



Unione Europea  
Fondo sociale Europeo



MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLE POLITICHE SOCIALI

Direzione Generale per le Politiche  
per l'Orientamento e la Formazione



ISTITUTO EUROPEO  
per la formazione  
professionale



Regione Autonoma  
della Sardegna  
Assessorato del Lavoro,  
Formazione Professionale,  
Cooperazione e Sicurezza Sociale

## NUOVE OFFICINE: RICCHEZZA, IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE, POLITICHE DI SVILUPPO. VISION DEL PROGETTO.

NUOVE OFFICINE



## I PARTNER

---



**Responsabilità Etica**  
*Fondazione Culturale*



**Pegaso**  
*Studio di Ricerca e Formazione*



**Nova / onlus**  
*Consorzio per l'Innovazione Sociale*



**Consortio SIS**  
*Sviluppo Impresa Sociale*



**CRENO.S**  
*Centro Ricerche Economiche Nord Sud*



**IARES**  
*Istituto Acli per la Ricerca e lo Sviluppo*



**Nuova Prospettiva**  
*Cooperativa Sociale*

---

**NUOVE OFFICINE:  
RICCHEZZA, IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE, POLITICHE DI SVILUPPO.  
VISION DEL PROGETTO.**



NUOVE OFFICINE  






---

## INDICE

1. Prefazione <i>di Ugo Biggeri</i> .....	pag. 7
2. Introduzione <i>di Franco Azzali</i> .....	pag. 11
3. La Vision del progetto <i>di Silvia Azzali</i> .....	pag. 13
4. Il progetto <i>di Roberto Piccinini</i> .....	pag. 39
5. Il lavoro dei gruppi nel Seminario di Sassari <i>di Roberto Piccinini</i> .....	pag. 46
6. La rete di sostegno all'economia sociale sarda secondo i soci di Banca Etica del territorio .....	pag. 52
<i>di Fabio Faina, Carlo Usai, Roberto Sedda, Sara Sini</i>	
7. Riflessioni sul Terzo Settore in Sardegna <i>di Selena Ughi, Ottavio Sanna e Salvatore Rubino</i> .....	pag. 55
8. Alcune riflessioni a margine del seminario "Nuove Officine" <i>di Antonello Caria</i> .....	pag. 60
9. Frammenti di Mosaico .....	pag. 63
- Leggere l'organizzazione <i>di Franco Azzali</i> ;	
- Il paradigma critico nelle organizzazioni <i>di Letizia Di Bartolomeo</i> ;	
- Intervista a Itamar Rogovsky;	
- Osservazioni di un teologo sull'impresa moderna <i>di Pompeo Piva</i> ;	
- La moralità del profitto <i>di Pompeo Piva</i> ;	
- L'etica dell'azienda nella situazione del postmoderno <i>di Pompeo Piva</i> ;	
- La cultura come dimensione della ricchezza di impresa <i>di Lauro Mattalucci</i> ;	
- Annotazioni su impresa etica ed etica di impresa <i>di Lauro Mattalucci</i> ;	
- Il valore civile della gratuità <i>di Vittorio Pelligrina</i> ;	
- Welfare futuro: costruzione di un nuovo statuto epistemologico della cultura del sociale <i>di Vincenzo Castelli</i>	



# 1

## PREFAZIONE

di Ugo Biggeri<sup>1</sup>

### LE PREMESSE DEL PROGETTO

*La Fondazione Culturale Responsabilità Etica ha intrapreso, dalla sua costituzione da parte di Banca Etica, una seria riflessione sui modelli economici e la loro relazione con le problematiche sociali ed ambientali, soprattutto quelle che hanno forti implicazioni sull'intero pianeta.*

*Dalle elaborazioni frutto in particolare del comitato di garanzia della mostra convegno Terra Futura che la fondazione organizza a Firenze nel mese di aprile si evince che uno dei problemi fondamentali dell'economia oggi è il concetto di limite.*

*Limite delle nostre capacità tecnologiche, limite delle risorse naturali, limite fisico del pianeta, limite della capacità di diffusione di benessere.*

*Nel passato quando una comunità locale si è trovata di fronte ai propri limiti (generalmente dovuti alle condizioni geografiche e alla difficoltà di spostamento) ha avuto solo alcune possibilità per evitare gravi crisi: elabo-*

NOTE:

<sup>1</sup> Presidente della Fondazione Culturale Responsabilità Etica, membro del Consiglio di Amministrazione e socio fondatore della Banca Popolare Etica.

