.

A fronte di una specificità di svantaggi tutelati, entro tali spazi grigi, la ricerca empirica menzionata in precedenza ha reso possibile identificare almeno due ulteriori forme di svantaggio: una esistente "de facto", ma non riconosciuta, e una qualificabile come "latente". Questa distinzione concettuale risulta inedita in letteratura ed emerge con forza dall'indagine condotta nel territorio veronese, che ha visto intervistate, sul tema dell'inserimento socio-lavorativo di soggetti vulnerabili, 44 organizzazioni attive a livello locale, partendo dapprima da una selezione di imprese partner del Progetto *Cooperiamo per l'Economia del Buon Vivere Comune* e proseguendo poi attraverso un campionamento a catena. Gli elementi comuni rilevati attraverso una prima mappatura, condotta attraverso interviste semi-strutturate, sono poi stati confermati sia nel corso di un focus group guidato dalla ricercatrice che attraverso ulteriori interviste strutturate (di *follow-up*), rivolte nello specifico ad operatori, educatori e responsabili delle organizzazioni operanti con soggetti vulnerabili.

Tra i risultati di maggiore rilievo emersi dalla ricerca vi è che non sempre, a fronte dello svantaggio palese di un soggetto, tale situazione di svantaggio venga riconosciuta o vengano messi a disposizione delle organizzazioni che si occupano di tali soggetti, strumenti idonei ad implementare processi di riqualificazione ed *empowerment* dei soggetti stessi. Pertanto, alcune categorie di soggetti, seppur sostanzialmente versanti in condizione di svantaggio, risultano penalizzate in quanto non riconosciute o riconosciute solo in parte come tali. Come esempi di questo tipo di situazioni possiamo menzionare una varietà di casi, quali le donne vittime di violenza sia fisica (spesso all'interno delle mura domestiche) che psicologica, le donne vittime di tratta del lavoro o della prostituzione, i giovani che arrivano alla maggiore età senza avere completato il percorso di studi obbligatorio previsto dalla legge, i soggetti giunti al termine di percorsi di disintossicazione in comunità apposite, i richiedenti asilo riconosciuti solo come soggetti deboli, gli ex carcerati per i quali le organizzazioni

beneficiano di strumenti di sgravio fiscale solo per poco tempo e i soggetti con fragilità mentale che non vogliono richiedere l'invalidità.

Come si è detto, un altro aspetto di particolare rilievo emerso dalla ricerca sul campo riguarda lo *svantaggio latente*, ovvero la situazione tipica di soggetti in condizioni di marginalità che evidenziano un alto rischio di entrata in una situazione di più marcata criticità. Si tratta spesso di condizioni di equilibrio apparente o precario in cui, in mancanza di un adeguato supporto, una persona rischia di scivolare in una condizione di svantaggio che può andare a condizionare significativamente in primis la situazione della persona interessata ma, in secondo luogo, anche quella del nucleo affettivo che le gravita attorno. Queste situazioni, ad esempio, possono riguardare madri sole o padri soli che si trovano a dover fronteggiare situazioni di disagio (magari in contesti in cui è in atto una separazione o un divorzio); tali circostanze interessano potenzialmente anche i giovani, in particolare i cosiddetti *care leavers*, i giovani in *stand-by* e i NEET³.

Dalla ricerca condotta è inoltre emerso che, nonostante spesso gli strumenti a disposizione delle organizzazioni siano inadeguati, queste ultime decidano in un numero non trascurabile di casi di farsi carico ugualmente di tali soggetti, rispondendo quindi a bisogni manifesti pur in assenza di sufficienti risorse – anche se non si tratta di bisogni riconosciuti come situazioni di svantaggio *ex lege*. Operando a livello territoriale ed essendo prossime alla collettività, le organizzazioni del Terzo Settore si fanno in questo modo interpreti dei bisogni sociali del territorio e anticipatrici dei percorsi normativi, spesso configurandosi così come precursori di traiettorie che il Legislatore si trova poi a recepire.

3. Innovazione sociale e prevenzione dello svantaggio

La riflessione qui proposta intende evidenziare come le organizzazioni operanti nel mercato del lavoro vulnerabile, dove il Terzo Settore riveste un ruolo fondamentale, possiedano le caratteristiche adeguate allo scopo di fornire risposte più tempestive rispetto alle istituzioni pubbliche, per quanto concerne i bisogni delle fasce deboli della popolazione, soprattutto nei casi di vuoto normativo e quindi necessariamente anche in assenza di strumenti idonei messi a loro disposizione. La maggior parte delle realtà intervistate nascono proprio dalla

³ I *care leavers* sono giovani provenienti da percorsi di tutela sociale che, al compimento della maggiore età, e quindi allo scadere della tutela legata al loro status di minorenni, sono obbligati a lasciare il percorso di accoglienza fuori dalla famiglia. I giovani in *stand-by* sono giovani con un lavoro spesso precario e guidati da un forte desiderio di autonomia. I NEET, dall'acronimo inglese *Not in Education, Employment or in Training*, sono invece coloro che nell'età compresa tra i 15 e i 29 anni non hanno lo status di occupati, né risultano inseriti in un percorso di formazione e che pertanto devono necessariamente essere supportati nel processo di orientamento verso la formazione o il lavoro.

volontà di configurarsi come un'alternativa a servizi fortemente standardizzati come i centri diurni, le comunità psichiatriche o le comunità di recupero per dipendenze, offrendo quindi un ventaglio di opportunità diversificate. Un tale orientamento però implica l'erogazione di maggiori servizi, co-costruiti con gli utenti e quindi caratterizzati da una maggiore complessità, in un contesto di risorse scarse (Bernardoni e Picciotti, 2017).

Il fine ultimo delle organizzazioni che si occupano di soggetti in condizione di svantaggio e che cercano di sviluppare modelli che permettano ai propri utenti la realizzazione di una piena inclusione sociale è quello di mettere al centro la persona come portatrice di risorse e non solo di bisogni, mirando alla realizzazione di un inserimento sociale prima che lavorativo e valorizzandone il *capitale umano*⁴.

Sebbene oggi vi sia ampio consenso tra gli economisti relativamente all'importanza che le conoscenze accumulate, le abilità acquisite e le competenze maturate attraverso l'istruzione dalle persone rivestono tanto dal punto di vista dei singoli individui quanto dell'economia e della società latamente intesi, una consistente quota di studiosi, soprattutto di estrazione umanistica, è ancora restia ad accettare l'idea di ricorrere ad una categoria concettuale in cui si associ all'essere umano il sostantivo "capitale". Per quanto concerne la letteratura del Novecento, il Premio Nobel Gary Becker diede grande impulso alla ricerca economica sul capitale umano⁵. Nel suo *Human Capital* (1964), vennero calcolati i tassi di rendimento privati e pubblici degli investimenti in vari livelli di istruzione per diversi gruppi di persone. Ben presto Becker si accorse che un'analisi di questo tipo poteva spiegare molte delle regolarità che caratterizzavano il mercato del lavoro, arrivando a sviluppare una teoria più generale del capitale umano. Un contributo rilevante sul tema è stato successivamente fornito da un altro Premio Nobel per l'Economia, Amartya Sen (1994), grazie al suo approccio centrato sulle *capabilities*, intese come «le possibilità e le potenzialità della persona di convertire ciò che le proprie risorse costituiscono, in *well-being* (benessere)» (Reali, 2004).

Per quanto concerne la condizione di vulnerabilità, è importante rilevare come la capacitazione di un soggetto vulnerabile passi innanzi tutto dal riconoscimento del diritto a condurre un'esistenza dignitosa. Secondo Reindal (2009),

⁴ Per quanto riguarda la misurazione del capitale umano, Petty (1676) fu tra i primi a cimentarsi in questa impresa, includendo nel calcolo della ricchezza nazionale di un Paese anche la capacità lavorativa degli uomini, intesa come attitudine a creare ricchezza; più tardi Farr (1853) perfezionò il sistema adottato da Petty e a seguire anche Wittstein (1867), Engel (1883) e, in tempi più recenti, Mincer (1958) e Schultz (1961) fornirono importanti contributi al riguardo.

⁵ Si può affermare che le basi al concetto di capitale umano vennero poste già dal padre fondatore dell'economia politica classica, Adam Smith, ne *La Ricchezza delle Nazioni* (1776), che elaborò un'analogia tra investimento in macchinari produttivi (capitale fisico) e investimento in formazione.

l'approccio delle capacità può essere collocato all'interno della teoria della giustizia di Sen, che, nel porsi la domanda *equality of what?* (Sen, 1980), mira ad interrogarsi su «cosa debba esser preso in considerazione per valutare l'uguaglianza, la qualità della vita, il benessere e la giustizia sociale» (Pasqualotto, 2014). Rispetto ad impostazioni classiche centrate su nozioni quali “bisogni” e “risorse”, «Sen fornisce una cornice teorica nuova partendo dal principio che la libertà di raggiungere uno stato di benessere è di primaria importanza e che questa libertà deve essere intesa non solo e non tanto in termini di possibilità economica, quanto in termini di capacitazione dell'individuo, ovvero in termini di “opportunità reali” che l'individuo ha di fare ed essere, rispetto al suo valore» (Bergamasco, 2008).

I percorsi di capacitazione dei soggetti vulnerabili costruiti dalle organizzazioni del Terzo Settore impegnate nella cura dello svantaggio mirano in ultima analisi ad un *empowerment* che parta dall'imprenditività (e quindi da un'attivazione del soggetto) e dal protagonismo delle persone, ovvero da condizioni volte a generare un cambio di percezione di sé nei soggetti coinvolti, favorendo il passaggio di questi ultimi da passivi fruitori di interventi ad utenti attivi.

Inoltre, le organizzazioni che sono impegnate in questo ambito e che pongono la propria attenzione non solo sui risultati, ma anche sul loro ruolo in relazione allo svantaggio, calibrano i propri interventi su un *orizzonte temporale* che risulti compatibile con le esigenze dei soggetti più fragili. Non è infatti possibile attivare percorsi veramente inclusivi laddove, a fronte di uno svantaggio, vengano attivate risposte e servizi disegnati su un orizzonte di breve termine e con una prospettiva di tipo esclusivamente erogativo. I percorsi di capacitazione che le organizzazioni propongono a queste categorie di utenti svantaggiati sono molteplici e si differenziano significativamente dai modelli del passato, che miravano a creare un contesto protetto, lontano dal confronto con l'esterno, spesso operando all'interno di strutture chiuse.

Nel rispondere alle esigenze specifiche dei soggetti più fragili, inoltre, le organizzazioni del Terzo Settore avvertono sempre di più la necessità di porre in atto adeguate strategie di *prevenzione* al fine di intercettare a monte bisogni che potrebbero cronicizzarsi e farsi più critici col passare del tempo. In particolare, meritano di essere menzionate le attività di prevenzione che si attivano nei confronti di tutti quei soggetti che si possono ricondurre alla macro-classe dello svantaggio latente, ovvero, come chiarito in precedenza, a quei soggetti che si caratterizzano per un elevato rischio di entrata in una condizione di svantaggio sostanziale. Quello della prevenzione si configura come un tema trasversale alle organizzazioni del Terzo Settore impegnate nella cura dello svantaggio, che ritengono essenziale il proprio ruolo nell'anticipare la devianza attraverso un orientamento strategico che agisca in profondità, aggredendo le cause dello

svantaggio rispetto all'agire sulla mera cura degli effetti mediante interventi a posteriori.

4. Oltre lo Stato e il Mercato: innovazione sociale e Terzo Settore

Se guardiamo all'inclusione nel mercato del lavoro dei soggetti svantaggiati e quindi maggiormente vulnerabili, vediamo come l'esperienza storica delle principali economie di mercato occidentali abbia messo in luce i limiti dell'azione tanto dell'attore pubblico quanto del mercato tradizionale. Da un lato, la presenza di soggetti svantaggiati sul mercato del lavoro è stata tipicamente considerata un problema di natura più sociale che economica, a cui lo Stato ha cercato di rispondere tramite politiche pubbliche estremamente onerose e di matrice fortemente assistenziale. Dall'altro, l'esclusione del soggetto svantaggiato dal mercato del lavoro (definito anche come un soggetto "*hard to place*"; Erhel et al.1996) è imputabile nella maggior parte dei casi più al mancato funzionamento del mercato stesso che alla ridotta capacità lavorativa dei soggetti da esso esclusi (Depedri, 2012).

I contributi più innovativi forniti dal Terzo Settore nel nostro Paese in risposta a condizioni di fragilità nel mercato del lavoro vulnerabile nascono proprio dal tentativo di configurarsi come un'alternativa a servizi di stampo assistenziale fortemente standardizzati – quali centri diurni, comunità psichiatriche e comunità di recupero per dipendenze – e con lo scopo di offrire un ventaglio di possibilità diversificate e costruite su misura sulle specifiche esigenze della persona che versa in condizioni di svantaggio. Un orientamento di questo tipo implica maggiore impegno dal punto di vista delle organizzazioni in termini di investimento in risorse – anche umane – necessarie ad organizzare una co-progettazione che vada a coinvolgere non solo gli utenti, ma anche i professionisti del sociale e le reti sociali più vicine ai soggetti svantaggiati, adottando un approccio che spinga il più possibile verso l'adozione di una visione sistemica nella cura dello svantaggio.

Sebbene un approccio di questo tipo aumenti il livello di complessità in un contesto di risorse scarse, esso permette altresì alle organizzazioni di godere di alcuni fattori di vantaggio competitivo. Coinvolgendo una pluralità di stakeholder, infatti, come evidenziato in precedenza, si possono intercettare a monte bisogni che potrebbero cronicizzarsi e farsi più critici col passare del tempo e attivare risposte di tipo *preventivo* che consentano, tramite l'attivazione di economie di rete, anche significativi risparmi in termini economici. In questo modo: «le imprese sociali possono cogliere alcuni segnali deboli presenti nella società, anticipare i rischi e cogliere le nuove opportunità presenti in un conte-

sto in rapida evoluzione» (Bernardoni e Picciotti, 2017)⁶, fungendo così da anticipatrici dei successivi percorsi normativi. Inoltre, si noti che, dal punto di vista organizzativo, una co-costruzione dei servizi con gli utenti permette di definire in maniera migliore le caratteristiche delle iniziative imprenditoriali e superare così il problema della cosiddetta «miopia organizzativa» (Catino, 2009).

Al fine di costruire percorsi efficaci volti alla *capacitazione* del *soggetto* svantaggiato (o a rischio), le organizzazioni appartenenti al Terzo Settore, come evidenziato in precedenza, cercano di promuovere percorsi sempre più innovativi e sperimentali che coinvolgano direttamente (nelle azioni educative, di animazione e di prevenzione), oltre ai soggetti destinatari degli interventi, anche le famiglie degli stessi e gli operatori del sociale, attraverso progetti inclusivi che si innestano nelle dinamiche della comunità complessivamente intesa, che, in ultima analisi, potrà beneficiare in questo modo di un più elevato stock di capitale sociale.

Come sottolineato da Ecchia e Zarri (2005), l'universo delle organizzazioni senza scopo di lucro è potenzialmente in grado di favorire l'accumulazione di quella essenziale forma di capitale sociale che è costituita dalla cosiddetta fiducia generalizzata. Le organizzazioni del Terzo Settore possono quindi essere inquadrare come vere e proprie "fabbriche di capitale sociale" (Becchetti, 2012), riuscendo a favorire l'accumulazione di una forma di *capitale sociale "intergruppo"* (il cosiddetto *bridging social capital*)⁷.

Alla luce di quanto si è rilevato, si può sostenere che le organizzazioni operanti nel mercato del lavoro vulnerabile abbiano contribuito alla transizione da un sistema di welfare assistenzialista fondato su politiche contenitive, costose e non di rado inefficaci, verso modelli di welfare mix comunitario capaci di mettere a sistema, da un lato, capacità, potenzialità e bisogni delle persone e, dall'altro, in grado di favorire la crescita di capitale sociale intergruppo. Queste organizzazioni, che mirano a rispondere ai bisogni sociali delle classi più deboli – dove "rispondere" è nella radice della parola *responsabilità* – hanno e avranno

⁶ Sul punto si vedano anche Brandsen e Helderman (2012) e Pestoff (2012).

⁷ La distinzione tra capitale sociale *bridging* (aperto o intergruppo) e *bonding* (chiuso o intragrupo) è stata proposta da Putnam (2000). Con riferimento a questa importante distinzione, come mettono in luce Ecchia e Zarri: «Ai fini di un'analisi attenta delle implicazioni sociali ed economiche riconducibili alla presenza di un dato stock di fiducia all'interno di un gruppo sociale o di una determinata area territoriale, uno dei problemi più rilevanti da affrontare riguarda il fatto che, a priori, non si è in grado di stabilire se ci si trovi di fronte ad una forma di capitale sociale di tipo *bridging* oppure di tipo *bonding*. (...) Il capitale sociale di tipo *bridging* – o capitale sociale "intergruppo" – è quello che, letteralmente, "crea ponti" tra chi fa parte di un determinato gruppo sociale e altri individui che invece non fanno parte del gruppo di soggetti che ha favorito l'accumulazione di tale forma di capitale. Al contrario, la produzione di esternalità positive di questo tipo non è ascrivibile al capitale sociale di tipo *bonding* – o capitale sociale "intragruppo" –, che si caratterizza per la presenza di una netta linea di demarcazione tra gli *insider* e gli *outsider*, tra chi appartiene al gruppo e chi invece ne è escluso» (Ecchia e Zarri, 2005).

sempre più un ruolo chiave nel passaggio ad un sistema di welfare di territorio moderno, inclusivo e sostenibile.

Responsabilità sociale dei territori e strategie di sviluppo sostenibile: il caso della Zona Industriale di Padova¹

Blerina Brami

1. Sulla Responsabilità Sociale del Territorio

La Responsabilità Sociale del Territorio è un approccio allo sviluppo (Peraro, Vecchiato 2007), che pone al centro dell'attenzione la sostenibilità, intesa come un processo strategico che tiene conto degli aspetti riguardanti l'ambiente, la società, l'economia e la governance per lo sviluppo. Si tratta di un concetto relativamente nuovo, che sottolinea il passaggio dalla responsabilità sociale d'impresa ad una visione territoriale in cui il soggetto non è più solo la singola impresa, ma è la comunità in cui essa opera, il territorio, pensato come un ecosistema.

Del Baldo e Demartini (2016) affermano che i possibili percorsi in cui prende forma la Responsabilità sociale "territoriale" poggiano su un plafond antropologico e sociale condiviso e radicato nei diversi contesti locali ove sono già presenti da tempo gli elementi costitutivi di una logica di responsabilità sociale e di sostenibilità, quali: la salvaguardia ambientale, la crescita formativa e culturale, la valorizzazione della persona nel suo profilo umano, non solo come forza lavoro, la trasparenza di ogni organizzazione verso i portatori di interesse, la disponibilità degli attori a considerarsi parte del "sociale", oltre che dell'ambiente economico, produttivo, finanziario.

¹ La ricerca è stata realizzata nell'ambito di un assegno di ricerca sul progetto *Apprendimento e Responsabilità Sociale per la Competitività*, finanziato dal POR-FSE della Regione Veneto (DGR. 948/2016 – Asse Inclusionione Sociale), ente capofila Fòrema-Niuko (Confindustria Padova), con il coordinamento del CIsr "Giorgio Lago" dell'Università di Padova, prof. Patrizia Messina.

Le autrici affermano infatti che l'efficacia di questi percorsi sembra dipendere dalla presenza di una solida rete valoriale e dalla condivisione di principi etici radicati nel territorio, che facilitano la convergenza delle attese, degli sforzi e degli obiettivi dei diversi protagonisti.

Il radicamento territoriale rappresenta infatti l'elemento principale di queste reti di relazioni, confermando che lo sviluppo territoriale risulta essere tanto più efficace e sostenibile, quanto più è in grado di generare capitale sociale, reti di fiducia e di reciprocità, legami sociali, regole condivise su basi territoriali, che danno forma a uno specifico modo di regolazione dello sviluppo locale (Messina 2012).

De la Pierre (2018), parla a questo riguardo della centralità della "comunità territoriale" che viene invitata a "fare sistema":

Ciò significa, ad esempio sul tema dei valori condivisi, andare oltre l'elencazione di diritti universali o opzioni ambientali generali, per passare alla costruzione di sistemi valoriali radicati sui territori: dalla ricerca sulla memoria storica, alla valorizzazione di tradizioni di vicinato, condivisione di culture e riti legati al *genius loci*, rinascita di valori di solidarietà e cooperazione legati alla famiglia contadina e agli antichi mestieri artigianali, costruzione di relazioni di fiducia tra i più diversi soggetti e settori produttivi, dove il "capitale sociale" diventa fondamentalmente "capitale relazionale" di territorio, un patrimonio 'intangibile': il quale è il risultato di quella rinascita di "senso di appartenenza" che sta alla base di una nuova possibile "felicità" in una rigenerata costellazione sociale (p.97).

A partire da queste considerazioni, questo studio si pone l'obiettivo di raccontare la praticabilità della responsabilità sociale nella sua dimensione territoriale. La tesi che si sostiene è che la creazione di reti di relazioni durature, frutto di valori condivisi tra attori diversi di un territorio, rende possibile la cooperazione e la creazione di strategie di sviluppo innovative e sostenibili, dando forma alla responsabilità sociale del territorio.

Sotto questo profilo la Zona Industriale di Padova rappresenta un caso particolarmente interessante sia per la presenza di una pluralità di attori capaci di sostenere il benessere economico e sociale della comunità e sensibili nel promuovere la qualità della vita dell'individuo e dell'ambiente, cercando di rispondere ai bisogni della collettività, sia per la presenza di alcune criticità.

Si tratta infatti di una realtà territoriale pianificata negli anni Sessanta con una visione di sviluppo urbano di tipo funzionale che deve adeguarsi oggi a una serie di cambiamenti che costituiscono una vera e propria sfida per la governance territoriale.

Il presente lavoro si basa sulla metodologia dello studio di caso. La ricerca empirica è stata condotta attraverso l'analisi di fonti documentali, di interviste

semi-strutturate a testimoni privilegiati e osservazione diretta² nel periodo dal settembre 2017 al luglio 2018.

2. Il caso studio: La Zona Industriale di Padova (ZIP)

La Zona Industriale di Padova (ZIP) è la più vasta area industriale del Nord Est e una delle più importanti realtà europee del mondo produttivo, imprenditoriale, economico e sociale, con una superficie di 10.500.000 mq di estensione, 1.400 imprese e più di 28.000 addetti.

La ZIP è situata nella zona Sud-Est e occupa un nono del territorio comunale³. Essa è servita da un raccordo ferroviario con 7 km di binari, due caselli autostradali, cinque centri servizi con poste, hotel, ristoranti, banche, studi professionali, servizi alle imprese e alle persone e con la presenza di importanti strutture di ricerca e sviluppo di nuove tecnologie. Inoltre, il 18% del suo territorio è destinato a verde.

La ZIP è gestita dal Consorzio Zona Industriale e Porto Fluviale di Padova (d'ora in poi Consorzio ZIP), un ente pubblico economico di cui sono soci paritari la Provincia, il Comune e la Camera di Commercio di Padova. Il Consorzio ZIP è stato fondato nel 1956 per progettare, creare e gestire la futura Zona industriale della città, con l'obiettivo di promuovere l'economia del territorio, realizzando infrastrutture e offrendo servizi volti a facilitare l'insediamento e lo sviluppo delle imprese.

2.1. La storia della ZIP: la responsabilità sociale del territorio come componente intrinseca dello sviluppo locale

L'idea per la creazione di una nuova zona industriale a Padova nasce dall'esigenza di affrontare il problema della grave disoccupazione e sottoccupazione del dopo guerra e di dare un impulso all'industrializzazione dell'area padovana che fino a quel momento presentava un tessuto industriale ancora debole.

L'11 dicembre del 1956, il Comune di Padova con il sindaco avv. Cesare Crescente (primo presidente del Consorzio ZIP, dal 29 aprile 1957 sino al 1973), la Provincia di Padova, nella persona dell'avv. Alberto Marozzi, e la Camera di commercio, presieduta dal dott. Ettore Da Molin, costituiscono il Consorzio per la zona industriale e il porto fluviale di Padova, con un capitale iniziale di soli 15 milioni di lire, 5 per ogni ente, e una fidejussione di 200 milioni di lire presso la Cassa di risparmio di Padova e Rovigo. L'obiettivo era quello di: a) favorire ogni

² La ricerca è stata svolta nell'ambito del Laboratorio *Dire & Fare per lo Sviluppo Locale* del Master in *Governo delle reti di sviluppo locale* dell'Università di Padova 2018-2019.

³ Cfr. <https://www.zip.padova.it>.

iniziativa pubblica e privata per l'attuazione della zona industriale e del porto fluviale di Padova; b) chiedere l'espropriazione degli immobili; c) promuovere e curare lo studio e le esecuzioni delle opere pubbliche necessarie per la funzionalità della zona industriale e del porto fluviale; d) svolgere ogni attività che potesse essere utile all'efficienza della zona industriale e allo sviluppo della navigazione fluviale; e) curare l'amministrazione delle aree espropriate; f) istituire un registro per le operazioni di carico e scarico dei natanti nel porto fluviale di Padova.

La scelta del territorio di pertinenza avviene con l'approvazione della Legge 4 febbraio 1958, n. 158, che individua la "Zona Industriale di Padova", assegnando al "Consorzio per la Zona Industriale e il porto fluviale di Padova", la facoltà, come recita il titolo di Legge di procedere «...all'occupazione d'urgenza e l'espropriazione per pubblica utilità delle aree edificabili e dei fabbricati esistenti entro i confini della Zona Industriale e del Porto Fluviale». Essa dava all'ente pubblico Consorzio ZIP la facoltà di espropriare e urbanizzare un comprensorio che misurava allora circa 7 milioni di metri quadri.

Nonostante l'ampiezza della zona industriale, le opportunità consentite al Consorzio di espropriare, urbanizzare, assegnare/commercializzare i lotti edificabili a prezzi convenzionati, rispetto a quelli a libero mercato, ha consentito un immediato avvio dei lavori di infrastrutturazione di tutta la zona, in particolare della parte Nord (compresa tra via Delle Grazie ex raccordo autostradale, la ferrovia, il canale Piovego e i Comune di Noventa Padovana), tanto è vero che già nel 1969 la stessa area risultava pressoché completata.

Il Consorzio in breve tempo le attrezzò con strade, binari, reti e servizi, consentendo il rapido insediamento di industrie produttive che diedero impulso all'occupazione e investirono in tecnologia, innovazione e attrezzature.

La scelta della sua localizzazione ad Est della città era legata con il bisogno di liberare il centro storico dagli insediamenti industriali, in quanto le maggiori imprese erano allora collocate sulla direttrice del Piovego, da piazzale Boschetti alla Stanga (Italcementi, Torpado, Sade, Viscosa, Rizzato).

Belloni (2017) afferma che: «La costruzione della Zona industriale libera la città di diverse produzioni inquinanti, nel nome della razionalità dello *zoning* urbanistico che prevedeva lo sviluppo monofunzionale delle singole aree. Ogni cosa al suo posto, verrebbe da dire. Fino agli anni Cinquanta nella zona di piazzale Boschetti, a una manciata di metri dalla Cappella degli Scrovegni, sorgevano industrie di legname e carbon coke. Chi ricorda quel tempo riporta l'impressione di una città grigia e polverosa: allora 124 industrie meccaniche e 19 industrie chimiche erano collocate all'interno delle mura del Cinquecento, senza contare i piccoli laboratori che convivevano con le abitazioni»⁴.

⁴ Belloni G. (2017), *Torneranno i prati. Una nuova vita per la zona industriale*, www.medium.com.

Un ulteriore impulso allo sviluppo della zona industriale si è sostanziato con la modifica della legge costitutiva con la quale è stata ammessa la destinazione “commerciale”, oltre a prevedere un ulteriore ampliamento del perimetro per una superficie complessiva di territorio di competenza fino agli attuali 1.050 ettari.

Questo cambiamento permise l’insediamento nell’area di Corso Stati Uniti di stabilimenti come il Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR), i Magazzini Generali, la Dogana, le Acciaierie Venete, il Centro Grossisti, l’Amniup e l’Interporto Merci. Solo l’area messa a disposizione del CNR è di 17 ettari.

Negli anni Settanta, iniziò la costruzione di lotti più piccoli, il che permise l’insediamento di piccole e medie imprese artigianali, sostenendo così il modello di industrializzazione prevalente nel Nordest.

Tuttavia, il Consorzio svolgeva anche un’attività di selezione delle imprese che chiedevano di stabilirsi nella ZIP. Belloni nel suo saggio riporta un’intervista al Presidente della ZIP Alberto Ongaro, il quale afferma che:

Non tutte le attività erano benvenute- racconta Alberto Ongaro- venne operata una selezione sulla base della salubrità delle produzioni e della sostenibilità della compresenza tra attività contigue, e venivano privilegiate le imprese che promettevano di creare numerosi posti di lavoro. Le aziende che accedevano alla ZIP accettavano un ‘atto di sottomissione’. Almeno in un caso, durante la mia presidenza, una società—disbrigava pratiche burocratiche per l’esportazione—venne allontanata perché creava disagio, attirando troppi camion ai cancelli. A un’altra impresa che propose un impianto di stoccaggio di traversine ferroviarie venne rifiutata la disponibilità del lotto: non erano chiare le procedure di prevenzione dall’inquinamento. Le imprese erano e sono ancora vincolate a non vendere il terreno che, cessata l’attività, ritorna alla ZIP. Questo perché venga mantenuta la caratteristica produttiva e per evitare speculazioni (in Belloni 2017).

Oltre alle imprese, all’interno della ZIP furono mantenute e costruite chiese e altri servizi come testimonianza di un progetto di sviluppo che dava importanza anche agli aspetti sociali e culturali del contesto territoriale. Nel 1962 venne edificata infatti la chiesa interna alla Zona industriale in via Quarta Strada, intitolata a San Giuseppe Lavoratore. Secondo Belloni (2017), si tratta dell’espressione plastica di un progetto sociale e culturale che si rifaceva alla dottrina sociale della Chiesa. L’edificazione della Zona industriale si appoggiava infatti ad una precisa visione dell’economia: «Creare le premesse per il sorgere di impianti industriali—dichiarò il sindaco e presidente della ZIP, Cesare Crescente—significa favorire il progresso della nostra società, il miglioramento del tenore di vita delle classi lavoratrici, il benessere della popolazione» (ibidem).

A tale riguardo, accanto alla chiesa, venne realizzato anche un centro servizi con mensa, un bar, una tabaccheria. Nacque poi un centro di lettura che, anche

in seguito alle tensioni sociali e alla volontà di partecipazione degli anni Sessanta e Settanta, divenne uno spazio propulsivo di iniziative culturali e sociali. Di fronte alla chiesa di San Giuseppe una campana suona tre volte al giorno «per ricordare i caduti sul lavoro e il valore della vita» (Ivi).

Anche il restauro della Chiesa di San Clemente è il risultato di questa visione tesa a recuperare i luoghi della memoria, garantire vivibilità ambientale e valorizzazione sociale ad un'area in cui non solo si lavora, ma anche si vive.

Un altro elemento importante da annoverare nella storia della ZIP, è la nascita dell'associazione *Amici della Zona Industriale*, il 14 dicembre 2002 su iniziativa del Consorzio ZIP. L'associazione vede la partecipazione di numerose aziende insediate nell'area industriale ed enti economici padovani e si propone di favorire e promuovere la conoscenza della ZIP e del suo sistema d'impresе, di evidenziare l'eccellenza di molte di esse, di favorirne lo sviluppo incentivando la collaborazione tra i diversi attori che vi operano e di creare, in definitiva, una rete di relazioni di "amicizia" capace di coinvolgere l'intero tessuto sociale, economico e finanziario dell'area. Tra le principali iniziative dell'Associazione è l'istituzione del Premio *Amici della ZIP* che si propone di promuovere una vera e propria cultura d'impresa e viene annualmente assegnato per quattro diversi ambiti: innovazione, imprenditoria femminile, imprenditoria giovanile e impegno sociale/ambientale.

Nel corso degli anni gli obiettivi del Consorzio sono diventati più ambiziosi puntando sempre più alla valorizzazione dell'area industriale, accompagnando e stimolando lo sviluppo delle imprese, offrendo nuovi servizi e nuove opportunità al territorio in cui esse operano.

L'obiettivo dello sviluppo sostenibile segna l'operato del Consorzio negli ultimi anni. Molte sono le iniziative che vedono il Consorzio lavorare in sinergia con altri attori, come imprese, associazioni, università e istituzioni che si muovono in condizioni di parità con una nuova responsabilità condivisa: quella socio-territoriale.

3. Tre esperienze di responsabilità sociale sul territorio della ZIP

Riportiamo di seguito tre esperienze concrete, ispirate ai principi dello sviluppo sostenibile del territorio, realizzate negli ultimi anni all'interno della Zona Industriale di Padova.

a) Parco delle energie rinnovabili Fenice

Frutto dell'impegno ambientalista del Consorzio ZIP è il Parco delle energie rinnovabili Fenice o *Fenice Green Energy Park* sorto dalla collaborazione con la sezione Scout del CNGEI (Corpo nazionale giovani esploratori italiani) di Padova

e con il contributo della Fondazione Cariparo e della Regione Veneto. Inaugurato nel settembre 2007, esso interessa un'area di 14mila mq ubicata all'interno di un paleo-alveo del fiume Roncagette.

Si tratta di uno dei primi esempi italiani di recupero ambientale e di promozione sociale del territorio, effettuata da un ente pubblico economico, in strettissima collaborazione con una delle principali agenzie educative operanti in Italia.

Il progetto ha inizio nel 2000, quando gli Scout di Padova del Corpo Nazionale Giovani Esploratori Italiani (CNGEI) e il Consorzio ZIP individuano un comune interesse a riqualificare l'area degradata dell'Isola di Terranegra. Prende avvio così il progetto pilota di recupero del verde del Parco Fenice. I volontari dello CNGEI presentano il progetto al Centro Servizi di Volontariato della Provincia di Padova e si aggiudicano il finanziamento riguardante la messa a dimora di 300 piante e l'inserimento di un piccolo apiario. Nel 2002, realizzano in collaborazione con la Giunta Regionale del Veneto una forestazione di trenta ettari di bosco nella Zona Industriale di Padova di cui il Parco Fenice è il centro operativo.

Il Consorzio ZIP, nel mese di novembre del 2003, delibera di aderire con un contributo di €475.000,00 alla realizzazione del progetto che prevede, oltre alla forestazione dell'area, anche la riconversione edilizia di fabbricati esistenti per la creazione di un centro per la formazione e lo sviluppo ambientale sostenibile.

Infatti, l'8 marzo del 2004, viene firmata una convenzione fra Consorzio ZIP e gli Scout CNGEI di Padova per il finanziamento e la creazione di un Centro per la Formazione e lo Sviluppo Ambientale Sostenibile, composto da Ostello Didattico e Centro di Formazione; contestualmente la Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo delibera l'erogazione di un ulteriore finanziamento per la realizzazione del Centro. Viene approvato inoltre l'appalto dei lavori di fornitura e messa a dimora delle piante, aggiudicato dalla Cooperativa Sociale Giotto di Padova, che impiega nello svolgimento dei lavori anche personale diversamente abile.

Subito dopo, il Consorzio ZIP e gli Scout del CNGEI costituiscono l'ente gestore e realizzatore dell'area: la *Fondazione Fenice Onlus*, che si propone di favorire l'uso corretto del territorio a tutela della natura e della salute, di sviluppare progetti a carattere etico-ambientale, di favorire la conoscenza e l'utilizzo delle fonti di energia rinnovabili, di offrire percorsi didattici per i giovani e per le fasce deboli, di promuovere lo scoutismo, di supportare le imprese nelle trasformazioni verso modelli produttivi compatibili, di riqualificare aree verdi degradate.

Il 29 settembre 2007 avviene l'inaugurazione ufficiale di "Fenice", il primo parco in Italia dedicato alle energie da fonti rinnovabili. Il parco inizia a lavorare a pieno regime accogliendo oltre 200 scolaresche provenienti da 7 regioni diver-

se. Qualche anno dopo iniziano i lavori di realizzazione del centro di formazione e dell'ostello didattico che durano fino al 2013.

Infatti, a Maggio del 2013 vengono inaugurate le nuove strutture (il Centro di formazione e l'Ostello didattico per lo sviluppo sostenibile) e l'immagine coordinata del Parco, che assume la denominazione ufficiale di *Fenice Green Energy Park*.

Inoltre, è stato recuperato un immobile annesso al parco per creare una *Energy House*. I fabbricati sono stati concepiti per essere classificati in classe A secondo la normativa CasaClima e utilizzano a titolo dimostrativo diverse tecnologie per il risparmio energetico: coibentazione, *natural cooling*, produzione di caldo e freddo da geotermia, caldaia a cippato per l'utilizzo della biomassa. I risultati di tali indagini sono poi stati messi a disposizione delle piccole-medie realtà industriali e artigianali che operano nel territorio, ponendo particolare attenzione nel promuovere le tecnologie di facile applicazione alle strutture esistenti e capaci di ridurre i costi aziendali.

Il Centro di formazione ambientale, frutto di un investimento di 2 milioni di euro sostenuto dal Consorzio ZIP con un contributo della Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, ospita eventi, master sui temi della responsabilità sociale e dell'ambiente, così come altri eventi di formazione accreditati a livello regionale, campi scuola e visite didattiche.

L'Ostello, invece, ospita eventi quali campi scuola e visite didattiche anche di più giorni, dotato di una cucina, una mensa e una sala polivalente, con alti standard di sicurezza e attrezzata per garantire l'accesso e la permanenza di persone diversamente abili.

All'interno del Parco trova spazio anche il laboratorio delle attività manuali che si concretizza nella possibilità per i visitatori di imparare l'uso delle corde e dei nodi, nonché l'abilità di effettuare costruzioni in legno con metodi tradizionali.

Il parco viene frequentato da imprenditori, ricercatori, scolaresche, associazioni di volontariato e da diverse famiglie dei comuni vicini che vengono volentieri a trascorrervi il loro tempo libero, viste anche le numerose iniziative di svago organizzate dalla Fondazione e dagli Scout.

Il Parco Fenice è diventato centro di eccellenza per la promozione e l'informazione delle aziende, nonché esempio di buona pratica edilizia per le nuove costruzioni e per la riqualificazione degli edifici esistenti sotto l'aspetto energetico.

b) Torre della ricerca pediatrica "Città della Speranza"

L'8 giugno 2012 viene inaugurata la "Torre della ricerca pediatrica" di Padova, un centro pediatrico europeo di alto livello risultato di una forte sinergia fra pubblico e privato. Hanno contribuito alla sua creazione, a vario titolo, la Regio-

ne, il Comune e la Provincia di Padova, la Camera di Commercio, il Consorzio Zona Industriale, la Fondazione Cariparo e numerose imprese.

Promotrice dell'iniziativa è la Fondazione "Città della Speranza" che ha come obiettivo quello di migliorare la qualità di vita dei bambini leucemici ricoverati per lunghi periodi in ospedale e per sopperire alla mancanza di strutture adeguate presso l'Azienda Ospedaliera di Padova. Nasce per l'iniziativa di un privato, il 16 dicembre 1994, in ricordo di un bambino scomparso a causa della leucemia, Massimo, nipote di Franco Masello, un imprenditore vicentino. La vicenda viene sinteticamente così ricostruita da Stefano Bellon, ex-vicepresidente dell'Istituto di ricerca della Città della Speranza:

Allora per questi piccoli malati si poteva fare ben poco, persino la loro sistemazione in ospedale era precaria. Masello protestò col primario, il professor Luigi Zanesco. "Non ci sono soldi", si sentì rispondere. "Fasso mi", replicò lui. Riunì le 10-12 fornaci che fornivano la Deroma e a ognuna chiese un contributo minimo di 10 milioni di lire. Raccolse i primi 250 milioni. Altri 130 li trovò il luminare fra imprenditori amici. E con quei quattrini nacque la Fondazione Città della speranza». E poi? «Bisognava edificarla, questa Città della speranza. Masello coinvolse l'ingegner Gaetano Meneghelo, fratello dello scrittore Luigi, l'autore di *Libera nos a Malo*. "Dobbiamo costruire un ospedale per i bambini malati di cancro", gli disse. Meneghelo mise a disposizione l'architetto Giuseppe Clemente, che lavorava nel suo studio. Bussarono alle porte delle imprese della zona. Molte decisero di partecipare a costo zero. E così sorse la clinica di oncematologia pediatrica, con una spesa di 12 miliardi di lire. Oggi i 26 posti letto, pur importanti, sono diventati un'inezia rispetto alla ricerca scientifica finanziata finora dalla fondazione con 25 milioni di euro⁵.

La convinzione che solo la ricerca scientifica possa aumentare la percentuale di guarigione delle neoplasie infantili ha portato la Fondazione Città della Speranza ad intraprendere la costruzione della Torre della Ricerca Pediatrica Città della Speranza.

Nel 2007 è stato fatto il primo passo verso la realizzazione di quello che diventerà il più grande centro di ricerca sulle malattie infantili d'Europa. Si tratta di una struttura di 11 piani e di oltre 17.500 mq, di cui 10.000 dedicati esclusivamente alle attività di ricerca, in grado di ospitare, a regime, circa 400 ricercatori. Il Consorzio ZIP ha ceduto l'area, localizzata all'interno del CNR (Consiglio Nazionale delle Ricerche), alla Fondazione a un prezzo simbolico di 1.000 euro.

La Fondazione Città della Speranza è impegnata a coprire tutte le spese di gestione dell'Istituto e a sostenere, con almeno un milione di euro l'anno, i progetti di ricerca scientifica pediatrica che si svolgeranno all'interno, grazie anche alla partecipazione di partner pubblici e privati. Una gestione basata esclusivamente sul volontariato con costi di gestione inferiori al 2%.

⁵ Intervista a Stefano Bellon: *Il dottor Euro e i 40 milioni per la Città della speranza*, www.ilgiornale.it.

Questo progetto si aggiunge a diverse e affermate realtà che svolgono attività di ricerca in diversi campi, tra cui l'Università di Padova, il Consiglio Nazionale delle Ricerche, il Parco Scientifico e Tecnologico "Galileo", l'Istituto Zooprofilattico e l'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare. Esso sta alla base dell'iniziativa del Consorzio ZIP che intende creare all'interno dell'area industriale un unico e importante Polo di Ricerca applicata, finalizzato a catalizzare in un'unica area, nel cuore della ZIP, un ventaglio di laboratori scientifici interconnessi con l'attività produttiva.

c) Centro d'Infanzia ZIP: a servizio dei lavoratori

L'idea di costruire un asilo nido e una scuola materna nasce in seguito alla rilevazione fatta nel 2005 da parte del Consorzio ZIP sul livello di soddisfazione delle imprese e dal monitoraggio. Attraverso le periodiche indagini territoriali è emersa infatti la difficoltà delle famiglie di coniugare i tempi lavorativi con le problematiche quotidiane dei figli piccoli, data l'assenza nell'area di strutture di servizi per la prima infanzia con orari flessibili.

Il 24 marzo 2009 si è svolta la cerimonia della posa della prima pietra in via Perù, un luogo in posizione strategica rispetto ai flussi veicolari legati alle attività produttive dell'area e adiacente ai parchi Roncayette e Fenice con i quali forma un polmone verde di oltre 250 mila mq.

Il Consorzio esprime in questa decisione non solo la sua visione sociale di servizi alla persona, ma anche la sua scelta a sostegno della tutela dell'ambiente e il risparmio energetico, in quanto la struttura ha una produzione autonoma di energia solare fotovoltaica, idrotermica e geotermica.

L'edificio è certificato in classe A, studiato per consumare meno di 7Kw/mq anno, con l'impiego esclusivo di fonti di energia rinnovabile (geotermia, solare termico e fotovoltaico).

La struttura si basa sul concetto di un sistema cellulare in continua modificazione, come il processo evolutivo del bambino ed è dimensionata in 4 sezioni su mille mq di superficie coperta e 1.500 circa di giardino. Essa ospita una ottantina di bambini dai 3 mesi ai 6 anni di età con orari flessibili correlati agli impegni di lavoro dei genitori ed è gestita da Codess Onlus.

Il 23 ottobre 2010 si inaugura il Centro d'Infanzia interaziendale, promosso dal Consorzio Zona Industriale e Porto Fluviale di Padova, cofinanziato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo e dalla Regione Veneto, che si pone come eccellenza nel settore dei servizi alla prima infanzia per la qualità e innovazione progettuale dell'architettura, per l'innovazione del modello tipologico e pedagogico, per le caratteristiche di risparmio energetico e idrico, di sostenibilità e utilizzo di fonti rinnovabili, infine per la concezione strutturale e le tecnologie costruttive.

4. Sfide da affrontare per uno sviluppo sostenibile e responsabile della ZIP

Scopo principale di questo lavoro è stato quello di offrire una panoramica delle pratiche della responsabilità sociale d'impresa e del territorio, messe in atto nella Zona Industriale di Padova, caratterizzate da un coinvolgimento attivo di diversi attori pubblici e privati.

Le riflessioni emerse vogliono alimentare il dibattito sul tema della Responsabilità sociale del territorio e dello sviluppo sostenibile in modo da poter contribuire alla loro diffusione e applicazione. In questa prospettiva, alcune caratteristiche dei percorsi di sviluppo intrapresi potrebbero trasformarsi in utili suggerimenti per futuri interventi nell'area.

L'esperienza della ZIP dimostra che ciascun attore del territorio cerca di mettere in atto azioni di *innovazione sociale* riconoscendo e valorizzando i soggetti che sul territorio sono socialmente responsabili, evidenziando il legame profondo tra i valori socio-culturali presenti sul territorio e una visione condivisa di responsabilità sociale.

L'individuazione delle pratiche di responsabilità sociale territoriale può consentire di mettere in luce come la produzione di strategie di sviluppo condivise dipenda, in primo luogo, dalla capacità degli stakeholder di dialogare tra loro e di fare rete grazie alla condivisione di obiettivi di sviluppo e una *vision* comune.

Questi elementi contribuiscono a creare un *modus operandi* per uno sviluppo territoriale specifico e radicato in un particolare contesto socio-economico, che possiamo definire "capitale sociale territoriale", arricchito cioè da valori culturali e tradizioni legate a un determinato territorio.