*rare un sistema di gestione condiviso della risorsa limitata (bene comune), trovare soluzioni di tipo tecnologico, espandere (spesso con la violenza) le proprie capacità di approvvigionamento.*

*Stante la situazione attuale a livello mondiale, la possibilità di una rivoluzione tecnologica, anche ammesso che sia possibile, non sembra in grado di avere effetti determinanti su un sistema basato sulla crescita di consumi in un mondo finito.*

*L'ipotesi di controllo violento delle crisi inevitabili, che purtroppo oggi pare più o meno inconsciamente essere seriamente uno scenario possibile, oltre che assolutamente da rifiutare non può neanche essere sul lungo periodo una soluzione sia per problemi sociale che ambientali.*

*Ecco allora che, come nel villaggio localizzato medioevale i limiti imposti dalla mobilità e dalla natura rendevano necessario stabilire insieme i sistemi di gestione dei beni comuni o meglio dei beni gestiti in comunanza (gli usi civici, ma anche le infinite regole non scritte), oggi nel villaggio globale i limiti naturali del "villaggio" (la Terra) ci impongono di capire insieme quali beni comuni dobbiamo gestire in comunanza riscoprendo alcuni cardini fondamentali dell'agire umano che oggi l'economia misconosce quasi totalmente: l'importanza degli aspetti relazionali, la partecipazione di singoli e delle comunità locali alla gestione di tali beni.*

*Non è cosa da poco, secondo Ivan Illich "la legge sui beni comuni non è scritta non solo perché la gente non era interessata a farlo, ma anche perché essi esprimevano una realtà troppo complessa per essere racchiusa in articoli di legge".*

*Oggi forse occorre tentare di fare questo sforzo: è sicuramente complesso e sicuramente presuppone dei cambiamenti dell'agire politico, fiscale, economico, imprenditoriale, individuale che riusciamo appena ad intuire, ma è una delle strade che dobbiamo percorrere per poter dare un futuro alla terra.*

*Il progetto NUOVE OFFICINE di cui la Fondazione è promotrice in Sardegna, insieme ad importanti partner nazionali e locali, rappresenta un ulteriore passo verso la sperimentazione concreta di un nuovo modo di intendere l'economia e le relazioni che la creano.*

*L'idea della comunità di pratica si rifà esplicitamente all'idea di condivisione dei saperi come bene comune per costruire reti di buone pratiche e sinergie per uno sviluppo equo e sostenibile.*

*La ricerca sul tessuto sociale che si impegna in Sardegna e l'idea di svilupparlo in rete a partire da idealità comuni è il tratto distintivo per sperimentare nuovi modi, che sappiano sfruttare al meglio le possibilità offerte dalla società della comunicazione, in modo da creare sinergie anche tra soggetti fisicamente lontani.*

*È una strada stimolante e siamo convinti potrà dare frutti interessanti, che potrebbero rappresentare un modello a livello nazionale.*



## 2

# INTRODUZIONE AL PROGETTO

di Franco Azzali<sup>1</sup>

Promuovere sviluppo comporta, come ogni altro impegno progettuale, una molteplicità di decisioni operative in ordine agli obiettivi che si assumono, al loro rapporto con i contesti in cui si collocano, ai metodi e ai mezzi che si scelgono. Quali sono gli obiettivi di crescita possibili in Sardegna? Come si può promuovere, supportare e consolidare un'azione che sia portatrice di sviluppo sia sul piano economico, che su quello sociale, culturale e ambientale? E per realizzare questi scopi quali relazioni sono possibili o necessarie tra la pianificazione delle politiche territoriali da parte degli enti pubblici e la progettazione e programmazione private? Quali le aree di investimento di risorse culturali, finanziarie e tecnologiche sulle quali è opportuno puntare? quali sono le risorse su cui si può effettivamente contare? Quali sono i modelli di impresa e di management che si possono utilizzare?