Alla luce della ricerca realizzata, sono emersi, oltre ai punti di forza fin qui evidenziati, anche alcune criticità che possiamo sintetizzare in quattro aspetti, strettamente interconnessi, su cui si potrebbe intervenire per migliorare le *performances* e le *chances* di sviluppo della ZIP.

Il primo aspetto riguarda una significativa difficoltà comunicativa degli attori del contesto, con la prevalenza di una comunicazione di tipo istituzionale, discontinua e non adeguata a mettere in contatto tra loro le imprese e altri attori presenti sul territorio. Quasi del tutto assente è inoltre la comunicazione mirata a veicolare i contenuti delle buone pratiche di Responsabilità sociale di impresa e di territorio messe in atto. Mancano infatti occasioni di incontro mirate per favorire il confronto fra i diversi attori della ZIP con l'obiettivo di costruire una comunità territoriale. Le azioni fin qui realizzate sono state spesso il frutto di una gestione poco partecipativa, o con una partecipazione spontanea ma discontinua. Il passaggio quindi da un approccio dirigista a uno più partecipato sembra essere oggi indispensabile per la ZIP.

Il secondo aspetto critico, collegato al primo, riguarda la fragilità della struttura di coordinamento. In assenza di un lavoro di rete e di animazione territoriale di tipo partecipativo continuo, il territorio, infatti, rischia di diventare semplicemente un supporto tecnico di attività e di funzioni economiche sempre più indipendenti dalle relazioni esistenti con il luogo e le sue qualità ambientali, territoriali, culturali e identitarie. La dimensione territoriale della responsabilità sociale perde perciò, così, uno dei suoi elementi fondanti.

Il terzo aspetto di criticità è legato alla mancanza di nuove figure professionali (manager di rete) volte a costruire relazioni virtuose orientate verso la promozione dell'innovazione sociale e dello sviluppo sostenibile in grado di generare e sostenere la responsabilità sociale di territorio. Questa assenza è però, a sua volta, espressione di una sostanziale mancanza di un obiettivo strategico condiviso per lo sviluppo dell'area nel contesto urbano della città di Padova e della Regione Veneto.

Un altro rilevante nodo critico è costituito infine dalla mobilità, ovvero dai mezzi di trasporto e le modalità di spostamento utilizzati. Nella Zona Industriale di Padova si assiste infatti, da un lato, quasi esclusivamente al trasporto merci su gomma via camion e Tir e, dall'altro, ad un massiccio utilizzo dell'auto privata per gli spostamenti casa-lavoro, anche per mancanza di un'adeguata offerta di trasporto pubblico, dell'idrovia, né tanto meno di infrastrutture ciclo-pedonali. Il problema è di competenza del Comune di Padova, tuttavia, a differenza di altri quartieri della città, per la ZIP non è stato previsto, ad oggi, alcun progetto volto ad affrontarlo con una visione integrata della mobilità, che affronti le questioni legate all'inquinamento, alle emissioni, al consumo energetico e al consumo del suolo, in una prospettiva di mobilità sostenibile e miglioramento della qualità della vita di chi vive e lavora nell'area.

La sfida è proprio quella di rispondere a una richiesta sempre maggiore, spesso solo latente e non strutturata, di sviluppo sostenibile del territorio, in termini ambientali, economici e sociali, ma anche politici e istituzionali, che soddisfi le esigenze delle imprese, dei lavoratori, ma anche dei residenti, generando coesione sociale e senso di appartenenza alla comunità del luogo.

Un cambio di prospettiva che metta al centro della responsabilità sociale il territorio può costituire una opportunità per lo sviluppo della ZIP, poiché la competitività di un territorio, e delle imprese che operano al suo interno, dipende ora sempre più dalla sua capacità di innovarsi in senso generativo. In questo modo, il contesto della ZIP potrebbe diventare catalizzatore di un nuovo tipo di responsabilità sociale, che non riguarda un singolo soggetto o la loro sommatoria, ma un insieme integrato di soggetti accomunati dai medesimi obiettivi di sviluppo. Solo i territori in cui si creano reti di relazioni forti, basate su valori

condivisi, fiducia e reciprocità tra tutti gli attori (economici, sociali e istituzionali), grazie all'attivazione di pratiche partecipative, sono in grado di affrontare le sfide del futuro.

Alla luce di queste considerazioni, se la Zona Industriale di Padova decidesse di affrontare davvero questa sfida, potrebbe diventare un vero laboratorio di sostenibilità, dove possono essere testati processi di innovazione sociale e in cui i protagonisti lavorano insieme per lo sviluppo di strategie di crescita eque, responsabili e sostenibili.

Dal settore al territorio: le sfide alla filiera della pesca nel Veneziano¹

Silvia Cavallarín

1. Criticità del settore ittico

Da tempo è stato lanciato l'allarme, da parte di studiosi e degli organismi internazionali interessati, in merito alla difficile sostenibilità dell'attività della pesca con conseguenze preoccupanti su tutto il sistema che ruota intorno ad essa². Tra le varie cause segnalate, si possono ricordare: lo sfruttamento eccessivo delle risorse, la pratica dell'attività con dotazioni infrastrutturali e strutturali non adeguate e altamente inquinanti (con ricadute negative, oltre che di tipo ambientale, anche sociale e sulla qualità e quantità del prodotto alimentare e dunque per i consumatori), le adozioni di tecniche di pesca impattanti.

Il quadro che si profila è di forte criticità con ripercussioni sull'ambiente, sul mercato e sulle imprese di pesca. Il settore ittico, considerato nel suo complesso, rappresenta al tempo stesso una importante fonte di nutrimento, reddito e riserva naturale.

La considerazione dello stato di depauperamento degli stock e della situazione critica generale del settore sono fonte di preoccupazione presso tutti gli enti istituzionali e di gestione internazionali, nazionali, regionali e locali. Inoltre la problematica relativa alla sostenibilità della pesca e ad un atteggiamento so-

¹ La ricerca è stata realizzata nell'ambito dell'assegno di ricerca *Capitale sociale e comunità di valore nel Veneziano*, coordinato dal CISR "Giorgio Lago" dell'Università di Padova, finanziato dal POR-FSE della Regione Veneto (DGR. 948/2016), ente capofila Istituto Veneto per il Lavoro (IVL), 2017-2018.

² Cfr. Prefazione del Codice di Condotta per la Pesca Responsabile, FAO Dipartimento Pesca.

cialmente responsabile coinvolge tutti coloro che, a qualunque titolo, rientrano nel sistema (pescatori, consumatori, distributori, ricercatori, legislatore).

La riduzione delle quote di pesca, l'impegno delle organizzazioni di tutto il mondo per la difesa del pesce e dell'ambiente e la crescente attenzione da parte dei consumatori nei confronti di quella che è conosciuta come pesca sostenibile, hanno concesso un miglioramento e un ripopolamento degli stock ittici nei mari e negli oceani, al punto che, per fare un esempio, a Gennaio 2017, la quota di pesca del tonno rosso concessa all'Italia è stata incrementata del 20% dall'Unione Europea.

La pesca intensiva non solo riduce considerevolmente gli stock ittici disponibili, ma essendo praticata con sistemi e attrezzi ad elevato impatto sui fondali marini, modifica interi habitat e genera una massiccia produzione di scarti e di prese accidentali, anche di specie considerate a rischio.³

L'attuale Politica Comune della Pesca (PCP) impone di fissare per il periodo 2015-2020 dei limiti di cattura sostenibili che assicurino, nel lungo termine, la conservazione degli stock ittici, adottando un approccio prudente che riconosce l'impatto delle attività umane su tutte le componenti dell'ecosistema marino⁴.

2. Aspetti normativi sulla pesca responsabile

Fu proprio per arrestare tale criticità che, nel 1957, venne creata la Politica comune della Pesca (CFP) dell'UE, che ancora oggi regola le quote di pescato per ciascuna specie e per ciascuno stato, basandosi sulle stime della popolazione di pesce e sulla serie storica del pescato. Dai primi anni Novanta, considerato l'evolversi del fenomeno, il tema della pesca responsabile diventa ancor più rilevante. Nel 1992 *Agenda 21* dell'ONU pone al centro delle politiche di sviluppo gli obiettivi programmatici su ambiente, economia e società.

Agenda 21 e la Dichiarazione di Cancun, predisposta in occasione della Conferenza Internazionale sulla Pesca Responsabile (1992), hanno impresso un'importante spinta alla predisposizione di un codice di condotta per la pesca responsabile, che la Conferenza della FAO ha adottato con voto unanime nel 1995 e in cui l'ente si impegna anche a fornire assistenza, in particolare ai Paesi in via di sviluppo, per un'applicazione efficace del testo normativo.

Il pregio maggiore del Codice della FAO è quello di essere un documento precursore in materia, in quanto stabilisce degli standard internazionali di comportamento validi per più paesi e ha dato il via alle misure di policy studiate

³ Cfr. 3.1.1 "Lo stato attuale dei principali stock ittici", in *Libro Verde sul futuro della politica comune della Pesca dell'UE*, 2001 Commissione Europea.

⁴ La Politica Comune della Pesca (PCP) consiste in una serie di norme europee per la gestione delle flotte pescherecce e la conservazione degli stock ittici, la PCP è stata introdotta per la prima volta negli anni Settanta e aggiornata a più riprese, con la programmazione di Fondi strutturali dell'UE.

e approvate successivamente da vari organismi a livello nazionale e internazionale, come il *Codice Europeo di Buone Pratiche per una pesca responsabile e sostenibile*.

Il Codice FAO si compone di 12 articoli, comprendenti tutte le principali tematiche relative all'ambiente acquatico e al settore ittico, con un'attenzione particolare ai paesi in via di sviluppo; le tematiche centrali risultano essere la sostenibilità e lo svolgimento responsabile dell'attività di pesca, includendo anche l'acquacoltura.

Secondo la FAO, gli stati dovrebbero prevenire i fenomeni di cosiddetta "sovrapesca", termine con cui si descrive la conduzione dell'attività senza programmazione alcuna, in termini di rispetto e ripopolamento della fauna.

Quanto sopra descritto prevede una sinergia tra gli stati, gli enti locali e, per quanto concerne l'area italiana, delle marinerie, per favorire l'adozione di misure adeguate e lo stimolo alle pratiche di condotta responsabili, con la raccolta di dati e informazioni. Dall'analisi del Codice emerge la convinzione che, senza un'educazione mirata degli operatori e un'adeguata formazione, gli obiettivi di responsabilità e sostenibilità non si potranno raggiungere poiché, per la loro complessità, spesso gli stessi obiettivi non vengono compresi.

Inoltre, il criterio di responsabilità si estende anche alle fasi post cattura, nelle pratiche di commercio internazionale, in un'ottica di tutela del consumatore finale e di libero scambio; il concetto che si deve diffondere, insomma, è quello di una *responsabilità condivisa* anche tra le realtà territoriali.

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, all'obiettivo 14.4 prevede un programma d'azione specifico:

Entro il 2020, regolare in modo efficace la pesca e porre termine alla pesca eccessiva, illegale, non dichiarata e non regolamentata e ai metodi di pesca distruttivi. Implementare piani di gestione su base scientifica, così da ripristinare nel minor tempo possibile le riserve ittiche, riportandole almeno a livelli che producano il massimo rendimento sostenibile, come determinato dalle loro caratteristiche biologiche.

Su tale obiettivo l'Italia soffre un ritardo grave soprattutto perché, dato l'elevato sviluppo costiero in rapporto alla sua superficie, le coste rivestono una notevole importanza per l'economia italiana (turismo, porti, pesca...).

Il sovra-sfruttamento degli stock ittici è ancora troppo elevato, l'88% nel 2014 (e nel 2013 arrivava al 95%): continuando così, i pesci scompariranno e il mar Mediterraneo diventerà un "deserto acquatico".

Lo stato della pesca nel Mediterraneo è peggiorato negli ultimi 10 anni. Per gli stock ittici del bacino, le minacce principali sono costituite dalla cattiva gestione della pesca, l'inquinamento, la pesca illegale e pesca eccessiva e, soprattutto per il mare Adriatico, diventa allarmante anche il cambiamento climatico.

La flotta mediterranea rappresenta il 22% dell'intera flotta comunitaria in termini di stazza, il 34% in termini di forza motrice mentre, in numero, rappresenta il 46% dei pescherecci comunitari. I pescherecci nel Mediterraneo hanno, mediamente, dimensioni più ridotte rispetto al resto della comunità e le quantità sbarcate nell'area costituiscono una quota relativamente modesta, pari al 12% del volume del totale degli sbarchi comunitari. Ma, nonostante questo, il loro valore economico è molto alto, in quanto le catture sono principalmente destinate al consumo umano e hanno pertanto un valore commerciale molto elevato.

Purtroppo, la concezione che il mare fosse fonte inesauribile di pescato ha portato a una condizione in cui le risorse vengono a scarseggiare, influenzando negativamente i fruitori di questi beni. Con lo sviluppo tecnologico poi, la richiesta di pescato (...e quindi lo sforzo di pesca) è andata sempre aumentando, influenzando negativamente una situazione già instabile. Praticare la pesca sostenibile implica il perseguimento di numerosi obiettivi, quali: sostenere le attività di cattura e trasformazione condotte secondo i principi di una pesca responsabile; assicurare la disponibilità a lungo termine delle risorse; mantenere un equilibrio occupazionale di lungo periodo e provvedere al mantenimento di condizioni di benessere economico della forza lavoro; preservare la salute e l'integrità degli ecosistemi marini anche a beneficio di altri usi sia economici, sia ambientali, sia di interesse scientifico.

In questa prospettiva, i più recenti documenti di programmazione e gestione della pesca, adottati in ambito comunitario e nazionale, fissano tra gli obiettivi fondamentali da perseguire, quello di garantire la sostenibilità dell'attività della pesca, ossia individuare scenari di gestione della pesca che soddisfino gli obiettivi di pesca sostenibile e buono stato ambientale previsti dalle normative europee.

Nel 2007 è entrato in vigore il nuovo regolamento CE 1967/2006 per lo sfruttamento delle risorse del Mediterraneo. Tale regolamento ha introdotto le seguenti novità: le distanze minime dalla costa per esercitare alcune tipologie di pesca; la dimensione minima delle maglie; le nuove taglie minime di sbarco e commercializzazione per i prodotti ittici.

Il problema principale rimane però lo sfruttamento degli stock ittici: le popolazioni sono distrutte da un'eccessiva attività di pesca, dall'inquinamento e dall'eliminazione degli habitat; i principi alla base di una pesca sostenibile, ispirati al Codice di Condotta per una Pesca Responsabile della FAO, consistono nell'assicurare che le capacità produttive e la biodiversità degli ecosistemi siano mantenute a un livello elevato e non siano sacrificate in favore di interessi a breve termine.

L'impresa di pesca oggi è soggetta all'applicazione delle norme cogenti e volontarie, dedotte dalla normativa di riferimento regionale, nazionale e interna-

zionale, facenti capo al citato Codice FAO e del relativo *Codice Europeo di Buone Pratiche per una Pesca Sostenibile e Responsabile*.

Recentemente il Parlamento Europeo ha approvato in seduta plenaria il piano pluriennale per la pesca nel Mare Adriatico; il piano istituisce la possibilità di pesca per le piccole specie che nuotano vicino alla superficie del Mare Adriatico, principalmente acciughe e sardine. Sono stabiliti inoltre periodi specifici di divieto di pesca per diversi stock, per le imbarcazioni e per gli attrezzi da pesca, allo scopo di proteggere le aree di vivaio e di deposizione delle uova. Nello specifico il piano prevede riduzioni del 4% rispetto alle catture del 2014 per una durata di tre anni e chiusure spazio-temporali, assicurando così la protezione delle risorse del Mare Adriatico. A protezione dei pescatori durante il fermo pesca sono previsti gli indennizzi del Fondo Europeo per gli Affari Marittimi e la Pesca, inoltre si è convenuto, in via eccezionale, di autorizzare i pescherecci che potrebbero porre fine o ridurre temporaneamente le loro attività di pesca, a far domanda al Fondo per gli Affari Marittimi e la Pesca (FEAMP) per ottenere un sostegno finanziario fino al 15% al di sopra del massimale esistente; necessità sempre più emergente è, pertanto, la definizione di misure di mitigazione e compensazione a favore degli operatori.

Il Parlamento Europeo ha preso una chiara posizione a favore della sostenibilità ambientale, sociale ed economica, una scelta che garantirà stabilità ecologica e posti di lavoro attraverso un mix di misure che prevedono una bilanciata riduzione dello sforzo di pesca, protezione della fascia costiera, aree di nursery e sostegno del FEAMP.

3. La filiera ittica e il caso del Veneto: tra sfide e innovazione

La piccola pesca ha un ruolo determinate sia presso le comunità locali, per le sue implicazioni sociali, economiche, biologiche e ambientale, a livello nazionale e mondiale, producendo più della metà del catturato ittico marino annuale mondiale, stimato oltre 100 milioni di tonnellate, riuscendo a fornire la maggior parte del prodotto ittico consumato nei paesi emergenti.

La stessa FAO, pur definendo il mestiere del pescatore il più pericoloso al mondo, nel suddetto codice per una pesca responsabile conferma la grande importanza di questo settore sull'occupazione, sulla sicurezza alimentare, sulla cultura delle comunità litoranee.

La flotta mediterranea è prevalentemente formata da imbarcazioni di piccole dimensioni, cioè al di sotto delle 12 tsl (tonnellate di stazza lorda), che esercitano la propria attività nelle acque territoriali, nella zona costiera; ciò è correlato allo sviluppo, in molte realtà dell'area mediterranea, di un'attività di pesca prevalentemente artigianale: la pesca rimane, insomma, una delle attività radicate nelle

culture locali e necessaria alla sopravvivenza di determinate regioni costiere.

L'attività ittica veneta (e dell'Alto Adriatico in generale), si qualifica per la multidisciplinarietà delle risorse e la conseguente diversificazione degli attrezzi di pesca, nonché per il carattere di artigianalità del settore. Ciò si riflette nella composizione della flotta, la quale presenta una piccola componente industriale e un'ampia componente "multifunzionale", caratterizzata da imbarcazioni obsolete che presentano, anche dal lato della sicurezza a bordo, molteplici criticità.

L'acquacoltura e la pesca in Veneto rappresentano attività economiche di rilievo per le comunità costiere, oltre ad un patrimonio unico di conoscenze, esperienze, eccellenze e cultura che ha fornito lo sviluppo di pratiche di allevamento diversificate e adatte alle favorevoli condizioni geomorfologiche, climatiche e ambientali. Caratterizzante il settore ittico veneto, inoltre, è l'elevata varietà di risorsa ittica, che determina una flotta molto articolata e un variegato utilizzo di attrezzi da pesca, non pochi dei quali sono tipici della pesca artigianale.

Nello specifico per l'area di Chioggia presa in esame, va evidenziato che la marineria clodiense negli ultimi anni ha subito un costante ridimensionamento del numero di imbarcazioni. Infatti, dopo il picco avutosi nel 2001 con 370 natanti, si è scesi alle attuali 241 unità, con una diminuzione del 4,7% rispetto al 2010. Il calo, come già detto, è in parte imputabile alle politiche comunitarie di riduzione dello sforzo della pesca e di aiuto alla demolizione di pescherecci, ma anche alle difficoltà economiche del settore, l'aumento dei costi e l'obsolescenza generalizzata dei pescherecci. Il settore, insomma, sta attraversando un periodo di difficoltà a causa di molteplici fattori che, combinati tra loro, stanno mettendo a dura prova il sistema e gli operatori che tradizionalmente da queste attività traevano profitto.

Le imprese clodienti rappresentano il 16,1% delle imprese ittiche nel Veneto. Di tutte le imprese che operano nel territorio di Chioggia, ben 451 sono dedite alla produzione primaria (pesca e allevamento), mentre le restanti operano nel commercio all'ingrosso e al dettaglio, nonché nella trasformazione. Da evidenziare i dati Infocamere, che mettono in evidenza un'ascesa delle imprese dedite all'acquacoltura e un lieve decremento delle imprese della pesca.

4. Le organizzazioni di produttori e il Piano di produzione e commercializzazione

L'organizzazione comune dei mercati nel settore della pesca e dell'acquacoltura riconosce come organizzazioni professionali le seguenti entità: organizzazioni di produttori, associazioni di organizzazioni di produttori e organizzazioni interprofessionali⁵.

⁵ Cfr. Art. 6, regolamento UE n. 1379/2013, relativo all'Organizzazione Comune dei Mercati (OCM)

Nello specifico le organizzazioni di produttori sono organismi ufficialmente riconosciuti, istituiti dai produttori del settore della pesca o dell'acquacoltura. Si occupano della gestione quotidiana della pesca e svolgono un ruolo essenziale per il funzionamento della politica comune della pesca e dell'organizzazione comune dei mercati, in quanto guidano i produttori verso una pesca e acquacoltura sostenibili, in particolare attuando una gestione collettiva delle attività dei loro membri attraverso l'elaborazione di Piani di produzione e commercializzazione, li aiutano a conciliare domanda e offerta, e offrono loro sostegno nella creazione di valore aggiunto.

I Piani di produzione e commercializzazione rappresentano uno strumento innovativo che consente la gestione collettiva delle attività dei produttori e permette alle organizzazioni di definire misure adeguate per raggiungere i loro obiettivi, la preparazione e l'attuazione di tali piani è sostenuta dal FEAMP mediante un contributo che può ammontare fino al 3% del valore dei prodotti immessi sul mercato dall'organizzazione di produttori o dall'associazione. Inoltre il piano di produzione deve contenere anche un piano finanziario che specifichi le misure che l'OP intende attuare per conseguire gli obiettivi, indicando i diversi costi/risorse finanziarie da individuare e sostenere⁶.

Il Piano di produzione e di commercializzazione è elaborato dalle organizzazioni di produzione e poi trasmesso alle autorità nazionali competenti per l'approvazione che, per l'Italia è il Ministero delle politiche agricole. Il Piano, da presentare alle autorità nazionali entro tre settimane dall'inizio della campagna di pesca, deve contenere una strategia di commercializzazione, un piano di cattura o di produzione, specifiche misure preventive per le specie di difficile commercializzazione e un meccanismo interno di sanzioni⁷.

Per fronteggiare la crisi e affrontare le sfide di sostenibilità occorre guardare ad una diversificazione dell'attività lavorativa verso nuovi settori affini, quali l'ittiturismo e il pescaturismo. Data la situazione, la ricerca di nuovi sbocchi commerciali appare indispensabile, ma non priva di difficoltà. Ad esempio, il

nel settore dei prodotti della pesca e dell'acquacoltura. Alle organizzazioni di produttori viene riconosciuto un ruolo d'intervento attivo nella stabilizzazione e nell'organizzazione del mercato.

⁶ Cfr. Sezione IV, "Pianificazione della produzione e della commercializzazione", art. 28, regolamento UE n. 1379/2013; Allegato I del Regolamento di esecuzione n. 1418/2013; parte A della Raccomandazione della Commissione del 3 marzo 2014, n.2014/117/UE.

⁷ L'Organizzazione Produttori Pesca-Chioggia San Marco, per la campagna di pesca dell'anno 2016, ha elaborato il piano di produzione e commercializzazione focalizzando la strategia di commercializzazione sui seguenti punti: evitare infortuni sul lavoro (con corsi di aggiornamento sui rischi collettivi sul luogo di lavoro e in mare); evitare e ridurre le catture indesiderate avvalendosi di un organismo scientifico accreditato dal ministero delle politiche agricole; tracciabilità del prodotto; approfondimento delle conoscenze in tema di "pesca illegale" (attraverso incontri di formazione e istruzione con la consulenza di un esperto); infine, predisposizione e attuazione di una campagna di informazione e comunicazione, utilizzando uno spazio pubblicitario giornalistico a tiratura regionale, al fine di favorire l'accesso dei consumatori ad informazioni chiare e complete in merito alla tracciabilità, freschezza e salubrità del prodotto.

rapporto con la Grande Distribuzione Organizzata (GDO), che potrebbe rappresentare un nuovo sbocco, non è di semplice realizzazione: il problema principale è dato dalla continuità delle forniture, difficile da garantire per l'instabilità delle condizioni meteomarine e la disponibilità delle risorse, che può subire notevoli variazioni stagionali, sia per le migrazioni sia per le fluttuazioni che caratterizzano gli stock dei piccoli pelagici.

Il rapporto con la grande distribuzione, nonostante le difficoltà evidenziate, può dare valido supporto all'imprenditoria della pesca, valorizzando il prodotto locale per dare una risposta ad un trend di consumo che chiede qualità e tipicità.

Pesca responsabile significa anche certificazioni di *tracciabilità di filiera e prodotto*⁸. Il vantaggio competitivo di investire nella tracciabilità del pescato risiede nella possibilità di fornire ai propri clienti informazioni più dettagliate a proposito della zona in cui hanno avuto inizio e termine le operazioni di pesca, rispetto a quanto prevede la normativa comunitaria, che stabilisce l'obbligo di indicare la zona FAO di cattura.

Una condotta socialmente responsabile, che si esplica in tema di tracciabilità e qualità del pescato, comporta un notevole vantaggio competitivo, ossia quello di porre nel mercato prodotti di qualità superiore e certificata. Tracciabilità e consumo consapevole⁹: così gli operatori della filiera e i consumatori possono incidere e partecipare, con le loro scelte di acquisto, al mantenimento dell'ecosistema marino e al sostentamento della filiera locale, permettendo alle generazioni future di avere a disposizione altrettante specie quante ne abbiamo attualmente.

Sostenibilità significa l'adozione di buone pratiche quali l'uso consapevole delle risorse naturali, la tutela dei beni comuni, la capacità di creare sviluppo della comunità in cui l'azienda si trova. Auspicabile sarebbe, a questo riguardo, il passaggio dal concetto di impresa sostenibile a quello di filiera sostenibile.

⁸ Ad esempio, nel 2006 l'OP San Marco ha compiuto un importante investimento in materia di tracciabilità, con l'ottenimento della certificazione UNI 10939, oggi sostituita dall'Iso 22005: 2008 Sistema di rintracciabilità della filiera alimentare e mangimistica.

⁹ L'OP San Marco ha ottenuto la certificazione di prodotto agroalimentare di livello II. Il vantaggio competitivo risiede nella possibilità di proporre prodotti di qualità superiore e certificata. Sul ruolo svolto dal consumo critico a sostegno delle produzioni certificate e responsabili, cfr. Forno e Graziano (2016).

5. Da pescatore a operatore turistico: il caso del Veneziano

A fronte di quanto si è detto sulle difficoltà che il settore ittico sta attraversando, una maniera per oltrepassare la crisi, guardando alla sostenibilità responsabile, è quella di diversificare le attività delle imprese di pesca e acquacoltura, indirizzandole verso settori che consentano, con idee innovative, di valorizzare i segmenti di commercializzazione, promozione e degustazione/somministrazione, quali ad esempio il pescaturismo e l'ittiturismo. Esse sono valide fonti alternative di reddito per gli addetti del settore: il pescatore (come l'agricoltore) lavora parallelamente nel settore primario e terziario, riducendo lo sforzo di pesca, come richiesto dalla stringente normativa, senza essere eccessivamente penalizzato.

Le attività di pescaturismo e ititurismo potrebbero costituire sia un'innovazione nel comparto della pesca, ma anche in quello del turismo, sia una nuova strada per perseguire un modello di sviluppo sostenibile e di turismo responsabile. Di notevole importanza sarebbe anche la creazione di una rete di condivisione delle esperienze, progettuali e lavorative. Tale rete consentirebbe di potenziare le conoscenze e le competenze per sviluppare nuove iniziative sul territorio.

Per *pescaturismo* si intende l'attività di imbarco di persone non facenti parte dell'equipaggio su imbarcazioni da pesca a scopo turistico-ricreativo, esercitata da pescatori di professione, con dimostrazione di pesca mediante l'impiego di sistemi consentiti e ristorazione effettuata a bordo, nell'ottica di promuovere la cultura del mare e della pesca, si tratta di un'attività integrativa alla pesca. Il pescaturismo può fornire una risposta importante ai numerosi problemi legati alla pesca, fornendo agli operatori la possibilità di integrare il reddito attraverso un'attività coerente con la loro identità storica e culturale; allo stesso tempo può consentire di razionalizzare il prelievo delle risorse grazie alla diversificazione delle attività produttive. In questo modo, il pescatore può evidenziare aspetti della cultura e delle tradizioni della pesca artigianale, spesso non adeguatamente valorizzate, e diffondere la conoscenza della sua realtà professionale, salvaguardando allo stesso tempo le risorse naturalistiche ambientali.

Per *ittiturismo* si intende invece una serie di servizi forniti ai turisti a terra, che integrano l'offerta turistica nello spirito della cultura della pesca fornendo ospitalità nelle abitazioni dei pescatori, servizi di ristorazione con specialità gastronomiche e con prodotti delle acque del luogo e attività ricreative e culturali, l'apertura di esercizi commerciali dove è possibile acquistare i prodotti locali preparati artigianalmente, i punti di ristoro poi potrebbero assolvere al compito di fornire e accettare le prenotazioni per le attività di pescaturismo, sollevando così il singolo operatore da funzioni organizzative, almeno inizialmente. Per re-

alizzare al meglio tutto ciò sarebbe utile venissero erogati corsi di formazione in grado di preparare i pescatori ad accogliere turisti alla ricerca di un'esperienza diversa, come vedere da vicino l'attività di pesca, degustare prodotti locali preparati dagli stessi pescatori. Ciò sosterebbe i redditi dei pescatori, favorendo anche la crescita di una valida alternativa al turismo tradizionale.

La realtà dell'ittiturismo e del pescaturismo si stanno consolidando sia come attitudine degli operatori sia come considerazione da parte della Regione Veneto, che con la DGR 646/2014 e 604/2013 ha stabilito requisiti e modalità per il raggiungimento di tale idoneità.

L'affermarsi di tali attività diventa, quindi, complementare e integrativa (e di prospettiva) di fronte ad un settore come quello della pesca che, come si è detto, sta attraversando un periodo di difficoltà.

Si tratta perciò di guardare ad attività che possano sostenere gli operatori senza privarli del proprio lavoro. Pesca turismo e ititurismo¹⁰ sono risultate essere, a questo riguardo, attività molto redditizie per gli operatori, non tralasciando il fatto che, attraverso queste, vi è una salvaguardia dell'ambiente e una diminuzione dello sforzo di pesca, e tutto ciò influisce in maniera positiva anche sull'attività stessa di pesca.

In un'ottica di scambio di buone esperienze, di grande utilità sarebbe la creazione di una rete degli itti-turismo e dei pescaturismo operanti in Veneto, Friuli Venezia Giulia, Marche e la regione dell'Istria (Croazia), al fine di sintetizzare, coordinare, omogeneizzare istanze e necessità aziendali, su basi territoriali di area omogenea, creando le premesse per realizzare un effettivo comparto produttivo, analogamente a quanto accade per gli agriturismi.

Si tratta di integrare e valorizzare tutto ciò che è legato alle comunità di pesca e costruire un'efficace sinergia tra le diverse offerte degli operatori locali, nell'ottica della sostenibilità ambientale, sociale ed economica del territorio, delle singole imprese e delle filiere di qualità ad esse correlate. Il Mare Adriatico come filo conduttore per la riscoperta delle identità dei territori, promozione dei prodotti tipici, beni artistici e culturali e le ricchezze naturali del luogo; promuovere la pesca offrendo spazi per conoscere il territorio, la storia, la cultura, la società, il pescatore e gli attrezzi: anche questa rappresenta una valida alternativa per diversificare l'attività di pesca¹¹. Obiettivo auspicabile sarebbe la *creazione di un marchio territoriale*, rappresentativo di un'offerta integrata ed esclusiva di prodotti in grado di coinvolgere non solo il settore ittico, ma anche quello agricolo e dei servizi turistici per valorizzare il territorio e rilanciarne l'economia¹².

¹⁰ Si veda l'ittiturismo *La Dosana*, Chioggia, nato dalla volontà di una cooperativa di pesca, quale fonte integrativa del reddito.

¹¹ Cfr. O.P. della Pesca di Fasolari Dell'Alto Adriatico che effettua attività di promozione del prodotto attraverso la partecipazione ad eventi gastronomici.

¹² Si veda a questo riguardo il progetto finanziato dal VEGAL con fondi FEAMP, *L'eco-pescatore*.

6. Il ruolo dei Fondi europei per lo sviluppo sostenibile della pesca

Innovare nel mondo della pesca vuol dire innanzitutto focalizzare l'attenzione sul concetto di *sostenibilità*, agendo contestualmente sia sul produttore sia sul consumatore. In tale verso si orientano le politiche comunitarie del settore, iniziate con il Fondo Europeo per la Pesca – FEP (2007-2013), attraverso il finanziamento di numerosi progetti volti a stabilire un equilibrio tra le risorse e la capacità di pesca, proteggere e valorizzare l'ambiente e le risorse naturali, sostenere la competitività e la redditività economica del settore, migliorare la qualità della vita nelle zone di attività di pesca, promuovere la parità di uomini e donne che lavorano nel settore. Queste progettualità stanno proseguendo, per il periodo 2014-2020, grazie al Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca (FEAMP) che ha sostituito il FEP, allargando agli affari marittimi.

Per le sfide che si pongono alla filiera ittica in tema di sostenibilità un ruolo di notevole importanza viene ad essere assunto dai Gruppi di Azione Costiera (GAC)¹³, i quali rispondono alle specifiche esigenze del territorio. In questo contesto, l'anello di congiunzione tra le opportunità messe a disposizione dal FEAMP e la realizzazione di opere ad esse connesse in uno specifico territorio, non può che essere un organismo che affonda le sue radici nel territorio stesso e che ne conosca profondamente la storia, le dinamiche economiche e sociali, i punti di forza e criticità, un organismo che sia in grado di pianificare le azioni nella propria realtà per priorità, con efficacia e tempestività.

Il GAC, Gruppo di Azione Costiera, risponde pienamente a questa necessità offrendo supporto e guida ai comuni e ai piccoli operatori del settore anche attraverso la creazione, insieme alle associazioni di categoria, di centri di servizi presenti sul territorio, mettendo in rete conoscenze e competenze necessarie per rendere esecutive le opportunità offerte dalla programmazione europea. Il GAC facilita il dialogo e il coordinamento tra tutti i soggetti locali che sono disposti a condividere le proprie competenze ed esperienze a vantaggio della propria terra e del proprio mare.

7. Il caso del GAC Laguna Sud di Chioggia e Delta del Po

La costa veneta è articolata in due compartimenti marittimi: quello di Venezia, esteso a Nord fino alla Venezia orientale, e quello di Chioggia che si estende verso Sud, fino al Delta del Po. Ai due compartimenti corrispondono due Gruppi

Pesca sostenibile e pescaturismo sulla fascia costiera di Caorle.

¹³ I GAC – *Gruppi di Azione Costiera* – sono anche noti come FLAG- *Fisheries Local Action Groups*. Essi sono il corrispettivo dei GAL – *Gruppi di Azione Locale*, finanziati con i fondi europei per lo sviluppo rurale della Politica Agricola Comunitaria.

di Azione Costiera (GAC) volti a promuovere e favorire lo sviluppo sostenibile della pesca, in termini di promozione e valorizzazione.

Il GAC Nord è inglobato nel VEGAL (GAL della Venezia Orientale) e può contare su una prassi consolidata di collaborazione pubblico/privato e su progettualità integrate costa/entroterra; il GAC Laguna Sud nasce invece su iniziativa dei sindaci dei comuni costieri e non ha mai avuto un collegamento con il GAL corrispettivo, dal momento che, a differenza del VEGAL, il GAL Antico Dogado ha funzionato poco e non è stato riconfermato dalla programmazione regionale per lo sviluppo rurale del 2014-2020.

Il GAC Laguna Sud è un'associazione senza scopo di lucro fondata nel 2012. Il presidente è il sindaco di Porto Tolle e la struttura amministrativa è dotata di un solo dipendente. Ideato e organizzato come unità di supporto all'azione di attori pubblici e privati nel settore della pesca dell'area di Chioggia e del territorio veneto del Delta del Po, il GAC ha sostenuto e promosso un percorso innovativo volto allo sviluppo della area di competenza, secondo gli obiettivi imprescindibili della sostenibilità, ristrutturando e orientando le attività economiche connesse attraverso azioni di sviluppo integrato e sostenibile, come: promuovere l'ecoturismo senza determinare un aumento dello sforzo della pesca; aggiungere valore ai prodotti ittici; sostenere le infrastrutture e i servizi per la piccola pesca. Obiettivi, in linea con la situazione sopra descritta, sono stati: qualificare l'offerta locale, integrare i settori economici trainanti per il territorio, rafforzare l'identità culturale locale.

Con la redazione e attuazione del Piano di sviluppo locale *Pesca e Acquacoltura tra tradizione e nuovi mercati*, concertato con tutti gli stakeholder rappresentativi delle esigenze del comparto, sono stati finanziati 15 progetti aventi diversi obiettivi, quali: la valorizzazione del settore ittico tramite la creazione di reti di produttori; la creazione di spazi di vendita per prodotti locali; la ricerca e riscoperta di tecniche di pesca più selettive; l'incremento di servizi alle imprese di pesca; la tutela dell'ambiente e promozione di un'offerta turistica organizzata, integrata e innovativa. In un momento così difficile per il mercato di settore, causato dalla crisi delle attività tradizionali legate alla pesca e dalla preoccupante contrazione delle risorse ittiche, questi progetti hanno contribuito al laborioso processo di conciliazione tra la necessità di tutelare l'ambiente e le specie animali e favorire lo sviluppo locale. La strategia locale posta in essere è stata elaborata tenendo conto che lo scopo di tale piano di sviluppo è stato, non tanto di contrastare gli effetti a breve termine della politica comune della pesca e l'impatto socioeconomico e ambientale di impoverimento degli stock ittici, ma piuttosto di aiutare le comunità e le zone di pesca a creare nuove fonti sostenibili del reddito e della qualità di vita, passando per una responsabilizzazione

locale che porti gli operatori locali a proporre strumenti opportuni per adeguare le soluzioni alle proprie esigenze.

Il territorio del GAC copre il 3,37% dell'area della Regione Veneto ed è popolato da poco più di 80.000 abitanti, pari all'1,6% circa della popolazione regionale complessiva. Nel complesso, il settore della pesca offre opportunità di lavoro a quasi 5.000 persone residenti nel territorio di competenza del GAC di Chioggia e del Delta del Po.

Il nuovo Piano di azione 2014-2020 si inquadra nella più ampia visione della Strategia Europa 2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva e nel nuovo assetto stabilito dalla riforma della Politica Comune della Pesca e delle linee strategiche della Crescita Blu. Sulla base dell'ascolto degli stakeholder locali è stata elaborata una strategia di sviluppo, suddivisa in tre principali segmenti: a) il sostegno alle imprese della filiera ittica, ove si prevede di incentivare la ripresa occupazionale, con particolare riguardo alla presenza giovanile e femminile e all'accompagnamento alla nascita di nuove imprese (start up); b) sostegno all'applicazione delle nuove politiche comunitarie e dei relativi aspetti gestionali; c) sostegno al territorio per contribuire a migliorare la gestione ambientale della filiera ittica.

Le azioni previste dal piano riguardano: la promozione di misure volte alla creazione di valore del prodotto e all'accorciamento delle filiere; l'innovazione nel settore dell'acquacoltura per favorire la crescita della produttività; il sostenere la diversificazione dell'impresa di pesca con investimenti per lo sviluppo di attività di ittiturismo¹⁴, pescaturismo, sviluppo di attività di allevamento di nuovo interesse commerciale, la promozione della sinergia con il mondo della pesca, quale fornitore di servizi eco-sistemici, lo sviluppo di servizi per ammodernare le infrastrutture nelle aree portuali della pesca.

Di particolare interesse è l'azione 7.A, rubricata con il titolo "Animazione": essa prevede di favorire la partecipazione dei diversi portatori di interesse, enti e istituzioni alle attività del FLAG-GAC nelle fasi operative di promozione/bando delle azioni, implementazione, sorveglianza e valutazione. Poniamo l'attenzione anche sull'azione 8.A in tema di cooperazione, che prevede lo sviluppo di progetti congiunti con i FLAG-GAC, scambio di buone pratiche e sviluppo di azioni comuni. Uno degli interventi ammissibili riguarda la realizzazione di una rete FLAG-GAC per il rafforzamento degli operatori del settore ittico nello scenario della gestione integrata della fascia costiera e utilizzo corrente delle risorse.

La strategia di comunicazione e animazione rappresenta lo strumento principale per permettere di favorire la partecipazione attiva dei diversi stakeholder,

¹⁴ Cfr. GAC Laguna Sud Chioggia Delta del Po, *Progetto integrato di valorizzazione delle strutture per l'ittiturismo presenti nel territorio di Chioggia, Rosolina, Porto Viro; progetto su Attività formative per il miglioramento delle conoscenze informatiche su tracciabilità delle produzioni e lo sviluppo del pesca turismo e ittiturismo.*

enti e istituzioni alle attività del FLAG-GAC nelle fasi operative di promozione/bando delle azioni, implementazione, sorveglianza e valutazione. Tale strategia è inoltre concepita al fine di incentivare la costruzione di una comunità di supporto allo sviluppo delle azioni del FLAG e di creare quindi un senso di interesse, adesione, partecipazione alle iniziative. Di fondamentale importanza sono gli incontri di animazione territoriale volti alla diffusione di informazione e a favorire il coinvolgimento e la partecipazione attiva delle comunità locali costiere nell'ambito della strategia di sviluppo locale del GAC, invitando cittadini, stakeholder, associazioni e operatori economici.

Dal 2014 sono stati finanziati e cofinanziati progetti improntati allo sviluppo di nuove competenze professionali e sul potenziamento della filiera e delle attività itti-turistiche.

A fronte delle difficoltà che stanno investendo il settore della pesca e che sta mettendo a dura prova il sistema e gli operatori che tradizionalmente da queste attività traevano profitto, la realizzazione di un processo di sviluppo sostenibile risulta essere di fondamentale importanza, soprattutto in considerazione del forte impatto politico, sociale e culturale delle politiche ambientali. È richiesto che sia adottato uno schema di apertura di ampia partecipazione e effettiva comunicazione: la partecipazione degli interessati e il loro coinvolgimento, nonché la comprensione del grado di percezione delle diverse politiche d'intervento, costituiscono, quindi, un requisito necessario se si considera promuovere una cultura della sostenibilità e della responsabilità sociale del territorio. La promozione e il sostegno dello sviluppo sostenibile della pesca sono percorsi che non possono essere utilmente intrapresi senza sostenere una crescita degli operatori, che diventa requisito chiave per identificare soluzioni di differenziazione del lavoro come fonte di reddito, con il coinvolgimento attivo di tutto il territorio.

**La sfida della sostenibilità responsabile per lo sviluppo
del territorio.**
Il caso del Distretto del Prosecco DCG Conegliano-Valdobbiadene¹

Alvise Gasparotto

1. Il contesto della ricerca

Il Veneto rappresenta uno dei territori maggiormente produttivi del Paese. Da regione a vocazione prevalentemente agricola, caratterizzata da un insediamento rurale diffuso della piccola proprietà contadina, a partire dalla fine degli anni Sessanta ha assistito a una profonda, quanto rapida, trasformazione verso l'insediamento di piccole imprese manifatturiere che ha fatto collocare il Veneto e il Nord Est tra i territori della "Terza Italia". L'insediamento diffuso della piccola impresa ha seguito quello della piccola proprietà contadina, dando luogo al fenomeno della campagna urbanizzata e industrializzata. Si è sviluppata così la figura del metal-mezzadro, operaio nelle piccole imprese locali e contemporaneamente piccolo proprietario fondiario, caratterizzato da una doppia attività, che ha consentito di mantenere nel tempo una tradizione e una cura del territorio che sono stati la base dello sviluppo rapido e intensivo della regione.

Il settore agricolo costituisce ancor oggi uno degli ambiti produttivi rilevanti per lo sviluppo regionale, soprattutto se si guarda alle filiere produttive collegate ai diversi prodotti tipici del territorio. Grazie alla peculiare conforma-

¹ La ricerca è stata realizzata in parte nell'ambito di un assegno di ricerca, finanziato dal POR-FSE della Regione Veneto sulla linea di ricerca *ResonsabilMente* (DGR. 948/2016 – Asse Inclusionione Sociale), nel periodo luglio 2017- giugno 2018, Ente capofila IRECOOP Veneto, coordinato dal CISR "Giorgio Lago" dell'Università di Padova, prof. Patrizia Messina, e in parte nell'ambito del Laboratorio del Master *Governo delle reti di sviluppo locale* dell'Università di Padova, in collaborazione con Andrea Reato e Simone Giotto che qui ringrazio.

zione territoriale è possibile riscontrare, infatti, differenti produzioni agricole protette, diventate ormai simbolo dei diversi territori, oggetto di promozione e di marketing territoriale, da valorizzare per realizzare nuovi investimenti e per attirare nuove porzioni di turismo.

In questo contesto il settore vitivinicolo costituisce un'eccellenza del territorio veneto da analizzare come caso a parte. Il settore vitivinicolo, infatti, ha riscontrato un crescente successo, soprattutto negli ultimi vent'anni, grazie ad un orientamento al mercato tempestivo e con una visione di lungo periodo, in grado di competere anche a livello internazionale.

Nel contesto veneto, l'andamento e il trend di produzione relativo al settore vitivinicolo è dovuto alla produzione e alla promozione di un particolare prodotto, divenuto ormai uno dei simboli della regione, ossia il vino Prosecco. Questo prodotto, riconosciuto ormai a livello internazionale, vede tutelata la sua particolarità già dal 1969, quando il Ministero dell'Agricoltura riconosce la denominazione DOC al Prosecco dei Colli di Conegliano Valdobbiadene e del Superiore di Cartizze, ma è soprattutto dal 2009, con la riorganizzazione del Prosecco, il quale non indica più un vitigno ma un vino, che il territorio di Conegliano-Valdobbiadene può fregiarsi della denominazione DOCG (Denominazione di Origine Controllata e Garantita) come deciso dal Ministro delle Politiche Agricole e Forestali. L'area di produzione DOCG del Prosecco si estende tra le cittadine di Conegliano e Valdobbiadene, ai piedi delle Prealpi Trevigiane. L'area DOCG comprende quindici comuni: Conegliano, Susegana, San Vendemiano, Colle Umberto, Vittorio Veneto, Cison di Valmarino, San Pietro di Feletto, Refrontolo, Pieve di Soligo, Farra di Soligo, Miane, Vidor, Follina, Tarzo e Valdobbiadene, per un totale di circa 18.000 ettari di superficie agricola.