Domande che si impongono sul piano operativo concreto, ma che necessariamente si collegano ad altre, ancor più generali: parlando di "sviluppo" cosa intendiamo? Quando e a quali condizioni lo possiamo ritenere "sostenibile" rispetto ai diversi piani propri della vita in tutti i suoi aspetti? Cosa dobbiamo intendere per "ricchezza"? e per "impresa"? che rapporto ci può e ci deve essere tra l'impresa, la ricchezza e il contesto sociale e ambientale in cui l'impresa opera? A quale concetto e modello di organizzazione si fa riferimento?

E ancora: secondo quali criteri l'impresa può essere considerata "etica"? e considerata "sociale"? Si collega, e come, il "profitto" alla "eticità" e alla "socialità" dell'impresa?

---

NOTE:

<sup>1</sup> Responsabile scientifico del progetto. Presidente di "Pegaso. Studio di ricerca e formazione"

*La risposta a queste domande implica l'elaborazione di una definizione degli elementi ("sviluppo", "impresa", ecc.), l'individuazione delle loro caratteristiche e la costruzione di tessuti di relazioni tra di essi: in altri termini, implica la costruzione di teorie e modelli che consentano di descrivere, spiegare, interpretare e, per quanto possibile, prevedere i fenomeni.*

*Nelle scelte concrete che si fanno sul territorio, una risposta a queste domande nei fatti viene comunque data, poiché quando si agisce un sistema di criteri, ossia un apparato teorico, è sempre presente, anche se non sempre consapevole.*

*Un problema è dato dal fatto che talvolta si tratta di teorie implicite, non utilizzate con consapevolezza critica e ciò lascia la possibilità che siano teorie "ingenuo", cioè non scientificamente fondate, o almeno non abbastanza, o teorie confuse o anche teorie in contrasto totale o parziale tra loro.*

*Un altro problema è dato dal fatto che il campo di cui ci occupiamo è giovane ed è in rapida evoluzione, perciò le elaborazioni di cui dispone, anche se articolate e raffinate, necessitano di continua revisione e ripensamento, se non si vuole correre il rischio di collocare vino nuovo in otri comunque invecchiati. Oggi non siamo più sicuri che la distinzione tra "tre settori" (mercato, stato e sociale), così proficua quando è emersa, sia ancora adeguata per esprimere la vitalità del concetto e della prassi dell'impresa sociale, né che il concetto di "sociale" stesso possa restare dentro i confini attualmente tracciati in sede normativa.*

*Queste consapevolezze conducono alla necessità di un confronto costante tra tutti i soggetti privati e pubblici che operano su questo terreno, in modo che possano circolare rapidamente sia le soluzioni operative, le buone pratiche, che vengono trovate sul campo, sia le elaborazioni teoriche che ad esse sono collegate o collegabili, così che cresca il più possibile in modo diffuso la cultura sociale e professionale in materia. È il modello di rete che trova nella Comunità di Pratica una importante realizzazione: in essa i protagonisti del lavoro sul campo si confrontano e si scambiano problemi e soluzioni, elaborano metodi di lavoro e idee, sottopongono a validazione condivisa strumenti operativi ed elaborazioni teoriche. Il progetto Nuove Officine si pone come occasione per un contributo, in prospettiva nazionale e transnazionale, alla costituzione e alla crescita della Comunità di Pratica impegnata in Sardegna sulle problematiche del difficile ma strategico rapporto tra economia, impresa, ricchezza ed etica e socialità.*

# 3

## LA VISION DEL PROGETTO

*di Silvia Azzali<sup>1</sup>*

Lo scopo di queste pagine è di dare la possibilità a chi si accosta al progetto “Nuove Officine” di comprenderne le premesse teoriche e le idee di fondo che hanno portato alla sua scrittura e che ne guideranno le azioni fino alla sua conclusione. Vuole essere un modo concreto di raccontare e di condividere la vision di questo progetto, ovvero i valori e gli assunti fondanti che ne stanno alla base.

Vision, ovvero prospettiva specifica, punto di vista sul mondo, che in questa occasione è il mondo dell’imprenditorialità sarda. Vision, un termine che è estremamente appropriato per introdurre un progetto che ha nelle sue specifiche parole come etica, comunità, sociale, applicate al mondo dell’impresa.

I grandi teorici degli studi organizzativi dicono che è proprio da lì, dalla vision, che si deve partire per promuovere lo sviluppo organizzativo. E dicono, come si leggerà nelle prossime pagine, che alla base di ogni comunità organizzativa vi sono delle idee su come intendere il mondo e la realtà. Dicono, questi studiosi, che questa visione rappresenta il senso che ci si dà per vivere, lo scopo per cui si sta insieme.

Il progetto Nuove Officine nasce da una partnership molto differenziata, che accosta soggetti sardi e organizzazioni del continente, università e privati, soggetti di rappresentanza e non. Agli inizi di settembre

---

NOTE:

<sup>1</sup>Esperta di politiche territoriali e consulente di Sviluppo Organizzativo, membro dello Staff di Pegaso.

bre ci si è ritrovati, come partner, a ragionare proprio del senso che questo progetto poteva avere per noi e per il territorio. Ne sono emerse considerazioni diverse e posizioni molto differenti, come sempre. Ciascuno ha fatto presente il suo punto di vista e ha ascoltato quello altrui. Alla fine è stata esplicitata una vision comune che sarà il filo conduttore di tutte le azioni.

La nostra comunità di pratica parte da lì, in quelle considerazioni si fonda e si apre al territorio e a tutti coloro che, auspiciamo, desidereranno fare parte dei processi che si andranno a proporre.

## 1. COME (NON) PENSIAMO L'ORGANIZZAZIONE (PRIVATA E PUBBLICA)

Di norma si tende a pensare alle **organizzazioni** come a delle entità ben precise, certamente complesse, ma nell'insieme strutturate **come un'unità**, in cui i diversi frammenti si incastrano a formare **un tutto più o meno organico**. Il termine greco organon<sup>2</sup>, da cui proviene il termine organizzazione, significa appunto *strumento, utensile*: pensare l'organizzazione come arnese significa attribuirle una res, un'identità statica, al pari di qualunque altro attrezzo funzionale a uno scopo preciso. Nel linguaggio comune, ad esempio, si parla di Banca Etica, del Comune, dell'impresa sociale come soggetti unitari che, in qualche modo, inglobano e sovrastano l'agire stesso delle persone che concretamente fanno essere ed esistere l'organizzazione: prima vi è l'*organigramma*, scheletro razionale del disegno organizzativo, poi i lavoratori, cui è richiesto di appartenere e di aderire attraverso funzioni e ruoli coerenti e integrati rispetto al sistema osseo complessivo.

Nelle teorie organizzative più recenti, invece, il sostantivo ha ceduto il passo al verbo, “**organizzarsi**”, assumendo come punto di vista prioritario quello dell’azione, in base al quale “*l’organizzazione viene letta come una modalità di relazione e di azione di un soggetto collettivo*”<sup>3</sup>: l’organizzazione non è un’entità fissa e statica nel tempo ma al contrario è un lungo e continuo processo che le persone agiscono per raggiungere gli scopi che si sono prefissate.

Le radici di questo spostamento sono da ricercarsi, innanzitutto, nell'assunzione del **paradigma del caos** come sfondo dell'agire organizzativo: la realtà è il continuo dialogo e l'alternarsi ininterrotto di stati di **ordine**, contrassegnati da caratteristiche di stabilità, di percezione di unitarietà, con stati di **disordine** in cui la molteplicità dell'esperienza, la complessità dell'agire, il "rumore" pongono in discussione le acquisizioni e le forme – seppur temporaneamente – raggiunte.

Il benessere dell'organizzazione, quindi, l'efficacia del suo agire, la sua stessa identità non possono mai essere date in modo immutabile ma sono il frutto della **continua ricerca** e sperimentazione di **forme diverse di equilibrio** tra ciò che si conosce e ciò che è nuovo; tra ciò che la norma chiede e ciò che il "rumore" stimola; tra ciò che appare legato in modo deterministico e ciò che il caso propone e "impone".