Il "prodotto Prosecco" è diventato nel tempo uno dei simboli veneti, ma anche nel vicino Friuli Venezia Giulia. Per questo sono state individuate differenti zone di tutela, corrispondenti ad un diverso tipo di prodotto. Nello specifico, queste aree sono le seguenti:

- Area di produzione Conegliano – Valdobbiadene DOCG;
- Area di produzione Asolo DOCG;
- Area di produzione Treviso DOC;
- Area di Produzione Trieste DOC;
- Area di produzione DOC (corrispondente a tutte le province del Friuli Venezia Giulia, esclusa quella di Trieste e delle restanti province del Veneto esclusa quella di Treviso).

Questa diversificazione territoriale è stata creata allo scopo di tutelare il prodotto e i consumatori in tutte le fasi di produzione e trasformazione del bene finale e corrisponde a differenti qualità e tipicità del vino Prosecco.

Nel caso studio da noi analizzato, il distretto del Prosecco DOCG Conegliano-Valdobbiadene, un ruolo cruciale viene giocato dal Consorzio di Tutela Co-

negliano-Valdobbiadene Prosecco Superiore DCG poiché costituisce il cuore della produzione del vino prosecco.

2. Il Distretto del Prosecco superiore DCG Conegliano-Valdobbiadene: la rete degli attori locali

La Legge regionale 30 maggio 2014, n. 13 *Disciplina dei distretti industriali, delle reti innovative regionali e delle aggregazioni di imprese* (di seguito legge regionale) rappresenta il quadro normativo di riferimento, nell'ambito delle competenze regionali, per la promozione di azioni di sostegno allo sviluppo del sistema produttivo del Veneto e per la creazione di ecosistemi di business a favore dell'innovazione dei settori produttivi, della competitività dei prodotti, dello sviluppo di nuovi processi e delle eccellenze venete sul mercato globale, della difesa dell'occupazione, dello sviluppo di imprenditoria innovativa e dell'avviamento di nuova imprenditorialità. In particolare, la legge regionale istituisce i distretti industriali, quali specifici tipi di sistemi produttivi locali, insediati all'interno di una parte definita del territorio regionale, caratterizzata da un'elevata concentrazione di imprese manifatturiere artigianali e industriali, con prevalenza di piccole e medie imprese, operanti su specifiche filiere produttive o in filiere a queste correlate, rilevanti per l'economia regionale, definendo, nel contempo, i criteri per l'individuazione da parte della Giunta regionale dei singoli distretti produttivi.

Con deliberazione della Giunta Regionale n. 1949/2015 viene indicato quale soggetto giuridico preposto a rappresentare il distretto produttivo "Conegliano Valdobbiadene Prosecco" il Consorzio Tutela del Vino Conegliano Valdobbiadene Prosecco, dato il forte impegno del Consorzio di farsi portatore degli interessi provenienti anche dalla parte della filiera distrettuale che non sia riferita alle categorie dei vinificatori, dei viticoltori e degli imbottiglieri².

Nel 2015 Conegliano-Valdobbiadene è stato riconfermato dalla Regione Veneto come distretto produttivo, l'unico per lo spumante. L'attività della denominazione coinvolge 5.600 addetti e altre migliaia di operatori impiegati nei settori collegati alla produzione del vino, come la ristorazione, il turismo e la produzione di macchine enologiche³.

Di questo territorio fanno parte 45 Comuni della Marca trevigiana, ma solo 15 di essi rientrano nel Consorzio DCG.

Il Distretto del Prosecco DCG Conegliano-Valdobbiadene rappresenta un territorio caratterizzato da una forte specializzazione produttiva, il che ha com-

² Cfr. Regione Veneto, DGR n. 1949 del 23 dicembre 2015, Bur n. 5 del 19/01/2016.

³ Cfr. Distretto del Prosecco di Conegliano Valdobbiadene, *Report presentazione del Distretto e Piano Operativo*, 2015. Si veda anche: <http://seriestoriche.istat.it> – Tavola 10.9 Occupati per settore di attività economica, posizione nella professione e ripartizione geografica – Anni 1993-2015.

portato lo sviluppo e il consolidamento di imprese che riescono a completare tutta la filiera produttiva legata al mondo dello spumante, restando nel territorio di produzione. Tuttavia per un distretto produttivo sono rilevanti tutti gli attori locali che operano e vivono nel territorio, la loro capacità/volontà di partecipare attivamente alla vita economica e sociale del territorio, creando nuove strategie d'impresa e politiche di sviluppo, coinvolgendo anche gli stakeholder che non sono direttamente collegati al mondo vitivinicolo per creare strategie di sviluppo territoriali.

In questo contesto, gli attori principali direttamente coinvolti nel processo socioeconomico e finanziario, che si realizza mediante scambi commerciali e produttivi sono i seguenti:

- Il *Consorzio di Tutela del Prosecco DOCG Conegliano – Valdobbiadene*, nato nel 1969, il quale viene spesso erroneamente identificato con il Distretto medesimo.
- Le *imprese della filiera produttiva*, le quali vanno distinte in aziende dedite alla viticoltura (produzione), alla vinificazione (trasformazione), all'imbottigliamento del prodotto (confezionamento) a cui vanno aggiunte anche le cantine (distribuzione).
- I *15 Comuni* coinvolti che, attraverso i regolamenti di polizia rurale, definiscono le norme e i comportamenti che i soggetti coinvolti nella produzione del vino devono rispettare. Negli ultimi anni i regolamenti sono stati rivistati varie volte, soprattutto in merito alle nuove limitazioni ambientali, riguardanti ad esempio, l'utilizzo di fertilizzanti, pesticidi o altre sostanze ritenute nocive. A questo riguardo, le amministrazioni locali lavorano a stretto contatto con il Consorzio di Tutela, allo scopo di preservare e salvaguardare l'interesse dei produttori dell'area.
- Il CIRVE, ovvero il *Centro Interdipartimentale per la Ricerca in Viticoltura ed Enologia*, promosso dall'Università degli Studi di Padova, dal Centro Studi di Distretto e dalla Scuola Enologica di Conegliano. Il Centro si occupa di tutte le ricerche inerenti al "Sistema Prosecco"; dal rapporto annuale, comprendente un'indagine socio-economica del distretto, a studi inerenti la qualità ambientale e la sostenibilità agricola.
- Le *associazioni di consumatori e i rappresentanti della cittadinanza locale*, i quali si sono dimostrati attori particolarmente attivi nella tutela del territorio e dell'ambiente, aiutando l'innescio di quelle pratiche e di quelle norme utili a limitare l'utilizzo di sostanze chimiche potenzialmente nocive per la salute e per l'inquinamento del suolo.
- Il questo contesto non bisogna dimenticare inoltre l'importanza dei sog-

getti rientranti nel *settore turistico della zona*⁴, i quali, grazie ad alcuni progetti che hanno favorito il potenziamento di circuiti agrituristici e circuiti enogastronomici, hanno potuto innescare nuovi business legati al Prosecco. La sistemazione delle strade storiche e di alcuni percorsi naturalistici ha generato inoltre un nuovo tipo di turismo nella zona, costituito da una nicchia di popolazione capace di cogliere i caratteri fondamentali, storici e paesaggistici del territorio e con differente capacità di spesa.

Il sistema di azione dell'area, dunque, è decisamente complesso e presenta un insieme di interessi davvero elaborato. Tuttavia, per comprenderlo a fondo è importante partire dal soggetto che rappresenta il cuore produttivo: il Consorzio di tutela del Prosecco.

3. Il Consorzio di Tutela del Prosecco Superiore D.O.C.G. Conegliano-Valdobbiadene e la governance del Distretto

All'interno di questo contesto produttivo, costituito da una moltitudine di stakeholder, il Consorzio di Tutela Conegliano-Valdobbiadene Prosecco Superiore D.O.C.G. rappresenta sicuramente l'attore socio-economico più influente nel territorio.

Il Consorzio di Tutela del Prosecco è un *ente privato di interesse pubblico*⁵ di un intero territorio, espressione della componente economica produttiva dell'area, ovvero di imprese vitivinicole, distillerie, aziende spumantistiche, laboratori, aziende di servizi, aziende di produzione di macchine agricole, enti di promozione territoriali.

Il Consorzio di Tutela, di cui non fanno parte le amministrazioni locali, si configura con i tipici caratteri aziendali e privati. Al suo interno esso è così articolato:

- Il Consiglio di Amministrazione: composto da un Presidente, due Vicepresidenti, dodici consiglieri, più ulteriori tre consiglieri che costituiscono il Collegio Sindacale;
- Il Collegio sindacale: composto da tre consiglieri;
- Altri organi interni, quali: Segreteria; Comunicazione e Manifestazioni; Stampa (unitamente a consulenze esterne); Amministrazione; Assistenza tecnica (unitamente a consulenze esterne); Vigilanza e Contrassegni.

⁴ Tra questi attori si veda, per esempio, l'Associazione di promozione turistica *Strada del Prosecco e Vini dei Colli Conegliano Valdobbiadene*, costituitasi nel 2003, di cui fanno parte sia numerose imprese agrituristiche sia i Comuni dell'area. Cfr. <https://www.coneglianovaldobbiadene.it>

⁵ Cfr. <http://www.prosecco.it/it/consorzio/chi-siamo/>

Il Consorzio opera per tutelare i produttori e le imprese della filiera, agendo anche come generatore di quelle relazioni sociali necessarie alle imprese per mantenersi forti sul mercato, condividendo una serie di progettualità. Sempre a tutela e in rappresentanza degli interessi privati, il Consorzio collabora strettamente e in modo continuo con le amministrazioni comunali per aumentare i livelli di sicurezza, salvaguardia ambientale e tutela del paesaggio ma, soprattutto, per garantire la quota relativa di coltivazione e di produzione alle imprese interessate, attraverso i regolamenti comunali.

Questi elementi consentono di mettere in luce un modo di regolazione distrettuale centrato essenzialmente sul Consorzio, ovvero su un attore privato che rappresenta la comunità dei produttori locali. Si tratta di un modo di regolazione tipico dei distretti produttivi del Veneto, in cui le associazioni dei produttori locali sono i maggiori rappresentanti della comunità locale, mentre l'attore politico locale risulta essere spesso marginale e coinvolto solo su aspetti specifici. Anche la Regione Veneto non entra attivamente nella regolazione del Distretto, ma si limita ad indicare piuttosto linee guida e normative, lasciando agli attori economici e alle comunità locali ampi margini di libertà nella regolazione, anche politica, dello sviluppo del territorio.

In questa prospettiva, il Consorzio costituisce il collante tra la sfera privata e quella pubblica, che tende a favorire un dialogo tra i differenti stakeholder dell'area, continuo e sistematico, che opera attraverso *reti informali*, centrate su specifiche persone. Come è stato messo in luce dalle ricerche sul tema (Messina 2001; 2012), le reti informali hanno il vantaggio di offrire prestazioni più tempestive, stabilendo relazioni dirette con gli attori ma, dall'altra parte, sono tendenzialmente più chiuse e preferenziali. L'attore pubblico riesce a interfacciarsi con queste reti solo in modo informale, attraverso le persone che ricoprono un ruolo istituzionale, più difficilmente attraverso canali istituzionali veri e propri. In relazione al Distretto DOCG, si può esaminare come al suo interno si sono create delle reti informali, soprattutto in riferimento alla delicata questione della candidatura UNESCO dell'area, in cui il Consorzio di Tutela funge da "facilitatore" nel dialogo tra le varie parti, nonché da promotore di iniziative a supporto delle aziende e per la valorizzazione del territorio e del paesaggio in cui si viene ad operare.

Dall'analisi effettuata è possibile tracciare una risultante complessiva, in cui vi è una sovrapposizione di poteri e di funzioni in capo al Consorzio, il quale cerca di collaborare in modo continuo e crescente con le parti sociali interne ed esterne ad esso.

Il Consorzio di tutela dunque, gioca un ruolo centrale nelle decisioni economiche, sociali e politiche, quasi a sostituirsi all'attore politico locale, per promuovere lo sviluppo del territorio. Se, da una parte, la Regione Veneto mostra

una strategia di tipo *inerziale*⁶, a tratti *innovativa* in termini di organizzazione delle politiche e delle strategie di sviluppo, dall'altra è necessario affermare come le volontà di sviluppo vengono ampiamente riprese dalle componenti locali e, nel caso del Distretto DOCG, proprio dal Consorzio di Tutela, il quale ha come scopo principale la tutela, la promozione e la sostenibilità del comparto socio-economico vitivinicolo del Distretto DOCG⁷ e, quindi, del territorio. Si può infatti affermare come la componente innovativa sia facilmente riscontrabile, prendendo in esame i differenti progetti messi in atto dal Consorzio con le imprese locali, le amministrazioni pubbliche e altri enti.

Risulta pertanto fondamentale concentrarsi sul sistema di azione collegato al Distretto DOCG, e in particolare sul ruolo del Consorzio di Tutela, ovvero quel soggetto che ha creato le basi per la realizzazione di un sistema produttivo, prevalentemente agricolo, economicamente forte, strutturato secondo logiche gerarchiche definite in cui, tuttavia, la rappresentanza di tutti gli interessi degli stakeholder non viene garantita in forma democratica.

Il Distretto del Prosecco DOCG è caratterizzato, sostanzialmente, da una condizione di dipendenza strutturale dal Consorzio di Tutela. Tale situazione è associabile ad una prevalenza della regolazione sociale del mercato che, attraverso la regolazione delle dinamiche di sviluppo del Distretto, finisce con il coincidere con la regolazione politica del territorio entro cui il distretto opera. Il problema emerge in tutta la sua portata quando da una regolazione socioeconomica bisogna passare ad una *governance territoriale*⁸ con l'adozione di precise strategie di sviluppo che richiedono necessariamente l'intervento pubblico e l'adozione di nuove regole.

All'interno di questo contesto dunque, il ruolo del Consorzio è determinante: esso concerne la promozione e la salvaguardia del paesaggio, nonché la protezione dei beni e dei produttori. Considerando la dimensione territoriale e la specializzazione produttiva, risulta più facile e più influente una forma di governo tendenzialmente monocentrica, capace di garantire livelli socio-economici alti e una gestione del patrimonio storico, culturale e ambientale, in forma collaborativa con le istituzioni pubbliche. Si può affermare pertanto, che la governance del Distretto DOCG Conegliano-Valdobbiadene sia incentrata sul ruolo del Consorzio di Tutela, il quale vuole esprimere, attraverso l'esercizio

⁶ Cfr. Messina P. (2012) *Modi di regolazione dello sviluppo locale. Una comparazione per contesti di Veneto ed Emilia Romagna*, Padova University Press.

⁷ Cfr. <http://www.prosecco.it/it/consorzio/chi-siamo/>

⁸ La governance territoriale si può definire come «il coordinamento di azioni e interventi di diverse organizzazioni pubbliche e private capaci di mobilitare risorse e attori per la realizzazione degli obiettivi di sviluppo» (Garofali, 2006). Ciò consente di porre l'attenzione sulla coerenza tra l'individuazione degli obiettivi di sviluppo locale e le *capabilities* degli attori locali e della loro capacità di fare "sistema locale".

delle sue funzioni di rappresentanza e di promozione e le proprie competenze in campo commerciale, anche la sua posizione dominante e relativamente forte circa l'esercizio dei poteri inerenti i processi decisionali e organizzativi dello sviluppo del distretto. Ciò nonostante, all'interno del contesto analizzato, ovvero un territorio in cui gravitano una moltitudine interessi di stakeholder diretti e indiretti, differenti tra loro, non mancano tuttavia alcuni aspetti incerti, circa le modalità con cui viene gestito e organizzato il territorio.

Come si è detto, il Consorzio di Tutela rappresenta l'organo di governo e lo strumento di promozione attraverso cui gli imprenditori esprimono i propri interessi e volontà, nonché ricevono indicazioni e precisazioni normative in merito ad alcune tematiche, come ad esempio, le nuove limitazioni o parametri da adottare in sede produttiva. In ragione di ciò, sono state mosse svariate critiche alla sua forma di governance poco democratica, soprattutto quando l'impatto delle decisioni riguarda il contesto territoriale complessivo.

Se, come si è visto, il Consorzio di Tutela coincide infatti con il Distretto DOCG, questo non permette una adeguata rappresentanza degli interessi di tutti gli stakeholder locali, ma in primo luogo, se non esclusivamente, di quelli interessati direttamente dalla produzione del vino DOCG. Nonostante il fatto che il soggetto principale, anche attraverso documentazione formale e trasparente, includa altri soggetti "indirettamente" coinvolti nella filiera produttiva, non vi è certezza circa un loro vero e proprio coinvolgimento nel processo di analisi strutturale dei bisogni espressi dal territorio. Vi è dunque una questione legata al coinvolgimento (*engagement*) della comunità locale, all'interno dei processi decisionali e organizzativi del territorio molto importante. Grazie a un maggiore coinvolgimento, infatti, si potrebbero mettere in moto nuovi processi e nuove volontà di agire nel territorio a vantaggio di tutta la comunità locale. Questa potrebbe costituire una leva strategica potente anche in termini economico-commerciali, in relazione alle varie opportunità di innovazione sociale e di sviluppo sostenibile del territorio, nonché di sviluppo del brand territoriale Conegliano-Valdobbiadene e, non ultimo, di salvaguardia eco-sistemica e valorizzazione del paesaggio naturale e agricolo.

In ogni caso, la ricerca ha permesso di rilevare una difficoltà non di poco conto nell'immaginare un Distretto agroalimentare "impersonato" da un ente privato di carattere pubblico. Questo perché, se da un lato il Consorzio è espressione di una volontà collettiva specifica (produttori), dall'altro è un ente privato che governa un territorio, come sistema produttivo locale, il cui carattere fondamentale è quello di rappresentare gli interessi di tutti gli attori socio-economici operanti all'interno di quel particolare sistema territoriale.

4. Sfide allo sviluppo del Distretto del Prosecco: sostenibilità ambientale e responsabilità sociale del territorio. Alcune risposte degli attori locali

Il Distretto del Prosecco di Conegliano-Valdobbiadene rappresenta uno dei sistemi agricoli economicamente più forti d'Italia con performance di produzione e vendita di gran lunga superiori ai competitors interni, ma soprattutto esterni. Esso rappresenta dunque uno dei fiori all'occhiello dell'economia nazionale e di quella regionale, assicurando, grazie all'export, la diffusione del *Made in Italy* di qualità, che agisce come brand e mezzo di comunicazione per promuovere il sistema agro-alimentare italiano. Si tratta dunque di un'area in cui insistono economie di scala forti, tanto da poter ragionare su di un'unica economia territoriale.

Numerose sono, tuttavia le sfide che il Distretto del Prosecco è chiamato oggi ad affrontare per tutelare la qualità del prodotto, legate soprattutto alla sostenibilità ambientale. È innegabile, infatti, che questi ritmi di crescita abbiano portato alla luce anche alcune problematiche di sistema, legate soprattutto all'inquinamento dell'acqua e del suolo, dovuto all'uso di fertilizzanti e pesticidi, e al consumo di suolo. Per queste ragioni è stato necessario, per le aziende del territorio e per i soggetti socio-economici interessati, intraprendere dei percorsi connessi al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità ambientale e paesaggistica. In questo modo gli *stakeholders* interessati hanno potuto sfruttare l'occasione di mettersi in gioco orientandosi verso azioni responsabili per migliorare la situazione, anche a tutela dell'immagine del brand "Prosecco D.O.C.G. Conegliano – Valdobbiadene", come prodotto di qualità.

Le azioni hanno dunque riguardato l'ambito della sostenibilità, mediante interventi di sistemazione idraulico-agricola e interventi di protezione della biodiversità ecosistemica, investimenti di efficientamento energetico e riduzione della CO₂ (circa il 30% delle aziende), sistemazioni architettoniche e miglioramenti del packaging di produzione.

In termini generali le problematiche più importanti riguardano l'inquinamento delle acque (sotterranee e superficiali), il consumo di suolo e la perdita di biodiversità dell'intero ecosistema. In relazione a questa situazione, la lotta integrata⁹ (prevista dal D.Lgs 150/2012), attuata attraverso la collaborazione tra enti pubblici e/o privati e organismi di vigilanza e di certificazione, in chiave di partnership (obbiettivo 17 – Agenda 2030), risulta essere lo strumento più adeguato. Già dai progetti realizzati a questo riguardo, si è notato come sia presente all'interno del Distretto una volontà a migliorare la situazione ambientale e a

⁹ Cfr. D.Lgs. n.150, 14 agosto 2012. Attuazione della direttiva 2009/128/CE che istituisce un quadro per l'azione comunitaria ai fini dell'utilizzo sostenibile dei pesticidi. Obiettivi: ridurre i rischi e gli impatti sulla salute umana, sull'ambiente e sulla biodiversità e promuovere l'applicazione della difesa integrata e di approcci alternativi o metodi non chimici.

limitare i possibili impatti negativi derivanti da comportamenti non virtuosi e illeciti. La lotta integrata, o come viene definita dal decreto “difesa integrata”¹⁰, deve quindi essere realizzata allo scopo di eliminare pratiche e metodologie considerate troppo impattanti per l’ambiente e promuovere invece forme di agricoltura meno invasive possibili. Tutto ciò infine, necessita di studi e ricerche di contorno utilizzate anche come forme di sensibilizzazione nei confronti dei soggetti, soprattutto quelli diretti, che ancora manifestano le proprie azioni attraverso comportamenti e pratiche non attente alla problematica ambientale di fondo.

Il Distretto del Prosecco Superiore DCG Conegliano-Valdobbiadene rappresenta una realtà territoriale di grande valore per la Regione Veneto, soprattutto in relazione alla crescita socio-economica verificatasi nel corso degli ultimi anni. Tuttavia, la questione dello sviluppo nel corso degli anni, si è risolta per lo più in una volontà di forte crescita economica dell’area, lasciando in secondo piano eventuali considerazioni di sostenibilità sociale e ambientale. In ragione di ciò, il territorio, inteso come contesto costituito da differenti portatori di interesse, ha intrapreso varie azioni e pratiche, allo scopo di aumentare l’innovazione sostenibile e quindi migliorare le condizioni ambientali del territorio stesso.

Tutti gli stakeholder, di diversi gradi di influenza, hanno lavorato allo scopo di promuovere un nuovo tipo di sviluppo, basato soprattutto sulla ricerca di nuove tecniche di produzione e di coltivazione delle viti, nonché nuove opportunità in termini di marketing territoriale e promozione turistica. In particolar modo, vanno ricordate le collaborazioni tra le aziende del territorio, il Consorzio di Tutela e il CIRVE di Conegliano, soprattutto per quanto concerne l’innovazione tecnologica nei metodi produttivi. L’adozione di tecniche agronomiche e gestionali accorte, sostenibili e responsabili del vigneto incide, di riflesso, sulle popolazioni animali e vegetali di prati e boschi contermini, funzionando come veri e propri servizi ecosistemici in grado di attenuare l’impatto dei fenomeni naturali su scala locale, come ad esempio l’inquinamento delle falde sotterranee.

Oltre a ciò, nell’ambito delle strategie di lungo termine per la difesa sostenibile in vigneto, il Consorzio del Prosecco Superiore Conegliano-Valdobbiadene dal 2011, ha implementato le politiche di salvaguardia e migliorato nel tem-

¹⁰ Cfr. D.Lgs. 14 agosto 2012, n. 150. Attuazione della direttiva 2009/128/CE che istituisce un quadro per l’azione comunitaria ai fini dell’utilizzo sostenibile dei pesticidi, con l’obiettivo di ridurre i rischi e gli impatti sulla salute umana, sull’ambiente e sulla biodiversità e promuovere l’applicazione della *difesa integrata* e di approcci alternativi o metodi non chimici. Tale decreto definisce la “difesa integrata” come quella pratica di mettere a sistema le capacità tecniche e di ricerca nell’affrontare le problematiche ambientali. Nel procedere alla risoluzione di una criticità ambientale, devono essere prese in considerazione tutte le metodologie di protezione fitosanitaria possibili e conseguente integrazione di tutte le misure di contenimento, atte ad evitare lo sviluppo di popolazioni e organismi tossici, mantenendo l’utilizzo di tali prodotti sotto determinate soglie ecologiche.

po lo strumento del “Protocollo Vitivinicolo” nella lotta antiparassitaria e nella gestione agronomica di tutela del territorio. Nello specifico poi, il Protocollo opera parallelamente con i regolamenti comunali per la prevenzione dei danni ambientali da un utilizzo non sostenibile di eventuali pesticidi o altre sostanze particolarmente nocive per l’ambiente e la biodiversità.

Nel periodo 2014-2017, le imprese spumantistiche DOCG hanno adottato le disposizioni contenute nel Protocollo, utilizzandolo per l’85% del vino DOCG prodotto, con un incremento del 13%. La quota della produzione relativa alla lotta integrata si è confermata pari al 13% del totale, mentre le quantità prodotte seguendo i protocolli del biologico, biodinamico e i protocolli di sostenibilità ammontano a circa il 2%¹¹. Nondimeno, la crescita del numero delle irroratrici eco-sostenibili ha permesso di ridurre ulteriormente l’impatto ambientale misurato rispetto al 2016 (+6% circa), raggiungendo quasi i 2/3 della superficie vitata delle imprese che le hanno impiegate. Il 37% della superficie vitata DOCG è stata trattata con atomizzatori con sistemi anti deriva (+7% circa sul 2016), mentre il 12% con irroratrici a recupero dei prodotti fitosanitari (*recovery drift*). Si tratta di macchine che consentono di ottenere elevati standard di qualità e sicurezza nell’esecuzione del trattamento, essendo progettate per minimizzare la deriva del prodotto irrorato, la quantità impiegata, la percolazione a terra, riducendo, nel contempo, l’utilizzo dell’acqua (minore impronta idrica).

Infine, tra le diverse azioni intraprese all’interno del territorio del Prosecco DOCG vanno ricordate le certificazioni ambientali che, a livello di produzione, raggiungono ormai il 29%. Si osserva pertanto che standard come Iso 14001, Iso 14067, Iso 50001 e Iso 14040 rientrano tra le peculiarità aziendali, soprattutto in relazione a quelle imprese che hanno integrato il rischio socio-ambientale al loro interno, definendolo come probabilità di verificarsi di un danno, nonché perdita di investimenti e opportunità di sviluppo.

Tutti questi elementi poi fanno da cornice a quelli che sono i nuovi trend organizzativo-aziendali, sia da un punto di vista socio-ambientale, sia da un punto di vista gestionale. Diverse sono ormai le imprese che attuano al loro interno pratiche di coltivazione e produzione responsabile e sostenibile, a testimonianza della crescente manifestazione di interesse nei confronti delle tematiche di CSR (+21% nel campo del riuso dei sottoprodotti). Tuttavia, nonostante il numero di queste aziende spumantistiche continui a salire, unitamente anche alla produzione di vino biologico (+25% rispetto al 2016), più basso risulta essere invece il numero delle B-Corp, ovvero organizzazioni economiche che all’interno del proprio statuto dichiarano di perseguire fini socio-ambientali. Le B-Corp

¹¹ Cfr. Barisan L., Boatto V., Pomerici E. insieme al Centro Studi del Distretto del Conegliano-Valdobbiadene (2018), *L’analisi socio-economica attraverso la storia della denominazione: valore inestimabile per il futuro della comunità*. Rapporto Economico annuale 2018, Conegliano (TV).

rappresentano un trend in forte crescita a livello nazionale¹², mentre risulta essere ancora scarso nel mondo vitivinicolo, compreso quello del Prosecco D.O.C.G.

Infine se, da una parte, vi è stata una sorta di difficoltà nel recepire le direttive e le regolamentazioni più stringenti a riguardo della tutela e della salvaguardia dell'ambiente e del paesaggio, dall'altra il Consorzio di Tutela ha influenzato positivamente le scelte aziendali delle imprese operanti all'interno del contesto territoriale. Le azioni e i progetti messi in campo rappresentano infatti questa accresciuta sensibilità dello stesso ente nei confronti dei nuovi problemi legati ai temi della sostenibilità dello sviluppo. Si è verificato, non a caso, un cambiamento nelle prospettive di crescita da parte del Consorzio di Tutela in relazione allo spazio fisico a disposizione e ai volumi di mercato raggiunti, che ha colpito positivamente parte delle imprese del distretto Conegliano-Valdobbiadene.

4.1 Sfide allo sviluppo del Distretto del Prosecco: la candidatura UNESCO

In questo contesto, il Distretto D.O.C.G. del Prosecco si è mosso, recentemente, per sostenere la candidatura UNESCO dell'area allo scopo di promuovere l'importanza paesaggistica e ambientale del territorio. Tale volontà, cominciata nel 2008 e culminata con l'ufficializzazione della candidatura nel 2017¹³ confermata anche dagli attori socio-economici più rilevanti, deve invece trovare corrispondenza negli altri stakeholder territoriali. Il Distretto del Prosecco infatti, presenta al suo interno una componente strategica, di cui ancora non si capiscono bene le potenzialità e le opportunità future, ovvero la rete dei differenti portatori di interessi indiretti (ad esempio, associazioni socio-culturali, imprese non legate alla produzione vitivinicola, strutture alberghiere e così via), che definiscono un'area così forte e importante. Vi è quindi l'esistenza di una rete multi-attoriale, generatrice di scopi e visioni improntate, in particolar modo sulla sostenibilità sociale e territoriale, che deve ancora dare il suo contributo in chiave di sviluppo sostenibile, anche in relazione all'Agenda 2030.

La questione della candidatura rappresenta una leva strategica di ampia importanza: attraverso un effettivo coinvolgimento del territorio, la certificazione UNESCO potrebbe costituire il volano per creare nuovi investimenti socio-economici a fortissimo impatto locale. Sicuramente il settore del turismo e dei servizi ad esso collegati otterrebbero quei benefici altrimenti difficilmente auspicabili in mancanza di questi investimenti; il settore vitivinicolo (produzione) avrebbe la possibilità di continuare e di migliorare le attività connesse all'aumento del

¹² Ad oggi tra le B-Corp si contano 80 imprese italiane e oltre 2.650 nel resto del mondo, facenti parte di differenti settori, come ad esempio: Fratelli Carli – agricoltura industriale; Evolvere S.p.a. – energia; Diansen S.r.L. – Edilizia. Cfr. <https://bcorporation.eu/>. Si veda il contributo di P. Guibitta e A. Tognazzo in questo volume.

¹³ <http://www.prosecco.it/it/territorio/unesco/>.

livello di sostenibilità, auspicato già da diversi anni. Si potrebbe dunque generare un sistema di *green economy* incentrato sia sull'ambito produttivo sia, soprattutto, sul coinvolgimento intenso della popolazione e, in generale, degli stakeholder. Questo elemento di opportunità socio-economica è testimoniato anche dalla considerazione più che positiva che le imprese della DOCG promuovono nei confronti della candidatura; vi è infatti un aumento del grado di consenso, dall'84% del 2015 al 90% del 2017¹⁴. In termini generali, il riconoscimento UNESCO potrebbe offrire l'occasione per la creazione di un nuovo modello di sviluppo incentrato sulla promozione sostenibile, che riesca a tener conto delle tradizioni, molto forti all'interno del distretto, poiché si basa su un modello d'impresa che, tradizionalmente, sviluppa il valore del prodotto sul rispetto dei vincoli dell'ecosistema viticolo e sulla cultura del territorio. Si tratta, infatti, di un vero e proprio paesaggio culturale dove l'opera dei viticoltori ha contribuito a creare uno scenario unico.

5. L'impatto sul modo di regolazione dello sviluppo locale: verso una governance territoriale partecipata?

Negli anni più recenti, il Distretto Conegliano-Valdobbiandene sta presentando una serie di elementi che influiscono sulla struttura organizzativa e sulla governance del distretto che possono essere ricondotti al tema della sostenibilità dello sviluppo e della responsabilità sociale di territorio.

Come si è visto, la "questione vitivinicola" del Prosecco DOCG è sempre stata, fin ora, materia organizzata e gestita dal Consorzio, insieme alle imprese operatrici di settore, all'interno di un sistema territoriale identificativo ben preciso. Sostanzialmente, le decisioni strategico-organizzative venivano delineate soprattutto dagli attori privati e/o suoi rappresentanti. Tuttavia, da qualche anno si sta sviluppando una visione differente riguardo a tali scelte strategico-produttive.

Da quanto è stato rilevato con la ricerca, le trasformazioni che il Distretto sta vivendo, in seguito alle risposte che le imprese e i diversi attori del Distretto sono chiamati a dare alle sfide della sostenibilità e della responsabilità sociale del territorio, stanno incidendo visibilmente anche sul modo di regolazione dello sviluppo locale, favorendo una maggiore collaborazione tra gli attori locali. Se da un lato, il Consorzio conserva tutt'ora la sua importanza, si sta delineando infatti un approccio differente nell'affrontare questioni, soprattutto in merito alle decisioni socio-ambientali.

¹⁴ Cfr. Barisan L., Boatto V., Pomerici E. insieme al Centro Studi del Distretto del Conegliano-Valdobbiandene (2018), *L'analisi socio – economica attraverso la storia della denominazione: valore inestimabile per il futuro della comunità*. Rapporto Economico annuale 2018, Conegliano (TV).

In questo contesto, i Comuni hanno iniziato a svolgere un ruolo molto importante, soprattutto nella definizione dei regolamenti di polizia rurale, per le limitazioni dei fertilizzanti e dei fitofarmaci. Tale attività viene svolta assieme al Consorzio di Tutela, il quale, mantenendo un ruolo fondamentale per la gestione responsabile del Distretto, collabora in modo costante e continuativo con le amministrazioni pubbliche locali, con le imprese e con la rete associativa locale, allo scopo di promuovere un modo di sviluppo più responsabile e partecipativo. Si può quindi affermare che ad oggi, le dimensioni interne e le variabili endogene di sistema del Distretto, abbiano una forte influenza sulla governance distrettuale alla quale, tuttavia, si devono sommare le pressioni esterne, ovvero le variabili esogene, soprattutto quelle relative alla situazione economico-finanziaria del mercato.

Sostanzialmente si sta assistendo ad una progressiva trasformazione del modo di regolazione dello sviluppo locale: se in passato si poteva osservare con facilità una netta spaccatura tra “chi prendeva le decisioni e chi le eseguiva”, oggi la situazione sembra essere cambiata, a favore di un maggiore livello di partecipazione della comunità locale.

In merito al contesto territoriale cui ci stiamo riferendo, negli ultimi anni le decisioni relative alla crescita economico-sociale vengono assunte in modo più trasparente, tenendo in considerazione gli interessi dei differenti stakeholder operanti sul territorio. Non a caso, la capacità del Distretto DOCG di autoregolarsi in funzione delle leggi, soprattutto europee, nazionali e regionali, e della volontà della comunità locale, è la testimonianza del successo raggiunto, in questi ultimi anni, soprattutto grazie al forte dialogo e la condivisione di progetti, anche con l'esterno, tra i differenti attori coinvolti.

Concludendo, se da un lato vi è fiducia per l'operato collaborativo tra i diversi attori socio-economici, coordinati in particolar modo dal Consorzio di Tutela, capace di creare le basi per lo sviluppo di tecniche, capacità e conoscenza in chiave di sviluppo sostenibile, dall'altro rimane ancora un forte senso di capacità inespressa da parte di una consistente fetta della compagine produttiva. Le opportunità offerte dallo sviluppo tecnologico e dalla ricerca in campo, si accompagnano a quelle offerte dal territorio, la cui dimensione è di fondamentale importanza nell'organizzazione gestionale del contesto di riferimento. Il “Business” del Prosecco DOCG infatti, deve guardare alle strategie europee 2020 e all'Agenda 2030 dell'ONU come linee guida da implementare nella gestione economico-finanziaria interna delle aziende e del territorio. Ciò significa che gli stakeholder, guidati dalla forte spinta e dal forte potere del Consorzio di Tutela, sono chiamati a promuovere azioni responsabili comuni, aventi l'obiettivo di garantire la salvaguardia socio-ambientale e una governance partecipativa del contesto territoriale. A questo riguardo, infatti, sono nate alcune forme di

partecipazione pubblica alle decisioni inerenti sia il prodotto Prosecco, sia relativamente alle limitazioni dei fertilizzanti, nonché alla gestione delle uve e delle coltivazioni. I principali attori locali (il Consorzio, i Comuni e le imprese) tendono a rendere *pubblico* il processo decisionale e soprattutto creano dei momenti di condivisione con il resto degli stakeholder operanti, allo scopo di poter condividere la conoscenza e condurre innovazioni con l'aiuto della popolazione e delle comunità locali.

Si può affermare che il cambiamento è cominciato: il Consorzio di Tutela, in rappresentanza del Distretto DOPG e della compagine produttiva, è chiamato, in primo luogo, ad attivarsi per creare le basi per quella continua attività di sensibilizzazione necessaria a rendere consapevoli i produttori dei rischi futuri a cui le rispettive aziende, il territorio e le generazioni future sono esposti. In secondo luogo, il Consorzio, se vuole continuare a giocare un ruolo politico per lo sviluppo del territorio, è chiamato a coinvolgere in un dialogo virtuoso tutti gli attori socio-economici presenti sul territorio. Lo scopo, quindi, è di vedere rappresentati e tutelati, in un'ottica di inclusione, tutti gli interessi messi in gioco, per la realizzazione di un vero e proprio sistema territoriale di "Distretto DOPG Conegliano – Valdobbiadene", capace di sfruttare al massimo le proprie capacità territoriali e di promozione produttive e commerciali, nonché del paesaggio storico-culturale del luogo.

Competizione collaborativa e responsabilità sociale di territorio: il caso del distretto produttivo del Vino Nobile di Montepulciano¹

Andrea Francioni

1. Il contesto toscano della filiera agro-alimentare

Il sistema produttivo della Toscana, come le regioni della Terza Italia, si caratterizza per la forte prevalenza di sistemi produttivi locali di piccola e media impresa, uno spirito imprenditoriale diffuso e una forte cultura civica, correlata alla tradizione rossa del “socialismo municipale”².

La filiera agro-alimentare è localizzata in prevalenza nella parte meridionale della regione e si compone di tante piccole imprese agro-alimentari e di ricezione turistica. Il dinamismo d’impresa all’interno della filiera agricola e agro-alimentare della Toscana, paragonabile ad altri pochi casi nel contesto italiano, trova nella struttura morfologica della regione un importante fattore orografico che si configura come un vantaggio competitivo: 2.299.018 ettari di estensione, di cui il 66,5% collinare e l’8,4% pianeggiante.

Comparando dati inerenti il settore agricolo del 2006 con quelli del 2015³ si evidenzia che: il numero totale di aziende si è ridotto, passando da 81.839 a 70.963; la dimensione media è aumentata, passando da 9 ettari a 10,5 ettari; gli occupati sono rimasti pressoché stabili, passando da 48.900 a 51.408. All’interno di questo settore, spicca la vivacità produttiva e il successo della filiera vitivi-

¹ La ricerca è stata realizzata nel 2018 nell’ambito del Master *Governo delle reti di sviluppo locale* dell’Università di Padova.

² Sono presenti nella regione Toscana quindici distretti industriali radicati nel loro territorio. Cfr. rif: Regione Toscana, *Una fotografia dei distretti industriali ISTAT in Toscana* (2015) cfr. <http://www.regione.toscana.it/statistiche/publicazioni>.

³ Dati tratti da: <http://www.regione.toscana.it/statistiche/dati-statistici/agricoltura/>.

nicola, oltremodo premiata con 57 etichette di qualità di cui 6 IGP, 40 DOC e 11 DOCG, come dimostrato nel 2015⁴: le 23.288 aziende del settore hanno prodotto, dati i 57.861 ettari vitati di cui 12.832 a trattamento biologico, 2.657.000 ettolitri di vino, per l'85% Rosso e Rosato, di cui DOP 69% e IGP 25%. Pur essendo stato il 6% del vino prodotto in Italia, il vino toscano ha rappresentato il 17% dell'export.

Sulla base dei dati disponibili, ho scelto di focalizzare l'attenzione sul caso studio del sistema produttivo locale del Vino Nobile di Montepulciano. La ricerca esplorativa sul caso studio è stata realizzata nel 2018, attraverso la somministrazione di un breve questionario online sulla responsabilità sociale d'impresa e del territorio, che ha raccolto 52 risposte, e una serie di 6 interviste a testimoni privilegiati che ho potuto realizzare sul posto.

2. Montepulciano e il Vino Nobile: storico connubio tra prodotto e territorio

Il Comune di Montepulciano, nella provincia di Siena, è localizzato nel settore sud-orientale della Toscana ed è caratterizzato da peculiari fattori ambientali che lo rendono particolarmente adatto per la produzione vitivinicola (165 Km² di superficie, di cui il 16% vitata), quali: un microclima con una temperatura media annua di 13,7°C e terreni agricoli compresi tra 250 e 605 metri di altitudine. Montepulciano rappresenta il comune più grande tra i dieci della Valdichiana Senese, con 13.984 abitanti, con età media di 48,1 anni, di cui 2/3 vivono nelle frazioni periferiche e 1.033 sono stranieri. Il trend demografico degli ultimi quattro decenni mostra una tendenziale stabilità.

La città di Montepulciano venne fondata dagli Etruschi nel IV secolo a.C. e fu snodo viario di primaria importanza durante l'epoca romana. Le prime citazioni documentali riguardo la città risultano datate 715, col nome di *Mons Politianus*. Dal XIII secolo sino al 1559, con la sottomissione di Siena al principato fiorentino, Montepulciano fu contesa dalle potenze regionali, data la sua posizione strategica nei flussi commerciali. Questi secoli aurei per la città, comportanti fioritura artistica e urbanistica, furono seguiti da un lento declino economico che si arrestò solamente nel XVIII secolo, quando Pietro Leopoldo dei Lorena-Asburgo avviò un ingente piano di riqualificazione, comportante primariamente la bonifica della Valdichiana. Successivamente, la costruzione della linea ferroviaria di fondovalle, nel 1854, favorì lo slittamento verso Chiusi e Chianciano di diverse attività produttive e la progressiva specializzazione di Montepulciano, prima nella trasformazione di prodotti agricoli e, dopo, nella ricezione del turismo.

⁴ Dati ISTAT, anno 2015.

In questa armoniosa area toscana, già caratterizzata da un eccezionale patrimonio artistico e paesaggistico, nasce uno dei vini più pregiati all'interno del mondo vitivinicolo italiano. Tra la città di Montepulciano e il vino di qualità sussiste un connubio con profonde radici storiche, come testimoniato da una *kylix* a figure rosse di produzione etrusca, rinvenuta nel 1868 in una tomba vicina al paese, e su cui è arrecata la rappresentazione di *Flufluns* mentre gioca a *còttabo*. Il documento più antico riferibile al vino della città è datato 789, nel quale il chierico Arnipert offre alla chiesa di San Silvestro a Lanciniano un pezzo di terra coltivata a vigna posta nel castello di Policiano. Sin dall'Alto Medioevo i vigneti di *Mons Pulitianus* hanno prodotto vini tanto eccellenti da ricevere illustri celebrazioni: da Sante Lancerio, cantiniere di Papa Paolo III Farnese, nel XVI secolo; e, dal poeta Francesco Redi (1626-1697) all'interno dei versi del suo ditterambo *Bacco in Toscana*. Quest'opera giunse sino alla corte inglese di Guglielmo III (1605 – 1702), il quale inviò una sua delegazione in Toscana appositamente per acquistare tale prelibatezza.

Il successo del prodotto si interruppe, momentaneamente, alla Quinta Esposizione Universale del 1873, dato il giudizio severo dell'enologo di Sua Maestà Britannica. Fu l'affermazione della Cantina Fanetti alla *Prima mostra dei vini tipici*, organizzata dall'Ente Mostra-Mercato Nazionale e svoltasi a Siena nel 1931, a riportare in auge la produzione vinicola a Montepulciano. Perdipiù si deve sempre ad Adamo Fanetti l'uso dell'appellativo Nobile al vino prodotto presso la città. Sono da annoverare come tappe importanti per il raggiungimento dell'attuale panorama: la fondazione nel 1937 di una cantina sociale; la costituzione nel 1965 del Consorzio; l'etichetta *Denominazione di origine controllata* (DOC), sopraggiunta con DPR del 12 luglio 1966; la promozione, prima denominazione insieme a Brunello di Montalcino e Barolo, a rango di *Denominazione di origine controllata e garantita* (DOCG) tramite DPR del 01 luglio 1980. La posizione di mercato molto più defilata rispetto ad altri pregiati vini rossi toscani, data dalla politica attuata negli ultimi decenni a livello di Consorzio e di singoli produttori, ha reso la denominazione una delle migliori per il rapporto qualità/prezzo. L'affermazione del prodotto è testimoniata dai dati:

- aumento costante della superficie vitata, passata dai 615 ettari del 1980 ai 1.006 ettari del 2000 sino ai 1.300 ettari del 2017 iscritti all'Albo.
- aumento costante della produzione annua, passata da circa 20.000 ettolitri nel 1982 ai 45.000 ettolitri del 2000 sino agli attuali 64.000 ettolitri (2017)⁵, senza perdita di qualità. Negli ultimi anni il 78% delle bottiglie vengono vendute all'estero.

Nel 2017 sono state confezionate 7 milioni di bottiglie suddivise tra Vino Nobile di Montepulciano (85%) e Vino Nobile di Montepulciano Riserva (15%). È

⁵ Dati tratti dal portale del Consorzio Vino Nobile di Montepulciano, <https://www.consorziovinobile.it/>.

facile intuire quanto l'economia poliziana sia legata alla produzione e commercializzazione del vino:

- il 70% è indotto diretto del vino, con 2.000 dipendenti di cui metà fissi e il 60% con un'età compresa tra i 20 e i 40 anni;
- 200 milioni è il valore patrimoniale delle aziende agricole, 150 milioni il valore patrimoniale dei vigneti e 65 milioni di euro è il valore medio annuo della produzione vinicola. Molte cantine hanno un agriturismo o offrono ospitalità, diversificando l'offerta per i 300.000 turisti all'anno raggiungenti la zona.