La vita dell'organizzazione, pertanto, è caratterizzata da un necessario dinamismo e dalla capacità di affrontare i continui cambiamenti che il contesto esterno richiede (**incertezza** è oggi la parola utilizzata dai più per indicare le accelerazioni e trasformazioni economiche, politiche, tecnologiche che investono i nostri paesi) e che lo stesso ambiente interno reclama (l'**ambiguità**, dicono gli studiosi, dovuta alle relazioni interne, al manifestarsi dei conflitti, agli assestamenti dei disegni organizzativi, ecc). L'organizzarsi è quindi un'azione che si costruisce giorno per giorno e che a fianco di attività più o meno stabili, affianca invece in continuazione elementi innovativi dovuti alla necessità di affrontare i problemi quotidiani e le grandi questioni strutturali legate all'identità.

"Le organizzazioni così concepite sono organismi vivi, sono qualcosa di umano. (...)"<sup>4</sup> che trovano il segreto della loro sopravvivenza nella **capacità di costruire delle strategie** di breve e medio periodo che possono servire a "digerire" la densità dei cambiamenti esterni ed interni e che, dall'altra parte, sappiano convertire le minacce (intese nel senso di problemi più o meno quotidiani) in opportunità di sviluppo.

Per l'impresa sociale sarda, ad esempio, l'approvazione della legge regionale 23 del 2005 rappresenta un importante cambiamento di scenario, perché apre una nuova stagione delle politiche sociali, andando a toccare concretamente l'operatività del lavoro sul territorio, soprattutto dal punto di vista delle relazioni con la pubblica amministrazione locale.

Questo stimolo potrà essere accolto secondo un approccio reattivo, di adesione "burocratica" con l'unico obiettivo di continuare a lavorare in continuità con il passato (vivendolo, in qualche modo, come "minaccia"); oppure questo forte impulso potrà essere accolto e rielaborato a livello dei processi organizzativi, cercando di integrare la propria strategia con le nuove opportunità/vincolo, decidendo magari di proporre all'amministrazione momenti di analisi dei bisogni condivisi sulla base dei quali impostare la progettazione territoriale e le relazioni tra organizzazioni.

L'organizzazione, insomma, che ha il baricentro eccessivamente nelle sue strutture e che tende a non confrontarsi con il cambiamento rischia di atrofizzarsi e di perdere la capacità di dare risposta ai bisogni dell'ambiente, interno ed esterno che sia: le strategie sono quindi la bussola in grado di legare l'orientamento alla propria mission con l'imprevedibilità del futuro in una visione di organizzazione la cui stessa identità è data dal movimento (è una trasformazione permanente, un **processo di instabilità continua**).

## 2. DA RISORSA A SOGGETTO

*"Non c'è, pertanto, gente dentro le organizzazioni, bensì ci sono le persone che si organizzano, che si relazionano, che interagiscono e che si avvalgono di strumentazioni e risorse allo stesso modo in cui un elettrista usa una pinza o un contadino il trattore"*<sup>5</sup>: una prima e importante conseguenza di questa visione "processiva" dell'organizzazione è che nella misura in cui l'organizzarsi è un verbo, ha bisogno e non può esistere senza avere dei **soggetti**, titolari pieni dell'azione. Le persone infatti si mettono insieme, interagiscono, danno vita a relazioni professionali e personali, agiscono dei processi organizzativi al fine di raggiungere gli scopi che, in misura variabile, condividono e in cui si riconoscono.

Nel caso del lavoro sociale e delle imprese di economia sociale questa identificazione rispetto alle finalità è molto forte e rappresenta una specificità importante che il più delle volte è garanzia di attenzione e di qualità del servizio, ma è altrettanto presente nelle imprese di produzione di altro tipo. L'affermarsi, ad esempio, di approcci organizzativi basati sul business process reengineering e sul lavoro per proces-

si in senso più ampio, testimonia la consapevolezza che efficacia ed efficienza passano attraverso tutte le fasi del lavoro (sia di produzione che di gestione amministrativa, ecc) così come le persone – indipendentemente dal loro ruolo e dall'interpretazione che del ruolo danno – le mettono in pratica.