Montepulciano viene identificato come luogo fruttuoso per i propri investimenti, questo è testimoniato dal fatto che negli ultimi dieci anni il 42% delle aziende associate al Consorzio sono nate o hanno cambiato proprietario, di cui il 15% sono stranieri. Inoltre, negli ultimi 15 anni le 76 aziende hanno investito una somma complessiva pari a 340 milioni per interventi di varia natura: dal restyling delle cantine, a miglioramenti dei vigneti sino alla tecnologia. È il *Disciplinare di produzione* attualmente vigente, Decreto Ministeriale del 09 novembre 2010, a definire le rigorose e imprescindibili caratteristiche del Vino Nobile di Montepulciano DOCG, tra le quali:

- i vitigni utilizzabili: Sangiovese per un minimo del 70%, il restante al massimo 5% a bacca bianca;
- i tempi di maturazione: normalmente due anni, invece tre anni per la denominazione Riserva;
- le caratteristiche organolettiche: colore rosso rubino e 12,5% di titolo alcolometrico volumico totale minimo.

È opportuno ricordare che all'interno della stessa area di produzione vengono prodotti altre due eccellenze vitivinicole: il Rosso di Montepulciano DOC e il Vin Santo di Montepulciano DOC. Questa zona fa riferimento al territorio del comune di Montepulciano e può essere suddivisa in tre diversi settori:

1. il *settore Est*, quello di Valiano, al confine con l'Umbria e separato dal resto della denominazione dalla vasta pianura della Valdichiana. All'interno si hanno quote contenute;
2. il *settore Ovest*, quello meno vitato e più elevato altimetricamente in quanto regolarmente sopra i 500 metri di altitudine. Si sviluppa in direzione Pienza, con le zone di Poggiano e Ortiglia tra le più significative;
3. il *settore Centrale*, il vero cuore produttivo della denominazione, sviluppato tra il borgo di Montepulciano sino all'inizio della pianura della Valdichiana.
4. Rispetto ad altre zone vinicole in Toscana, le variazioni altimetriche sono sottili quanto continue attorno ad una comune matrice fatta di *argille, sabbie e affioramenti di tufo*.

3. La rete di governance locale

La zona di produzione del Vino Nobile di Montepulciano presenta al suo interno una serie di attori privilegiati, formanti una rete generatrice di visioni e interessi, e in particolare:

- Il *Consorzio del Vino Nobile di Montepulciano*.

È un ente privato costituito nel 1965 che attualmente rappresenta 230 viticoltori, cioè il 90% della superficie vitata, e 76 imbottiglieri. Il Consorzio non ha vitigni, ergo non produce, e le sue attività sono: protezione, tutela e promozione del marchio, anche con iniziative specifiche; scrittura e messa in atto di un'agenda comune; servizio di assistenza tecnica alle aziende associate su aspetti burocratici, progettuali e tecnici-formativi; gestione dell'Enoliteca consortile. Il Consorzio è strutturato in: Assemblea dei Soci; Consiglio, composto da 1 presidente e 11 consiglieri scelti dall'Assemblea; Commissioni, tra le quali quella *Marketing* e quella *Prezzi&Qualità*; Collegio Sindacale. Il Consorzio ha un rapporto indiretto col cittadino, il cui fulcro è rintracciabile nell'Assemblea. Quest'ultima decide annualmente tutte le attività e tutti i programmi dell'anno successivo.

- *Imprese dedite alla viticoltura, vinificazione e/o imbottigliamento*, tra cui Salcheto e la Vecchia Cantina di Montepulciano che vanno ricordati per la spinta propulsiva data al sistema.

Salcheto è un'azienda vitivinicola biologica e biodinamica di 58 ettari vitati, fondata nel 1997 e produttrice circa 380.000 bottiglie l'anno. È certificata B-Corp ed Equalitas e può vantare vari riconoscimenti, tra i quali il premio *Cantina Sostenibile – 2014*; di avere una cantina *off-grid*; di misurare la *carbon footprint* di una bottiglia dal 2011; di depurare e riciclare il 100% delle acque reflue; di differenziare il 98% dei materiali di scarto nell'isola ecologica interna.

La *Vecchia Cantina di Montepulciano*, fondata l'11 luglio 1937, è la più antica cooperativa vitivinicola toscana. Oggi è formata da circa 400 soci per 1.000 ettari vitati di competenza, estesi anche al di fuori di Montepulciano; è retta da un Consiglio di Amministrazione di 9 membri, eletti dall'Assemblea dei soci per tre anni. La cooperativa segue il processo dalla produzione dell'uva sino al confezionamento e commercializzazione dei 60.000 ettolitri in 5.000.000 bottiglie, di cui il 24% di Vino Nobile, prodotti.

- Il *Comune di Montepulciano* e l'*Unione dei Comuni della Valdichiana Senese*, che svolgono un importante ruolo proattivo nelle reti di governance⁶.

⁶ Il Comune di Montepulciano, soprattutto, ha giocato un ruolo importante per la costituzione del Distretto rurale della Toscana Sud, riconosciuto dalla Regione Toscana nel 2018.

- *Qualità e Sviluppo Rurale srl*, società costituita il 23 dicembre 1999, la cui proprietà è attualmente suddivisa in tal modo: 63% dell'Unione dei Comuni della Valdichiana Senese; 3,5% del Consorzio del Vino Nobile; 3,5% dell'Unione Provinciale Agricoltori di Siena; il 27% della Provincia di Siena. Ha diverse attività, tra le quali: sperimentazione e promozione di tecnologie innovative; consulenza e assistenza tecnica alle imprese nei cicli di produzione, controllo e certificazione della qualità di prodotto e di processo; analisi chimiche e biologiche, qualitative e quantitative dei parametri. Dal 2016 è la struttura di riferimento per le aree della Valdichiana e della Val d'Orcia.

- *Strada del Vino Nobile di Montepulciano e dei Sapori della Valdichiana Senese*. È un'associazione esistente dal 1998 e attualmente conta circa 190 associati tra cantine vinicole, strutture ricettive, ristoranti, terme ed enti attivi sul territorio, tra cui il Comune Montepulciano e l'Unione dei Comuni della Valdichiana Senese. L'eterogeneità degli associati si palesa nella strutturazione da statuto del Consiglio. L'attività dell'Associazione e, dal 2014, di *Valdichiana Living*, cioè l'agenzia d'incoming e tour operator ufficiale, consiste nella promozione e valorizzazione del territorio e delle sue unicità e nell'ufficio informazione. Grazie a questo ente sono stati possibili vari interventi di riqualificazione.

- *Le associazioni informali di rappresentanza*, in primis Associazione Magistrato delle Contrade e ProLoco Montepulciano, le quali hanno portato avanti negli anni attività e progetti inerenti la promozione e tutela del territorio, dell'ambiente e del Vino Nobile.

Il Vino Nobile non esiste senza Montepulciano e altrettanto la città non ha senso di esistere senza il Vino Nobile: è un connubio storico che non può essere destrutturato, che lega indissolubilmente cultura e ambiente. Queste condizioni hanno portato a svilupparsi, in un sistema multi-attore all'interno di un tanto piccolo quanto florido territorio che non ha possibilità di creare un distacco con le aree limitrofe elevandosi a zona di nicchia economica e di specializzazione produttiva, una governance territoriale basata su legami forti intorno ad un'agenda comune. Date la prossimità fisica e la necessità di lavorare sinergicamente per sviluppare la primaria risorsa che accomuna ogni soggetto, cioè il territorio, nessun ente si è imposto, né attualmente tiene la volontà di farlo, come unica forza amministrativa, predominante e dominante sugli altri circa l'esercizio dei poteri inerenti i processi decisionali e organizzativi.

All'interno di queste dinamiche, il Consorzio rappresenta un ottimo collante tra la sfera privata e quella pubblica, divenendo ricevente e mittente di richieste e idee ed ergendosi da facilitatore tra le varie parti e generatore di relazioni sociali e intersoggettive. Diversamente che in altre zone produttive, la competizione collaborativa, all'interno dello stesso Consorzio, fra aziende associate e la

sinergia tra enti diversi non comporta confusione di deleghe e sovrapposizione di poteri. Questo permette di porre l'attenzione sulla coerenza tra l'individuazione degli obiettivi di sviluppo locale e le *capabilities* degli attori locali. Questi elementi, uniti a una cultura politica di tradizione "rossa", con uno stile amministrativo tradizionalmente interventista, proprie di un modello istituzionale integrativo, sono espressione di un modo di regolazione dello sviluppo locale che punta alla produzione di beni collettivi per lo sviluppo intesi come "bene pubblico" (Messina 2012) caratterizzato da una costante interazione della politica con l'ambito aziendale-produttivo e viceversa. Il rischio di questo modo di regolazione potrebbe essere quello di generare, in determinate occasioni, un certo rallentamento burocratico. Tuttavia, il vantaggio è quello di poter contare sul sostegno dell'attore pubblico per perseguire l'obiettivo condiviso di generare un territorio sostenibile, responsabile e inclusivo. La governance del distretto si configura come fortemente democratica e territoriale, in grado di rappresentare gli interessi dei vari attori, anche di quelli coinvolti solo indirettamente dalla produzione del vino. Le varie associazioni, in un clima di fiducia reciproca, interagiscono e dibattono prettamente all'interno di tavole rotonde. Questi incontri istituzionali, non regolamentati o richiesti da un qualche statuto, sono basati sul progetto e sulla volontà di condividere obiettivi strategici progettuali. È questo approccio, correlato alla forte sensibilità ecologica, che ha portato l'intero sistema a farsi carico di un importante progetto, cofinanziato dalla Regione Toscana nell'ambito del *FEASR del Piano di sviluppo rurale 2014-2020 – Progetto Integrato di Filiera 2015: La Nobil-età in un bicchiere: 50 anni di Nobile di Montepulciano*. Con chiara visione d'insieme, sinergicamente Comune, Consorzio, Dipartimento di Ingegneria della Sostenibilità dell'Università Marconi, Qualità e Sviluppo Rurale srl, Agricoltori Italiani Toscana, Evolmente e i singoli produttori, in primis le tre aziende pilota (Vecchia Cantina di Montepulciano, Tenute del Cerro S.p.a. – Fattoria del Cerro e la Società Agricola Salcheto srl), si sono posti l'obiettivo di rendere entro il 2020 la zona di produzione vitivinicola di Montepulciano uno dei primi distretti al mondo, nonché primo in Italia, a certificarsi Equalitas. Per far ciò, si necessita che il 51% della superficie vitata sia a sua volta certificata e questo sarà possibile se ogni singola azienda ottempererà ai requisiti e raccomandazioni richiesti. Affinché l'intero ciclo di vita del Vino Nobile raggiunga la neutralità nelle emissioni, si è andati a costituire *Soste-Nobil-età*, cioè una piattaforma collaborativa nata per sostenere, anche attraverso la condivisione di esperienze e buone pratiche, l'innovazione e il trasferimento della tecnologia a basso impatto ambientale; trovare strumenti interattivi, come questionari customizzati in base alla tipologia di azienda per calcolare gli indici di biodiversità (acquatica, lichenica dell'aria, del suolo), la *carboon footprint* aziendale e la *water footprint*, per quantificare l'impatto ambientale e implementare le più efficaci azioni correttive.

4. Il futuro nel distretto?

Il 15 gennaio 2018 la Regione Toscana ha riconosciuto con decreto dirigenziale, nel rispetto della Legge Regionale n.17 del 05 aprile 2017, il *Distretto Rurale della Toscana del Sud*. A questo hanno aderito 38 soggetti delle province di Arezzo, Grosseto, Livorno e Siena, tra i quali il Comune di Montepulciano. Oggi, risulta essere il più grande distretto rurale d'Italia e ha l'obiettivo di concorrere per l'ottenimento di contributi e risorse ministeriali, oltre quello di sostenere e valorizzare le produzioni agricole e agro-alimentari locali.

Il 4 aprile 2018, data la sottoscrizione di un protocollo d'intesa tra la Regione Toscana e la *Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno*, si è incrementato il coinvolgimento dell'ente regionale nel progetto, divenuto co-finanziatore per una cifra pari a 15 milioni sui 40 milioni preventivati per gli attuali diciassette progetti in essere. I prossimi mesi saranno fondamentali per il futuro di questo organismo che, necessariamente, dovrà stabilizzarsi e darsi una forma ben strutturata. Per tutti i soggetti legati alla filiera vitivinicola poliziana, in primis il Consorzio, potrebbe aprirsi un importante portafoglio di occasioni, nell'ottica di un continuo miglioramento nel numero di vendite e nell'innovazione, interfacciandosi positivamente col Distretto Rurale della Toscana del Sud.

5. Un caso di buona pratica

Il caso studio analizzato mette in evidenza quanto la *territorialità*, se indirizzata verso una visione di sviluppo condivisa, sia un *vantaggio competitivo* per gli attori dello sviluppo: imprese, banche e pubblica amministrazione. Questo è stato ben percepito all'interno della zona di produzione del *Vino Nobile di Montepulciano*, dove la consapevolezza della propria dimensione rende vivida la necessità di collaborare per promuovere a livello internazionale una piccola denominazione. La costruzione di una precisa agenda comune tra attori eterogenei non è semplice, ma in presenza di fiducia e valori condivisi, il lavoro è facilitato. L'esistenza di una rete forte la si evince persino nei singoli progetti, come nel caso di *A cena col Vino Nobile* realizzabile solo tramite il dialogo di vari organismi, non ultimo il Magistrato delle Contrade.

Dai dati raccolti, anche tramite i questionari e le interviste, emergono i seguenti elementi qualificanti il nostro caso studio:

- All'interno di un territorio circoscritto, in cui la cultura si lega indissolubilmente alla tradizione del vino e in cui la storia ha il profumo di un vento tiepido ed ebbroso, la sensibilità ecologica è capillare ed estesa. Il territorio è visto come un punto di forza da preservare e migliorare.

- Il Consorzio non è il distretto produttivo, cioè non è l'unico e solo attore forte, anzi la multi-attorialità con struttura equilibrata e democratica risulta essere un punto di forza.
- Nella zona di produzione sussiste reciproca fiducia, questo permette al capitale sociale di non essere disperso e alla competizione collaborativa di emergere.
- Attualmente la rete consortile funziona adeguatamente, come dimostrato dai risultati e dai progetti in essere, tuttavia il sistema di voto ponderato sul peso economico degli attori consente ai grandi soci-produttori, in primo ordine la Vecchia Cantina di Montepulciano, di avere una maggiore forza decisionale. Questa asimmetria, al momento, in un piccolo contesto in forte espansione economica e produttiva, non crea né tensione interna né conflitti non rimarginabili se prevale la cultura della responsabilità sociale di impresa. Tuttavia, se le condizioni dovessero variare, facendo prevalere l'interesse privato su quello del territorio, questo potrebbe costituire una fonte di conflitto. La percezione di mancata democraticità interna da parte dei vari membri può costituire infatti un elemento di debolezza nella fase decisione, che potrebbe venire meno con una riformulazione del sistema voto in senso più equo, favorendo così la cultura di responsabilità sociale di territorio.
- In un piccolo contesto, come Montepulciano, all'interno del quale il 70% è indotto diretto del vino, ogni decisione inerente il prodotto cardine, anche di un singolo attore della rete di governance, ha risvolti politici. Certamente, quando la decisione viene presa da un attore di grandi dimensioni ciò comporta maggiori effetti a cascata sugli altri e sul contesto stesso.
- La rete di governance multi-attore vede la partecipazione attiva dell'attore pubblico che favorisce un indirizzo politico della governance territoriale verso una visione condivisa degli obiettivi di sviluppo, che punta sulla salvaguardia dell'ambiente e il rispetto delle regole per la tutela del territorio, come bene comune.
- La cittadinanza, anche se non si sente direttamente coinvolta nella costruzione dell'agenda comune, risponde comunque positivamente, sostenendo l'operato degli enti territoriali e la gestione del territorio e della tutela dell'ambiente.

Gli elementi raccolti sul caso studio di Montepulciano e il Vino Nobile mi permettono di far emergere quanto buon lavoro sia stato fatto. Queste condizioni potrebbero spingere l'area ad essere caso di studio e apprendimento di buone pratiche, consci che il fondamentale step successivo sarebbe apprendere che non si deve essere i migliori al mondo ma i *migliori per il mondo*, fuoriuscendo

dalla competizione basata esclusivamente sul *know-how* e di entrare all'interno di quella dove c'è il *know-why*, Montepulciano e i suoi attori, in questa prospettiva, risultano essere, rispetto ad altre zone produttive, tra i più avanzati.

Etica della responsabilità: valore sociale dell'impresa e del lavoro nel Vicentino¹

Giulio Mattiazzi

1. Il contesto della ricerca

I territori del Vicentino, in particolare Alto Vicentino, Bassanese, Valle dell'Agno e Valdastico, si configurano come una grande area vasta, ad alta densità di PMI che, pur in presenza di elevato reddito pro-capite, buona presenza di capitale sociale e alta frequenza di iniziative di responsabilità sociale d'impresa, non è estranea alle minacce portate dall'allargamento della forbice delle disuguaglianze, dallo spopolamento, dalla desertificazione industriale, dall'aridità creativa, dall'insorgere di nuove o antiche forme di intolleranza e razzismo, e anche dall'emigrazione giovanile. A questo si aggiunge il ritmo pauroso con cui si è consumato il suolo negli ultimi vent'anni, la presenza di casi gravi di inquinamento, la perdita di fiducia nel settore del credito e delle istituzioni in generale, in sintonia con le tendenze regionali all'autonomismo e all'antistatalismo ereditate dalla subcultura politica "bianca" (Diamanti e Riccamboni 1992).

Questo contesto produttivo, pur producendo esperienze innovative dal punto di vista del prodotto e del processo produttivo, rischia oggi di portare le imprese ad affrontare le diverse sfide della globalizzazione senza le competenze necessarie e/o in modo improvvisato (Baccetti e Messina 2009). Non a caso, all'elevato reddito pro-capite, non corrispondono tassi di competitività e coesio-

¹ La ricerca è stata realizzata nell'ambito di un assegno di ricerca sul progetto *Comunità e ambiente responsabili nel territorio vicentino*, finanziato dal POR-FSE della Regione Veneto (DGR. 948/2016 – Asse Inclusionione Sociale) nel periodo luglio 2017- giugno 2018, coordinato dal CISR "Giorgio Lago dell'Università di Padova, prof. Patrizia Messina; Ente capofila Fondazione Centro Produttività Veneto (Cpv) di Vicenza.

ne sociale altrettanto elevati: si guardi, ad esempio, all'Indice europeo di competitività regionale (Annoni, Dijkstra, Gargano 2016), che ha collocato il Veneto al 169° posto tra le regioni europee, dimostrando come siano necessari profondi cambiamenti dei processi di sviluppo, l'efficientamento della rete di servizi, una maggiore incisività e resilienza dei processi di innovazione istituzionale. Infatti, come è stato messo in luce da Messina (2012; 2016), la competitività di un sistema produttivo dipende da come vengono prodotti i beni collettivi per lo sviluppo territoriale, ovvero, beni e servizi infrastrutturali e immateriali (come la formazione di capitale umano qualificato, di servizi alle imprese e alle persone, di welfare locale), che rendono un territorio attrattivo per la sua qualità della vita e per le opportunità di futuro.

Questi fattori rendono più difficile sviluppare consapevolezza e competenze nelle imprese circa la loro funzione sociale e territoriale, ovvero: l'importanza di creare un sistema di relazioni con altri soggetti economici (possibilità di collaborazione e di condivisione di conoscenze, esperienze, valori); diffondere sistemi di welfare territoriale (aziendale, contrattuale e di comunità); valorizzare e promuovere il territorio per le sue tipicità locali; rendere etica la gestione dell'impresa. Tali difficoltà esprimono il bisogno di fornire a quadri aziendali, dirigenti, imprenditori, operatori intermedi un quadro di attività di supporto, di indirizzo, di comunicazione e di altri servizi per lo sviluppo del territorio.

2. Metodo di ricerca

La ricerca-azione che qui si presenta si è svolta tra il 2017 e il 2018, in stretta collaborazione tra Università di Padova e Università di Venezia Ca' Foscari, che ha portato a conoscere circa 70 aziende vicentine², a partecipare al "Tavolo Comunità Impresa" del Centro Produttività Veneto³ e, infine, a seguire i lavori del Laboratorio *Dire & Fare per lo Sviluppo Locale* del Master in "Governo delle reti di sviluppo locale" dell'Università di Padova⁴. In particolare, l'esplorazione

² Le aziende in cui l'autore è intervenuto direttamente sono state: Maroso Srl, Studio Progetto Soc. Coop., Stl Srl, Legor Group S.p.a., Euromeccanica Group, Framyx Srl, Liquorificio S. Giuseppe Srl, Cooperativa Margherita Soc. Coop., Labritex - Ecochem, Ecozema (Fabbrica Pinze Schio Srl), Paolin Srl, Clerprem S.p.a., Sintegy Srl, Studio Giovanni Fanciullo, Unicomm Group, Sisifo Srl, Sarvex Srl.

³ Il *Tavolo Comunità e Impresa* (TCI) è promosso dal Centro Produttività Veneto (CPV) di Vicenza sin dai primi anni 2000. Si tratta di uno spazio aperto di confronto utile a identificare i fabbisogni espressi da aziende profit e non profit, istituti scolastici, università, consulenti d'impresa, facilitatori che vi prendono parte. Il TCI, oltre che sede privilegiata per la raccolta e l'analisi dei fabbisogni di importanti realtà che attuano la CSR nella società vicentina, si è rivelato un'occasione per costruire una rete utile a proporre soluzioni, anche grazie all'apporto delle università venete che vi hanno preso parte (Padova, Venezia Ca' Foscari, Verona).

⁴ L'autore ha coordinato insieme a Lorenzo Liguoro le attività del *Laboratorio Dire&Fare per lo*

condotta nell'ambito del Master patavino ha permesso di mettere in controluce alcuni casi di attuazione di azioni di CSR in Veneto⁵.

L'attività di ricerca si è concentrata sul legame tra le performance economiche delle aziende e il grado di responsabilità sociale, anche con l'obiettivo di sensibilizzare le aziende stesse a intraprendere la strada della CSR quale strumento di competitività e non solo elemento di marketing. In particolare, si è cercato di stimolare la costruzione di reti di relazioni: tra aziende di diverse dimensioni per favorire forme di collaborazione; tra aziende e cooperative sociali, per agevolare l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate; tra aziende e istituti scolastici, per far incontrare ai giovani imprese virtuose e favorire il ricambio generazionale attivo e inclusivo.

Sul piano metodologico, gli studi di caso aziendali sono stati ispirati dal metodo dell'*extended case study* (Burawoy 1998), una strategia simile alla ricerca-azione, ma con una perspicace attitudine alla "riflessività" della ricerca, grazie alla quale si valorizza l'"intersoggettività" del rapporto tra ricercatore e oggetto della ricerca⁶. Partendo dai fabbisogni di imprese e comunità, studiando le attività di responsabilità sociale adottate, fino a sviluppare percorsi di condivisione e di progettazione multi-stakeholder (compresa la Pubblica Amministrazione), la ricerca-azione ha portato all'incubazione di una rete pubblico-privata in grado di produrre servizi alle imprese per incentivare l'etica e la Responsabilità Sociale.

3. I fabbisogni della Responsabilità Sociale nel Vicentino

Da questa attività sono emerse domande reali espresse non solo dalle imprese, ma da tutti i soggetti incontrati che operano sul territorio: scuole pubbliche, università, enti locali, professionisti, consulenti d'impresa, enti di formazione professionale. Tra queste domande, vanno segnalate le seguenti:

- ottenere un riconoscimento da parte della Pubblica Amministrazione (PA) circa le buone pratiche di sostenibilità ed eticità adottate, che si possa tradurre in maggiori punteggi attribuiti nelle gare pubbliche;
- avere incentivi pubblici per facilitare l'accesso alla certificazione (Qualità-Sicurezza-Ambiente e CSR);

Sviluppo Locale del Master in *Governance delle reti di sviluppo locale*, i cui risultati sono stati presentati in occasione della XIV edizione della Master School, nel settembre 2018.

⁵ Si vedano in questo volume i contributi di Blerina Brami, Silvia Cavallarin, Gaia Scarparo e Alvise Gasparotto in questo volume.

⁶ La messa in pratica dello studio di "caso esteso" segue 3 principi del metodo: passare da osservatori a partecipanti (riflessività della ricerca); estendere l'osservazione nel territorio considerandola in prospettiva "spazio-storica" (ricerca-processo); ampliare lo studio delle variabili interne correlandole alle variabili esterne che incidono sul caso (ricerca-strutturazione), (Burawoy 1998).

- proseguire nelle attività che permettono di far emergere le buone pratiche di CSR realizzate nelle piccole imprese e aiutare quest'ultime a comunicarle per ottenere vantaggi competitivi (ritorno degli investimenti);
- utilizzare i programmi di Alternanza scuola-lavoro per dare visibilità alle aziende virtuose in materia di CSR, discriminando le aziende che non si comportano in modo etico e responsabile;
- inserire i temi della CSR all'interno delle attività didattiche realizzate nelle scuole e incrementare le collaborazioni scuola-azienda su progetti specifici legati alla CSR, anche attraverso il coinvolgimento degli studenti sui temi della CSR e del non profit;
- realizzare il Bilancio Sociale anche nelle scuole e nelle università;
- non dare per scontata l'attuazione di azioni di CSR nel mondo delle cooperative sociali ma incentivarne l'adozione anche in questa tipologia di impresa;
- far conoscere le potenzialità professionali del Terzo settore, evidenziando le sue specificità e diversità rispetto alle aziende profit, in modo da attirare giovani preparati e correggere l'immagine distorta delle cooperative provocata da alcuni casi di corruzione;
- avviare un dialogo con la PA per rispondere alle esigenze emerse dal gruppo di lavoro;
- recuperare fiducia verso gli istituti di credito attraverso azioni di finanza etica.

La soddisfazione di questi fabbisogni contribuirebbe a produrre un sostanziale superamento della visione tradizionale della CSR nel Vicentino e, più in generale, in Veneto. In questa regione, infatti, nonostante da molti anni l'attore pubblico investa in attività di formazione e disseminazione, la CSR continua a essere interpretata prevalentemente come forma di compensazione socio-ambientale di carattere filantropico, che eroga risorse verso il territorio senza una reale programmazione strategica e spesso a sostegno di attività folkloriche. Tale "investimento" in CSR, inoltre, si realizza solo in presenza di utili operativi e non come strategia consolidata. Infatti, la ricerca-azione ha evidenziato che, affinché la CSR faccia proprio il "fattore territoriale", è necessario che venga messa a bilancio come oggetto di investimento, cambiando l'approccio strategico delle aziende, e trasformando l'azione filantropica in creazione di valore condiviso (Porter, Kramer 2011), generando beni collettivi per lo sviluppo ed effettivo impatto sociale. In questo modo, la CSR può diventare parte essenziale del vantaggio competitivo creato dalle aziende, che passerebbero in questo modo a produrre beni collettivi per lo sviluppo, in grado di generare "capitale territoriale" (Barzotto, Corò e Volpe 2016).

Per realizzare tale passaggio, si è ritenuto utile condurre una riflessione che portasse i soggetti incontrati ad ampliare la propria visione strategica, passando da una vaga ricerca di “sostenibilità” all’attuazione di un atteggiamento che cercheremo di definire “Etica della Responsabilità”.

4. Radici storiche dell’etica imprenditoriale veneta e vicentina

Non vi è dubbio che queste nuove forme di impresa siano anche il risultato di un lungo processo storico di trasformazione dell’etica d’impresa e delle culture del lavoro. Se ripercorriamo alcune tappe di questa vicenda, ci troviamo di fronte a quella che si può definire “la *path dependency* vicentina”. A partire da quanto osservato da Giovanni Luigi Fontana (2004) nel secondo volume della *Storia dell’economia vicentina*, è importante analizzare il processo di modernizzazione industriale del Vicentino dalla fase protoindustriale a quella del *second wind* evidenziandone il precoce avvio, la forte concentrazione territoriale e il carattere “ondulare” dello sviluppo. Il contributo ripercorre la sequenza di tempi lunghi e tempi brevi che scandiscono il lungo percorso dell’industrializzazione vicentina con una costante attenzione al rapporto tra imprenditori e imprese, comunità e territori. Dalle difficoltà dei primi decenni dell’Ottocento, che determinano una forte selezione e un ricambio del ceto imprenditoriale, si passa ad esaminare la “rincorsa” delle manifatture tradizionali alle aree più avanzate d’Europa; il ruolo chiave del polo laniero alto Vicentino con le grandi imprese dei Rossi e dei Marzotto, tutti gli aspetti tipici dell’attuale sistema economico vicentino – la coesistenza di grandi, medie e piccole imprese, la diffusione sociale dell’imprenditorialità, la natura multicentrica delle attività industriali, la forte apertura verso l’esterno – hanno un carattere storico, per il quale la cultura industriale è la più grande risorsa dell’industria locale. Anche se questo fenomeno di *path dependency* sembra intuitivo per i settori di autenticità e per l’economia dell’esperienza (Pine e Gilmore 1998), esso è ugualmente presente nei servizi avanzati e per la nuova industria della qualità sociale. Quindi, secondo Fontana, maggiore esperienza, servizi innovativi e il rapporto con i nuovi stili e con una nuova etica del consumo, quando si combinano in modo virtuoso, possono costituire il carattere più promettente delle aziende future. D’altra parte, l’esperienza storica accumulata nell’economia vicentina ha assicurato una «capacità articolata di risposta alle dinamiche congiunturali e alle trasformazioni dei mercati», offrendo anche «una base per lo sviluppo di traiettorie di integrazione produttiva tra imprese». Le integrazioni della catena *del valore* hanno favorito infatti, non solo un rafforzamento locale del vantaggio della specializzazione, ma anche l’attivazione di processi di apprendimento evolutivi attraverso i quali le produzioni a rischio dalla concorrenza internazionale sono state sostituite da forme più complesse di governance tecnica del ciclo (Anastasia e Corò 1996).

Per ripercorrere brevemente gli aspetti fondativi della cultura industriale di questo territorio, possiamo ricordare alcune figure che vi hanno esercitato molta influenza: Alessandro Rossi, tra i fondatori del paternalismo veneto, considerato “imprenditore d’eccezione” (Guiotto 1979: 46) per la sua volontà di dialogare con gli operai della fabbrica; Gaetano Marzotto jr., fautore di quel “paternalismo protetto” dal regime (idem: 139) che lo portò a massimizzare l’innovazione tecnologica e sociale, non solo rinnovando il ciclo produttivo, ma migliorando le condizioni di vita delle maestranze e della comunità. Si pensi alla costruzione della città sociale “Valdagno nuova” che, come ha ricordato Giorgio Roverato, fu un progetto di pianificazione urbana vitale per la città di Valdagno, un «laboratorio sociale che sottolineava le interdipendenze tra fabbrica e comunità.» (Roverato, 2012). Giuseppe Toniolo, esponente della Scuola Etico Giuridica padovana, che propose il decentramento delle piccole e medie imprese nelle campagne, per favorire l’aumento della produttività in azienda e l’efficienza e la prevenzione del conflitto capitale-lavoro (Toniolo 1874).

Con la fine della stagione degli imprenditori veneti illuminati e della funzione civilizzatrice dell’azienda, resta solo l’idea che sia questa il vero motore dello sviluppo, in sostituzione dello Stato considerato marginale. Con il boom economico del secondo dopoguerra, anche in Veneto si assiste al passaggio definitivo da un’economia agricola a un’economia industriale (e agro-industriale): un “modello veneto”⁷, fatto di continui spezzettamenti d’impresa, processi di *split-off* (decentramento produttivo) e di convivenza tra imprese piccole e medie, che concretizza la flessibilità d’azione dell’economia, ereditando la cultura del lavoro agricolo (Dissegna 2009, 350). Quel “microcosmo produttivo”, tipico del Veneto delle piccole proprietà agricole familiari, con l’entrata in fabbrica diventa mero strumento dell’ingranaggio capitalistico (Guiotto 1979, 24), generando delusione, disaffezione e rivolta tra i lavoratori. È senz’altro questo elemento di antropologia economica a giustificare, insieme ad altri (autonomismo, autoregolazione comunitaria) la scelta di diventare imprenditore operata da migliaia di ex contadini ed ex operai. Infatti, come rilevava Giacomo Rumor negli anni Cinquanta, i fattori dello sviluppo industriale del Vicentino «sono prevalentemente il lavoro e l’imprenditore»: quest’ultimo, che proviene in larga parte dall’ambiente piccolo-contadino, è «quasi espunto da questo e sospinto a ricerca di impieghi imprenditoriali in altro campo» (CCIAA di Vicenza – Ufficio Studi, 1964, 47).

Nel Veneto che si affaccia sugli anni Settanta, l’elemento tradizionale (contadino) è innestato nel processo di ammodernamento economico a base indu-

⁷ Non entreremo nel merito del dibattito sull’esistenza o meno di un “modello industriale veneto” (Roverato, 1995), piuttosto che di un suo “modo di regolazione” (Messina, 2012), ancorché risulti interessante riflettere sull’esistenza di uno “stile” veneto di Responsabilità Sociale.

striaie; una flessibilità che ha implicato la minimizzazione del fattore di rischio imprenditoriale (Roverato, 1984).

Le generazioni di imprenditori fai-da-te successive, tra gli anni Settanta-Novanta, sono molto diverse dai primi imprenditori “illuminati”, al punto da tradurre in molti casi la minimizzazione del fattore di rischio d’impresa in altrettanta scarsa attenzione alla valutazione dell’impatto ambientale e sociale delle proprie azioni. Infatti, se volgiamo uno sguardo critico alla produzione di ricchezza e benessere ottenuta nel corso del Novecento dal “modello Veneto” (Stella 1996), risaltano non solo le virtù del sistema economico, ma anche gli effetti negativi provocati sul territorio dai processi di regolazione e sviluppo, a cominciare dalla sfiducia nelle istituzioni e dalla presenza di alcune situazioni di forte minaccia ambientale e disagio sociale. Si pensi, ad esempio, ai “notevoli gradi di compromissione e di consumo di suolo” presenti nella regione del Veneto (Bove, Alessandro 2017, 67), come certificano anche i dati ISPRA (2018). A dispetto dell’introduzione dei piani regolatori, infatti, la condizione di dispersione produttiva pregressa non è stata in realtà sanata, ma solo “regolamentata” (idem, 68). La commistione di realtà produttive, residenziali e storico-ambientali ha anche portato al collasso del sistema viario per inadeguatezza funzionale della rete. La pressante domanda di qualità ambientale e di qualità della vita che si è così generata (idem, 69) è motivata dalla presenza dei cosiddetti *drosscape*, «spazi aperti contaminati dalle scorie del metabolismo urbano e industriale» (Berger 2007 *apud* Bove 2017). Il caso tra i più eclatanti di contaminazione ambientale riguarda certamente quello dei composti perfluorati (PFAS), riversati sino dagli anni Settanta nelle falde acquifere nella zona di Trissino (VI), che hanno messo 400 mila residenti delle province di Padova, Vicenza e Verona in condizione di potenziale rischio tumorale (Di Nisio et al. 2018).

Sul versante economico e sociale contemporaneo, infine, come hanno confermato i dati del Rapporto Statistico del Veneto 2018, anche se si assiste a una inversione di tendenza decennale, che porta all’aumento di reddito e consumi delle famiglie e alla ripresa dei livelli occupazionali, «i benefici non sono per tutti»: a questi dati positivi, infatti, si contrappone l’aumento delle disuguaglianze e della povertà (indice di Gini al 0,253), l’aumento del precariato lavorativo (+15,3%) e delle famiglie in povertà ed esclusione sociale (al 17,9%) (SISTAR 2018, 74–91).

Ricordiamo infine, per ultimo ma non meno importante, anche il crollo della fiducia nei confronti degli istituti di credito, provocato soprattutto dallo scandalo delle cosiddette “banche popolari venete” (Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca): una storia di «risparmi bruciati, di azionisti sul lastrico e di migliaia di dipendenti destinati a perdere il posto di lavoro» (Malagutti 2017).

Ciò che emerge da questa vicenda storica e sociale è come l'etica d'impresa prevalente (quanto meno nelle aziende incontrate) sia in buona misura frutto della cultura del lavoro, il risultato – vissuto o tramandato, a seconda della generazione – dell'esperienza lavorativa e professionale di ex operai e artigiani divenuti imprenditori. In questo senso, la trasmissione intergenerazionale dei valori etici costituisce la principale modalità con cui si acquisiscono i principi della Responsabilità Sociale. Tuttavia, proprio in virtù di questa *path dependency etica*, tale eredità pare essere più che altro caratterizzata dalla propensione al “welfare paterno”, all'azione isolata, all'anelito filantropico: rispetto della parola data, rispetto delle persone, vicinanza umana e materiale tra l'imprenditore e i suoi lavoratori⁸. Questo può aiutare a spiegare, in buona misura, perché le azioni di Responsabilità Sociale d'Impresa sviluppate nei contesti osservati non facciano veramente parte di un comportamento etico e strategico d'impresa, non siano quasi mai orientate al miglioramento della performance produttiva e non si sviluppino frequentemente in rete con il territorio.

Ma come incidono il ricambio generazionale e l'internazionalizzazione sulla cultura di impresa e sull'etica della responsabilità? Con l'avvento dell'ultima generazione di imprenditori “4.0”, vedremo la CSR diventare strategia responsabile dell'Impresa *nel Territorio*? Il ricambio generazionale in azienda, ancorché molto lento (Unioncamere 2018), vede il passaggio dagli imprenditori *baby-boomers* (gli imprenditori “2.0”, nati negli anni Quaranta-Cinquanta del Novecento) ai figli nati tra gli anni Settanta e Ottanta (quelli della terza rivoluzione industriale, la c.d. “generazione perduta”), che si trovano nuovamente nelle condizioni dei primi imprenditori illuminati. Sono radicati nei territori, ma dotati di un alto livello di internazionalizzazione, utile a creare o distribuire «prodotti e servizi per un mercato globale o internazionale (...) in base al *know how* o alla cultura locale, così come molte strutture organizzative locali, che operano su culture e bisogni locali, si sono sviluppate al fine di diventare multinazionali o globali» (SISTAR 2018, 31). I figli degli imprenditori veneti incontrati nel corso della ricerca hanno avuto la possibilità di studiare, spesso all'estero, e sono quindi dotati di un'etica di impresa più che una cultura del lavoro.

Non è una coincidenza se, mentre si realizza (a stento) un ricambio generazionale così epocale in molte aziende, da più parti si richiama il tramonto del concetto tradizionale di CSR, come afferma Zamagni anche in questo volume. Il passaggio in atto, pertanto, costituisce un'opportunità unica per il cambio paradigmatico e il superamento stesso del concetto di Responsabilità Sociale dell'Impresa: oltre il paternalismo, dunque, verso il Valore condiviso (Porter

⁸ Ciò è risultato evidente nell'indagine condotta, fino al punto che alcuni imprenditori negano l'esistenza di rilevanti differenze tra l'attività imprenditoriale autonoma e quella subordinata del proprio lavoratore dipendente.

e Kramer 2011), l'Economia Civile (Bruni e Zamagni 2004), l'Impresa Sociale (Demozzi e Zandonai 2008), l'Etica e l'Economia (Chiminazzo 2007), l'Innovazione e la Sostenibilità (Messina 2009). Inoltre, utilizzando l'espressione che qui si vuole adottare, il passaggio a un "Etica della responsabilità" permetterebbe di rendere maggiormente incisivo anche il discorso pubblico sulla "sostenibilità" dello sviluppo.

5. Risultati dell'attività di ricerca-azione

Sulla scorta dei fabbisogni rilevati, si è deciso di non limitarsi alla loro descrizione e analisi, ma di procedere all'incubazione di una rete pubblico-privata, finalizzata alla promozione di una "cultura di servizio" alle imprese per l'Etica e la Responsabilità Sociale⁹. Si è attivata così, nella zona del Bassanese, un'iniziativa promossa da Fondazione Etica ed Economia (FEE) per realizzare attività di formazione, interazione e condivisione di persone, reti e progettualità sul territorio vicentino, e in particolare pedemontano, coinvolgendo una rete pubblico-privata per sviluppare azioni di Responsabilità Sociale d'Impresa e di Territorio, finalizzate allo sviluppo della collettività, all'integrazione delle persone disabili, alla difesa dell'interesse del consumatore, al rispetto della privacy, alla promozione della parità di genere, al riconoscimento e valorizzazione delle diversità culturali, all'ottenimento di condizioni di sicurezza, salute e benessere sui luoghi di lavoro, alla tutela della biodiversità, alla promozione di una buona governance fiscale, alla trasparenza, alla tutela della *business continuity*. Questa intensa attività ha puntato sulla soddisfazione della domanda espressa da quadri aziendali, dirigenti, imprenditori, operatori intermedi e occupati di avere a disposizione strumenti utili a raggiungere tre obiettivi principali:

- sviluppare consapevolezza e competenze nelle imprese circa la loro funzione sociale e territoriale;
- creare un sistema di relazioni tra imprese che partecipano all'attività (possibilità di collaborazione e di condivisione di conoscenze, esperienze, valori sui temi del welfare aziendale e di comunità, valorizzazione e promozione del territorio, etica e gestione d'impresa);
- definire un quadro di attività di supporto, di indirizzo, di comunicazione e di altri servizi utili alle imprese etiche per lo sviluppo umano e del territorio.

Si è deciso, quindi, di procedere con la produzione di strumenti utili ad attivare beni relazioni per lo sviluppo attraverso azioni formative, di sostegno allo

⁹ Si veda il catalogo di Servizi "Etica" sviluppato da Fondazione Etica ed Economia in collaborazione con aziende private: <http://www.fondazioneeticaeconomia.it/>

sviluppo locale e di incubazione di forme di imprenditorialità etica sensibile ai temi della Responsabilità sociale d'impresa, del Welfare generativo e della valorizzazione e promozione del territorio vicentino.

Da questo privilegiato punto di osservazione sociale, raccolta di fabbisogni e condivisione di soluzioni applicate, sono emerse innanzitutto alcune esigenze di tipo culturale-educativo, possibilmente trasformabili in bisogni formativi, come ad esempio:

1) estendere e far sviluppare visione e competenze imprenditoriali anche al personale dell'impresa;

2) sviluppare condizioni organizzative e cultura aziendale favorevoli alla nascita, selezione e sviluppo delle idee in impresa;

3) sviluppare strumenti e conoscenze per valutare l'impatto e l'utilità per l'impresa di adozione di logiche welfare territoriale e di responsabilità sociale di territorio;

4) approfondire le conoscenze sul quadro normativo e operativo delle società benefit;

5) dotarsi di strumenti, approcci e condizioni per condividere le conoscenze tra imprese e territorio;

7) sistematizzare attività di osservatorio dei fabbisogni delle aziende¹⁰.

Intervenire sull'Etica della responsabilità implica, insomma, un "allargamento all'approccio territoriale" delle pratiche di responsabilità sociale d'impresa, di welfare aziendale e contrattuale, di promozione del territorio con l'uso di tecniche esperienziali. Far propria l'Etica della responsabilità significa attivare beni relazionali per lo sviluppo, realizzare forme concrete di innovazione tecnologica e sociale, considerare il "valore sociale" che l'impresa e il lavoro portano al territorio.

6. Responsabilità Sociale: il valore aggiunto dall'approccio "etico"

La ricerca ha evidenziato come l'approccio della "sostenibilità", così come viene interpretato dalle imprese intervistate, stenti a tradursi in incisivi processi di trasformazione dei modi di regolazione e di sviluppo nei territori dove tale approccio si afferma. Quando infatti la Responsabilità sociale d'impresa si limita a fare propri gli obiettivi della "sostenibilità", interpretata come attenzione all'ambiente, cura delle relazioni umane, tracciabilità della filiera, ecc., essa non produce – *ipso facto* – cambiamenti significativi per il modo di sviluppo dei

¹⁰ Questi spunti sono emersi in particolare dal lavoro svolto da Manuel Bordignon, titolare di Sintegy Srl, partner aziendale del progetto, nell'ambito del Workshop Imprenditoriale *Quali servizi alle imprese etiche per lo sviluppo del territorio?*, realizzato il 6 ottobre 2017 presso Fondazione Etica ed Economia, Bassano del Grappa.

territori. Questo accade perché, un miglioramento delle performance economiche dell'azienda, se non è accompagnato da un aumento effettivo della capacità di incidere sulla competitività e capacità attrattiva del territorio in cui l'impresa opera, non è in grado di cambiare in modo durevole la capacità competitiva dell'impresa. È necessario, quindi, che le pratiche di responsabilità sociale siano in grado di varcare la soglia della visione solo economica e ambientale della sostenibilità, per passare a un'idea integrata di sostenibilità sociale e istituzionale. È necessario insomma un cambiamento della cultura di impresa, come scelta etica e politica, che Zamagni (2018) ha chiamato *responsabilità civile di impresa*. Senza questo salto di qualità, verso una Responsabilità Sociale di Impresa e di Territorio, i soggetti attivi dello sviluppo (imprese, cooperative, enti pubblici, enti di secondo livello, PA) non sono in grado di promuovere davvero azioni strategiche responsabili, non solo sostenibili sotto il profilo economico e ambientale, ma realmente in grado di modificare i comportamenti, le abitudini, gli usi e i costumi, di incidere sull'etica d'impresa e sulle culture del lavoro e, non da ultimo, sulla regolazione politica dello sviluppo.

Incidere davvero su queste leve è possibile se si decide di adottare un'*Etica della responsabilità*, intesa in senso weberiano¹¹, come insieme di norme morali e di costume che identificano il *preciso comportamento relazionale dell'attività umana con riferimento a un dato contesto storico*. Aver identificato il bisogno di un'"Etica della responsabilità" risulta come l'approdo finale del percorso di ricerca, in quanto domanda di azioni concrete che incidono sul comportamento relazionale umano nei confronti dei processi di sviluppo di un dato territorio, da misurare sotto il prisma della sostenibilità, e quindi, nei comportamenti economici, ambientali, sociali e politico-istituzionali. Di conseguenza, per incidere sull'Etica della responsabilità è necessario realizzare l'effettivo passaggio dall'approccio settoriale dell'idea di sviluppo (e di sostenibilità) a un approccio integrato, che abbia come riferimento il territorio e la qualità delle relazioni e del suo "capitale sociale".

Guardando alle *azioni* di Responsabilità Sociale d'Impresa e di Territorio (RSI-T), questo passaggio si può realizzare qualora:

- i processi RSI-T sono in grado di incidere sul modo di regolazione dello sviluppo locale;
- i processi RSI-T sono resilienti, cioè sanno trasformarsi (internamente ed esternamente) al mutare delle condizioni interne ed esterne in cui operano;
- i processi RSI-T sono considerati sostenibili sotto il profilo ambientale, economico, sociale, e politico-istituzionale.

¹¹ L'approccio weberiano si differenzia dalla concezione occidentale classica sull'Etica, volta ad indicare quale fosse il vero bene e quali i mezzi atti a conseguirlo, quali fossero i doveri morali verso se stessi e verso gli altri, e quali i criteri per giudicare la moralità delle azioni umane, introducendo una *dimensione storica e contestuale* (Weber 1905; trad.it 2003).

Tutto ciò implica il superamento dell'idea (insostenibile) di crescita economica, volta ad ottimizzare l'utile nel breve periodo, per puntare su uno sviluppo sostenibile, nel lungo periodo, di tutto il sistema sociale e della sua coesione sociale. La fig. 1 mette in luce il processo attraverso cui l'Etica della Responsabilità può trasformare il modo di sviluppo del territorio e produrre coesione sociale.

Fig. 1 – *Dal settore al territorio: come l'Etica della Responsabilità può trasformare il Modo di sviluppo territoriale e produrre coesione sociale*



Fonte: *elaborazione propria*

Conosciamo il problema di fondo che tende a inceppare questo meccanismo: infatti, per essere “etici” e non solo “sostenibili”, gli sforzi volti a collegare gli obiettivi della coesione sociale con i processi di sviluppo (produttivo, scientifico e tecnologico), e questi ultimi con la formazione delle risorse umane, devono contare sull’apporto fornito dai centri di formazione e ricerca. In particolare, università, centri di servizio tecnologico, istituti scolastici e scuole di formazione sono chiamati a giocare un ruolo strategico rilevante nel favorire e/o stimolare in modo integrato:

- 1) lo spillover di PMI derivante dalle aziende leader di filiera, conosciute come *knowledge integrators*;
- 2) la creazione di clusters (anche internazionali) di imprese ad alta tecnologia, attraverso start-up innovative;

3) l'introduzione di processi di innovazione istituzionale incrementale in sistemi territoriali caratterizzati dalla presenza di micro, piccole e medie imprese potenzialmente competitive;

4) l'investimento sulla formazione di amministratori pubblici e privati che condivide questi obiettivi di sviluppo e sia in grado di implementare strategie condivise, integrate e coerenti di policy making, anche attraverso la promozione e gestione di reti di governance multilivello e multiattore;

5) l'investimento sulle capacità professionali e relazionali delle persone.

Per promuovere l'etica e la sostenibilità dei processi di Responsabilità Sociale di Impresa e di Territori, il rapporto tra territorio e centri di formazione deve essere quindi posizionato come elemento strategico del modo di regolazione dello sviluppo: non solo per agganciare le dinamiche transnazionali promotrici del cambiamento, ma anche per avvalersi del ruolo di agente della trasformazione sociale che centri di ricerca e formazione pubblici e privati possono esercitare. D'altra parte, la difficoltà con cui piccole imprese, enti locali periferici e comunità di piccole dimensioni accedono alle informazioni che provengono dalle attività di studio e ricerca è in buona misura responsabile delle condizioni di arretratezza socio-produttiva in cui versano molti territori.

Co-working, Fab lab, Creative commons, Makers, Co-opetition, Tag-garden, Hub, Impact investment, Crowdfunding, Smart communities, certificazioni, Bilancio Sociale, Rating di Legalità, Conciliazione tempi di vita e di lavoro, Piani di carriera, Partecipazione dei lavoratori alla gestione dei processi aziendali, Finanza etica: sono solo alcuni beni comuni per lo sviluppo economico e sociale basati sui principi di condivisione, solidarietà e sussidiarietà. Questi sono da ritenere principi "etici della responsabilità", poiché basati su comportamenti concreti ispirati da un più stretto rapporto di interdipendenza tra valori umani e scelte economiche, foriero di effetti vantaggiosi per la società. Si tratta di azioni economicamente produttive ed efficaci nel contrasto ai crescenti tassi di disoccupazione, soprattutto giovanile, alle minacce ambientali e al vistoso aumento delle disuguaglianze: dalla riqualificazione dei territori, all'adozione di nuovi modelli di *social business*, dalla costruzione di "città intelligenti" (che utilizzino diffusamente le nuove tecnologie), alla "generatività" dei sistemi di welfare, fino all'adozione di processi e metodi di partecipazione pubblica nella progettazione e realizzazione delle politiche. Tutto ciò si configura come un insieme di pratiche di trasformazione della società, che introduce forme di innovazione sociale. Infatti, come hanno ricordato Venturi e Zandonai (2016), se vogliamo agganciare i vettori di cambiamento che stanno definendo la nuova architettura sociale in Italia e in Europa, dobbiamo concentrarci sulle persone escluse dal mercato del lavoro e dal welfare, sul crescente numero di immobili abbandonati e sottoutilizzati e sul tessuto imprenditoriale «che da una parte perde preziosi asset

in settori chiave e si ripropone in altri ambiti, come i servizi di terziario sociale, facendo però ancora fatica a generare risultati in termini di innovazione, di produzione di ricchezza e, non da ultimo, di mobilità sociale» (Venturi e Zandonai 2016). Per Venturi e Zandonai, le «startup a vocazione sociale, le imprese sociali di capitali, le cooperative di comunità e le imprese benefit [...] operano da tempo con l'intento di definire nuove catene di produzione del valore dove sociale ed economico sono reciprocamente condizione necessaria di efficacia». In altre parole, anche in virtù della recente approvazione del Codice del Terzo Settore¹² e dell'insieme di norme conosciute come "Riforma del Terzo Settore", si parla di nuovi modelli ibridi d'impresa in grado di riconoscere e rigenerare i "beni comuni" di un territorio, di sviluppare filiere complementari di PMI che operino nel settore del *Made in Italy*, di moltiplicare gli scambi tra organizzazioni profit e non-profit per perseguire obiettivi di pubblica utilità.

Alcuni esempi di queste forme di innovazione presenti nel Vicentino possono rendere più chiaro il concetto: *Community Hub*, spazi dove si processano in modalità condivisa le sfide che la società globale propone (si pensi al Mega Hub di Schio); *Welfare generativo*, per incrociare le piattaforme di *sharing economy* e favorire l'empowerment dei beneficiari (come ad esempio si fa in Fattoria Sociale Conca d'Oro a Bassano del Grappa); *Coworking*, luoghi dove giovani imprenditori erogano servizi reali alle imprese, mentre gestiscono in senso mutualistico gli spazi e realizzano costanti attività di formazione (è il caso di Cre-Ta di Cassola); *New Social Housing*, cioè la rigenerazione di infrastrutture sociali per la cura delle disabilità, l'accoglienza dei rifugiati e l'educazione dei minori con problemi di disagio in un contesto di apertura verso il territorio (come nel caso emblematico di Villa Angaran San Giuseppe, sempre a Bassano del Grappa). Queste realtà favoriscono l'incontro tra nuove imprenditorialità e fabbisogni sociali, che implementa relazioni e collaborazioni, incentiva la produzione etica e sostenibile di beni relazionali e collettivi per la competitività, trasferisce tecnologia sociale ai territori per promuovere:

- la formazione (anche a distanza) di amministratori/trici pubblici/che, imprenditori/trici, cittadini e cittadine sui temi della Etica della Responsabilità e dell'Innovazione Sociale;
- lo studio, la pianificazione e l'implementazione di nuove soluzioni di Welfare territoriale;
- l'incubazione di imprese ibride, sociali, di cooperative di comunità e imprese benefit (nuova imprenditorialità sociale).

Responsabilità sociale delle aziende, etica d'impresa e cultura del lavoro possono diventare, quindi, luoghi dell'innovazione sociale, intesa come forma di gestione dei beni collettivi per lo sviluppo, attraverso la realizzazione di partenariati pubblico-privati, la costituzione di nuove forme di impresa ibrida e

¹² Legge 6 giugno 2016, n. 106

l'approfondimento dei modelli di gestione orizzontali che coinvolgano enti locali, imprese e comunità.

Interazione sociale per generare coesione sociale: nuove metriche per la misurazione

Gian Piero Turchi e Patrizia Messina

1. L'interazione sociale come fondamento della *Communitas* e della Responsabilità Sociale

Il contributo oggetto di questo saggio nasce dall'incontro tra percorsi di studio e di ricerca diversi, ma complementari: quello della Scienza Dialogica¹ e quello delle politiche di sviluppo territoriale, propriamente politologico. Esso si propone di offrire una chiave di lettura che consenta di indagare le pratiche di Responsabilità Sociale Territoriale e di poterne misurare l'efficacia in termini di qualità delle interazioni e di coesione sociale complessiva. Dedicheremo i paragrafi successivi al contributo che la Scienza Dialogica può dare a questo percorso di ricerca, tematizzando il concetto di Responsabilità Sociale, mentre dedicheremo l'ultimo paragrafo alle possibili applicazioni nell'ambito del processo di *policy making* per lo sviluppo territoriale.

Entrare nel merito di un tema così rilevante, quale la Responsabilità Sociale Territoriale, richiede di mettere in luce quali siano gli aspetti che la caratterizzano per poter successivamente gestire ciò che la rende possibile e metodologicamente indagabile.

Solitamente, quando si affronta il tema della Responsabilità Sociale, si fa riferimento a paradigmi conoscitivi, più o meno velatamente, di tipo meccanicistico/deterministico che hanno il loro fondamento (il loro episteme) nella concezione che vuole l'istinto di sopraffare come caratteristica intrinseca della

¹ Programma di ricerca sviluppato entro il Dipartimento FISPPA, Università degli studi di Padova.

specie umana, riassumibile nell'espressione latina *homo homini lupus*²; tale locuzione ha portato a intendere la Comunità come un'arena, un luogo dominato dal conflitto.

Entro questo contributo invece, si partirà da un altro presupposto secondo cui la Comunità (umana) rappresenta l'insieme delle interazioni su cui si costituiscono (come delle imbarcazioni sul medesimo mare) le (diverse e plurime) Società.

In questo scenario, si pone tuttavia la rilevanza di fare ricorso ad un *episteme* che sia "a monte e non a valle" delle diverse teorizzazioni sociologiche, così come della cornice richiamata dai giuristi, riassumibile nell'espressione: *Ubi Ius, Ibi Societas*³. Infatti, la concezione di Comunità (umana), per le sue caratteristiche, non può essere frutto di una teorizzazione che la definisca stabilendo "cosa sia", ma piuttosto frutto di un *processo* di cui ci si possa avvalere per osservare *come si generi*. Per rispondere a questo obiettivo conoscitivo, il nostro contributo parte allora da una prospettiva analitica diversa, che consente di rendere esplicito un episteme a monte: l'*interazione tra* i membri della nostra specie. È l'interazione infatti, ad essere il processo che consente di dare vita alle varie forme aggregative che la caratterizzano. Se non si interagisse, non si genererebbe alcun assetto, neanche di conflitto e, dunque, non potrebbe nemmeno darsi la sopraffazione cui il Brocardo latino *homo homini lupus* fa riferimento. L'*interazione che genera la Comunità* può dar luogo sia ad assetti di coesione, sia di frammentazione, con vari gradi di responsabilità. Nel tentativo di descrivere gli assetti che la Comunità può assumere, storicamente, ci si è focalizzati, tuttavia, sui tentativi di individuare le caratteristiche dell'attore (sociale, economico, politico...), ovvero dell'essere umano che interagisce, piuttosto che sull'osservazione del processo interattivo che si innesca e dipana. Di qui, la proliferazione di teorie sui bisogni, sulla motivazione, sulla personalità, sull'attore sociale che hanno ottenuto un ampio ventaglio di ipotesi su cui fondare presupposte relazioni di cause e di effetti, con l'obiettivo (implicito, ma anche esplicito) del controllo sociale.

² Cfr. brocardo derivato dal latino *Lupus est homo homini, non homo*, Plauto, *Asinaria* II, 4, 88 e che risulta ripreso da Hobbes (Hobbes, 1642). In questa sede non si affronta l'infondatezza di tale episteme (e le aporie metodologiche che produce) per ciò che riguarda temi come la Responsabilità Sociale o, più genericamente, aspetti che concernono le aggregazioni formali/informali che la nostra specie può generare e genera. Allo stesso modo, questa non è la sede in cui si entra nel merito di come, storicamente, si sia fatto appello ad una cornice puramente giuridica, oppure ricorso ad una teorizzazione di stampo sociologico che ha prodotto una cospicua frammentazione che, a tutt'oggi, non è riuscita ad entrare nel merito delle aporie metodologiche citate. Tant'è che, sempre più spesso, per necessità e non certo per un chiaro ed esplicito fondamento, siamo stati costretti ad utilizzare il termine di Comunità che, a tutt'oggi, sostituisce nella retorica degli addetti ai lavori, quello sempre più "ingombrante" di Società. Si veda a questo riguardo: Turchi, Cigolini (2017); Turchi, Orrù (2014); Turchi, Gherardini (2014).

³ Cfr. quanto recita il brocardo di Santi Romano *Ubi Ius, Ibi Societas*, su cui torneremo più avanti.

Assumere l'interazione come nozione epistemica, implica invece porre l'incertezza come principio conoscitivo, pertanto, per osservare la configurazione che si genera nell'interazione, risulta necessario disporre di un riferimento conoscitivo che permetta di osservare le caratteristiche del processo interattivo stesso, nell'incertezza del prodotto che verrà a generarsi e non delle caratteristiche dell'attore⁴.

Nell'ottica dunque di rispondere alle domande "come si genera la Comunità" e "come si possano esprimere i vari gradi di responsabilità sociale che la caratterizzano", articoleremo una proposta che si colloca entro i riferimenti conoscitivi della Scienza Dialogica (Turchi, Orrù, 2014). In questa prospettiva assume notevole rilevanza il concetto di *interazione* proprio come elemento fondante (ovvero come *episteme*), senza il quale non si genera né la Comunità (umana) né, tanto meno, alcun impatto in termini di responsabilità sociale, nei vari gradi in cui si può esprimere, così come alcuna innovazione che produca un cambiamento nella Comunità. Descrivere il *processo interattivo* permette di condividere una definizione di Responsabilità Sociale Territoriale che sia trasversale ai contesti e ad aspetti geografico/territoriali specifici, in quanto riferita al *modo* con cui si rende disponibile quale assetto interattivo che si genera. Per poter condurre tale operazione, sarà necessario entrare nel merito della distinzione tra Società e Comunità⁵, così da rendere esplicito il valore attribuito a ciascuno dei costrutti e condividere un presupposto conoscitivo rispetto all'ambito delle scienze sociali che possa preludere ad una metodologia fruibile.

2. Dalla Responsabilità sociale d'impresa alla Responsabilità condivisa della Comunità

Per adottare uno sguardo dall'alto che non sia specifico per ambiti di ricerca, risulta utile partire dalle caratteristiche specie-specifiche dei membri della

⁴ È questo l'approccio privilegiato dalla psicologia sociale (Mead 1934) e dalla sociologia della conoscenza, che vede "la realtà come costruzione sociale", cfr. Berger e Luckman (1997).

⁵ È il caso di ricordare che la distinzione tra Comunità e Società richiama quella proposta da Ferdinand Tönnies (1887). Com'è noto, Tönnies individua infatti due forme diverse di organizzazione sociale: la comunità (*Gemeinschaft*) e la società (*Gesellschaft*). Mentre la forma comunitaria, fondata sul sentimento di appartenenza e sulla partecipazione spontanea, predominerebbe in epoca pre-industriale, la forma societaria, basata sulla razionalità e sullo scambio, dominerebbe invece nella moderna società industriale. Tönnies vede questi due tipi di organizzazione sociale come contrapposti, al punto di affermare: «La teoria della società riguarda una costruzione artificiale, un aggregato di esseri umani che solo superficialmente assomiglia alla comunità, nella misura in cui anche in essa gli individui vivono pacificamente gli uni accanto agli altri. Però, mentre nella comunità gli esseri umani restano essenzialmente uniti nonostante i fattori che li separano, nella società restano essenzialmente separati nonostante i fattori che li uniscono» (Tönnies 2011).

Comunità umana: posizione eretta, pollice opponibile, linguaggio e, appunto, interazione⁶. L'interazione porta con sé, come già detto, l'aspetto intrinseco dell'incertezza⁷ in virtù della quale il processo interattivo continua a fluire nella possibilità che l'assetto generato (la configurazione interattiva), sia sempre diverso anche a partire dagli stessi elementi che la innescano. Sulla scorta di ciò, non solo non risulta possibile predeterminare l'assetto che si genererà nell'interazione, nondimeno è chiaro che la configurazione interattiva di cui disponiamo è costantemente in espansione e in contrazione, tant'è che gli assetti osservabili sono solo una porzione degli infiniti assetti possibili (e che non si sono ancora dati). L'altra caratteristica intrinseca dell'interazione è la *regola*, che consente all'assetto interattivo di trovare una sua propria stabilità (temporanea, fino all'intervento di un'altra regola che si genera, in virtù dell'incertezza che caratterizza l'interazione, tra gli interagenti). Per *regola* definiamo, in questa sede, la caratteristica intrinseca dell'incertezza che nel suo manifestarsi trova un proprio assetto che tende a stabilizzarsi e divenire distinguibile e denominabile in un linguaggio (salvo poi interagire con il tutto e divenire ulteriore elemento che genera incertezza). Alcuni assetti, nella loro apparente stabilità costante, possono essere considerati (nella promozione di conoscenza) delle cause che consentono di esprimere una regola che può caratterizzarsi in forma di legge (Turchi, Orrù, 2014).

Tenendo salde tali caratteristiche, emerge come il Diritto sia una modalità di gestione dell'incertezza dell'interazione che la specie umana ha definito attraverso la codifica di regole interattive, ossia di *norme* (che appunto, in quanto regole dell'interazione, risultano “temporaneamente stabili”). Con l'assunzione di uno *Ius*, si genera una *Societas* nel momento in cui i cittadini interagiscono a partire da tali norme sancite: pertanto *ubi Ius, ibi Societas*. La Società, secondo tali presupposti conoscitivi, è definita come «l'insieme dei membri che abitano un certo territorio e che hanno stretto un patto, stipulato un accordo, volto alla *regolazione* del vivere all'interno del territorio stesso» (Turchi & Romanelli, 2014, p. 17). Dal momento che le regole formali della *Societas* (lo *Ius*) non riescono a coprire tutta la massa di interazioni che possono caratterizzare la specie umana, è necessario introdurre il piano interattivo, perennemente fluttuante nelle sue configurazioni possibili, che caratterizza la *Communitas*, tanto che,

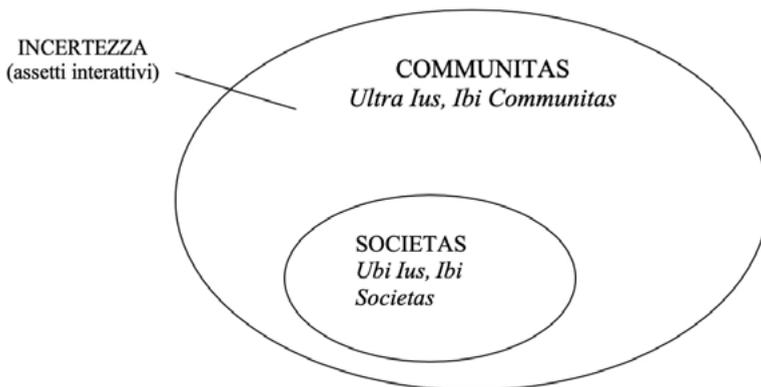
⁶ L'interazione è definita come: «processo diacronico di diversa tipologia (energetico, metabolico, dialogico) mediante il quale si generano, a partire da due o più elementi a loro volta generati dal medesimo processo (precedentemente o contemporaneamente), assetti/configurazioni in cui gli elementi possono o non possono essere più distinguibili. Tali assetti/configurazioni (così come gli elementi di generazione) possono essere descritti e dunque appartenere a linguaggi formali (e dunque si possiede sia la misura che il calcolo) o al linguaggio ordinario (e dunque si possiede il solo calcolo e non la misura)», (Turchi, Orrù 2014: 141).

⁷ Si veda il Principio di Indeterminazione di Heisenberg, che lui stesso avrebbe voluto chiamare Principio di Incertezza (Heisenberg, 1927).

quest'ultima, trova la propria espressione nel brocardo: *ultra Ius, ibi Communitas* (Turchi & Romanelli, 2014, p. 12).

Alla luce di quanto si è detto, la definizione di Comunità che adottiamo in questa sede è «la massa delle interazioni (costantemente mutevole) che innescano i membri della specie umana che abitano e vivono una certa dimensione (geografica/territoriale e/o virtuale), volta a conferire valore (nell'uso del linguaggio) alla ricerca incessante di un obiettivo comune e condiviso» (Turchi & Cigolini, 2017, p.35). Sulla scorta di tale definizione, si è nelle condizioni di configurare la Comunità (Fig.1) come lo spazio interattivo caratterizzato da regole casuali (frutto dell'incertezza), non codificate, che si generano proprio in virtù dell'interazione tra i suoi membri, volte alla ricerca costante di un obiettivo comune e condiviso (in quanto la regola comporta un assetto “tendenzialmente e temporaneamente stabile”).

Fig. 1. *Communitas e Societas*



Fonte: *elaborazione propria*

In virtù di un obiettivo condiviso, è possibile tracciare un monitoraggio costante dell'uso delle risorse ed è per questo che si può parlare di Responsabilità Sociale in ottica di *Communitas*. Tenendo conto della distinzione tratteggiata tra *Communitas* e *Societas*, l'uso dell'attributo “Sociale” – nell'occuparsi di responsabilità verso un obiettivo comune – rimanda allora alle implicazioni che ciascun membro può generare nei confronti delle norme della *Societas*. Pertanto, se l'intento è riferirsi all'impatto di quanto messo in campo nella Comunità degli interagenti, la dizione “Responsabilità Sociale” porta con sé uno scivolamento teorico e ancor prima epistemico. La Responsabilità è riferita all'obiettivo co-

mune della *Communitas* e quindi, ciascun membro della specie che interagisce, contribuisce al perseguimento di tale obiettivo (in virtù della definizione di regola). Abbiamo, quindi, che ogni membro della specie, così come ogni aggregato umano sia formale (sancito dallo *Ius*) che informale (generato dalle regole casuali), rappresenti uno *snodo dialogico (interattivo)*⁸, ossia possa esprimere un diverso contributo (valore dialogico) nell'assumere una quota di perseguimento dell'obiettivo comune e condiviso della *Communitas*, nella misura in cui interagisce e contribuisce all'assetto interattivo (vedi configurazione) che sta generando; il *quantum* di perseguimento dell'obiettivo e di contribuzione all'assetto della *Communitas* si può considerare e misurare nel diverso grado (valore) di *generatività*⁹ che le interazioni innescate producono.

La distinzione tra *Communitas* e *Societas* consente di delinearne come storicamente si sia considerato non gestibile tutto ciò che fuoriesce dalla *Societas*, che ha considerato soltanto *post hoc* le interazioni fra i membri della *Communitas*. Ciò mette in risalto come, entro la *Societas*, con il Diritto, si apra la possibilità di formalizzare delle regole che blindino determinati assetti interattivi, senza considerare il fatto che questi siano modificabili e dunque riconducibili a quello che chiamiamo *processo interattivo comunitario*¹⁰. È stata quindi trascurata la parte di gestione dell'interazione (per esempio anche in anticipazione), che non è contemplata dal Diritto, in quanto la *Communitas* continuerà, costantemente e continuamente, a generare regole e nuovi assetti interattivi che il Diritto può assorbire solo in parte e che, poi, può rendere *norma* (dunque sotto forma di *Ius*) solo a posteriori. A fronte di ciò, l'esigenza che emerge è quella di dotarsi di una strumentazione conoscitiva in grado di contemplare, gestire e misurare tutte le (possibili) interazioni della *Communitas*, contemplando anche ciò che va *oltre* una regola esplicita, in un assetto stabilito a priori quale espressione del Diritto, dunque non solo di strumenti normativi (che, ad ogni modo, risultano solo temporaneamente stabili; vedi la definizione stessa di regola).

⁸ Per *snodi dialogici* si definisce «quegli spazi interattivi, sia a livello di struttura formale (vedi Enti, Istituzioni, Associazioni, ecc.) sia a livello informale (vedi momenti di aggregazione, ritrovo, ecc.), dove si sviluppa il dialogo (in cui si usa il linguaggio ordinario) rispetto alla Comunità: così le aggregazioni di cittadini che condividono luoghi di incontro e interazione (piazze, locali, negozi, quartieri, giardini pubblici, centri sportivi, eccetera); le famiglie, le associazioni e organizzazioni del territorio (religiose, etniche, corporative eccetera), i luoghi di formazione (scuole, asili, agenzie di formazione, eccetera); i ruoli e le strutture deputate alla gestione e al controllo del territorio (ruoli e uffici amministrativi, centri di servizi socio-sanitari sul territorio, ecc.)» (Turchi, Vendramini 2016).

⁹ Per approfondimenti su *generatività* quale indice di misura, si veda par 6.

¹⁰ La *Societas* infatti, stabilisce delle norme fisse su degli assetti interattivi. Questi ultimi sono di per sé incerti proprio a fronte della proprietà intrinseca dell'interazione, l'incertezza per l'appunto. A fronte di questo la *Societas* mette a disposizione una norma volta ad offrire una parziale copertura delle interazioni *possibili*, in quanto non può offrire una gestione a tutto tondo delle interazioni che la *Communitas* genera.

Concentrandosi sulle interazioni comunitarie, si è nella condizione metodologica di utilizzare tutti gli snodi dialogici che la *Communitas* genera, come occasione di gestione dell'incertezza e degli aspetti critici (l'incertezza delle configurazioni interattive) che l'assetto interattivo porta con sé. In quest'ottica l'impresa (come qualsiasi membro/snodo della *Communitas*), che abita un determinato territorio, diviene punto nodale (dialogico) che riceve e irradia interazioni e non un (solo e mero) portatore di interessi (talvolta garantiti dal Diritto), contribuendo così alla gestione degli aspetti critici (l'incertezza delle configurazioni interattive) della *Communitas* al pari degli altri snodi (formali e informali).

3. Tracciare l'obiettivo della *Communitas*: i *Community-holder*

A partire dalla distinzione tra *Communitas* e *Societas* e, dunque, dell'incessante ricerca di un obiettivo comune della prima, e del perseguimento di obiettivi propri per l'impresa nella seconda, diviene ora possibile descrivere la distinzione tra Responsabilità condivisa della Comunità e Responsabilità Sociale d'Impresa. Si è descritto come la *Communitas*, muovendosi verso la ricerca incessante di un obiettivo comune, necessita di poter disporre di elementi che siano comuni, propri di tutti, *condivisi*:

La condivisione conferisce valore al termine 'responsabilità', rimandando ad un'azione corale dove i soggetti condividenti "si muovono" (lavorano insieme) nel perseguimento di obiettivi comuni (che quindi, in quanto comuni, appartengono a tutti e non sono propri di alcuno). (Turchi & Gherardini, 2014, p. 214)

La condivisione, pertanto, è quel processo interattivo continuo, volto ad offrire gli elementi che consentano di poter disporre di una base comune da cui partire nel momento in cui si parla di *responsabilità*. Un elemento "condiviso" non lo è per sempre e di per sé: la condivisione va costantemente monitorata e promossa, tant'è che, in riferimento all'impresa, il processo di responsabilità è costante ed è proprio in virtù della condivisione dell'obiettivo che questa può collocarsi come facente parte di un circuito di *Community-holder* anziché portatrice di un interesse proprio (*Stakeholder*).

Ecco dunque che il passaggio da Responsabilità Sociale d'Impresa a Responsabilità Condivisa della Comunità si pone come punto fondante, in quanto ciascun interagente (in quanto snodo dialogico) concorre al perseguimento dell'obiettivo che condivide con il resto della *Communitas* (anche laddove possano sussistere "interessi contrastanti"). Ciascun'aggregazione formale è caratterizzata da regole temporaneamente stabili (vedi *Ius*), mentre le aggregazioni informali sono definite da regole casuali. A fronte di questo, ogni aggregazione formale, informale, così come ogni membro della specie, è portatore di quella quota di responsabilità, che,

interagendo con il resto della massa delle interazioni, può incrementare (verso la coesione) o decrementare (verso la frammentazione) l'efficacia di quanto messo in campo dalla *Communitas* (e così anche della *Societas*). In base a quanto finora descritto, si declina il costrutto di *Community-holder*¹¹, antinomico a *Stakeholder*¹², che indica una modellizzazione che contribuisce alla gestione della *Communitas*, interagendo nell'ottica di promuovere l'obiettivo terzo e condiviso. Il portatore di interessi (*Stakeholder*), per contro, interagisce in virtù di obiettivi propri e personali, portando richieste e tutelando interessi (garantiti dallo *Ius*) che contribuiscono a decrementare l'efficacia del perseguimento dell'obiettivo condiviso della *Communitas*, generando così vari gradi di frammentazione. Sulla scorta di quanto argomentato, tanto più l'impresa è volta al perseguimento di obiettivi propri (spesso, pur nell'adeguamento alle norme che configurano la Responsabilità Sociale d'Impresa), tanto più il contributo che offre verso l'obiettivo comune risulta minimo, tanto da generare frammentazione.

Riassumendo, dunque, la distinzione tra *Stakeholder* e *Community-holder* si sostanzia in tali punti (Tab.1):

Tabella 1: *Stakeholder Vs Community-holder*

STAKEHOLDER vs COMMUNITY-HOLDER	
Gli Stakeholder sono orientati alla tutela dei propri interessi	I Community-holder mettono le proprie competenze a disposizione della Comunità
Usufruiscono delle risorse	Contribuiscono come risorsa
Delegano la gestione del bisogno attraverso la richiesta	Partecipano alla gestione delle richieste
Ripetono la richiesta	Incrementano le proprie competenze di gestione.

Per poter perseguire un verso che sia comune entro la *Communitas*, serve dotarsi di un obiettivo a cui la stessa possa tendere. Pertanto, riprendendo il titolo del presente paragrafo: quale obiettivo può perseguire la *Communitas*?

¹¹ Si definisce "*Community-holder*" il cittadino (o le forme associate di cittadini) che porta il proprio contributo ed esercita il proprio ruolo nell'assumersi la responsabilità di "portare" alla Comunità (Turchi, Gherardini, 2014, p. 62).

¹² Si definisce "*Stakeholder*" il cittadino (o le forme associate di cittadini) che porta il proprio contributo ed esercita il proprio ruolo nel generare le proprie richieste. Così ponendosi in una dimensione riassumibile nei termini: "tanto più riesco a tutelare il mio interesse, tanto più sono soddisfatto". Ossia, ogni richiesta sussume gli obiettivi particolari (dell'Impresa ad esempio) di chi formula ed è inoltre il portatore di teorie personali (per cui, ad esempio, "ciò che è importante per te non è importante per me" e viceversa) (Turchi, Gherardini, 2014, p. 62).

La Comunità è la massa delle interazioni (costantemente mutevole) che innescano i membri della Specie Umana che abitano e vivono una certa dimensione (geografica/territoriale e/o virtuale), volta a conferire valore (nell'uso del linguaggio) alla ricerca incessante di un obiettivo comune e condiviso.

A fronte di tale definizione, la *Communitas* si focalizza sull'interazione che risulta svincolata da qualsiasi connotazione e consente la costante generazione di regole casuali. Queste ultime perseguono il verso della (e quindi sono orientate alla) *coesione* dei membri che, pur divergendo sulle modalità, possono contribuire a costruire una realtà comune.

La Coesione della Comunità è l'insieme delle modalità, discorsivamente intese, di configurazione degli assetti interattivi che concorrono alla gestione condivisa tra i membri di una Comunità e degli aspetti critici che vengono anticipati in virtù di obiettivi comuni.

Occorre dunque, spostare il focus da obiettivi circoscritti all'alveo della *Societas* (e quindi, ad esempio, di adeguamento alla norma), a un obiettivo di *coesione*, perciò di pertinenza più ampia della *Communitas* (Tab. 2).

Tabella 2: *Responsabilità Sociale dell'Impresa e Responsabilità Condivisa della Comunità. Schema riassuntivo*

RESPONSABILITÀ	
Sociale <i>Ubi Ius, ibi Societas</i> – si interagisce a partire da una norma	Della Comunità <i>Ultra Ius, ibi Communitas</i> – si interagisce a partire da regole casuali dell'Interazione
Dell'Impresa Rimane il riferimento al singolo ambito, al perseguimento dell'obiettivo proprio dell'Impresa.	Condivisa Il riferimento è comune, l'obiettivo perseguito coinvolge tutta la Comunità.
Ricadute: Le ricadute che può anticipare l'Impresa sono vincolate alla norma e all'impatto che può avere entro la Società.	Ricadute: Le ricadute che può anticipare l'Impresa, che si configura come parte della Comunità, sono volte a contemplare il perseguimento di un obiettivo comune e dunque, l'impatto che con il proprio operato potrebbe avere entro la Comunità tutta.

Ciò diviene possibile nel momento in cui l'interazione, e l'incertezza che la caratterizza, siano configurate come occasioni di cambiamento per ogni membro della Specie (e degli altri snodi dialogici formali/informali) che, in tal modo, si responsabilizza nel perseguire un obiettivo comune.

Difatti, con coesione della *Communitas* definiamo ciò che consente di promuovere la generazione di modalità interattive (che abbiano un valore dialogico) che consentano di gestire le criticità che, per via dell'incertezza, caratterizza l'interazione stessa. Occuparsi di interazione pertanto, porta a volgere lo sguardo verso la *Communitas* in cui, nel dipanarsi incerto degli assetti possibili, si può tendere verso la coesione della *Communitas* oppure verso la frammentazione della stessa

4. La Dialogica come Scienza delle interazioni

La Scienza Dialogica si fonda sullo studio degli assetti interattivi, attraverso l'analisi del linguaggio ordinario (Turchi & Orrù, 2014). Tale disciplina infatti, occupandosi della massa interattiva che si genera entro la Comunità dei parlanti, pone il proprio oggetto di indagine nel *testo*, ovvero nelle configurazioni che gli snodi dialogici generano nell'uso del linguaggio ordinario.

A questo punto la domanda che sorge spontanea è: *come è possibile misurare la Coesione della Comunità?* Se la Dialogica si occupa di linguaggio ordinario (Turchi G. P., 2002) inteso come modalità interattiva di generazione delle configurazioni della *Communitas*, risulta possibile formalizzare il processo (che denominiamo dialogico), ovvero conferire al processo di configurazione un valore (d'uso) a priori. Stabilendo il valore di una regola del linguaggio, questa è distinguibile da altre regole denominabili in virtù di proprietà specifiche delle stesse. Questo passaggio ha consentito di tracciare la *Teoria della Misura* dell'impiego del linguaggio ordinario e di organizzare le regole definite nella formalizzazione in una *Tavola dei Repertori Discorsivi* (Turchi & Orrù, 2014), che descrive tutti gli elementi del processo dialogico (ad ora) a disposizione. Tali elementi, nella loro interazione, generano una *configurazione interattiva* prodotta dalle (e nelle) produzioni discorsive che, a loro volta, generano e caratterizzano la *Communitas*.

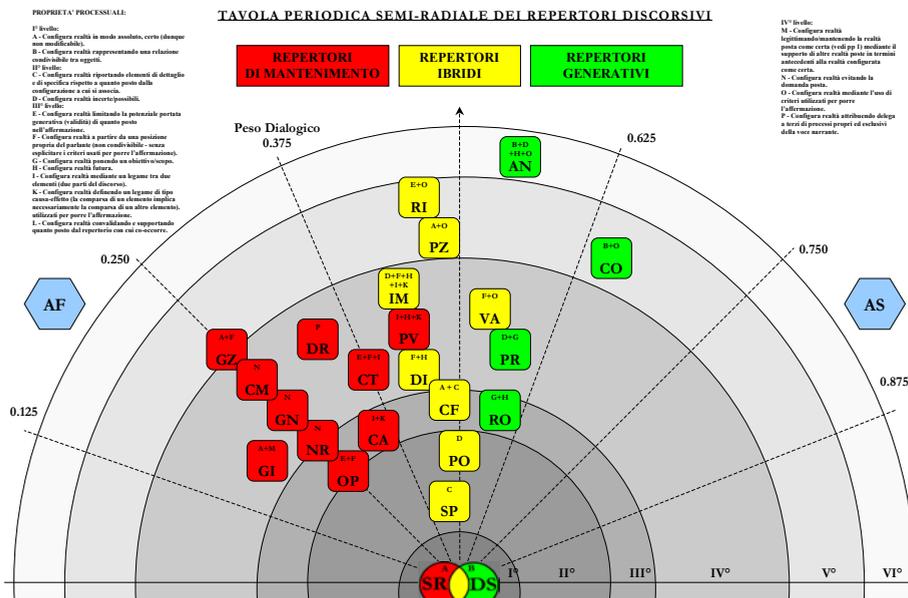
La *Tavola Periodica* (Fig. 2) rappresenta quindi sia uno strumento classificatorio, sia uno strumento che consente di disporre di una *metrologia* rispetto alle "porzioni" di processo dialogico (regole dell'uso del linguaggio ordinario) attraverso cui si costituisce lo *spazio discorsivo* che genera la *Communitas*, conferendo valore ad ognuna delle *regole dell'uso del linguaggio* definite, ossia i Repertori Discorsivi¹³. La *generatività* e la *dialogicità* (Tab. 3) identificano due caratteristiche ben distinte del processo dialogico: la prima indica la possibilità del Repertorio Discorsivo (*la regola dell'uso del linguaggio ordinario*) di generare una configurazione interattiva (indice di misura: *Peso dialogico*); la seconda invece si riferisce alla forza con cui i Repertori si legano tra loro per generare la configurazione interattiva (indice di misura: *Momento dialogico*).

¹³ Turchi, Romanelli, Bonazza, Girardi (2013), *Discursive Repertory*; Turchi, Romanelli, Bonazza, Girardi (2014), *Discursive Configuration*.

Tab. 3 titolo – *Generatività e peso dialogico. Dialogicità e momento Dialogico*

GRANDEZZA	NOME DELL'UNITÀ DI MISURA	SIMBOLO DELLA DIMENSIONE	SIMBOLO DELL'UNITÀ DI MISURA
GENERATIVITÀ	Peso dialogico	G	Dw
DIALOGICITÀ	Momento dialogico	D	Dm

Figura 2 – *Tavola Semi-radiale dei Repertori Discorsivi.*



Fonte: Turchi, Cigolini (2017), p. 33.

Per calcolare la *generatività* di una configurazione, si utilizzerà quindi la formula:

$$Dw = \frac{\sum g}{(\sum g) + (\sum m)}$$

Tale grandezza fa riferimento al *potenziale* delle modalità impiegate in una configurazione interattiva di modificarsi e *riconfigurarsi* secondo un altro assetto interattivo, quindi la variabilità delle regole dell'uso del linguaggio ordinario.

Mentre per la grandezza della *dialogicità* si utilizzerà la formula:

$$D_m = \frac{\sum V_L N}{N}$$

Dove V_L è il valore del legame che l'interazione tra Repertori Discorsivi genera e N è il numero dei legami denominati. Il *momento dialogico* offre contezza (si legga *indice di misura*) circa la forza dei legami generati in una *configurazione interattiva* descrivendo anche il potenziale di cambiamento della stessa.

L'obiettivo della *Communitas*, come già esposto, è di Coesione, intesa come *l'insieme delle modalità discorsive che concorrono a gestire in modo condiviso le criticità entro una comunità*, dunque l'aspetto di misurazione verte sulle regole interattive del linguaggio ordinario impiegate per gestire in modo condiviso gli aspetti critici.

La direzione verso cui tali regole tendono, si colloca su un *continuum* (Fig. 3), il quale va da un obiettivo di *Coesione della Communitas* ad un obiettivo di *Frammentazione della Communitas*. L'indice di misura è sempre compreso tra 0 e 1, pertanto, a fronte di quanto detto fino ad ora, il grado di Coesione/Frammentazione non può coincidere con 0 o con 1, in quanto non può darsi un assetto di completa Coesione (in virtù dell'incertezza), né di completa Frammentazione (altrimenti non vi sarebbe *Communitas*).

Fig. 3 – *Coesione/Frammentazione della Communitas*



Con questa metodologia diventa possibile predisporre un *Termometro della coesione sociale* che consente di misurare il grado di coesione sociale di una Comunità e le sue variazioni nel tempo in seguito a date politiche pubbliche¹⁴.

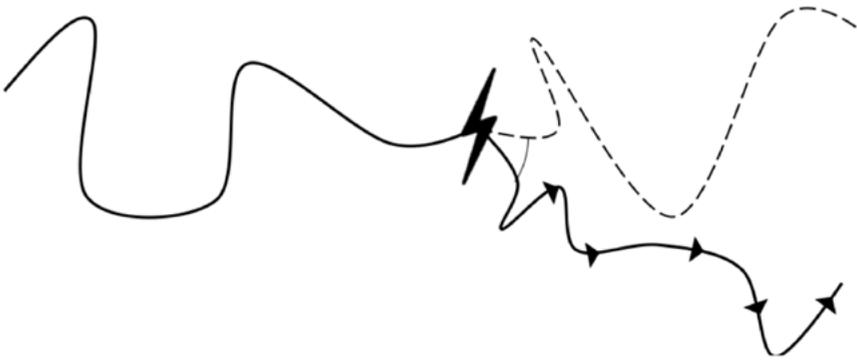
¹⁴ Si pensi, ad esempio, all'avvio di un progetto di intervento urbano da parte di un'amministrazione comunale (es. riqualificazione di un quartiere, ristrutturazione di un edificio storico, chiusura di un parco pubblico, modifica della viabilità di una zona cittadina per motivi di traffico ecc.). Rispetto all'intervento, è possibile valutare in anticipo l'impatto che può avere sul modo in cui i cittadini interagiscono con quella che sarà l'attuazione dell'intervento, ossia sull'assetto della comunità. Attraverso la somministrazione ai cittadini di un protocollo di domande in merito al progetto di intervento urbano e a fronte dell'analisi del Peso e del Momento Dialogico delle risposte (vedi fig. 2), si otterrà come output il grado di frammentazione/coesione che la proposta progettuale

Concludendo, è possibile riassumere asserendo che le *configurazioni interattive* sono generate e mantenute da regole (dell'uso del linguaggio), che generano e gestiscono un assetto interattivo.

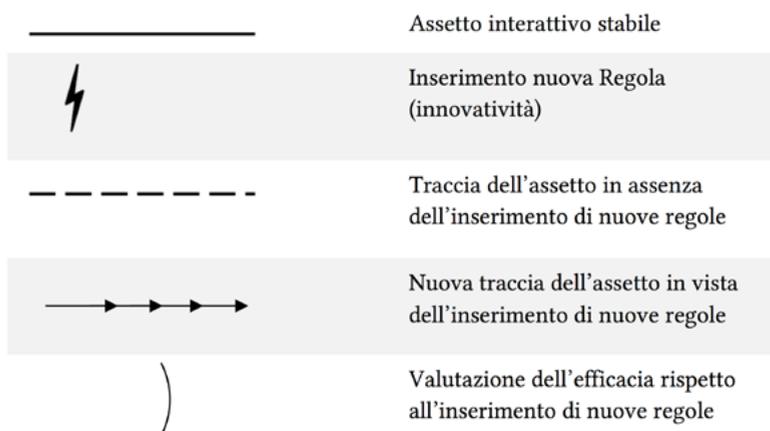
5. L'innovazione sociale: discrasia nell'assetto interattivo

Alla luce di quanto fin qui illustrato, come possiamo definire, dunque, l'*innovazione sociale*? Entro i presupposti della Dialogica è possibile definire il costrutto di *Innovazione* come: «*prodotti, servizi, iniziative o progetti che riescono ad incrementare la massa delle interazioni e a rompere la coerenza di un certo assetto interattivo, verso un incremento di coesione della Comunità*». Dunque, rispetto a quanto offerto fino a questo momento, un prodotto/servizio/ progetto si può dire innovativo in virtù di un chiaro riferimento all'obiettivo, che in questo caso è quello di *coesione*, il quale contempla una gestione condivisa delle criticità, della configurazione interattiva, le quali possono emergere entro la *Communitas* (Fig. 4).

Figura 4 – Rappresentazione grafica della discrasia.



genererebbe entro la comunità di riferimento. Tale misurazione risulta utile e possibile anche a fronte dell'attuazione della politica stessa, per monitorare l'andamento dell'assetto comunitario e l'impatto effettivo *ex post*.

Legenda degli Assetti interattivi della fig. 4

Dunque, per potersi dire innovativo un prodotto/servizio/progetto si inserisce nell'assetto interattivo di un preciso momento τ_0 della *Communitas* e modifica le regole che ne mantengono la configurazione, riuscendo ad incrementare la *Coesione*. L'*innovatività*, dunque, sta nel *cambio della regola* che governa l'interazione tra i membri della *Communitas*, costituendone una peculiare *coerenza narrativa*¹⁵.

La rottura della *coerenza narrativa* di una certa configurazione interattiva è possibile attraverso l'inserimento di un assetto che sia in grado di porsi in termini discrasici rispetto alla configurazione attuale, incrementando la coesione della *Communitas*.