Se, quindi, la strategia ha il compito di orientare il percorso verso il raggiungimento degli obiettivi in un contesto di "mare mosso" è importante che vi sia condivisione e consapevolezza dei piani strategici e degli scenari che ciascun soggetto dell'organizzazione sperimenta e con cui si confronta e si misura nello svolgimento del suo lavoro.

Questa visione, quindi, abbandona l'idea della **risorsa umana**<sup>6</sup> come elemento subordinato e strumentale al compiersi di un disegno organizzativo che esiste al di là della persona, in favore del riconoscimento dell'unicità dell'esperienza organizzativa a partire da coloro che ogni giorno agiscono le pratiche concrete: l'identità organizzativa è data dai soggetti reali e non da altro.

Assumere concretamente questa visione e implementarla a livello di strategie consapevoli può rappresentare un fattore importante di sviluppo organizzativo: *"Se le persone prendono coscienza della situazione si potrà avanzare verso un tipo di impresa nuovo, (...) dove le persone sono sempre al centro dell'azione, cosa che non accade quasi mai nella stragrande maggioranza dei casi perché, al giorno d'oggi, le persone sono state trasformate in risorse al servizio degli interessi dell'impresa"*<sup>7</sup>

Questo ultimo avvertimento, indirizzato prevalentemente a una platea di imprenditori "profit", è però occasione di riflessione anche per le imprese sociali e per le pubbliche amministrazioni. Sono infatti poche le organizzazioni dell'economia sociale che non dichiarino con sincerità nella loro finalità la promozione della persona, l'attenzione ai valori, la centralità dei bisogni, ma queste dichiarazioni di principio si scontrano poi con un mercato difficile, con dei processi di produzione dei servizi molto articolati e personalizzati, con un'elevata complessità.

Il risultato, il più delle volte assolutamente inconsapevole, è che il mondo interno, i soggetti, appunto, vengono esposti a stress economici, motivazionali, professionali che nel lungo periodo possono creare burn out e un forte turn over occupazionale. Quasi che, in qualche forma, il "cliente" esterno, il bambino

portatore di handicap, l'anziano allettato, la persona con un problema psichiatrico, ecc, venga considerato più importante rispetto a quello interno, il lavoratore, appunto: "l'importante è offrire il servizio", "è un lavoro in cui un po' di sacrificio economico ricompensa l'aiuto al prossimo", ecc.  
*L'organizzazione, in questi casi, promuove soggetti o utilizza risorse?*

### 3. PROCESSI APERTI

La domanda appare tanto più strategica se si assume anche l'ulteriore applicazione dell'idea di processo organizzativo: la **catena di clienti**. Il termine cliente, rispolverato e rivalorizzato dalle teorie sulla Qualità, sta a indicare colui che desidera il risultato di un'azione, produttiva o di altro tipo poiché lo ritiene desiderabile, utile ed è disposto a pagare un prezzo per averlo. In questo senso il termine dà importanza a colui che si accosta all'organizzazione, non più e non solo come utente passivo di ciò che viene prodotto, ma piuttosto come soggetto attivo con piena dignità di scelta e di preferenza.

Il processo è fatto di tante azioni, ciascuna messa in opera da un soggetto diverso anche se appartenente a un'unica organizzazione e ciascuno elabora il risultato di qualcun altro: lo psicologo scolastico prepara un progetto su indicazione del presidente della cooperativa che ha interagito con l'amministrazione locale raccogliendone i bisogni, e a sua volta lo consegna all'amministrazione della cooperativa per verificare il preventivo di spesa, prima di inviarlo al cliente esterno, l'ente locale appunto.

**Il processo**, insomma, **unisce clienti interni all'organizzazione con i clienti esterni**, facendo sì che il risultato del lavoro di ciascuno abbia ripercussioni e valore anche per gli altri. Se il presidente avrà mal interpretato i bisogni espressi dall'assessore avrà dato indicazioni non corrette per la stesura del progetto, che, una volta terminato, potrebbe venire respinto; un'assistente domiciliare non accuratamente sostenuta nella fatica del lavoro di cura potrebbe facilmente non essere in grado di garantire lo standard di qualità sostanziale richiesta dall'amministrazione; la richiesta di un mediatore linguistico per un bam-

bino di un'etnia fino a quel momento non presente genererà nuove soluzioni a livello organizzativo; ecc. Questa **interdipendenza** è molto sentita nella realtà delle politiche sociali (non solo) sarde.