Concludendo, è possibile osservare la *Communitas* come assetto, la quale produce una configurazione interattiva sempre in cambiamento, generata in virtù delle *regole dell'uso del linguaggio ordinario* che i membri della *Communitas* stessa impiegano. La configurazione si dipana in termini casuali in base all'incertezza che caratterizza l'interazione e, dunque, si possono generare assetti di *coesione* e/o di frammentazione. Soltanto nel caso in cui si inserisca innovazione sociale diviene possibile promuovere la coesione della *Communitas*, inserendo, nella coerenza dell'assetto interattivo in corso, una regola *d'uso del linguaggio ordinario* che incrementi il valore dialogico delle interazioni verso la *coesione*. Con gli strumenti che la Dialogica mette a disposizione è possibile misurare quanto un prodotto/servizio/progetto sia in grado di modificare la *Communitas*

¹⁵ Per *Coerenza Narrativa* si definisce «La proprietà delle produzioni discorsive di mantenere l'integrità e congruenza degli elementi che appartengono alle modalità discorsive messe in atto, in modo che non sia possibile generare una contraddizione, in senso narrativo» (Turchi, Orrù, 2014, p. 3).

inserendo nell'assetto interattivo attuale un valore di dialogicità che promuova *coesione* anziché frammentazione (vedi *generatività* e *dialogicità*).

Dunque, l'innovazione si può porre come discrasica rispetto alla coerenza dell'assetto interattivo della *Communitas*, in quanto essa innesca e incrementa il perseguimento dell'obiettivo di *coesione*; tanto maggiore sarà l'innovatività di un prodotto/progetto/servizio, quanto maggiore sarà la spinta generativa delle interazioni tra i membri della *Communitas* verso la promozione di *coesione della Communitas* stessa.

6. Responsabilità condivisa e Coesione sociale: quali politiche di sviluppo territoriale?

In sintesi, siamo partiti dal presupposto conoscitivo secondo cui vengono considerate le interazioni tra i membri della specie che abitano un territorio, pertanto si contempla l'incertezza del prodotto delle interazioni nella certezza del processo (*interattivo*). Assumendo questa lente conoscitiva, si è distinto tra *Communitas* e *Societas* nei termini in cui, la prima è generata dalla massa interattiva di coloro che abitano un determinato territorio; la seconda contempla lo *Ius*, generato dagli stessi membri della *Communitas*, volto a gestire le interazioni entro uno specifico territorio. Collocarsi allora su un livello di *Communitas* consente di focalizzarsi sulle interazioni come oggetto di indagine, mentre collocarsi a livello di *Societas* non consente di adottare il Diritto come unico strumento di governo delle interazioni, in quanto esso avviene *post hoc* a fronte di un'esigenza comunitaria (si pensi ad esempio ai ruoli genitoriali, i quali mutano in virtù delle interazioni e per cui il Diritto si adegua attraverso nuove regolamentazioni interattive, successive all'emersione di una diversa definizione di tali ruoli).

Collocarsi ad un livello di *Communitas*, quindi, consente di definire un obiettivo della stessa, ovvero di *coesione*, intesa come gestione condivisa dei (possibili) aspetti critici all'interno della *Communitas*. Per perseguire questo obiettivo, quest'ultima si trova nelle condizioni di implementare una strategia che sia efficiente e che consenta di monitorare il proprio andamento rispetto al perseguimento dell'obiettivo stesso: la *promozione di Responsabilità Condivisa*. Per implementare questa strategia è necessario compiere uno scarto nella promozione di responsabilità, ossia passare da una responsabilità delegata al singolo individuo (collocata entro lo *Ius*), all'assunzione *condivisa* della responsabilità, considerando che ogni membro (snodo dialogico) può offrire il proprio contributo entro la *Communitas* volto al perseguimento di un *obiettivo condiviso*.

Ponendo le interazioni come oggetto di indagine, si è nella posizione di fare riferimento ad una disciplina che si occupi del processo generativo di assetti

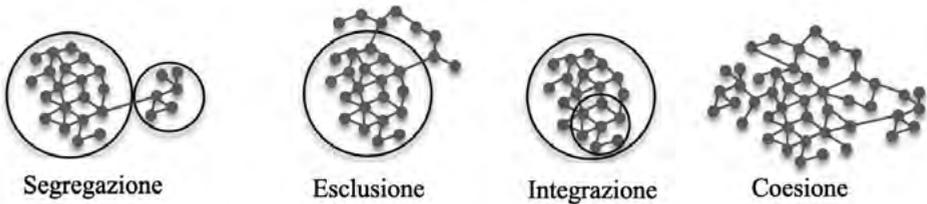
interattivi: la Scienza Dialogica. Questa considera il linguaggio ordinario come specie specifico ed è ad *uso* dei membri della *Communitas* per promuovere interazioni ad alto valore dialogico. Dunque, la Scienza Dialogica dispone di una formalizzazione delle *regole del linguaggio ordinario*, le stesse che generano la realtà e gestiscono l'assetto interattivo generato. Avendo a disposizione le *regole* e la relativa misura, è possibile descrivere e misurare gli assetti interattivi della *Communitas*. Nello specifico, come già visto, la misura si può riferire anche all'*innovatività* di un prodotto/servizio/progetto (inteso come elemento discrasico rispetto alle regole d'uso impiegate per generare *Communitas* e perseguire l'obiettivo di *coesione*), nei termini in cui è possibile descrivere le regole che sono innescate dal prodotto/servizio/progetto (innovativo) entro la *Communitas*.

Considerando la possibilità di misura dell'obiettivo della *Communitas* e dell'*innovatività*, siamo nelle condizioni di generare un *continuum* nel quale sono collocabili gli indici di misura dell'assetto interattivo generato. Gli estremi di tale *continuum* sono: *coesione della Communitas* e *frammentazione della Communitas*.

Su questo continuum è possibile individuare quattro diversi *assetti interattivi* idealtipici (Weber 1922) (fig.6):

1. *Segregazione*: configurato attraverso regole che generano un assetto in cui sono presenti due (o più) gruppi differenti, "impermeabili", che si riconoscono in virtù delle differenze individuate inter-gruppo e generano una retorica di "noi contro gli altri". Questo assetto si colloca sull'estremo di *Frammentazione*.
2. *Esclusione*: è presente comunque un "noi" e un "loro", ma il "noi" si può estendere, consentendo l'inserimento di "loro" in virtù di somiglianze riscontrate. L'esclusione contempla un alto indice di frammentazione, ma comunque si discosta dall'assetto di segregazione.
3. *Integrazione*: sono presenti un "noi" e un "loro" integrati, ma a livello interattivo si promuove ancora frammentazione, in virtù di obiettivi (dei membri) esclusivi e di un'assunzione di responsabilità *non* condivisa.
4. *Coesione*: non esistono confini tra un "noi" e un "loro", in questo caso non sussistono nemmeno i pronomi "noi" e "loro", in virtù del fatto che l'assetto è esclusivamente generato dalle modalità interattive messe in campo dagli interagenti. In questa casistica non sono presenti "confini", ma è la "maglia" stessa delle interazioni a generare il confine della *Communitas*. In tale scenario, l'obiettivo condiviso tra i membri è quello della *coesione*, implementato da una strategia di condivisione della *responsabilità*.

Fig. 6 – Frammentazione/Coesione sociale: i possibili assetti interattivi idealtipici



Fonte: *elaborazione propria*

Ai quattro assetti interattivi idealtipici così individuati corrispondono, quindi, altrettanti diversi tipi di comunità frammentata/coesa.

Una valutazione delle politiche di sviluppo volta ad analizzare, nella prospettiva della Responsabilità Condivisa, l'assetto interattivo prodotto o incentivato dalle stesse politiche pubbliche, consente di individuare, da un lato, qual è l'obiettivo che si intende perseguire, in termini di coesione sociale e, dall'altro, consente di mettere in evidenza come nell'incertezza dell'assetto interattivo che si viene a generare (nell'esemplificazione uno tra gli assetti sopra riportati), si è in grado di gestire il processo stesso che lo genera, ossia in questo caso la politica pubblica, e dunque di modulare la stessa, anche attraverso una valutazione *in itinere*.

Un esempio classico, a questo riguardo, è dato dalle politiche *per* i migranti, in cui l'obiettivo è integrare una partizione dei membri della specie che si spostano dal territorio di origine attraverso una *Societas* (politiche pubbliche) unicamente rivolta all'obiettivo proprio dei migranti stessi (intesi come *Stakeholder*).

Una politica pubblica, che consenta di generare un obiettivo volto alla coesione della Comunità e che non generi partizione, individua l'esigenza trasversale a tutti i membri (e non propria di alcuni) e implementa strategie volte alla condivisione della Responsabilità.

In questa prospettiva, di particolare interesse possono essere le forme di *innovazione sociale* volte a trasformare l'assetto interattivo lungo il continuum frammentazione/coesione, per massimizzare la coesione sociale, generativa di capitale sociale territoriale.

A questo tema dedicheremo il capitolo conclusivo di questo volume.

Territori generativi e responsabili. Sostenibilità e innovazione sociale attraverso le politiche di sviluppo locale

Patrizia Messina

1. Responsabilità sociale e territorio: valori condivisi e modi di regolazione dello sviluppo

Il recente dibattito sulla responsabilità sociale di impresa, coniugato con gli obiettivi della sostenibilità dello sviluppo e le pratiche dell'innovazione sociale, ha messo in luce l'opportunità di far evolvere il concetto di "responsabilità sociale" superando la visione limitata alla singola impresa, alla sua organizzazione interna e le interazioni con l'esterno, per valorizzare piuttosto il sistema di *relazioni* e di interazioni che legano tra loro i diversi attori dello sviluppo entro un dato contesto territoriale. In questa prospettiva, la responsabilità sociale del territorio fa riferimento al sistema di relazioni/interazioni in cui operano tutti gli attori dello sviluppo, portatori di interessi, pubblici e privati, di un dato contesto territoriale, e alla loro capacità di generare strategie e obiettivi *condivisi* di sviluppo, tanto più efficaci, quanto più in grado di incrementare la coesione sociale e rendere, al tempo stesso, il territorio più attrattivo e competitivo.

Il *territorio* viene concepito, in questo ambito, non come settore produttivo (urbanistica), né come fattore produttivo (la terra), ma piuttosto come una complessa costruzione sociale, storicamente sedimentata in un dato luogo, costituita da risorse locali, identità e sistema di valori, storia locale e reti di relazioni, istituzioni, stili decisionali e amministrativi, in costante interazione, che contribuiscono a definire un "sistema locale" (Becattini 1987), inteso come ecosistema complesso antropizzato. Le imprese diventano, quindi, solo uno dei

soggetti a cui guardare per valutare la responsabilità sociale di un territorio, non certo l'unico. L'attenzione si sposta piuttosto sul sistema di relazioni/interazioni che generano comunità.

Peraro e Vecchiato (2007, p. 13), partendo dal contesto del Veneto, hanno definito la responsabilità sociale di territorio come:

Una direzione di senso fondata sulla *riscoperta* di valori condivisi che gli attori sociali, economici e istituzionali di un territorio sanno consolidare grazie a solide reti di relazioni tra gli stessi, e concretizzare in percorsi di sviluppo della comunità territoriale, che guardano in primis al bene della persona e dell'ambiente¹ (corsivo mio).

Nella nostra prospettiva, alla luce di quanto rilevato dalla ricerca sul tema, diventa necessario apportare a questa definizione alcune opportune integrazioni ed elementi di riflessione.

In primo luogo, l'attenzione va posta sulla dimensione *generativa di senso e di comunità*, legata alla responsabilità sociale di territorio: se una componente rilevante della dimensione territoriale della responsabilità sociale è data infatti dalla *condivisione di valori*, che generano "comunità", allora più che su una "riscoperta" di valori e di una comunità già preesistenti, bisogna guardare piuttosto alla capacità di *generare nuovi valori condivisi*, in grado di motivare l'azione individuale e collettiva nel perseguire gli obiettivi dello *sviluppo sostenibile*, ben individuati nei 17 *Goals di Agenda 2030*. Si tratta di obiettivi di sviluppo ancora tutt'altro che prevalenti e consolidati nel sistema di valori e nelle pratiche in cui è prevalsa, e prevale, l'economica di mercato che, per potersi affermare, richiedono invece un profondo cambiamento culturale, etico e di indirizzo politico, come è stato messo bene in luce anche nei contributi di Enzo Rullani, Stefano Zamagni ed Elena Battaglini in questo volume. In questa prospettiva, più che "riscoprire" valori condivisi, la responsabilità sociale di *territorio* si configura piuttosto come un *progetto politico di sviluppo territoriale* mirato a *generare un nuovo tipo di comunità*, costituita da "ciò che decidiamo di mettere in comune", anche partendo da una lettura della tradizione che viene così rinnovata, seguendo gli obiettivi di sviluppo propri del Benessere Equo e Sostenibile territoriale² (BES-T), condividendo, al tempo stesso, *nuove regole* che diventino davvero vincolanti per tutti i membri della comunità.

¹ Cfr. Peraro F., *Introduzione* a F. Peraro, G. Vecchiato (2007), *Responsabilità sociale del territorio. Manuale operativo di sviluppo sostenibile e best practices*, p. 13. Il volume costituisce una sorta di manifesto costituente dell'Associazione *Veneto Responsabile – Rete per la Responsabilità Sociale d'Impresa*, costituita, a partire da un percorso iniziato nel 2002, da un primo nucleo composto da: ACLI regionali del Veneto; ASA Soc.Coop. Civitas; Banca Popolare Etica; Forum permanente del Terzo settore Veneto; FIBA CISL Territoriale Padova; Fondazione Fontana onlus, ovvero le principali componenti del tessuto associativo di matrice cattolica, che ha caratterizzato il Veneto "bianco" dalle origini.

² A questo riguardo cfr. Messina P., Gallo L., Parise N. (2011), *La sostenibilità politico-istituzionale: il caso studio dell'IPA del Camposampierese*, in *Economia e Società Regionale*, 3, pp.61-74.

Questi percorsi di sviluppo sostenibile e responsabile possono essere attivati, nei vari contesti territoriali, da soggetti diversi (pubblici, privati o del terzo settore) ma saranno tanto più favoriti, quanto più il contesto territoriale e comunitario di riferimento è *dotato* di una solida rete valoriale con principi etici radicati, che facilitano la convergenza delle attese dei diversi attori e la condivisione degli obiettivi e delle strategie di sviluppo locale, tipiche dell'autoregolazione comunitaria³ (*soft regulation*). In altre parole, possono esserci differenze nelle dotazioni contestuali, non solo di tipo economico, che offrono maggiori o minori opportunità di sviluppo sostenibile e responsabile ai territori.

Tra queste dotazioni contestuali, va considerato anche il *modo di regolazione dello sviluppo locale*⁴ che caratterizza un dato contesto territoriale (Messina 2001; 2012): esso può costituire infatti una chiave di lettura interessante, soprattutto in prospettiva comparata con altri contesti territoriali, per analizzare le dinamiche di regolazione dello sviluppo che caratterizzano un dato contesto locale, il tipo di interazione co-evolutiva tra le componenti economica, sociale e politica della regolazione, sedimentata nel tempo, ma anche le sue trasformazioni, le resistenze al cambiamento e la capacità di resilienza e di adattamento alle sfide esterne e interne.

In questa prospettiva, allora, il caso del Veneto, come quello di altri contesti regionali, andrebbe analizzato nella sua specificità, tenendo conto cioè, *esplicitamente*, degli elementi caratteristici del suo modo di regolazione⁵, dei suoi

³ Come è stato messo bene in luce dagli studi sui distretti industriali (Becattini 1987; Dei Ottati 1995), la presenza di un forte capitale sociale si configura come un vantaggio competitivo per un territorio, poiché contribuisce ad abbassare i *costi di transazione* in un dato contesto, favorendo lo sviluppo locale. In questo senso, probabilmente, Peraro e Vecchiato (2007), con riferimento al caso del Veneto, parlano di “riscoperta”, poiché nel modo di regolazione dello sviluppo dei sistemi produttivi locali del Veneto è prevalso, storicamente, un modo di regolazione centrato sull'autoregolazione comunitaria, o “regolazione sociale del mercato” (Bagnasco 1993), a differenza di altri casi regionali, come quelli di tradizione rossa (Emilia Romagna, Toscana, Umbria) che vedono invece un ruolo rilevante dell'attore politico locale e, quindi, una diversa relazione tra Stato, Mercato e Comunità (Trigilia, 1986; Messina 2001; 2012).

⁴ L'approccio del *modo di regolazione dello sviluppo* focalizza l'attenzione sulle peculiari dinamiche di regolazione che caratterizzano un dato contesto territoriale e il modo di sviluppo ad esso correlato, analizzando l'interazione delle tre forme idealtipiche della regolazione: economica (Mercato), sociale (Comunità) e politica (Stato). Le caratteristiche di un modo di regolazione sono rilevabili attraverso l'analisi di stili di azione, prassi amministrative e sistema di valori consolidati nell'universo simbolico che accomuna i diversi attori dello sviluppo di un dato territorio. Sussiste quindi una relazione biunivoca tra un dato modo di regolazione e un dato modo di sviluppo. A questo riguardo mi permetto di rimandare a Messina (2001; 2012).

⁵ Com'è noto, il modo di regolazione del Veneto, segnato dall'egemonia della cultura politica “bianca”, di matrice cattolica, fondata sulla frattura centro/periferia, è stato caratterizzato dal prevalere dell'autoregolazione comunitaria su base locale (localismi forti e regionalità debole) e dalla marginalità dell'attore politico locale nelle reti di governance locale e multilivello (Messina 2001; 2012). Proprio per sottolineare la specificità del caso studio, si preferisce usare l'espressione “modo di regolazione” e non “modello”: mentre infatti il modello è astratto ed esportabile, il modo

elementi di forza, ma anche di debolezza, che aiutano a spiegare la presenza di buone pratiche, le quali tuttavia non possono essere trasferite automaticamente da un contesto territoriale a un altro.

Il concetto stesso di responsabilità sociale del territorio, infatti, dovrebbe portare con sé anche l'adozione di un *approccio ecologico* e contestualizzato all'analisi delle buone pratiche, definibile con la metafora "imparare la lezione", piuttosto che l'approccio manageriale alle *best practices*, che tende ad essere di tipo prescrittivo e standardizzato, presentandosi come un insieme di precetti sotto forma di leggi universali "a taglia unica" che si suppone funzionino sempre e ovunque.

Quest'ultimo, tuttavia, è ancora l'approccio più diffuso nella valutazione e certificazione della responsabilità sociale di impresa, a livello nazionale⁶ e non solo. Esso presenta, inevitabilmente, numerosi punti critici e, soprattutto, finisce con l'escludere, sistematicamente, le piccole imprese da queste modalità di certificazione⁷, che pure possono costituire un esempio di innovazione sociale quando vengono costituite attraverso forme di autoregolazione comunitaria. Un'analisi ecologica che parta invece dall'analisi del contesto territoriale e comunitario entro cui l'impresa opera, utilizzando anche indicatori "densi" (*thick description*⁸), potrebbe aiutare a fare emergere diversi comportamenti virtuosi che, altrimenti, non riescono ad essere rilevati e restano pertanto latenti e poco o per nulla indagati.

Questo valore aggiunto, dato dalla dimensione territoriale della responsabilità sociale, dovrebbe valere non solo per il caso del Veneto e le regioni della Terza Italia ma, a ben guardare, vista l'ingente presenza di piccole imprese, dovrebbe essere un'esigenza fatta propria da tutta l'Italia e dall'Unione Europea. I dati Eurostat infatti non lasciano dubbi a questo riguardo: nel 2013, l'UE a 27

invece non lo è, essendo espressione idealtipica del contesto a cui fa riferimento.

⁶ Si veda per esempio, a questo riguardo, il questionario del Ministero dello Sviluppo Economico (<http://rsi.mise.gov.it>) a cui tutte le imprese italiane che vogliono essere annoverate tra le imprese responsabili sono chiamate a sottoporsi, che è risultato, durante la ricerca effettuata, di difficile comprensione e fruibilità da parte delle imprese a cui è stato sottoposto.

⁷ Si vedano, a questo riguardo, i diversi standard internazionali di CSR descritti nel saggio di Elena Battaglini in questo volume.

⁸ La distinzione tra *thin description* (descrizione leggera) e *thick description* (descrizione densa) è stata proposta dall'antropologo Geertz (1987). È *thin* (leggera) quella descrizione che esclude, per quanto possibile, ogni esigenza di intermediazione culturale tra sistema osservato e osservatore, con il vantaggio della "neutralità", ma con lo svantaggio della povertà di senso: questa modalità di costruzione dei concetti è propria della classificazione per concetti generali. È *thick* (densa) quella descrizione che sviluppa al massimo l'esigenza dell'intermediazione culturale, considerando anche gli aspetti storici e socio-culturali che hanno segnato l'esperienza del singolo caso studio: il vantaggio è la profondità dell'analisi, lo svantaggio è la difficoltà a costruire classificazioni generali: questa è la modalità di costruzione dei concetti che caratterizza l'idealtipo weberiano (Gangemi 1994).

contava circa 20 milioni di imprese non finanziarie attive, di cui il 92% micro imprese (con meno di 10 occupati), il 6,8% piccole imprese (tra 10 e 49 dipendenti) e solo lo 0,9% imprese medie (dai 50 ai 249 occupati). Quasi la totalità di queste imprese (il 99,8%), quindi, sono micro, piccole o medie imprese; questa percentuale varia solo marginalmente tra gli Stati membri.

Ma il dato più rilevante, ai fini della nostra ricerca, è costituito proprio dalla peculiare organizzazione territoriale che, in genere, caratterizza le piccole imprese, cioè l'insediamento territoriale in *cluster*, ovvero in un'agglomerazione spaziale di imprese che operano nello stesso settore produttivo, o in settori affini o complementari, noti in letteratura come sistemi produttivi locali⁹.

In questa prospettiva una rivisitazione della dimensione territoriale della responsabilità sociale di impresa può diventare allora di importanza strategica, tanto più se correlata alle esperienze di *Social Innovation* nella prospettiva dello sviluppo sostenibile: due concetti che richiedono, entrambi, una specifica attenzione, soprattutto se letti congiuntamente.

2. Sviluppo sostenibile e responsabile: le dimensioni della sostenibilità politica e istituzionale

Un secondo aspetto che va indagato più a fondo è dato dalla relazione che intercorre tra la responsabilità sociale di territorio e la sostenibilità dello sviluppo. Possiamo considerare infatti la sostenibilità dello sviluppo e la responsabilità sociale come due facce della stessa medaglia, poiché la responsabilità sociale per lo sviluppo è un altro modo di guardare alle pratiche di sviluppo sostenibile dal punto di vista degli attori (responsabilità verso le generazioni future) di un dato contesto sociale e territoriale.

La relazione tra questi due concetti viene tradotto tuttavia, nella maggior parte dei casi, in una serie di obiettivi di sviluppo che guarda essenzialmente, se non esclusivamente, solo ad alcune dimensioni della sostenibilità. Per esempio, Del Baldo e Demartini (2017) individuano a questo riguardo i seguenti aspetti:

- la salvaguardia ambientale,
- la crescita formativa e culturale,
- la valorizzazione della persona nel suo profilo umano, e non solo come forza lavoro,

⁹ La letteratura sul tema è molto vasta. Ai nostri fini è utile ricordare la distinzione tra i concetti di distretto industriale manifatturiero (Becattini 1987; Brusco 1989; Corò, Rullani 1998) e di sistema produttivo locale, che attiene a una definizione più generale (*cluster*) comprendendo anche attività economiche non manifatturiere, come per esempio i distretti di produzione agricola, o di servizi turistici, ecc. (Garofoli, Mazzoni 1994; Omiccioli 2013). A quest'ultimo concetto si collegano i Sistemi Locali del Lavoro dell'ISTAT, definiti sulla base dei flussi pendolari casa-lavoro (Sforzi 1997).

- la trasparenza di ogni organizzazione verso i portatori di interesse,
- la disponibilità degli attori a considerarsi parte del “sociale”, oltre che dell’ambiente economico, produttivo, finanziario.

Ovvero, si fa riferimento più frequentemente alle dimensioni ambientale e sociale della sostenibilità, oppure alla dimensione economica e tecnica, trascurando le altre. Nel definire gli obiettivi di sviluppo sostenibile, invece, sarebbe importante partire dalle *cinque* dimensioni in cui si articola il concetto di sostenibilità dello sviluppo e considerarle congiuntamente: alle dimensioni ambientale, economica e sociale¹⁰, vanno aggiunte infatti le dimensioni politica e istituzionale. Se alle prime tre dimensioni della sostenibilità la letteratura sta infatti dedicando ampio spazio, più raro è invece trovare contributi sulle dimensioni politica e istituzionale della sostenibilità, che risultano essere invece rilevanti per definire la responsabilità sociale di territorio.

La *dimensione politica* della sostenibilità dello sviluppo attiene alle modalità con cui viene costruito il consenso attorno alle decisioni e alle scelte strategiche da perseguire. È grazie a questa dimensione che si può valutare, da un lato, il grado di partecipazione dei cittadini al processo decisionale, la capacità di generare capitale sociale territoriale e cultura civica, l’identità e il senso di appartenenza alla comunità (politica), tutti elementi che costituiscono dotazioni indispensabili per la responsabilità sociale di un contesto territoriale. Dall’altro, il grado di legittimazione di cui gode l’autorità politica e la capacità complessiva di perseguire e attuare strategie condivise di sviluppo, in grado di attivare processi generativi di comunità sostenibili e responsabili che durano nel tempo.

La *dimensione istituzionale* della sostenibilità dello sviluppo è altrettanto importante. In senso lato, infatti, un nuovo sistema di valori che si struttura in regole di comportamento condivise costituisce, di per sé, una nuova istituzione: nel contesto della sostenibilità dello sviluppo va quindi analizzato il processo di istituzionalizzazione con cui vengono costruite nuove regole del gioco, volte alla responsabilità sociale di impresa e di territorio. Ma questo non è tutto. Quando si parla di sostenibilità dello sviluppo va ricordato infatti, come suggerisce Luca Lanzalaco (2009) che:

Non c’è sviluppo sostenibile senza governo dello sviluppo, non c’è governo dello sviluppo senza istituzioni [...] L’idea stessa di sviluppo sostenibile implica necessariamente un’azione incisiva di governo dei processi di sviluppo economico e sociale che, altrimenti, se lasciati a sé stessi, si indirizzerebbero verso percorsi di non sostenibilità (p. 183).

In altri termini, lo sviluppo sostenibile è essenzialmente «uno *sviluppo guidato* che richiede istituzioni che siano in grado di indirizzare, limitare, vincolare

¹⁰ La dimensione della sostenibilità sociale, in particolare, intercetta il tema della *social innovation* a cui dedicheremo il prossimo paragrafo.

e guidare comportamenti degli attori economici e sociali» (ivi). La presenza di istituzioni politico-amministrative, in grado di svolgere funzioni di guida e indirizzo strategico e dotate, quindi, di una buona “capacità istituzionale”, costituisce una risorsa importante per le *chances* di sviluppo di un territorio. Questo vuol dire che l’adozione di politiche di sviluppo sostenibile richiede, a sua volta, una trasformazione anche dei modelli istituzionali, con l’adozione di nuovi modelli organizzativi¹¹ che facilitino la ridefinizione e il ri-orientamento del *discorso pubblico sullo sviluppo* e la sua sostenibilità, a partire dall’integrazione tra politiche settoriali frammentate, in una prospettiva “territoriale” e integrata (dai settori al territorio), ma anche dalla capacità di apprendimento istituzionale dai successi e dagli insuccessi conseguiti (Connor, Dover 2004). Per queste ragioni bisogna considerare, quindi anche il ruolo giocato dall’attore pubblico e dalle istituzioni nei processi di regolazione di uno sviluppo responsabile: non come uno stakeholder tra i tanti, ma come attore politico regolatore, chiamato (ora più che mai) a riposizionarsi in modo competente e riconosciuto nelle reti di governance multi-attore e multilivello, contribuendo a indicare la meta verso cui orientare l’azione e a perseguirla in modo coerente nel tempo.

Questa è una grande sfida per la sostenibilità dello sviluppo, vista l’organizzazione interna degli stati nazionali ancora di tipo gerarchico-funzionale, una sfida che trova molto spesso impreparati gli attori politici tradizionali e la pubblica amministrazione dei diversi territori, che rischiano di agire come freno, piuttosto che come volano di sviluppo. I tempi e i modi in cui questo riposizionamento avverrà e il suo grado di successo, saranno fondamentali e dipenderanno da diversi fattori quali:

- la cultura di governo e le prassi amministrative localmente consolidate che devono adattarsi al cambiamento a partire dalle loro dotazioni (modi di regolazione);
- la capacità della classe politica di attivare riforme strutturali adeguate (*institutional fit*) e processi di apprendimento istituzionale durevole, che incidono sull’innovazione delle prassi amministrative e sulla capacità di ascolto e di adattamento;
- la capacità di concertare con i portatori di interesse una strategia di sviluppo *di lungo periodo* che abbia come finalità i principi dello sviluppo sostenibile e responsabile.

Se la responsabilità sociale di territorio va coniugata con gli obiettivi dello sviluppo sostenibile e se lo sviluppo sostenibile è essenzialmente uno sviluppo guidato, che richiede un ruolo attivo sia della cittadinanza e degli stakeholder sia, soprattutto, dell’attore politico regolatore, allora la responsabilità sociale di

¹¹ In questa prospettiva Lanzalaco sostiene che «le istituzioni per lo sviluppo sostenibile dovranno avere quindi quattro proprietà: *inclusività, proattività, capacità integrativa e riflessiva*» (Lanzalaco, 2009, p. 185).

territorio richiederebbe un forte investimento in una duplice direzione: da un lato, sulla classe politica e dirigente, ovvero sulla sua capacità di agire come leadership responsabile, superando le resistenze al cambiamento che arrivano dal vecchio modo di intendere e praticare la rappresentanza politica e sociale, tendenzialmente corporativa; dall'altro, su un cambiamento sostanziale del modo di regolazione, là dove, come nel caso del Veneto, è prevalsa una regolazione sociale del mercato con una ricorrente marginalità (e subaltermità) dell'attore politico nelle reti di governance. Cogliere la sfida della responsabilità sociale di territorio, in questi termini, significa insomma cambiare il modo di regolazione dello sviluppo locale e regionale.

Nello stesso tempo, il filone di ricerca sull'innovazione sociale sembra offrire, a questo riguardo, nuova linfa all'opportunità di favorire l'autoregolazione comunitaria per la gestione dei beni collettivi per lo sviluppo, soprattutto nei periodi di crisi e di transizione come quelli che stiamo vivendo. Il tema del modo di regolazione, ovvero nell'interazione tra Stato, Mercato e Comunità, torna allora ad essere di grande rilevanza e attualità.

3. Innovazione sociale e responsabilità civile

Il fenomeno dell'innovazione sociale non è certo una novità recente, esso ha caratterizzato infatti, sistematicamente, l'evoluzione e le trasformazioni della società, soprattutto nei momenti di crisi epocali, come quella che stiamo attraversando, sotto il profilo socio-economico, politico e tecnologico. Molte sono infatti le sfide che mettono in discussione la tradizionale e consolidata idea di sviluppo e il relativo modo di regolazione, che richiedono ora trasformazioni a tutti i livelli.

A questo riguardo, il Centro di Ricerche Internazionali sull'Innovazione Sociale (CERIIS) della LUISS definisce l'innovazione sociale come:

Un insieme di azioni che danno vita a “innovazioni relazionali” per una nuova e più efficace interazione tra settore pubblico, grandi imprese e società civile in modo da essere capaci di offrire nuove e concrete risposte a bisogni sociali emergenti. (Flora 2018, p. 13).

Si tratta, insomma, di un cambiamento del modo di regolazione che parte da nuove forme di interazioni tra Stato, Mercato e Comunità, a partire dalle innovazioni prodotte nella sfera sociale, anche ad opera di nuove imprese o da imprese leader (Caroli 2018), più difficilmente ad opera dell'attore pubblico, appesantito e rallentato da procedure burocratiche e normative obsolete. L'innovazione istituzionale e normativa, insomma, seguirebbe quella sociale, stabi-

lizzandola. Essa sarebbe in grado cioè di accompagnare, sostenere e indirizzare l'innovazione sociale, ma non di generarla.

Il *Libro bianco sull'innovazione sociale*¹² propone, a sua volta, la seguente definizione:

Definiamo innovazioni sociali le nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che soddisfano dei bisogni sociali (in modo più efficace delle alternative esistenti) e che allo stesso tempo creano nuove relazioni e nuove collaborazioni. In altre parole, innovazioni che sono buone per la società e che accrescono le possibilità di azione per la società stessa (Murray et al. 2010).

Un'innovazione può dirsi quindi "innovazione sociale" (solo) quando è in grado di produrre nuove soluzioni, per rispondere a nuovi e vecchi bisogni, in modo più efficace ed efficiente rispetto alle soluzioni esistenti, creando così un *valore aggiunto per la società nel suo complesso*, piuttosto che per singoli individui.

Ciò che interessa è però il modo in cui viene attivato il processo di innovazione sociale. All'origine di questi processi sono state individuate infatti alcune condizioni ricorrenti, legate a pressioni sociali esercitate, per esempio, dall'esistenza di *emergenze critiche* come quelle ambientali (es. qualità dell'aria nei centri urbani; emergenza rifiuti) o sociali (es. emergenza abitativa, nuove povertà, crescenti aree di disagio e marginalità), oppure bisogni essenziali rimasti insoddisfatti (es. carenza di servizi sociali o socio-sanitari di prossimità). Lo scenario ricorrente presenta, quindi, casi emergenziali, in cui la fornitura diretta di prodotti e servizi in grado di soddisfare tali bisogni non è più garantita né dal mercato né dalle amministrazioni pubbliche. Questo vuoto politico e il fallimento di mercato aprono allora il campo all'imprenditorialità dal basso, al privato sociale, alle comunità di cittadini che si organizzano per soddisfare nuovi e vecchi bisogni, per ottimizzare l'utilizzo delle risorse umane e naturali con l'obiettivo di garantire un miglioramento della qualità della vita, realizzando soluzioni più soddisfacenti.

Si tratta insomma di una forma di *innovazione generativa di valore*, legata alla capacità di trovare nuove soluzioni a bisogni presenti sul territorio, che non

¹² Cfr. Murray R., Caulier Grice J., Mulgan G. (2010), *The Open Book of Social Innovation*, trad. it. *Il Libro Bianco sull'Innovazione Sociale*, Edizione italiana a cura di A. Giordano, A. Arvidsson, <http://www.societing.org>. Come sottolineano i curatori italiani, «intorno al progetto *Societing.org* si raccoglie un gruppo di ricercatori, attivisti, manager e studiosi che si dedicano alla ricerca di nuovi paradigmi economici e sociali per trovare delle soluzioni, basate sulla sostenibilità e sulle possibilità che offrono le nuove tecnologie, alla crisi attuale. Per fare tutto ciò il gruppo di *Societing* cerca forme interdisciplinari di pratica e di ricerca che comprendano la *social enterprise*, l'innovazione sociale, l'economia *peer-to-peer*, la sostenibilità, i social media e la finanza innovativa» (introduzione all'edizione italiana, p. 5).

vengono soddisfatti né attraverso la regolazione economica (mercato) né attraverso la regolazione politica tradizionale (intervento pubblico), ma piuttosto attraverso un'azione di *regolazione sociale* in grado di affermarsi e di generare comunità.

L'innovazione sociale consiste, insomma, in una pratica innovativa, una nuova idea di prodotto, o servizio, ideata e applicata in modo efficace e sostenibile, grazie all'uso ottimale di risorse. La sua "sostenibilità" viene misurata, in genere, in relazione alla sua capacità di "stare sul mercato" e di finanziarsi grazie ai ricavi generati dall'attività stessa o alla capacità di chi la promuove, di dedicarvi impegno ed energie. In questa accezione del termine, la definizione di sostenibilità utilizzata per definire la qualità dell'innovazione sociale è pertanto prevalentemente tecnica ed economica, spesso accompagnata anche dalle dimensioni ambientale e sociale, mentre le dimensioni politica e istituzionale della sostenibilità, ancora una volta, non vengono in genere considerate. Frequenti sono però i casi in cui il processo di innovazione, pur ben avviato, si blocca perché a questo non ha fatto ancora seguito una sua istituzionalizzazione, con una normazione adeguata: è questo il caso, per esempio, delle imprese che operano nell'ambito dell'economia circolare, riciclando i rifiuti, che non riescono ad operare efficacemente sul mercato nazionale e globale poiché non è stata ancora prevista una norma che consenta ai "rifiuti" di essere considerati "materia prima"¹³; oppure è il caso delle imprese ibride (es. fattorie sociali) che non riescono ad avere un adeguato riconoscimento perché i codici ATECO delle Camere di Commercio non lo prevedono, essendo ancora concepiti con una logica esclusivamente settoriale. Il percorso di innovazione, per poter essere sostenibile e durevole, ha bisogno quindi di completare il suo ciclo con la fase di istituzionalizzazione, in cui l'attore pubblico e le forme di rappresentanza e comunicazione pubblico/privato giocano un ruolo cruciale.

In letteratura il processo di attivazione della *Spirale della Social Innovation*¹⁴ è stato sintetizzato in sei fasi distinte: 1) identificazione dei bisogni emergenti; 2) Nascita di nuove idee e proposte attraverso adeguate tecniche partecipative per stimolare la creatività (*Brainstorming*, *Word Cafè*, *Social Business Model Canvas*); 3) Traduzione dell'idea in un prototipo, un modello innovativo attraverso le tecniche di co-progettazione; 4) Valutazione della fattibilità (sostenibilità tecnica ed economica) dell'idea attraverso un periodo di sperimentazione; 5)

¹³ È questo il caso di Contarina S.p.a. di Lovadina di Spresiano (Treviso), un'impresa che, occupandosi di raccolta differenziata dei rifiuti in 50 Comuni del bacino Priula, ha realizzato un impianto in grado di riciclare al 100% assorbenti igienici, producendo materie prime come cellulosa, plastica e polimero super assorbente, che possono essere reimpieganti nel ciclo produttivo, ma necessitano di una normativa che lo renda possibile.

¹⁴ Cfr. Murray, Caulier Grice, Mulgan (2010); Moulaert, MacCallum, Mehmood, Hamdouch (2013); Sander, Mulgan, Ali, Tucker (2007).

Diffusione del modello, adattamento e adozione in contesti simili e differenti; 6) Valutazione degli effetti benefici e dell'impatto sociale (*outcome*), anche in relazione a quanto previsto in fase di co-progettazione. Manca, anche qui, la fase dell'istituzionalizzazione, che può consistere anche in una semplificazione della normativa preesistente, ma che ha l'obiettivo fondamentale di stabilizzare il processo innovativo, anche in modo flessibile, per renderlo sostenibile ed efficace. L'innovazione sociale per lo sviluppo sostenibile ha bisogno insomma, non di meno istituzioni, ma di istituzioni rinnovate e più efficaci.

L'innovazione sociale non va confusa con l'impresa sociale, né con le nuove imprese non profit o profit. Essa attiene piuttosto a percorsi di ibridazione e a *nuove modalità di decisione e di azione* per soddisfare specifici bisogni di una comunità. L'accento va messo, insomma, sul diverso modo di affrontare complessi problemi, che non possono essere efficacemente affrontati e risolti con le modalità organizzative tradizionali, tipicamente gerarchiche, ma richiedono piuttosto un *cambiamento organizzativo di tipo reticolare*, adottando l'intera gamma degli strumenti a disposizione, a partire dall'uso innovativo delle nuove tecnologie, ma anche di forme di coordinamento e collaborazione orizzontali, piuttosto che di controllo verticale.

Questo tipo di innovazione si connota, quindi, anche per una sua *componente tecnica e organizzativa*, la quale incrementa le capacità di azione della collettività che si mobilita, crea nuovi ruoli, nuove professionalità e nuove relazioni tra gli attori coinvolti, riuscendo persino a coinvolgere nella produzione risorse e capitale umano altrimenti sotto utilizzati. Essa sta dando luogo a un vero e proprio cambiamento anche del lessico¹⁵ per descrivere le pratiche innovative sperimentate sul campo, come: *Co-housing; Social-housing; Co-working; Fab lab; Corwdfunding; B-Corp; Corporate Social Innovation*, per fare solo qualche esempio. Va sottolineato che questa varietà di nuove modalità di azione è accomunata da un dato importante: si tratta infatti di "organizzazioni ibride", che coniugano profit e no profit o anche più settori produttivi¹⁶.

Ma cosa garantisce che l'innovazione sociale sia regolata da principi etici e da un sistema di valori orientato a garantire coesione sociale e cultura civica?

È questa una delle ragioni per cui, come suggerisce Zamagni (2018), parlare di responsabilità sociale non sembra essere appropriato e diventa invece fondamentale parlare di *responsabilità civile di impresa e di territorio*.

¹⁵ Cfr. Regione Piemonte (2015), *SI. Il vocabolario della Social Innovation*, www.csripiemonte.it/comunicazione

¹⁶ Va specificato che nell'espressione "imprese ibride" rientrano sia le imprese che coniugano profit e no profit (si veda il saggio di Gubitta e Tognazzo in questo volume) sia le imprese che operano in più settori produttivi come per esempio le fattorie sociali o gli agriturismi (tra settore primario e terziario) regolate per lo più da normative regionali, con differenze significative tra una regione e un'altra.

Il concetto di responsabilità civile consente infatti di mettere al centro dell'innovazione sociale l'assunzione di responsabilità verso la (nuova) comunità e il perseguimento del bene comune come scelta etica e politica (Autiero, Magatti 2015). In questa prospettiva, gli obiettivi della sostenibilità dello sviluppo possono costituire un orizzonte di senso importante per generare comunità a partire dalla condivisione dei medesimi obiettivi. La letteratura sul tema sottolinea infatti, a questo riguardo, la stretta relazione tra sviluppo sostenibile, responsabilità e innovazione sociale (Ostrom, Ahn 2009; Habisch, Loza Adauì 2013). In questa prospettiva l'innovazione sociale può costituire infatti una strategia per il raggiungimento dello sviluppo sostenibile e, al tempo stesso, la valutazione delle politiche di sviluppo sostenibile è chiamata a dotarsi di nuove metodologie e nuove metriche, adeguate a misurare l'impatto delle politiche pubbliche sull'innovazione sociale.

Ma in che modo l'innovazione sociale può incidere sulle realtà produttive delle piccole imprese e sui sistemi produttivi locali in cui esse operano? Come possiamo valutarne l'impatto in relazione alla dimensione della responsabilità civile e della sostenibilità dello sviluppo?

Sulla base di quanto si è detto, il valore aggiunto dell'innovazione sociale orientata a questi obiettivi di sviluppo va riscontrato, in primo luogo, nella sua capacità di incrementare la dotazione di beni e servizi collettivi per lo sviluppo locale, i quali si configurano essenzialmente come *beni relazionali*, in grado cioè di generare o rafforzare la coesione sociale, che diventa capitale sociale territoriale.

In secondo luogo, sempre in funzione di un rafforzamento della coesione sociale, ciò che può fare la differenza è l'adozione di pratiche partecipative e di ascolto attivo, volte a costruire reti di relazioni inclusive per la condivisione di problemi e soluzioni più adeguate, che hanno come obiettivo il miglioramento della qualità della vita e la pace sociale. Entrambe queste strategie, volte ad incrementare la dotazione di beni relazionali territoriali attraverso l'attivazione di pratiche partecipative, andrebbero allora adeguatamente valorizzate nelle politiche pubbliche per lo sviluppo locale sostenibile dei sistemi produttivi di piccola impresa.

Anche in questa prospettiva, una componente di particolare importanza dell'innovazione sociale è costituita dalla sua *dimensione generativa* su cui è importante soffermarsi.

4. Generatività responsabile per lo sviluppo locale: da *multi-stakeholder* a *community-holder*

La dimensione della *generatività* può aggiungere al nostro quadro concettuale altri importanti elementi, in grado di arricchire il concetto di responsabilità civile del territorio.

Mauro Magatti (2017), promotore di questo approccio, definisce la generatività come un'azione consapevole, diretta a uno scopo liberamente scelto, rispettosa del contesto e aperta al futuro. Con riferimento ai "cicli di vita" di Erik Erikson¹⁷, un'azione generativa si può articolare in tre grandi fasi: "mettere al mondo"; "prendersi cura" di quanto generato, in modo da favorirne la crescita; "lasciare andare", ovvero capacitarlo, autorizzarlo, renderlo libero. Questa dinamica, se letta in chiave sociale, può riguardare la nascita o la rinascita di un prodotto o di un servizio, un'impresa, un progetto, una relazione, una nuova forma sociale, una comunità. In questa prospettiva possono dirsi generative «quelle organizzazioni che allestiscono le condizioni per capacitare e abilitare la generatività personale e di gruppo» (Casavecchia 2018). L'approccio della *generatività sociale* può fornire, insomma, una visione nuova delle dinamiche sociali ed economiche, ma anche una nuova visione dell'azione sociale¹⁸ e, quindi, di innovazione sociale.

Punto di partenza è una critica radicale alle società occidentali contemporanee, segnate da una crescente frammentazione e – direbbe Bauman (2000) – "liquefazione" dei legami sociali, una profonda crisi dei sistemi valoriali ed erosione delle istituzioni tradizionali. Una crisi riconducibile al prevalere di una cultura neoliberalista, propria di una particolare forma di capitalismo, che ha fatto prevalere un consumismo compulsivo, non solo di servizi e di merci, ma anche di esperienze, di relazioni, di ideali. Un cambiamento di questa direzione di marcia è possibile e fortemente auspicabile. Se gli obiettivi dello sviluppo sostenibile (Agenda 2030) possono indicare la direzione verso cui tendere, l'approccio generativo può indicarci *come agire* per conseguirli. L'intrapresa di azioni generative innesca infatti un processo di innovazione sociale che crea valore condiviso agendo sulle motivazioni degli attori, per "ri-legare" gli attori stessi attraverso la costruzione di relazioni in grado di coniugare sviluppo sostenibile e coesione sociale.

La generatività consente di delineare una direzione di senso non puramente autoreferenziale, ma aperta allo scambio intersoggettivo. Espressione della piena capacità del suo autore, essa non può eludere il giudizio e il riconoscimento altrui. (Magatti, Giaccardi 2014).

L'approccio generativo rende possibile, quindi, contrastare la società "a una dimensione" del consumo iper-individualizzato, e gli effetti perversi che ne derivano, favorendo l'emergere di una nuova "economia del valore condiviso". In accordo con l'*economia civile* (Bruni, Zamagni 2004), «la generatività si fonda su un'alleanza per lo sviluppo, nella quale si evidenzia la centralità del lavoro

¹⁷ Lo psicoanalista Erikson ha introdotto il concetto di generatività nello studio delle fasi evolutive dell'uomo per indicare «la preoccupazione di creare e dirigere una nuova generazione», cfr. Erikson, *I cicli della vita (The Life Cycle Completed)* (1982).

¹⁸ Si veda a questo riguardo l'*Archivio della generatività sociale* che raccoglie una serie interessante di casi di buone pratiche; per il contesto italiano cfr. <http://www.generativita.it/it/>

umano e la natura sociale del profitto» (Bruni, Zamagni 2015), come già Adriano Olivetti aveva teorizzato (Olivetti 1959). In questa prospettiva la generatività, insieme al dono, alla gratuità, ai beni relazionali, alla reciprocità e alla centralità della persona, rappresenta un elemento fondante l'azione economica e può divenire anche un fattore di competitività e di innovazione sociale ed economica e, quindi, di innovazione istituzionale.

Il benessere individuale può diventare così fondamento di un benessere comune, e viceversa. Partendo dalla condizione di frammentazione sociale in cui la società occidentale oggi si trova, essenziale diventa il processo volto a raggiungere un obiettivo condiviso come progetto politico di sviluppo di una comunità. In questa prospettiva, «lo sviluppo dei territori è connesso sempre più alla crescita di comunità “generative”, capaci di essere alveo di promozione del capitale umano e sociale» (Casavecchia 2018) su basi territoriali.

In estrema sintesi, il valore aggiunto dato dall'approccio generativo consiste nell'indicare le strategie da attivare per raggiungere gli obiettivi di una maggiore coesione sociale, ovvero la capacità di:

- attivare processi in grado di generare «beni relazionali» e coesione sociale;
- costruire reti sociali e alleanze strategiche volte a conseguire obiettivi condivisi di sviluppo;
- realizzare un gioco a somma positiva (*win/win*) puntando sulla motivazione degli attori;
- ridare valore alla comunità, attivando interazioni generative e coesione sociale;
- generare significati e senso di appartenenza (capitale sociale).

Il presupposto per poter agire in senso generativo e socialmente responsabile è costituito, innanzitutto, da un cambiamento di prospettiva volto ad acquisire una *visione integrata ed eco-sistemica* dei fattori di sviluppo che incidono su un dato contesto territoriale. Questa capacità di lettura integrata cambia infatti la prospettiva con cui siamo abituati a leggere la realtà a partire dal singolo elemento, poiché il sistema è diverso dalla somma delle sue parti¹⁹. Si tratta di una prospettiva che non sminuisce l'azione del singolo attore, ma piuttosto la reinterpretata, orientandola verso il perseguimento degli obiettivi del benessere equo e sostenibile e della responsabilità verso le generazioni future, offrendo suggerimenti e strategie di azione adeguate, come: l'attivazione di processi partecipativi (cittadinanza attiva ed *empowerment*); la costruzione di alleanze strategiche per generare fiducia e capitale sociale; la valorizzazione di persone e luoghi.

¹⁹ È il caso di precisare che la visione *eco-sistemica*, a differenza della concezione olistica, parte da una scelta libera e consapevole dell'attore, che decide di dare valore alle relazioni di interdipendenza tra le parti, scegliendo di gestirle (anziché subirle) in modo funzionale al perseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile. Al contrario, la visione olistica rimanda a una visione mistica del rapporto tra essere umano e universo, che non concepisce una separazione tra le parti e, quindi, la libertà di scelta del singolo attore.

Mettere al centro dell'attenzione delle strategie di sviluppo territoriale (*place based*) la capacità di *generare comunità responsabili* vuol dire quindi, in primo luogo, dare valore al capitale relazionale e ai legami che possono assicurare coesione sociale.

La coesione sociale è infatti un bene relazionale indispensabile, che sarà tanto più forte, quanto più i singoli attori convergono su un sistema di valori condiviso, che mette al centro della loro azione il valore della comunità stessa, intesa come risultato dinamico, prodotto dal sistema di interazioni tra gli attori. Questo vuol dire che i diversi portatori di interesse saranno tanto più in grado di generare comunità, quanto più cercheranno di perseguire non interessi di parte (*stakeholder*), ma l'interesse generale per il territorio e la comunità (*community holder*). Adottare la prospettiva della responsabilità civile del territorio significa, quindi, passare da un approccio *multi-stakeholder*, a un approccio *community-holder* grazie alla responsabilità condivisa di comunità, volto a perseguire la coesione sociale come uno dei principali obiettivi di sviluppo²⁰.

5. Territori generativi e responsabili? Le evidenze empiriche dai casi studio

A partire da questi elementi, possiamo cercare di dare una lettura delle evidenze empiriche emerse dai casi studio analizzati dalla ricerca, mettendo in evidenza i punti di forza e di debolezza e le progettualità che possono favorire la trasformazione in *territori generativi e responsabili*.

Il caso della ZIP costituisce un esempio interessante di un'area urbana produttiva e di servizi, nata per volontà di una rete multi-stakeholder locale e regionale che, pur presentando interessanti pratiche e iniziative volte a perseguire obiettivi di sviluppo sostenibile, in senso essenzialmente ambientale e sociale, presenta alcune carenze evidenti per poter essere annoverato tra i casi di territori generativi e responsabili. In primo luogo, l'assenza di pratiche partecipative volte a generare coesione sociale e comunità locale: le politiche di sviluppo dell'area appaiono infatti essenzialmente eterodirette con una scarsa partecipazione degli abitanti e operatori locali (cittadini, lavoratori e imprese). In secondo luogo, andrebbe approfondita la relazione tra l'area della ZIP e la città di Padova, il grado di connessione e fruibilità dell'area²¹, per esempio attraverso la rete del trasporto pubblico, anche in termini di mobilità sostenibile, sia per i residenti sia per gli utenti (es. lavoratori pendolari). Non c'è dubbio infatti, che l'impatto

²⁰ Si veda il saggio di Gian Piero Turchi e Patrizia Messina in questo volume.

²¹ In questa direzione vanno le recenti convenzioni del Comune di Padova sul cambio di destinazione d'uso del grattacielo incompiuto della ZIP (4 dicembre 2018) e per la diffusione e utilizzo fibra ottica (9 febbraio 2019), entrambe volte a migliorare i servizi alle imprese dell'area.

ambientale del trasporto su gomma, soprattutto del trasporto merci, rimane uno dei nodi critici più significativi su cui intervenire: in questa direzione potrebbe diventare di importanza strategica il completamento dell'idrovia Padova-Venezia (o Padova-Mare), fortemente voluta sia dal Gruppo di Imprenditori della ZIP (GiZIP), sia dalle associazioni dell'area²², sia dai 30 Comuni che, su sollecitazione del Comune di Vigonovo, hanno già deliberato in tal senso. Se questa sfida venisse raccolta dalla città di Padova, dalla Città metropolitana di Venezia e dalla Regione Veneto, con un progetto integrato di sviluppo dell'area, la ZIP potrebbe diventare allora un laboratorio davvero interessante di politiche per la sostenibilità e l'innovazione sociale responsabile per tutta la regione, costituendo il cuore produttivo dell'area metropolitana del Veneto centrale.

Il caso del GAC Laguna Sud di Chioggia e Delta del Po fa emergere in tutta la sua portata la dimensione multilivello delle reti di *governance* per lo sviluppo locale sostenibile, che mette in luce come “non tutto è locale nello sviluppo locale”. Tuttavia, pur trovandoci in presenza di direttive e politiche europee molto chiare, a sostegno della pesca sostenibile, ciò che appare problematico nel caso studio presentato è proprio la capacità del territorio di “fare sistema”. Prevalde un approccio multi-stakeholder che, non riuscendo a configurarsi come *community holder*, non mostra di essere davvero in grado di mobilitare e accompagnare compiutamente le piccole imprese del settore ittico a intraprendere percorsi di riconversione produttiva (ittiturismo e pescaturismo). Allo stesso modo, le politiche fin ora messe in atto, ancora prevalentemente di settore, difficilmente riescono ad adottare un approccio integrato e territoriale. Nelle politiche per la sostenibilità dello sviluppo prevalgono le dimensioni della sostenibilità ambientale ed economica, mentre le pratiche di innovazione sociale stentano ad affermarsi. In questo contesto, un ruolo importante potrebbe essere giocato dal consumo critico come fattore di innovazione sociale, anche per favorire la riconversione economica dell'area. Di importanza cruciale rimane la necessità di mobilitare le comunità locali (Chioggia e Delta del Po) e di area vasta (Alto Adriatico) a partire dai produttori e consumatori. Sarebbe importante, per esempio, allargare lo sguardo alla *governance* dell'Alto Adriatico e alle

²² Si veda a questo riguardo l'Associazione Salvaguardia Idraulica del Territorio Padovano e Veneziano, fondata nel dicembre 2004 da Mons. Mario Gastaldo, per quasi 40 anni parroco della ZIP (fin dal febbraio 2005 iscritta al Registro delle Associazioni del Comune di Padova), che sostiene da tempo la necessità di completare l'idrovia “Padova Mare” per congiungere Padova a Marghera e al Mare Adriatico, valorizzando tutte le potenzialità (occupazionali, fondiarie, logistiche, agricole, turistiche e di tempo libero), compresa la sicurezza idraulica, che una via d'acqua interna può oggi offrire al porto della ZIP e ai territori che attraversa. Il progetto, ideato originariamente già sessant'anni fa, è stato ripresentato in Regione a fine marzo 2016 ed è in attesa di finanziamento con fondi nazionali ed europei. Cfr. <http://www.idroviapadovamare.org/>. Cfr. Priante A. (2017), *Idrovia Padova-Venezia, le dighe abbandonate e quei ponti sul nulla*, “Il Corriere del Veneto”, 15 settembre.

problematiche che lo caratterizzano, vista la delicata conformazione data da un mare ristretto, poco profondo, con fondali sia sabbiosi sia rocciosi, che bagna tre nazioni e richiederebbe specifiche politiche europee interregionali. Molto c'è ancora da fare su questo fronte. Il potenziamento dell'azione del GAC, come *Community Lead Local Development*, è certamente un passo importante verso la responsabilità condivisa di comunità, che fa rilevare, tuttavia, l'urgenza di investire nella formazione e nella comunicazione informata, a partire dalle scuole, e nelle pratiche partecipative della popolazione del luogo.

Anche l'analisi del caso dell'Alto Vicentino giunge alla conclusione che la formazione, soprattutto quella professionale rivolta alle imprese, è chiamata a giocare un ruolo strategico determinante per promuovere l'etica della responsabilità sociale delle imprese e dei territori e, in questo senso, centri di formazione e università potrebbero giocare davvero un ruolo di primaria importanza se venissero inseriti in modo adeguato nella "filiera produttiva territoriale" come elemento strategico del modo di regolazione dello sviluppo, per la diffusione e il radicamento dell'etica della responsabilità condivisa.

I casi dei distretti del Prosecco di Conegliano-Valdobbiadene e del Vino Nobile di Montepulciano, letti congiuntamente, possono fornire importanti elementi per meglio comprendere il valore della responsabilità sociale del territorio: si tratta infatti di due sistemi produttivi locali molto simili dal punto di vista del prodotto e della filiera produttiva, ma molto diversi dal punto di vista del modo di regolazione e della cultura degli attori locali e, quindi, delle modalità di interazione tra pubblico e privato e del modo di "fare sistema locale". Visibilmente diverso è infatti il peso esercitato dall'attore politico locale nella regolazione dei due sistemi produttivi locali, in continuità con il modo di regolazione dello sviluppo che ha tradizionalmente caratterizzato il Veneto bianco e la Toscana rossa (Baccetti, Messina 2009; Messina 2012). Altrettanto significative sono però le risposte date dai due contesti produttivi alla sfida che arriva ai sistemi produttivi dalla sostenibilità dello sviluppo. Ridurre o eliminare l'uso di fertilizzanti per far fronte ai problemi di inquinamento del suolo e delle falde acquifere, a tutela della salute e, al tempo stesso, a garanzia della qualità organolettica del vino prodotto, ridurre il consumo di suolo e garantire la biodiversità richiedono infatti regole chiare e un maggiore controllo, che chiama in causa sia la capacità di autoregolazione comunitaria degli attori locali sia il ruolo giocato dall'attore politico regolatore. Lo sviluppo sostenibile è infatti uno sviluppo guidato e questo richiede una maggiore responsabilizzazione e legittimazione dell'attore pubblico (Lanzalaco 2009).

Un caso a parte è costituito da *Banca popolare Etica*, poiché non si tratta di analizzare un contesto territoriale circoscritto, ma di prendere in esame le caratteristiche di uno specifico attore, una banca popolare che opera sul territorio, a

partire dal Veneto, secondo i principi della responsabilità civile di impresa, con l'obiettivo di attivare e valorizzare l'innovazione sociale e pratiche generative di sviluppo locale sostenibile. A dimostrazione che la generatività di un territorio può essere favorita anche da imprese virtuose che operano sul campo. L'azione di Banca Popolare Etica risulta essere tanto più preziosa in un momento come quello attuale in cui, proprio in Veneto, le banche popolari hanno perso la fiducia dei piccoli risparmiatori, allontanandosi dalla loro vocazione originaria, quella per lo sviluppo territoriale rivolto all'interesse generale e al bene comune. Proprio in Veneto le banche locali hanno giocato un ruolo fondamentale nel mantenere e reinvestire il credito sul territorio, favorendo la trasformazione del Veneto contadino in Veneto manifatturiero. Anche nella fase di transizione che stiamo attraversando, le banche locali possono costituire, più che mai, un'importante *dotazione* per i territori in cui esse operano, se agiscono secondo i principi dell'etica della responsabilità condivisa.

6. Come cambia il *policy making* per uno sviluppo territoriale generativo e responsabile

Partendo dal quadro concettuale fin qui delineato, i principali risultati maturati grazie al percorso di ricerca possono essere rappresentati, in sintesi, nella fig.1 che consente di visualizzare l'interazione tra le sfere:

- della responsabilità sociale di impresa ed etica del lavoro;
- dell'innovazione sociale in grado di generare coesione sociale e comunità;
- della sostenibilità dello sviluppo, misurabile attraverso nuovi indicatori, come quelli del BES su basi territoriali (BES-T);
- del modo di regolazione (sistema di relazioni tra Stato-Mercato-Comunità) che caratterizza un dato contesto territoriale (dotato di una specifica cultura di regolazione e di governo) in cui anche l'attore pubblico gioca un ruolo strategico importante per la diffusione dell'etica della responsabilità del territorio.

L'intersezione di queste quattro dimensioni, congiuntamente, definisce l'ambito della *responsabilità civile come scelta etica e politica*. I contesti territoriali in cui avvengono queste dinamiche di interazione possono definirsi territori responsabili e generativi di comunità.

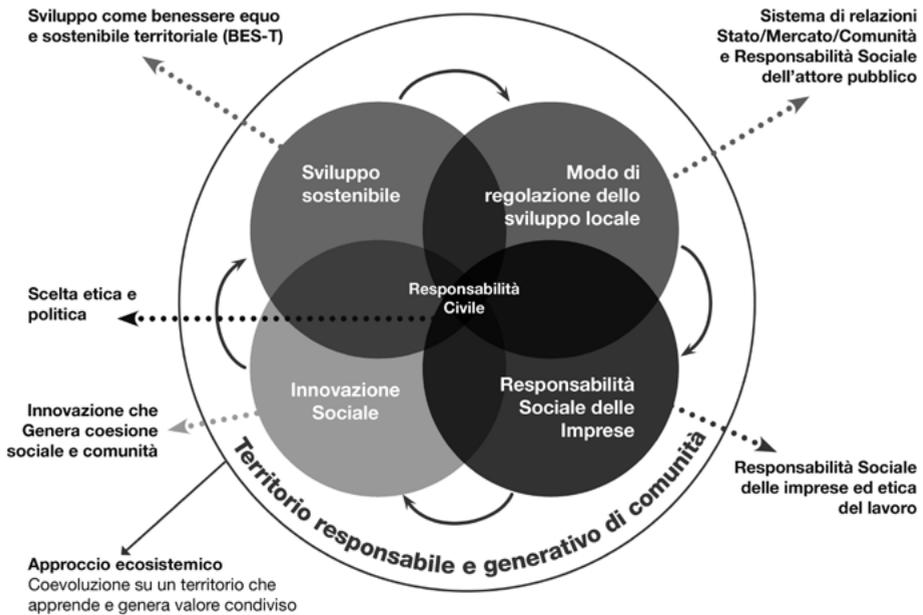
Si tratta di contesti in cui è possibile rilevare, grazie ad un approccio eco-sistemico, la capacità di interazione e di apprendimento degli attori, volti a generare nel medesimo tempo innovazione sociale sostenibile e coesione sociale.

Possiamo cercare di suggerire, a questo punto, alcune linee di indirizzo per l'attivazione di politiche di sviluppo territoriale responsabili e generative di comunità.

Come ha suggerito Elena Battaglini, in questo volume, una prima sfida per

le politiche di sviluppo è quella di «porsi in ascolto dei bisogni, delle domande sociali che produce la crisi nei nostri territori» per riconoscere e supportare le pratiche davvero innovative con l'obiettivo di contribuire a stabilizzarle e istituzionalizzarle.

Fig. 1 – Territori responsabili e generativi di comunità



Fonte: *elaborazione propria*

Questa capacità di ascolto, tuttavia, richiede a sua volta un'analisi attenta delle caratteristiche del contesto territoriale oggetto delle politiche: diventa fondamentale infatti conoscere a fondo e valorizzare le risorse del territorio e le sue dotazioni, per poter dare adeguato spazio alle comunità locali per la cura dei beni comuni. Questo processo di "capacitazione" può essere favorito:

- assegnando al territorio una nuova identità distintiva²³ e una nuova *vision*.

²³ Dal punto di vista delle politiche di sviluppo locale, generare un'identità territoriale distintiva significa chiederci: «Cosa c'è qui che non c'è in nessuna altra parte del mondo? E cosa ci potrebbe essere se facessimo certe scelte?». Essere "unici" significa «saldare il servizio prodotto con il territorio per far vivere un'esperienza e un'emozione unica e irripetibile di benessere» (Gallo 2018).

- attivando modi di governance territoriale in grado di favorire assetti interattivi volti al rafforzamento della coesione sociale attraverso una responsabilità condivisa di comunità.
- costruendo nuovi modi di gestire la conoscenza strutturata nella rete (*big data* e *cloud*) come bene collettivo, mettendo al centro la persona e le sue capacità/bisogni relazionali.

In questa prospettiva, allora, va sottolineato il profondo cambiamento a cui le politiche di sviluppo territoriale sono chiamate oggi a far fronte, poiché la capacità di agire in senso generativo non dipende più, automaticamente, dal ruolo politico, ma dalla capacità di dotarsi di nuove competenze che contribuiscono a costruire l'autorevolezza dell'attore "politico": ovvero, in grado di agire per il bene della comunità, con una prospettiva di lungo periodo, rendendo possibile:

- la capacità di ascolto e di lettura dei bisogni del territorio;
- la traduzione dei bisogni in opportunità di sviluppo locale;
- la capacità di indicare una visione/direzione da seguire;
- la capacità di generare fiducia, valori, ideali;
- la creatività nel *problem setting* e *problem solving*;
- la capacità di far dialogare sapere esperto e sapere tacito;
- la gestione creativa dei conflitti;
- la formazione di adeguate competenze comunicative;
- la capacità di valutazione e di adattamento in itinere (*learning by doing*).

Obiettivo prioritario delle politiche integrate di sviluppo territoriale diventa, insomma, contrastare la frammentazione in tutte le sue forme (sociale, produttiva, amministrativa) attraverso un lavoro di messa in rete degli attori strategici dello sviluppo con una visione di *community-holder*, grazie alla condivisione di un progetto comune di sviluppo.

In un contesto produttivo come quello italiano caratterizzato, come si è detto, da una ingente prevalenza di piccole imprese, territorialmente radicate, diventa di particolare rilevanza attivare politiche di sviluppo in grado di favorire la produzione di valore condiviso (Venturi, Sturabatti 2018), insieme alla trasformazione dei tradizionali sistemi produttivi locali manifatturieri in "sistemi locali dell'innovazione" (Omiccioli 2013; Messina 2009). Quest'ultimi sono caratterizzati da una crescente e diffusa ibridazione e dalla capacità di coniugare innovazione tecnologica e innovazione sociale, attivando reti di relazioni in grado di generare valore condiviso, piuttosto che di consumarlo. L'azione di networking può essere favorita attraverso strategie di innovazione sociale, organizzativa e di ibridazione intersettoriale, partendo dalle vocazioni territoriali e da un loro potenziamento, nella prospettiva della sostenibilità dello sviluppo e della responsabilità sociale di territorio, anche attraverso cantieri di sperimentazione partecipata.

Queste strategie, volte ad incrementare la dotazione di beni relazionali territoriali attraverso l'attivazione di pratiche partecipative, andrebbero allora adeguatamente valorizzate non solo nelle politiche pubbliche per lo sviluppo locale sostenibile, ma anche nella valutazione stessa della CSR su basi territoriali, in contesti produttivi di piccola impresa, così da poter fornire incentivi adeguati all'azione di networking per le piccole imprese.

Il *policy making* per lo sviluppo locale costituisce quindi un momento di cruciale importanza per trasformare il "dire" in "agire", generando consapevolezza e capacità di definire strategie di sviluppo sostenibile e responsabile.

Se questi sono gli obiettivi e le competenze richiesti per attivare politiche di sviluppo locale generativo, è evidente che anche il lavoro del *policy maker* sta profondamente cambiando: l'autorevolezza non dipende più (solo) dal ruolo, ma anche dalla capacità di rispondere ai nuovi bisogni dei territori, che richiedono di essere conosciuti e correttamente interpretati per poter dare risposte adeguate in tempi reali. Questo richiede un lavoro di ricerca, di supporto e di accompagnamento del processo di *policy making* che può essere garantito da nuove professionalità specializzate, com'è quella del manager di rete per lo sviluppo²⁴.

Al tempo stesso, in questa prospettiva, il ruolo del politico che intende operare nella direzione del *policy making* generativo e responsabile si configura ora, sempre più, come "*imprenditore sociale della politica*", capace di definire e perseguire strategie di sviluppo sostenibile di lungo periodo, di costruire consenso attorno alle decisioni da prendere, di generare coesione sociale nella prospettiva della sostenibilità dello sviluppo, intesa in tutte le sue componenti costitutive: ambientale, economica, sociale, politica e istituzionale.

Se la strada da intraprendere, quindi, sembra essere quella di configurare «il politico come imprenditore e territorio come impresa»²⁵, allora scegliere di operare in una logica di responsabilità sociale di territorio diventa una linea di indirizzo di policy di primaria importanza che si configura, sempre più, come *responsabilità civile*.

²⁴ Sulla competenze e la formazione del manager di rete per lo sviluppo o *community manager* si veda quanto prodotto dal Master in *Governance delle reti di sviluppo locale* (<https://www.spgi.unipd.it/master/grsl>). In questo ambito è stato attivato SHERPA srl – spin off dell'Università degli Studi di Padova (www.sherpa.it).

²⁵ L'espressione viene riportata in un'intervista di Ilvo Diamanti ad Antonio Bisaglia (Diamanti, 1988). Essa consente di cogliere la trasformazione del modo di intendere la rappresentanza politica della classe politica democristiana del Veneto della fine degli anni Ottanta: da una rappresentanza centrata sull'appartenenza alla comunità locale (subcultura politica bianca di matrice cattolica), a una rappresentanza più funzionale e "laica" in senso liberista, volta cioè a massimizzare il consenso elettorale (scambio politico) e, quindi, svincolata di fatto dalle componenti di responsabilità sociale e servizio verso il territorio e la comunità locale, rispetto al governo centrale, che avevano caratterizzato il sistema di valori della Dc veneta delle origini (Allum 1997; Messina 2012, pp.104-106).

Questa prospettiva cambia profondamente l'azione del *policy maker* e degli attori strategici dello sviluppo, chiamati ad agire non più come stakeholder, ovvero come portatori di interessi contrapposti e corporativi, ma come *community-holder* motivati a convergere verso un sistema di valori condiviso. Un territorio responsabile e generativo di comunità ha bisogno quindi di una cultura del *politico come "imprenditore civile"* che abbia come obiettivo prioritario dello sviluppo la coesione sociale e il benessere equo e sostenibile del territorio.

Riferimenti bibliografici

- AA.VV. (1988), *I primi trent'anni della Zona Industriale di Padova 1958–1988*, Padova: Consorzio ZIP.
- ACCONCI P. (2003), *Responsabilità sociale d'impresa, imprese multinazionali e diritto internazionale*, «Notizie di Politeia. Rivista di etica e scelte pubbliche», 19, 72: 71-80.
- ACHABOU M A., DEKHILI S., HAMDOUN M. (2017), *Environmental Upgrading of Developing Country Firms in Global Value Chains*, «Business Strategy e the Environment» 26(2): 224–238.
- ACKERMAN, R.W. BAUER, R.A. (1976), *Corporate Social Responsiveness – The Modern Dilemma*, Reston: Reston VA.
- AGUILERA R.V., RUPP D.E., WILLIAMS C.A., GANAPATHI J. (2007), *Putting The S Back In Corporate Social Responsibility: a Multilevel Theory of Social Change in Organizations*, in «Academy of Management Review», 32(3): 836-863.
- ALBROW M. (1996), *The Global Age. State and Society beyond Modernity*, Oxford: Polity Press.
- ALCHIAN A., DEMSETZ H. (1972), *Production, Information Costs and Economic Organization*, in «American Economic Review», 62(5): 777-795.
- ALEXANDER J. C. (1995), *Fin de Siècle Social Theory. Relativism, Reduction and the Problem of Reason*. New York, London: Verso.
- ALEXANDER R. (2018), *Sustainability in Global Production Networks – Introducing the Notion of Extended Supplier Networks*, «Competition e Change».
- ALLUM P. (1997), *Democrazia reale. Stato e società e società civile nell'Europa occidentale*, Torino: UTET.
- AMATO M., FANTACCI L. (2013), *Fine della finanza – Da dove viene la crisi e come si può pensare di uscirne*, Roma: Donzelli.
- ANASTASIA B., CORÒ G. (1996), *Evoluzione di un'economia regionale: il Nordest dopo il successo*. Vol. 5, Portogruaro: Ediciclo Editore
- ANDERSON R. (2005), *Global corporate citizenship – a trend to watch*, in «The Conglomerate», January.
- ANNONI P., LEWIS D., GARGANO N. (2016), *The EU Regional Competitiveness Index 2016*, 28, Bruxelles.

- ANTONELLI G., BISCHI G., VIGANÒ E. (2005), *La sostenibilità nel settore della pesca*, Milano: Franco Angeli.
- ANTONIETTI R., DE MARCHI V., DI MARIA E. (2016), *Governing Offshoring in a Stringent Environmental Policy Setting: Evidence from Italian Manufacturing Firms*, «Journal of Cleaner Production», 155, Elsevier.
- ARDÙ B., RICCIARDI R. (2019), *L'orgoglio delle banche etiche: nel decennio della crisi, rendimenti tre volte superiori di quelle sistemiche*, «La Repubblica», 3 febbraio.
- ARROW K. (1973), *Social Responsibility and Economic Affairs*, in «Public Policy», 21: 303-317.
- ASCOLI U. (1984), *Il welfare state all'italiana*, Roma: Laterza.
- AUGER P., BURKE P., DEVINNEY T.M., LOUVIERE J.J. (2003), *What Will Consumers Pay for Social Product Features?*, «Journal of Business Ethics», 42- (3). Kluwer Academic Publishers: 281-304.
- AUTIERO A., MAGATTI M. (2015), *Etica civile nella modernità*, Milano: Marcianum Press.
- BACCETTI C., MESSINA P. (a cura di) (2009), *L'eredità. Le subculture politiche della Toscana e del Veneto*, Torino: De Agostini-Liviana.
- BAGNASCO A. (1988), *La costruzione sociale del mercato. Studi sullo sviluppo di piccola impresa in Italia*, Bologna: il Mulino
- BARANES A., BIGGERI U., TRACANZAN A., VAGO C. (2016), *Non con i miei soldi! Sussidiario per un'educazione critica alla finanza*, Milano: Altraeconomia.
- BARBERA F., DAGNES J., SALENTO A., SPINA F. (a cura di) (2016), *Il capitale quotidiano. Analisi e regolazione dell'economia fondamentale*, Roma: Donzelli.
- BARISAN L., BOATTO V., POMERICI E. (2018), *Rapporto Economico annuale 2018. L'analisi socio-economica attraverso la storia della denominazione: valore inestimabile per il futuro della comunità*, Valdobbiadene: Centro Studi del Distretto del Prosecco Conegliano-Valdobbiadene.
- BARRIENTOS S., GEREFFI G., ROSSI A. (2011), *Economic e Social Upgrading in Global Production Networks: A New Paradigm for a Changing World*, «International Labour Review», 150 (3-4), Wiley Online Library: 319-340.
- BARZOTTO M., CORÒ G., VOLPE M. (2016), *Territorial capital as a company intangible: Exploratory evidence from ten Italian multinational corporations*, «Journal of Intellectual Capital», 17(1): 148-167.
- BATTAGLINI E. (2002), *Ambiente e lavoro: opzioni, alternative o obiettivi integrabili? Le risposte del sindacato italiano, tra Rio 92 ed il World Summit di Johannesburg*, «Quaderni di Agricoltura, Alimentazione, Economia, Ecologia (AE)», 1, supplemento al n.2, Roma: Edizioni Lariser 21-39.
- BATTAGLINI E. (2007), *La sfida delle imprese sociali in una società tardo moderna. Il caso di Roma: energie rinnovabili e partecipazione*, in G. Osti (a cura di), *Impresa Sociale*, 4, (76): 169-189.

- BATTAGLINI E. (2014), *Sviluppo Territoriale. Dal disegno di ricerca alla valutazione dei risultati*, Milano: Franco Angeli.
- BATTILANA J., DORADO S. (2010), *Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations*, «Academy of Management Journal», 53(6): 1419-1440.
- BATTILANA J., LEE M., WALKER J., DORSEY C. (2012), *In search of the hybrid ideal*, «Stanford Social Innovation Review», 10(3): 50-55.
- BAUMAN Z. (2000), *Liquid Modernity*, Cambridge: Polity Press; trad. it: *Modernità liquida*, Roma-Bari: Laterza, 2002.
- BECATTINI G. (1987), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Bologna: il Mulino.
- BECATTINI G. (2009), *Ritorno al territorio*, Bologna: il Mulino.
- BECATTINI G. (2015), *La coscienza dei luoghi. Il territorio come soggetto corale*, Roma: Donzelli Editore.
- BECCHETTI L. (2012), *Il mercato siamo noi*, Milano: Bruno Mondadori.
- BECK U. (1986), *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*, Frankfurt: Suhrkamp Verlag; trad. it: *La Società del Rischio*, Roma: Carocci, 2000.
- BECK U. (1998), *World Risk Society*, Cambridge: Polity Press.
- BECK U. (2016), *The Metamorphosis of the World*, Cambridge: Polity Press.
- BECKER G.S. (1964), *Human Capital. A theoretical and empirical analysis with special reference to education*, New York: Columbia University Press.
- BELLONI G. (2017), *Torneranno i prati. Una nuova vita per la zona industriale*, www.medium.com.
- BENABOU R., TIROLE J. (2010), *Individual and Corporate Social Responsibility*, in «Economica», 77.
- BENJAMIN W. (1962), *Über den Begriff der Geschichte*, in *Gesammelte Schriften*, Bd. I-2: 691-704; trad. it: *Tesi di filosofia della storia*, in W. Benjamin, *Angelus Novus. Saggi e frammenti*, Einaudi: Torino, 1995.
- BERDAHL R. M., COHON J.L., SIMMONS R.J., SEXTON J., BERLOWITZ L.C. (2011), *The University and the City*, «Bulletin of the American Academy», Spring: 4-18.
- BERGAMASCO M.A. (2008), *Dallo scarto al pieno rendere. L'atelier di riuso creativo come mediazione all'auto-impresa e contesto formativo con donne e uomini in situazione di svantaggio*, Tesi di Dottorato, Dipartimento di Filosofia, Pedagogia, Psicologia: Università degli Studi di Verona.
- BERGER A. (2007), *Drosscape: wasting land in urban America*, New York: Princeton Architectural Press.
- BERGER P.L., LUCKMAN T. (1997), *La realtà come costruzione sociale*, Bologna: il Mulino.
- BERLE A., MEANS C. (1932), *The modern corporation and private property*, New York, Macmillan.

- BERNARDONI A., PICCIOTTI A. (2017), *Le imprese sociali tra mercato e comunità. Percorsi di Innovazione per lo Sviluppo Locale*, Milano: Franco Angeli.
- BERRONE P., CRUZ C., GOMEZ-MEJIA L. R., LARRAZA-KINTANA M. (2010), *Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?*, «Administrative science quarterly», 55(1): 82-113.
- BERRONE P., CRUZ C., GOMEZ-MEJIA L. R. (2012), *Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research*, «Family Business Review», 25(3): 258-279.
- BERRONE P., FOSFURI A., GELABERT L., GOMEZ-MEJIA L. R., (2013), *Necessity as the Mother of 'green' Inventions: Institutional Pressures e Environmental Innovations*, «Strategic Management Journal», 34(8): 891-909.
- BETTIOL M., DE MARCHI V., DI MARIA E. (2018), *Social Entrepreneurship e Upgrading in Emerging Economies: The Indian Case of Indusree e Its Brand Mother Earth*, in A. Leal-Millan, M. Peris-Ortiz, A.L. Leal-Rodríguez, *Sustainability in Innovation and Entrepreneurship: Policies and Practices for a World with finite resources*, Springer: Cham 103-118, .
- BOCKEN N. M., DE PAUW I., BAKKER C., VAN DER GRINTEN B. (2016), *Product design and business model strategies for a circular economy*, in «Journal of Industrial and Production Engineering», 33(5): 308-320.
- BODA Z., ZSOLNAI L. (2016), *The failure of business ethics*, in «Society and Business Review», 11(1).
- BOK D. (1982), *Beyond the Ivory Tower: Social Responsibilities of the Modern University*, Cambridge: Harvard University Press.
- BONOMI A., MASIERO R. (2016), *dalla Smart city alla Smart land*. Venezia: Marsilio.
- BORZAGA C. (2000), *Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali: un'analisi comparata tra modelli di gestione*, «Studi e Ricerche. Fondazione italiana per il volontariato».
- BORZAGA C., ZANDONAI F. (2015), *Oltre la narrazione, fuori dagli schemi: i processi generativi delle imprese di comunità*, in «Impresa Sociale», 5, settembre: 1-7.
- BOSCHETTI A. (2011), *I "servizi" al territorio della ZIP di Padova*, «Padova e il suo territorio, Rivista di storia, arte e cultura», Anno XXVI, Fascicolo 150, Aprile.
- BOVE A. (2017), *Il territorio del produrre*, in M. Savino (a cura di), *Governare il territorio in Veneto*, Padova: Cleup, 65-74.
- BOUCKAERT ET AL. (a cura di) (2018), *Art, Spirituality and Economics*, Berlin, Springer.
- BOWEN R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, New York: Harper.
- BRABHAM D.C. (2011), *Crowdsourcing As a Model for Problem Solving: Leveraging the Collective Intelligence of Online Communities for Public Good*, Umi.
- BRANDSEN T., HELDERMAN J.K. (2012), *The trade-off between capital and community: the conditions for successful co-production in housing*, in «Voluntas:

- International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations», 23(4): 1139-1155.
- BRUNI L. (2009), *L'impresa civile*, Milano: Università Bocconi Ed.
- BRUNI L., ZAMAGNI S. (2004), *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Bologna: il Mulino.
- BRUNI L., ZAMAGNI S. (2015) *Economia civile. Un'altra idea di mercato*, Bologna: il Mulino
- BRUNI L., ZAMAGNI S. (2016), *Civil Economy*, Newcastle upon Tyne: Agenda Pu.
- BRUSCO S. (1989), (a cura di), *Piccole imprese e distretti industriali*, Torino: Rosenberg & Sellier.
- BUCHANAN R. (1992), *Wicked Problems in Design Thinking*, in «Design Issues», 8(2): 5-21, The MIT Press.
- BUGG-LEVINE A., EMERSON J. (2011), *Impact Investing: How We Make Money while Making a Difference*, San Francisco, Jossey-Bass.
- BURAWOY M. (1998), *The Extended Case Method*, «Sociological Theory», 16 (1): 4-33.
- BURLINI G., SALVAGNO A. (2006), (a cura di) *Una scommessa vinta*, Padova: Consorzio ZIP.
- CALZATI V., PADUA D. (a cura di) (2018), *Capitale sociale e territorio. Prospettive ed evidenze empiriche*, Milano: Franco Angeli.
- CAMERA DI COMMERCIO DI VENEZIA-ROVIGO DELTA LAGUNARE (2016), *Servizi Studi e Statistica*. Venezia.
- CAMERA DI COMMERCIO, INDUSTRIA E AGRICOLTURA DI VICENZA (1964), *Studi per una politica di sviluppo del vicentino*, Vicenza: CCIAA di Vicenza – Ufficio Studi.
- CAMPBELL A. (1997), *Stakeholders: the Case in Favour*, in «Long Range Planning», 3: 446-459.
- CAMPBELL J. L. (2007), *Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An institutional Theory of Corporate Social Action*, in «Academy of Management Review», 32(3): 946-967.
- CAMPIGLIO E. (2012), *L'economia buona*, Milano: Mondadori.
- CAPECCHI V. (2005), *Impresa e responsabilità sociale*, Roma: Carrocci.
- CAROLI M. G. (a cura di) (2018), *L'innovazione delle imprese leader per creare valore sociale. Terzo rapporto CERIS sull'innovazione sociale*. Milano: FrancoAngeli.
- CARROLL A. B. (1979), *A three-dimensional conceptual model of Corporate Social Performance*, «Academy of Management Review», 4: 497-505.
- CARROLL A.B. (1999), *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct*, «Business and Society», 38(3): 268-295.
- CARROLL SWERT J. (1973), *The Worth of Humanistic Management*, in «Business Horizons», XVI, 11.

- CASAVECCHIA A. (2018), *Generatività sociale*, Milano: Università Cattolica del Sacro Cuore, <http://www.generativita.it/it/workshop/2018/10/10/generativita-sociale/362/>
- CASTELLINI A., DEVENUTO L., RAGAZZONI A. (2007), *Pesca responsabile e sostenibile in Adriatico*, Milano: Franco Angeli.
- CASTELLS M. (1997), *The Information Age: Economy, Society and Culture*, Volume II, in «Power of Identity», Oxford UK, Malden USA: Blackwell.
- CATINO M. (2009), *Miopia organizzativa. Problemi di razionalità e previsione nelle organizzazioni*, Bologna: il Mulino.
- CATTANEO O., GEREFFI G., STRARITZ C. (2010), *Global Value Chains in a Postcrisis World: A Development Perspective*, World Bank Publications.
- CAVANAGH T.E., OZA A., BENNETT C.J. (2005), *The Measure of Success: Evaluating Corporate Citizenship Performance*, New York: Conference Board.
- CENNAMEO C., BERRONE P., CRUZ C., GOMEZ-MEJIA L. R. (2012), *Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders*, «Entrepreneurship Theory and Practice», 36(6): 1153-1173.
- CHATTERJI M., ZSOLNAI L. (Eds.) (2016), *Ethical Leadership. Indian and European Spiritual Approaches*, London: Palgrave – Macmillan.
- CHIARVESIO M., DE MARCHI V., DI MARIA E. (2015), *Environmental Innovations e Internationalization: Theory e Practices*, «Business Strategy e the Environment», 24(8): 790-801.
- CHIMINAZZO T. (2007), *Etica ed economia: il mercato e l'economia di solidarietà nell'era della globalizzazione*, Milano: Franco Angeli.
- CHIMINAZZO T. (2016), *Etica ed economia, verso il nuovo umanesimo economico*, Milano: Franco Angeli.
- CHRISTENSEN C. M. (1997), *The innovator's dilemma. When new technologies cause great firms to fail*, Boston: Harvard Business Review Press; trad. it: *Il dilemma dell'innovatore. Come le nuove tecnologie possono assicurare il successo alle imprese agili e intraprendenti*, Milano: Franco Angeli, 2001.
- CHUA J. H., CHRISMAN J. J., DE MASSIS A. (2015), *A closer look at socioemotional wealth: Its flows, stocks, and prospects for moving forward*, «Entrepreneurship Theory and Practice», 39(2): 173-182.
- CICIOTTI E., RIZZI P. (2005), *Politiche per la competitività territoriale*, Roma: Carocci.
- CLAPHAM A. (2006), *Human Rights Obligations of Non-State Actors*, Oxford: Oxford University Press.
- CLARKE T., BOERSMA M. (2015), *The Governance of Global Value Chains: Unresolved Human Rights, Environmental and Ethical Dilemmas in the Apple Supply Chain*, «Journal of Business Ethics», 143(1): 111-31.

- CLEFF T., RENNINGS K. (1999), *Determinants of Environmental Process e Product Innovation—Evidence from the Mannheim Innovation Panel e a Follow-up Telephone Survey*, «European Environment», 9(5).
- COASE R.H. (1937), *The nature of the firm*, in «Economica», Vol. 4, 16: 386-405.
- COLE M. A., ROBERT J., ELLIOTT R., OKUBO T. (2014), *International Environmental Outsourcing*, «Review of World Economics», 150(4): 639–664.
- COMMISSIONE EUROPEA (2008), *Pesca e acquacoltura in Europa*, n.39 agosto. Bruxelles.
- COMMISSIONE EUROPEA (2008), *Politica comune della pesca: guida per l'utente*. Bruxelles.
- COMMISSIONE EUROPEA (2013) *Social Innovation research in the European Union: approaches, finding and future directions: policy review*, Bruxelles.
- CONNOR R., DOVER S. (2004), *Institutional Change and Learning for Sustainable Development*, Northampton, MA: E. Elgar Publishing
- CONSORZIO DI TUTELA PROSECCO SUPERIORE DOCG CONEGLIANO-VALDOBBIADENE (2017). *Conegliano e Valdobbiadene dossier: L'amore per la terra parla con i fatti. Dossier 2017*, Valdobbiadene.
- CORÒ G., RULLANI E. (1998), (a cura di), *Percorsi locali di industrializzazione. Competenze e auto-otrganizzazione nei distretti industriali del Nord-Est*, Milano: FrancoAngeli.
- CRANE A., PALAZZO G., SPENCE L.J., DIRK MATTEN D. (2014), *Contesting the Value of the Shared Value Concept*, in «California Management Review», (56)2: 130-153.
- D'ORAZIO E. (2011), *Responsabilità degli stakeholder e approccio multistakeholder ai codici etici: riflessioni sul Responsabile Nano Code*, in AA.VV., *Forme di responsabilità, regolazione e nanotecnologie*, Bologna: il Mulino: 425-508.
- DAVIS K. (1973), *The case for and against Business Assumption of Social Responsibilities*, «Academy of Management Journal», 16: 312-322.
- DE LA PIERRE S. (2018), *Dalla Responsabilità Sociale alla Responsabilità Socio-Territoriale d'Impresa*, in «Scienze del Territorio», 6: 95-102, Firenze: Firenze University Press.
- DE MARCHI B., PELLIZZONI L., UNGARO D. (2001), *Il rischio ambientale*, Bologna: il Mulino.
- DE MARCHI V., DI MARIA E. (2015), *Eco-Innovazione, Relazioni Di Fornitura e Implicazioni per La Comunicazione Nelle Piccole Imprese: Un Focus Sulla Moda Italiana*, «Mercati e Competitività», Milano: FrancoAngeli.
- DE MARCHI V., DI MARIA E., AARTI K., PONTE S. (2019), *Environmental Upgrading in Global Value Chains*, in G. Gereffi, S. Ponte, G. Raj-Reichert, *Handbook of Global Value Chains*, Edward Elgar.
- DE MARCHI V., DI MARIA E., MICELLI S. (2013), *Environmental Strategies, Upgrading e Competitive Advantage in Global Value Chains*, «Business Strategy and the Environment», 22(1): 62-72.

- DE MARCHI V., DI MARIA E., PONTE S. (2013), *The Greening of Global Value Chains: Insights from the Furniture Industry*, «*Competition & Change*», 17(4): 299-318, London: SAGE Publications Sage.
- DE TONI A. F., RULLANI E. (a cura di) (2018), *Uomini 4.0: ritorno al futuro. Creare valore con la complessità*, Milano: Franco Angeli.
- DEI OTTATI G. (1995), *Tra mercato e comunità: aspetti concettuali e ricerche empiriche sul distretto industriale*, Milano: FrancoAngeli.
- DEL BALDO M., DEMARTINI P. (2016), *Responsabilità sociale di territorio, network sinergici e governo locale*, «*Rivista Piccola Impresa*», 3: 54-81.
- DEL ZOTTO D. (2013), *Pescaturismo e ittiturismo nella Regione del Veneto*, «*Il Pesce*», 1.
- DEMOZZI M., ZANDONAI F. (2008), *Impresa sociale di comunità: strumenti per la creazione e la gestione*, Lavis: Edizioni31.
- DEPEDRI S. (2012), *L'inclusione efficiente. L'esperienza delle cooperative sociali di inserimento lavorativo*, Milano: Franco Angeli.
- DESSEIN J., BATTAGLINI E., HORLINGS L. (2016), *Cultural Sustainability and Regional Development. Theories and practices of territorialisation*, London: Routledge.
- DEVINNEY T.M., PAT A., ECKHARDT G.M. (2012), *The Myth of the Ethical Consumer*, New York: Cambridge University Press.
- DAVIS, K. (1973), *The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities*, «*Academy of Management Journal*», 16: 312-322.
- DI NISIO A., SABOVIC I., VALENTE U., TESCARI S., ROCCA M.S., GUIDOLIN D., DALL'ACQUA S., ACQUASALIENTE L., POZZI N., PLEBALI M. (2018), *Endocrine disruption of androgenic activity by perfluoroalkyl substances: clinical and experimental evidence*, in «*The Journal of Clinical Endocrinology & Metabolism*», 104 (4).
- DIAMANDIS P.H., KOTLER S. (2015), *Bold. How to go big, create wealth and impact the world*, New York: Simon&Schuster.
- DIAMANTI I. (1988), *Il politico come imprenditore e territorio come impresa*, in «*Strumenti*», 2: 11-26.
- DIAMANTI I., RICCAMBONI G. (1992), *La parabola del voto bianco. Elezioni e società in Veneto, 1946-1992*, Vicenza: Neri Pozza.
- DISSEGNA M. (2009), *Una Riflessione Sullo Sviluppo Economico Veneto*, «*Annali dell'istituto Storico Italo-Germanico in Trento*» (XXXV): 345-358.
- DONALDSON N. (1989), *Flexible Working Practices in European Engineering*, in «*Management Research News*», 12(3): 17-18.
- DONALDSON T. (1989), *The Etics of international Business*, New York, Oxford: Oxford University Press.

- DONALDSON T., PRESTON L.E. (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporations: Concepts, Evidence and Implications*, in «Academy of Management Review», 14.
- DRAXLER A. (2016), *Public-private partnerships and international education policies*, in S. McGrath, Q. Gu (Eds.), *Routledge Handbook of International Education and Development*. New York, NY: Routledge: 469-488.
- DRUCKER P.F. (1964), *Managing for results*, New York: Harper and Row.
- DUBBINK W. (2003), *Assisting the Invisible Hand. Contested Relations Between Market, State and Civil Society*, Dordrecht: Kluwer Academic.
- DYER JR. W. G., WHETTEN D. A. (2006), *Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500*, «Entrepreneurship Theory and Practice», 30(6): 785-802.
- ECCHIA G., ZARRI L. (2005), *Capitale sociale e accountability: il ruolo del bilancio di missione nella governance delle organizzazioni non profit*, in L. Fazzi, G. Giorgetti (a cura di), *Il bilancio sociale per le organizzazioni nonprofit. Teoria e pratica*, Milano: Guerini e Associati.
- ELDAR O. (2017), *The role of social enterprise and hybrid organizations*, Colum. Bus. L. Rev., 92.
- ELHAUGE E. (2005), *Sacrificing Corporate Profits in the Public Interest*, in «New York University Law Review», 80.
- ELKINGTON J. (1997), *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford: Capstone.
- EMERSON J. (2008), *Spectrum of Social and Financial Returns*, «Stanford Social Innovation Review», Spring.
- EMMETT R.B. (2014), *Economics and Theology after the Separation*, in P. Oslington, *Christianity and Economics*, Oxford: OUP.
- ENGEL E. (1883), *Der Werth des Menschen*, Berlino: Verlag von Leonhard Simion.
- ERHEL C., GAUTIÉ J., GAZIER B., MOREL S. (1996), *Job Opportunities for the "Hard-to-place"*, in G. Schmid et al. (a cura di), *International Handbook on Labour Market Policy and Policy Evaluation*, Cheltenham: Edward Elgar.
- ERIKSON E. H., ERIKSON J. M., (1999), *I cicli della vita. Continuità e mutamenti*, Roma: Armando Editore.
- FAMA E., JENSEN M. (1983), *Separation of Ownership and Control*, in «Journal of Law and Economics», 26.
- FAO (1995), *Codice di Condotta pesca responsabile*. Roma: FAO.
- FARR W. (1853), *Equitable taxation of property*, «Journal of the Royal Statistical Society», 16: 1-45.
- FERRERA M. (1984), *Il welfare state in Italia: sviluppo e crisi in prospettiva comparata*, Bologna: il Mulino.
- FERRERA M., GUALMINI E. (1999), *Salvati dall'Europa*, Bologna: il Mulino.

- FLORA F. (2018), *Prefazione a M. G. Caroli (a cura di), L'innovazione delle imprese leader per creare valore sociale. Terzo rapporto CERIS sull'innovazione sociale.* Milano: FrancoAngeli: 11-13.
- FONTANA G.L. (2004), *Imprenditori, imprese e territorio dalla prima alla seconda rivoluzione industriale.* Padova: Cleup.
- FORNO F., GRAZIANO P.R. (2016), *Il consumo critico*, Bologna: il Mulino.
- FOUCAULT M. (1975), *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris : Gallimard ; trad. It : *Sorvegliare e punire. Nascita della prigione*, Torino: Einaudi, 1976.
- FRANCESCHETTI G., SECCO L., DA RE R. (2012), *Un set di indicatori per misurare la governance nei territori rurali*, Associazione Agriregionieuropa, 8(30).
- FREDERICK W. C. (1978), *From to CSIT2: The maturing of business-and-society thought*, in «Working paper», Pittsburgh: University of Pittsburgh, Graduate School of Business.
- FREEMAN E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman/ Ballinger.
- FREEMAN E. (1991), *Business Ethics. The State of Art*, Oxford: OUP.
- FREEMAN E. (2004), *The Stakeholder Approach Revisited*, in «Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik», 5(3): 228-254.
- FREGOLENT L., TONIN S. (2010), *The cost of Sprawl: an Italian case study*, 50th Conference of European Regional Science Association: *Sustainable Regional Growth and Development in the Creative Knowledge Economy*, 19-23 August, Sweden: Jönköping, Conference paper.
- FREY B., OSTERLOH M. (2004), *Yes, Managers Should Be Paid like Bureaucrats*, CESifo WP n.1379, Dec.
- FRIEDMAN M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago: Chicago Univ. Press.
- FRIEDMAN M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, «New York Times Sunday Magazine», Sept. 13: 32-33.
- FUNNELL S. C., ROGERS P. J. (2011), *Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models*, San Francisco: Wiley-Blackwel-Jossey-Bass.
- GALBRAITH J. K. (1967), *The New Industrial State*, Boston: Houghton Mifflin; trad. it: *Il nuovo stato industriale*, Torino: Einaudi, 1968.
- GALIMBERTI U. (1983), *Il corpo*, Milano: Feltrinelli.
- GALLINO L. (2005), *L'impresa irresponsabile*, Torino: Einaudi.
- GALLO L. (2018), *Cambio di paradigma. Diventare territori generativi*, Maniago: UTI Prealpi e Dolomiti Friulane.
- GANGEMI G. (1994), *Metodologia e democrazia. La comunicazione attraverso metafore, concetti e forme argomentative*, Milano: Giuffrè.
- GAROFOLI G. (2006), *La governance delle politiche di sviluppo rurale*, Associazione Agriregionieuropa, 2(6).

- GAROFOLI G., MAZZONI R. (1994), *Sistemi produttivi locali: struttura e trasformazione*, Milano: Franco Angeli.
- GEERTZ C. (1987), *Interpretazione di culture*, Bologna: il Mulino.
- GEREFFI G. (1999), *International Trade e Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain*, «Journal of International Economics», 48(1): 37-70.
- GEREFFI G. (2005), *The Global Economy: Organization, Governance, Development*, «The Handbook of Economic Sociology», 2: 160-182, Princeton: Princeton University Press.
- GEREFFI G. (2014), *Global Value Chains in a Post-Washington Consensus World*, «Review of International Political Economy», 21(1): 9-37.
- GEREFFI G., FERNANDEZ-STARK K. (2016), *Global Value Analysis A Primer*, Duke University.
- GEREFFI G., HUMPHERY J., STURGEON T. (2005), *The Governance of Global Value Chains*, «Review of International Political Economy», 12(1): 78-104.
- GIACCARDI C., MAGATTI M. (2014), *Generativi di tutto il mondo unitevi*, Milano: Feltrinelli.
- GIBSON J. (1986), *The Ecological Approach to Visual Perception*, New York: Psychology Press, Taylor & Francis Group.
- GIDDENS A. (1990), *The Consequences of Modernity*, Cambridge: Polity Press; trad. It: *Le conseguenze della modernità. Fiducia e rischio, sicurezza e pericolo*, Bologna: il Mulino, 1994.
- GIULIANI E. (2005), *Cluster Absorptive Capacity: Why Do Some Clusters Forge Ahead e Others Lag Behind?*, «European Urban e Regional Studies», 12(3): 269-288.
- GIULIANI E. (2018), *Regulating Global Capitalism amid Rampant Corporate Wrongdoing-Reply to 'Three Frames for Innovation Policy*, «Research Policy», 47(9): 1577-1582.
- GIULIANI E., CIRAVEGNA L., VEZZULLI A., KILIAN B. (2017), *Decoupling Standards from Practice: The Impact of In-House Certifications on Coffee Farms' Environmental e Social Conduct*, «World Development», 96 (August). Pergamon: 294-314.
- GOISIS G. (2009), *Lezioni di Economia Politica – Microeconomia*, Milano: CEDAM.
- GOLINI R., DE MARCHI V., BOFFELLI A., KALCHSCMIDT M. (2018), *Which Governance Structures Drive Economic, Environmental, e Social Upgrading? A Quantitative Analysis in the Assembly Industries*, «International Journal of Production Economics», 203: 13-23.
- GÓMEZ-MEJÍA L R., HAYNES K.T., NÚÑEZ-NICKEL M., JACOBSON K.J., MOYANO-FUENTES J. (2007), *Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills*, «Administrative science quarterly», 52(1): 106-137.

- GRUPPO DI AZIONE COSTIERA CHIOGGIA E DELTA PO (2016), *Sviluppo dell'economia blu per una crescita complessiva del territorio di Chioggia e Delta del Po*, Piano di Azione del GAC Chioggia e Delta del Po, Chioggia.
- GUBITTA P. (2018b), *Società Benefit? Trasformarsi per avere una marcia in più*. «Corriere della Sera – Buone Notizie», 28 agosto.
- GUBITTA P. (2019), *Impatto organizzativo della trasformazione in Società Benefit e della certificazione, B-Corp, Rapporto di Ricerca*, Center for Entrepreneurship and Family Business (CEFAB), Altavilla Vicentina: CUOA Business School.
- GUBITTA P. (a cura di) (2018a), *Più valore ai valori: Società Benefit e Imprese Familiari*, «Special Issue #ImpresealCUOA», 46, www.cuoospace.it.
- GUIOTTO L. (1979), *La Fabbrica totale: paternalismo industriale e città sociali in Italia*, Milano: Feltrinelli.
- HAIGH N., HOFFMAN A.J. (2012), *Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business*, «Organizational dynamics», 41(2): 126-134.
- HAIGH N., WALKER J., BACQ S., KICKUL J. (2015), *Hybrid organizations: origins, strategies, impacts, and implications*, «California Management Review», 57(3): 5-12.
- HANDY C. (2002), *What's a business for?*, «Harvard Business Review», 80(12): 49-55.
- HANSMANN H. B. (1980), *The Role of Nonprofit Enterprise*, «Yale Law Journal», 89: 835-901.
- HANSMANN H. (1993), *Worker Participation and Corporate Governance*, «The University of Toronto Law Journal», 43(3): 589-606.
- HEAL G. (2005), *When Principles Pay. Corporate Social Responsibility and the Bottom Line*, New York: Columbia Business School Pu.
- HEISENBERG W. (1927). *Über den anschaulichen Inhalt der quantentheoretischen Kinematik und Mechanik*. *Zeitschrift für Physik*, Berlino: Springer-Verlag.
- HOBBS T. (1642). *De Cive. Elementi filosofici sul cittadino*, Roma: Editori Riuniti.
- I CRU DI ENOGEA (a cura di) (2015), *Vino Nobile di Montepulciano. Le Vigne e le Cantine*, Alessandro Monza: Masnaghetti Editore.
- ISMAIL S., MALONE M.S., VAN GEEST Y. (2014), *Exponential Organizations. Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what do about it)*, ExO Partners; trad. it: *Exponential Organizations. Il futuro del business mondiale*, Venezia: Marsilio, 2015.
- ISPRA (2018), *Consumo di suolo, dinamiche territoriali e servizi ecosistemici*. Edizione 2018, Pubblicazione 288/2018. Dipartimento per il Servizio Geologico d'Italia, Bologna.
- JAY J. (2013), *Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations*, «Academy of management journal», 56(1): 137-159.
- JENSEN M. (2002), *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*, «Business Ethics Quarterly», 12(2): 235-256.

- JENSEN M., MECKLING W. (1976), *Theory of the Firm*, «Journal of Financial Economics», III, 4.
- JOHN F. (1994), *The Invisibility of the Transnational Corporation: An Analysis of International Law and Legal Theory*, in «Melbourne University Law Review», 19: 893-923.
- JOYCE A., PAQUIN R. L. (2016), *The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models*, in «Journal of Cleaner Production», 135: 1474-1486.
- KAZEPOV Y., CARBONE D. (2007), *Che cos'è il Welfare*, Roma: Carocci.
- KELL G., LEVIN D. (2003), *The Global Compact Network: An Historic Experiment in Learning e Action*, «Business & Society Review», 108(2): 151-181.
- KELLERMANN F.W., EDDLESTON K.A., ZELLWEGER T.M. (2012), *Article commentary: Extending the socioemotional wealth perspective: A look at the dark side*, «Entrepreneurship Theory and Practice», 36(6): 1175-1182.
- KELLEY D. M., KELLEY T. (2013), *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*, William Collins.
- KHATTAK A., STRINGER C., BENSON-REA M., HAWORTH N. (2015), *Environmental Upgrading of Apparel Firms in Global Value Chains: Evidence from Sri Lanka*, «Competition e Change», 19(4): 317-335.
- KRAAKMAN R., HANSMANN H. (2001), *The End of History for Corporate Law*, in «Journal of Political Economy», 91: 54-100.
- KUMAR K. (1995), *From Post-industrial to Post-modern Society. New Theories of the Contemporary World*, Oxford UK, Cambridge USA: Blackwell.
- LANZALACO L. (2009), *Innovare le istituzioni: percorsi di sviluppo sostenibili*, in P. Messina (a cura di), *Innovazione e sostenibilità. Modelli locali di sviluppo al bivio*, Padova: Cleup: 177-190.
- LEITÃO J., SILVA M. J. (2007), *CSR and Social Marketing: What is the Desired Role for Universities in Fostering Public Policies?*, MPRA Paper 2954.
- LEVINSON A., SCOTT TAYLOR M. (2008), *Unmasking the Pollution Haven Effect*, in «International Economic Review», 49 (1): 223-254.
- LINS K., SERVOES H., TAMAYO A. (2015), *Social Capital, Trust and Firm Performance during the Financial Crisis*, in «European Corporate Governance Institute», WP446, January.
- LIONEL FONTAGNÉ L., HARRISON A. (2017), *The Factory-Free Economy: Outsourcing, Servitization, and the Future of Industry*, in «National Bureau of Economic Research», Cambridge.
- LOCKE R. M. (2013), *Lead essay: can global brands create just supply chains?*, «Boston Review», May/June.
- LOCKE R. M. (2013), *The Promise e Limites of Private Power: Promoting Labour Standard in a Global Economy*, Cambridge: Cambridge University Press.

- LOCKE R.M., AMANGUEL M., MANGLA A. (2009), *Virtue out of necessity: compliance, commitment, and the improvement of labor standards*, in «Politics & Society», 37(3): 319–351.
- LØDEMEL I., SCHULTE B. (1992), *Social Assistance: A Part of Social Security or the Poor Law in New Disguise?*, European Institute of Social Security, Reforms in Eastern and Central Europe: Beveridge 50 Years After, Leuven: Acco.
- LUND-THOMSEN P., LINDGREEN A. (2014), *Corporate Social Responsibility in Global Value Chains: Where Are We Now e Where Are We Going?*, «Journal of Business Ethics», 123(1): 11-22.
- LUTZ D. (2003), *Beyond Business Ethics*, in «Oikonomia, Journal of Ethics in Social Sciences» 2(2): 13-28.
- MAGATTI M. (2017), *Cambio di paradigma. Uscire dalla crisi pensando al futuro*, Milano: Feltrinelli.
- MALAGUTTI V. (2017), *Come è nata la catastrofe delle banche venete*, «L'Espresso», Luglio.
- MARCUSE H. (1964), *Der eindimensionale Mensch: Studien zur Ideologie der fortgeschrittenen Industriegesellschaft*, Berlin: Luchterhand; trad. it: *L'uomo a una dimensione. L'ideologia della società industriale avanzata*, Torino: Einaudi, 1967.
- MARHABA S. (2011). *Elementi di base per la storia e l'epistemologia della psicologia*. Padova: Logos Edizioni.
- MARTINET A. C (1990), *La logique paradoxale du management stratégique*, in «Cahiers lyonnais de recherche en gestion», 11: 197-209.
- MARTINET, A.C. (1990). *Epistémologies et Sciences de Gestion*. Paris: Economica.
- MASLOW A. H. (1954), *Motivation and Personality*, New York: Harper & Brothers.
- MASSEY D. (1993), *Power geometries and a progressive sense of place*, in J. Bird, B. Curtis, T. Putnam, G.L. Robertson, Tickner (eds), *Mapping the futures: local cultures, global changes*, London: Routledge: 59-69.
- MAURRASSE D. (2001), *Beyond the Campus: How Colleges and Universities Form Partnerships with their Communities*, New York: Routledge.
- MAY C. (2006), *Introduction*, in C. May, *Global Corporate Power*, New Delhi: Viva Books: 1-20.
- MAYER C. (2013), *Firm Commitment*, Oxford: Oxford University Press.
- MAYO E. (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York: Macmillan.
- MAZZARO R., SALVAGNO A. (2003), *La ZIP alle soglie del 3° millennio*, Padova: Consorzio ZIP.
- MESSINA P. (2001), *Regolazione politica dello sviluppo locale. Veneto ed Emilia Romagna a confronto*, Torino: UTET.

- MESSINA P. (2009), *Innovazione creativa e sostenibilità. Modelli locali di sviluppo al bivio*, in P. Messina (a cura di) *Innovazione e sostenibilità modelli locali di sviluppo al bivio*, Padova: Cleup: 201-213.
- MESSINA P. (2012) *Modi di regolazione dello sviluppo locale. Una comparazione per contesti di Veneto ed Emilia Romagna*, Padova: Padova University Press.
- MESSINA P. (2016), *Le sfide al governo del territorio nell'era della globalizzazione. Il caso del Veneto*, in M. Savino (a cura di) *Governare il Territorio in Veneto*, Padova: Cleup: 205-218
- MESSINA P. (2017), *Riforme istituzionali e governo dell'area vasta come strategia di sviluppo del territorio*, in «Economia e società regionale», 1 (1): 21–29.
- MESSINA P., GALLO L., PARISE N. (2011), *La sostenibilità politico-istituzionale: il caso studio dell'IPA del Camposampierese*, in «Economia e Società Regionale», (3): 61-74.
- MESSINA P., LIGUORO L. (2017), *Dalla pratica alla teoria e ritorno: il caso dello Spin off Universitario SHERPA SRL*, paper presentato al convegno della SISP, Section 13 – *Università e territorio. Terza missione, trasferimento tecnologico e scienza politica*, Università di Urbino, 14-16 settembre.
- MILES R. A. (1987), *Managing the corporate social environment*, NJ Prentice-HaU: Englewood Cliffs.
- MINCER J. (1958), *Investment in human capital and personal income distribution*, «Journal of Political Economy», 66(4): 281-302.
- MOULAERT F., MACCALLUM D., MEHMOOD A., HAMDOUCH A. (2013), *The International Handbook on Social Innovation. Collective action, social learning and transdisciplinary research*, Cheltenham: Cheltenham Edward Elgar.
- MURRAY R., CAULIER GRICE J., MULGAN G. (2010), *The Open Book of Social Innovation*, London: The Youg Foundation. A Centre od Social Innovation, trad. it. *Il Libro Bianco sull'Innovazione Sociale*, Edizione italiana a cura di A. Giordano, A. Arvidsson, <http://www.societing.org>
- NADVI K. (2008), *Global Standards, Global Governance e the Organization of Global Value Chains*, «Journal of Economic Geography», 8(3): 323-343, Oxford: Oxford University Press.
- NORMAN D. A. (2009), *The Design of Future Things*, New York: Basic Books.
- NORTH D.C. (1993), *Five propositions about institutional change*, «Economic working paper archive», Sant. Luis: WUSTL University.
- OLIVETTI A. (1959), *Città dell'uomo*, Milano: Edizioni di Comunità.
- OLSEN D. (2015), *The Lean Product Playbook: How to Innovate with Minimum Viable Products and Rapid Customer Feedback*, San Francisco: Wiley-Blackwell.
- OMICCIOLI M. (2013), *I sistemi produttivi locali. Trasformazioni fra globalizzazione e crisi*, Roma: Carocci.

- O' MILLIN L. (2006), *Neither Contract nor Concession: the Public Personality of the Corporation*, in «George Washington Law Review», 74: 201-251.
- ORSATO R.J. (2006), *Competitive Environmental Strategies*, «California Management Review», 48(2): 127-143.
- OSSERVATORIO SOCIO-ECONOMICO DELLA PESCA DELL'ACQUACOLTURA (2016a), *Distretto di Pesca Nord Adriatico. Analisi socio-economica della filiera ittica*. Legnaro: Veneto Agricoltura.
- OSSERVATORIO SOCIO-ECONOMICO DELLA PESCA DELL'ACQUACOLTURA (2016b), *La marineria di Chioggia*. Legnaro: Veneto Responsabile.
- OSSERVATORIO SOCIO-ECONOMICO DELLA PESCA DELL'ACQUACOLTURA (2016c), *Ittiturismo e Pescaturismo in Veneto. Analisi e confronto con le realtà limitrofe*, Legnaro: Veneto Agricoltura.
- OSTERWALDER A., PIGNEUR Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, San Francisco: Wiley-Blackwell.
- OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., BERNARDA G., SMITH A. (2015), *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*, San Francisco: Wiley-Blackwell.
- PAINE L. (2000), *Does Ethics Pay?*, in «Business Ethics Quarterly», 10: 319-330.
- PARIOTTI E. (2009), *Regulating Nanotechnologies: Towards the Interplay of Hard and Soft Law*, «Notizie di Politeia. Rivista di etica e scelte pubbliche», 94: 29-40.
- PARIOTTI E. (2010), *Regolare l'incertezza: verso uno sviluppo costruttivo del principio di precauzione applicato alle nanotecnologie*, in S. Arnaldi, A. Lorenzet (eds), *Innovazioni in corso. Il dibattito sulle nanotecnologie fra diritto, etica e società*, Bologna: il Mulino: 383-406.
- PARIOTTI E. (2011a), *Soft Law and Transnational Corporations' 'Power': Framing the Accountability for Human Rights*, «Notizie di Politeia. Rivista di etica e scelte pubbliche»: 123-135.
- PARIOTTI E. (2011b), *The United Nations "Protect, Respect and Remedy" Framework on Transnational Corporations and Human Rights: On a Pitfall of a Reductionist Approach*, «Notizie di Politeia. Rivista di etica e scelte pubbliche», 106: 180-190.
- PARIOTTI E. (2012), *Transnational Corporations and Human Rights*, in T. Cushman, *Handbook of Human Rights*, London: Routledge: 466-475.
- PARIOTTI E., RUGGIU D. (2012), *Governing Nanotechnologies in Europe: Human Rights, Soft Law, and Corporate Social Responsibility*, in H. Van Lente, C. Coenen, *Little by Little. Expansions of Nanoscience and Emerging Technologies*, Heidelberg: IOS press/AKA: 157-168.
- PARKER FOLLETT M. (1940), *Dynamic Administration*, in H.C. Metcalf, L. Urwick, (eds.), *The Collected Papers of Mary Parker Follett*, New York: Harper & Row.

- PASQUALOTTO L. (2014), *Disabilità e inclusione sociale secondo il capability approach. L'integrazione scolastica e sociale*, Trento: Erickson.
- PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ M., KOCMANOVÁ A., ŠIMBEROVÁ I., KOLEŇÁK J. (2018), *Modelling Of Social Key Performance Indicators of Corporate Sustainability Performance*, in «Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis», 66(1): 303-312.
- PERARO F., VECCHIATO G. (2007), *Responsabilità sociale del territorio. Manuale operativo di sviluppo sostenibile e best practices*, Milano: FrancoAngeli.
- PESTOFF V. (2012), *Co-production and third sector social services in Europe: some concepts and evidence*, *Voluntas*, «International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations», 23(4): 1102-1118.
- PETER F. (2004), *Choice, Consent and the Legitimacy of Market Transactions*, in «Economics and Philosophy», 20(1): 1-18.
- PETTY W. (1676), *Political Arithmetick*, republished in C.H. Hull, *The Economic Writings of Sir William Petty*, Cambridge: Cambridge University Press, 1899.
- PEZZANI F. (a cura di) (2011), *La competizione collaborativa. Ricostruire il capitale sociale ed economico*, Milano: Università Bocconi Editore.
- PIGOU A. C. (1920), *The economics of welfare*, London: Macmillan.
- PINE B. J., GILMORE J.H. (1998), *Welcome to the experience economy*, «Harvard business review», 76: 97-105.
- PONTE S., RICHEY L.A. (2014), *Buying into Development? Brand Aid Forms of Cause-Related Marketing*, «Third World Quarterly», 35(1): 65-87.
- PORTER M. E., KRAMER M.R. (2011), *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*, in «Harvard Business Review», January-February: 62-77.
- POSNER R. (1981), *The Economics of Justice*, Cambridge: Harvard Univ. Press.
- PRIANTE A. (2017), *Idrovia Padova-Venezia, le dighe abbandonate e quei ponti sul nulla*, «Il Corriere del Veneto», 15 settembre.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2017), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute (US-PA), 6th Edition.
- PROPERSI A. (2012), *Gestione e bilanci degli enti non profit*, Milano: Franco Angeli.
- PUTNAM R. (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York: Simon & Schuster.
- RANCI C. (2004), *Politica sociale. Bisogni sociali e politiche di welfare*, Bologna: il Mulino.
- RATTI C. (2018), *La città di domani. Come le reti stanno cambiando il futuro urbano*. Torino: Einaudi
- RAWLS J. (1971), *A Theory of Justice*, Cambridge: Harvard University Press.
- REALI M. T. (2004), *Elementi di morale economica*, Bologna: ESD.
- REGIONE PIEMONTE (2015), *SI. Il vocabolario della Social Innovation*, Torino: www.csрпиemonte.it/comunicazione

- REIN M., STOTT L. (2009), *Working Together: Critical Perspectives on Six Cross-Sector Partnerships*, «Southern Africa Journal of Business Ethics», 90(1): 79-89.
- REINDAL S. M. (2009), *Disability, capability, and special education: Towards a capability based theory*, in «European Journal of Special Needs Education», 24(2): 155-168.
- RENNINGS K. (2000), *Redefining Innovation-Eco-Innovation Research e the Contribution from Ecological Economics*, «Ecological Economics», 32(2): 319-332, Elsevier.
- RIES E. (2011), *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, New York: Currency.
- RILL B., HÄMÄLÄINEN M. (2018), *The Art of Co-Creation: A Guidebook for Practitioners*, London: Palgrave Macmillan.
- RIVOLIN U.J. (2008), *Repositioning planning in a governance context: a technological perspective*, EURA Conference *Learning cities in a knowledge based society*, October 9-11, Milano.
- RONA P. (2017), *Ethics, Economics and the Corporation*, in P. Rona, L. Zsolani (eds.), *Economics as a moral science*, Berlino: Springer.
- ROVERATO G. (1984), *La terza regione industriale*, in S. Lanaro (a cura di), *Storia d'Italia. Le Regioni. Il Veneto*, Torino: Einaudi.
- ROVERATO G. (1995), *Alle origini del modello veneto*, in «Studi di storia economica sul Veneto»: 201-218, Padova: La modernissima.
- ROVERATO G. (2010), *Il tempo dell'impresa. Cento anni di industria padovana tra storia e futuro-Padova 1010-2010. Un caso di (virtuosa) industrializzazione*, Padova: Confindustria Padova.
- ROVERATO G. (2012), *Marzotto Gaetano Jr*, in *Dizionario biografico della Valle dell'Agno*. Sommacampagna (VR): Cierre edizioni.
- RUGGIE J.G. (2017), *Multinationals as Global Institution: Power, Authority and Relative Autonomy*, «Regulation and Governance»: 1-17.
- RUGGIU D. (2015), *Anchoring European Governance: Two Versions of Responsible Research and Innovation and EU Fundamental Rights as 'Normative Anchor Points'*, «Nanoethics», 9(3): 217-235.
- RULLANI E. (2010), *Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*, Venezia: Marsilio.
- RULLANI E. (2017), *Reti collaborative, commons cognitivi e sense-making: nuovi modi di usare il legame sociale per generare valore*, in «Impresa sociale», 10.
- RULLANI E. (2018a), *Riflessività, intraprendenza, condivisione: nuovi spazi di iniziativa politica per la modernità digitale*, in «Quaderni di Rassegna sindacale», Aprile, 2.

- RULLANI E. (2018b), *Lavoro in transizione. Prove di Quarta Rivoluzione Industriale in Italia*, in A. Cipriani, A. Gramolati, G. Mari (a cura di), *Lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione Industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze: Firenze University Press: 423-444.
- RULLANI E. (2018c) *Le competenze necessarie alla nuova classe imprenditoriale per creare sviluppo sostenibile*, in L. Paolazzi, T. Gargiulo, M. Sylos Labini (a cura di), *Le sostenibili carte dell'Italia*, Venezia: Marsilio: 329-356.
- RULLANI F., RULLANI E. (2018), *Dentro la rivoluzione digitale. Per una nuova cultura dell'impresa e del management*, Torino: Giappichelli.
- SABETI H. (2009), *The emerging fourth sector. Executive Summary*. Washington: Aspen Institute.
- SABETI H. (2011), *The for-benefit enterprise*, «Harvard Business Review», 89(11): 98-104.
- SACCONI L. (1991), *Etica degli affari*, Milano: Il Saggiatore.
- SACCONI L., DEGLI ANTONI G. (2011), *Social Capital, Corporate Responsibility, Economic Behaviour and Performance*, New York: Palgrave-MacMillan.
- SALVIATO F., MEGGIOLARO M. (2010), *Ho sognato una banca. Dieci anni sulla strada di Banca Etica*, Milano: Feltrinelli.
- SALVINI A. (1998). *Argomenti di psicologia clinica*, Padova: Upsel Domenighini.
- SANDER B., MULGAN G., ALI R., TUCKER S. (2007), *Social Innovation: what it is, why it matters, how it can be accelerated*, Said Business School, Oxford: University of Oxford.
- SANTOS F., PACHE A. C., BIRKHOLZ C. (2015), *Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises*, «California Management Review», 57(3): 36-58.
- SAVITZ A.W., WEBER K. (2006), *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success—and How You Can Too*, San Francisco: CA Jossey-Bass.
- SCHERER A.G., PALAZZO G. (2008), *Globalization and Corporate Social Responsibility*, in A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. Sigel (eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford: Oxford University Press: 413-431.
- SCHERER A.G., PALAZZO G. (2011), *The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and Its Implications for the Firm, Governance, and Democracy*, «Journal of Management Studies», 48: 899-931.
- SCHERER A.G., RARCHE A., PALAZZO G., SPICER A. (2016), *Managing for Political Corporate Social Responsibility: New Challenges and Directions for PCSR 2.0*, «Journal of Management Studies», 53: 273-298.
- SCHOEN D., REIN M. (1994), *Frame Reflection. Towards the Resolution of Intractable Policy Controversies*, New York: Basic Books.

- SCHULTZ T. W. (1961), *Investment in human capital*, «American Economic Review», 51(1): 1-17.
- SEN A. (1980), *Equality of What? The Tanner Lecture on Human Values*, Cambridge: Cambridge University Press.
- SEN A. (1994), *La diseguaglianza. Un riesame critico*, Bologna: il Mulino.
- SEN A. (1999), *Il tenore di vita*, Padova: Marsilio.
- SENNET R. (2012), *Together: The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation*, London: Penguin Books.
- SFORZI F. (1997), *Introduzione a ISTAT, I sistemi locali del lavoro 1991*, «Argomenti», 10, Roma: ISTAT.
- SHARMA P., SHARMA S. (2011), *Drivers of proactive environmental strategy in family firms*, «Business Ethics Quarterly», 21(2): 309-334.
- SHUE H. (1980), *Basic Rights. Subsistence, Affluence, and U.S. Foreign Policy*, Princeton: Princeton University Press.
- SMITH A. (1776), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Vol I-II, Strahan W., London: Cadell T.
- SPAGNOLO M. (2006), *Elementi di economia e gestione della pesca*, Milano: Franco Angeli.
- SPIRIG K. (2006), *Social Performance and Competitiveness, A Socio Competitive Framework*, in S. Schaltegger, M. Wagner (eds.) *Managing the Business Case for Sustainability*, Sheffield: Greenleaf Publishing: 82-106.
- STEINBERG E. (2000), *Just Business. Business Ethics in Action*, Oxford: OUP.
- STIMSON R.J., STOUGH R.R., NJIKAMP P.J. (2011), *Endogenous Regional Development: Perspectives, Measurement and Empirical Investigation*, Cheltenham: Edward Elgar.
- STOUT L. (2012), *The Shareholder Value Myth*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- STUBBS W. (2017), *Characterising B-Corps as a sustainable business model: An exploratory study of B-Corps in Australia*, «Journal of Cleaner Production», 144: 299-312.
- SULLIVAN R., HOGAN D. (2002), *Commercial Law and Human Rights*, Dartmouth: Ashgate.
- THOMAS D.F., CROSS J. (2007), *Organizations as place builders*, «Journal of Behavioral and Applied Management», 9(1): 34-64.
- TONIOLO G. (1874), *Il quesito delle piccole imprese industriali nell'odierno momento storico* (Continuazione e fine), in «Rassegna di Agricoltura, Industria e Commercio», 3(6): 438-455.
- TOURANINE A. (2005), *Un nouveau paradigme. Pour comprendre le monde aujourd'hui*, Paris : Fayard.
- TOURAINÉ A. (2005b), *Critica della modernità*, Milano: Il Saggiatore.
- TURCHI G.P. (2002). *Tossicodipendenza. Generare il cambiamento. Tra mutamento di paradigma ed effetti pragmatici*. Padova: Upsel Domenighini.

- TURCHI G.P., CIGOLINI D. (2017). *La risosta all'emergenza come occasione di promozione della Salute e Coesione della Comunità. Il contributo del sevirio InOltre*, Padova: Cleup.
- TURCHI G.P., GHERARDINI V. (2014), *Politiche pubbliche e governo delle interazioni della Comunità: il contributo della Metodologia Respons.*In.*City per l'attuazione dei principi di democrazia partecipativa e deliberativa*. Milano: Franco Angeli.
- TURCHI G., ORRÙ L. (2014). *Metodologia per l'analisi dei dati informatizzati testuali. Fondamenti di teoria della misura per la Scienza Dialogica*. Napoli: EdiSES.
- TURCHI G.P., ROMANELLI M. (2013), *Discursive Configuration*, T. Teo, *Encyclopedia of Critical Psychology*, New York: Springer: 467-470.
- TURCHI G.P., ROMANELLI M. (2014), *Libro bianco per la promozione dell'efficienza nell'amministrazione della giustizia. Proposte in materia di risoluzione stragiudiziale dei conflitti e delle controversie*, Padova: Cleup.
- TURCHI G., ROMANELLI M., BONAZZA F., GIRARDI A. (2013). *Discursive Repertory*, in T. Teo, *Encyclopedia of Critical Psychology*, New York: Springer: 457-463.
- TURCHI G.P., VENDRAMINI A. (2016). *De Rerum salute. Teoria e prassi per un'architettura dei servizi generativa di salute*. Napoli: EdiSes.
- UNIONCAMERE-INFOCAMERE (2018), *Imprese: una su dieci è under 35*. Infocamere, 8 ottobre. http://www.vt.camcom.it/it/news/unioncamere-infocamere-impreses-una-su-dieci-e-under-35_602.htm/.
- VAN TATENHOVE J., ARTS B., LEROY P. (2000), *Political Modernisation and the Environment. The Renewal of Environmental Policy Arrangements*, Dordrecht: Kluwer Academic.
- VENTURI P., STURABOTTI D. (2018), *Imprese coesive. Relazioni e territorio come leva della competitività*, short paper 18/2018 dal rapporto *Coesione e competizione. Le nuove geografie della produzione del valore in Italia*, Forlì: Fondazione Symbola e Unioncamere e AICCON.
- VENTURI P., ZANDONAI F. (2016), *Le imprese ibride che generano valore condiviso*, «Nòva – Il Sole 24 Ore», maggio 2016. <http://www.secondowelfare.it/terzo-settore/impresa-sociale/le-impreses-ibride-che-generano-valore-condiviso.html>.
- VENTURI P., ZANDONAI F. (2016), *Impreses ibride: Modelli d'innovazione sociale per rigenerare valori*. Milano: EGEA.
- VOGEL D. (2005), *The Market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Washington DC: The Brookings Institution.
- WAPNER P. (1995), *Corporativism in Perspective. An Introductory Guide to Corporatist Theory*, London: SAGE.
- WALRAS, L. (1874), *Eléments d'économie politique pure*, Lausanne: Rouge.

- WARTICK S.L. (1988), *How issues management contributes to corporate performance*, «Business Forum», 13(2): 16-22.
- WARTICK, S.L., COCHRAN, P.L. (1985), *The Evolution of the Corporate Social Performance Model*, «Academy of Management Review», 10: 758-769.
- WEBER M. (1922), *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*; trad.it. *Il metodo delle scienze storico-sociali*, Torino: Einaudi, 1958.
- WEBER M. (1922), *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen: Mohr; trad. It. *Economia e Società*, Milano: Comunità, 1995.
- WEBER M. (2003), *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, Milano: Rizzoli.
- WEISBROD B. A. (1988), *The Nonprofit Economy*, Cambridge (Mass.): Harvard University Press.
- WERHANE P.H. (2007), *Corporate Social Responsibility/Corporate Moral Responsibility. Is There a Difference and the Difference It Makes*, in S.K. May, G. Cheney, J. Roper, *The Debate over Corporate Social Responsibility*, Oxford: Oxford University Press: 459-474.
- WERTHER W.B., CHANDLER D.A. JR., (2006), *Strategic corporate social responsibility*, New York: SAGE.
- WETTSTEIN F. (2009), *Multinational Corporations and Global Justice. Human Rights Obligations of a Quasi-Governmental Institution*, Stanford: Stanford University Press.
- WETTSTEIN F., GULIANI E., SANTANGELO G.D., STAHL G.K. (2018), *International Business and Human Rights: A Research Agenda*, «Journal of World Business», <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.10.004>.
- WHATELY R. (1966), *Lectures on Political Economy*, (1st. ed. 1832), New York: Augustus Kelley Pu.
- WILLARD B. (2002), *The Sustainability Advantage: Seven Business Case Benefits of a Triple Bottom Line*, Gabriola Island: New Society Publishers.
- WITTGENSTEIN L. (1967). *Ricerche filosofiche*. Torino: Einaudi.
- WITTSTEIN T. (1867), *Mathematische Statistik und deren Anwendung auf National- Ökonomie und Versicherung-wissenschaft*, Hannover: Hahn'sche Hofbuchland-lung.
- WOOD D.J., JONES R.E. (1995), *Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem In Empirical Research On Corporate Social Performance*, «International Journal of Organizational Analysis», 3(3): 229-267.
- WOOD D.J. (1991), *Corporate social performance revisited*, «Academy of Management Review», 16(4): 691-718.
- YANG X., RIVERS C. (2009), *Antecedents of CSR Practices in MNCs' Subsidiaries: A Stakeholder e Institutional Perspective*, «Journal of Business Ethics», 86(2): 155-169.
- YILMAZ İ. (2013), *Social Performance vs. Financial Performance: CSR disclosures*

- as an indicator of Social Performance*, «International Journal of Finance & Banking Studies», 2(2): 53-65.
- ZAMAGNI S. (2006), *The Ethical Anchoring of CSR*, in L. Zsolnai, *Interdisciplinary Yearbook of Business Ethics*, Oxford: Peter Lang.
- ZAMAGNI S. (2007), *L'economia del bene comune*, Roma: Città Nuova.
- ZAMAGNI S. (2013), *Impresa responsabile e mercato civile*, Bologna: il Mulino.
- ZAMAGNI S. (2018), *Dalla responsabilità sociale alla responsabilità civile di impresa*, M.A.S.Ter School, *Oltre la Responsabilità sociale di impresa: comunità e territori sostenibili*, Università di Padova, Banca Etica, Padova, 13 settembre.
- ZINGALES L. (1998), *Corporate Governance*, in *The New Palgrave Dictionary of Economics and Law*, London: Macmillan.
- ZSOLNAI L. (2004), *Spirituality and Ethics in Management*, Boston: Kluwer Academic Publishers.

Note sugli autori

PATRIZIA MESSINA: Professore di Scienza politica, Università degli Studi di Padova, Direttore del Centro Interdipartimentale di Studi Regionali “Giorgio Lago” (CISR), Direttore del Master *Governance delle reti di sviluppo locale* (GRSL), docente promotore di SHERPA, spin off dell’Università di Padova.

ELENA BATTAGLINI: Ricercatore Senior, Responsabile dell’Unità di Ricerca “Economia Territoriale” – Fondazione Giuseppe Di Vittorio CGIL, Roma.

BLERINA BRAMI: Master in *Governo delle reti di sviluppo locale* dell’Università degli Studi di Padova. Borsista di ricerca presso il CISR “Giorgio Lago” dell’Università di Padova nell’ambito del progetto “Responsabilmente” (Dgr. 948/2016).

SILVIA CAVALLARIN: Consigliere di parità, Città metropolitana di Venezia. Master in *Governo delle reti di sviluppo locale* dell’Università degli Studi di Padova. Borsista di ricerca presso il CISR “Giorgio Lago” dell’Università di Padova nell’ambito del progetto “Responsabilmente” (Dgr. 948/2016).

VALENTINA DE MARCHI, Ricercatrice di Economia dell’Università di Padova-Dipartimento di Scienze Economiche e aziendali “Marco Fanno”.

ANDREA FRANCONI: Master in *Governo delle reti di sviluppo locale* dell’Università degli Studi di Padova.

ALVISE GASPAROTTO: Master in *Governo delle reti di sviluppo locale* dell’Università degli Studi di Padova. Borsista di ricerca presso il CISR “Giorgio Lago” dell’Università di Padova nell’ambito del progetto “Responsabilmente” (Dgr. 948/2016).

PAOLO GUBITTA: Professore di Economia, Università degli Studi di Padova – Dipartimento di Scienze Economiche e aziendali “Marco Fanno”.

LORENZO LIGUORO: Project Manager di Design collaborativo, presidente di SHERPA srl, spin off dell’Università di Padova.

GIULIO MATTIAZZI: Dottore di Ricerca in *Democrazia nel sec. XXI*, Università di

Coimbra e Università di Padova (2014). Borsista di ricerca presso il CISR “Giorgio Lago” dell’Università di Padova nell’ambito del progetto “Responsabilmente” (Dgr. 948/2016).

ELENA PARIOTTI: Professore di Filosofia del Diritto, Università degli Studi di Padova, Direttore del Dipartimento di Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali – SPGI

ENZO RULLANI: Già Professore di Economia, Università Ca’ Foscari di Venezia.

GAIA SCARPARO: Master in *Governo delle reti di sviluppo locale* dell’Università degli Studi di Padova. Borsista di ricerca presso il CISR “Giorgio Lago” dell’Università di Padova nell’ambito del progetto “Responsabilmente” (Dgr. 948/2016).

ALESSANDRA TOGNAZZO: Assistant professor di Organizzazione aziendale e docente di Family Business, Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “Marco Fanno”, Università di Padova.

GIAN PIERO TURCHI: Professore di Psicologia delle differenze culturali presso l’Università degli Studi di Padova e fondatore della *Scienza Dialogica* dedicata all’analisi delle regole del linguaggio ordinario.

LUCA ZARRI: Professore di Politica Economica presso il Dipartimento di Scienze Economiche dell’Università di Verona.

STEFANO ZAMAGNI: Professore di Economia, Università di Bologna e *Johns Hopkins University*, SAIS Europe.

ALESSIA ZOPPELLETTO: Assegnista di Ricerca presso il Dipartimento di Economia Aziendale dell’Università di Verona.

***Oltre la responsabilità sociale di impresa
Territori generativi tra innovazione sociale e sostenibilità***

a cura di Patrizia Messina

*al momento in cui questo libro è stato realizzato
lavorano in casa editrice:*

direttore: Luca Illetterati
responsabile di redazione: Francesca Moro
redazione: Valentina Berengo
 Maria Ceresatto
 Giulia Pinto
responsabile tecnico: Enrico Scek Osman
amministrazione: Corrado Manoli,
 Alessia Berton
 Andrea Casetti

PADOVA
UP

PATRIZIA MESSINA: è professore di Scienza politica dell'Università di Padova, Direttore del Centro Interdipartimentale di Studi Regionali "Giorgio Lago" (CISR) e direttore del Master in Governance delle reti dello sviluppo locale. Fra le pubblicazioni recenti, i volumi: *Politiche e Istituzioni per lo sviluppo del territorio: il caso del Veneto* (PUP, 2016); *Modi di regolazione dello sviluppo locale. Una comparazione per contesti di Veneto ed Emilia Romagna* (PUP, 2012).

Mettere i territori (al plurale) al centro della responsabilità sociale per lo sviluppo è una scelta importante, che ha il senso di orientare tutti gli attori dello sviluppo verso un'assunzione di responsabilità. Significa insomma considerare non solo le singole imprese, i singoli attori, ma soprattutto le interazioni e le relazioni che legano le imprese e gli altri attori strategici alle dinamiche di sviluppo del territorio: dall'ente locale e regionale, alle associazioni di rappresentanza degli interessi; dalle banche, alle Università. Significa insomma andare oltre i vecchi schemi "compensativi" della *Corporate Social Responsibility* (CSR) e cogliere soprattutto il sistema di relazioni che lega l'impresa al contesto territoriale di riferimento. La chiave di lettura e di analisi dovrebbe spostarsi allora dalla CSR della singola impresa, alle dinamiche in grado di *generare valori condivisi*, coniugando la responsabilità sociale con l'innovazione sociale e la sostenibilità dello sviluppo entro un dato territorio.

9 788869 381607



30,00 €