Quando ci si accosta all'impresa sociale infatti emerge il tema del rapporto – critico -con la pubblica amministrazione: si possono migliorare processi, si può sviluppare attenzione ai lavoratori, si può promuovere cambiamento ma quando l'ente locale decide di aggiudicare una gara di appalto con la logica del ribasso economico, tutto questo miglioramento sembra – nella percezione dei responsabili imprenditoriali- essere inutile. Quando invece si dialoga con l'amministrazione comunale referente dei servizi alla persona molto spesso emerge il bisogno di potersi confrontare con il mondo imprenditoriale per costruire insieme dei processi di sviluppo: spesso gli assessori e i funzionari chiedono qualità ai lavoratori sociali, allo scopo di offrire all'utenza servizi adeguati e spesso lamentano le difficoltà di relazione con le cooperative, l'eccessivo ricambio del personale di servizio, qualche inaffidabilità di troppo.

L'organizzarsi è quindi un **processo aperto** che lega ambiente interno e ambiente esterno e che sulla base di questa interdipendenza **si struttura e si ristruttura** ricercando, appunto, condizioni di equilibrio tra "ordine e disordine". Nel primo caso descritto, ad esempio, la cooperativa potrebbe dover scegliere di tagliare i costi di supervisione e i momenti di equipe, al fine di poter giungere al prezzo richiesto dall'amministrazione, così mette a rischio la propria identità basata sulla convinzione che la qualità sociale passi attraverso la condivisione di metodi e approcci.

Nel secondo caso, a seguito di qualche protesta di troppo dell'utenza, l'amministrazione potrebbe decidere di ampliare i criteri di selezione dei progetti andando al di là della logica del ribasso e favorendo la concorrenza delle idee più che dei soli costi.

In ogni caso l'organizzarsi **dell'una e dell'altra evolve**, si **trasforma**, producendo cambiamenti sia nell'ambiente esterno che nella propria identità. Il risultato finale è il risultato di tutti.

## 4. COMUNITÀ DI SOGGETTI E COMUNITÀ DI PRATICA

Il punto di vista del processo consente di riflettere sui fenomeni organizzativi e mette in evidenza i due aspetti fondanti di questa realtà: i soggetti che sono l'organizzazione e le relazioni che tra questi intercorrono fitte. Accettare la visione dell'*"organizzarsi umano multidimensionale"*<sup>8</sup> infatti implica l'andare al di là dei riduzionismi che tendono a vedere prevalentemente o esclusivamente gli aspetti razionali o parziali (il processo produttivo, la leadership, l'organigramma) dell'esperienza organizzativa per ridare pieno spessore anche agli aspetti individuali e affettivi che caratterizzano la partecipazione umana all'agire (la motivazione, il sentimento di appartenenza, le invidie, ecc): *"i membri dell'organizzazione non vengono pagati per mettere da parte i loro sentimenti"*<sup>9</sup> e *"se vogliamo uscire dalle trappole che derivano dal parlare di impresa come se fosse un soggetto unitario conviene rimettere al centro dell'attenzione gli attori sociali in carne ed ossa, con le loro aspirazioni, le loro motivazioni, le loro ansie, ...."*<sup>10</sup>.

L'uomo assunto in toto, quindi, in una riflessione che fa convergere la prospettiva della scienza organizzativa con le radici del paradigma relazionale e con il punto di vista dell'antropologia relazionale. Donati<sup>11</sup> sottolinea infatti che l'essere umano non può esistere senza relazione con l'altro e pertanto la relazione è elemento costitutivo della persona: *"Questa relazione è il "costitutivo" del suo poter essere persona, come lo sono l'aria e il cibo per il corpo. Sospendetevi la relazione con l'altro e avrete sospeso la relazione con sé"*<sup>12</sup>. Piva, a sua volta, richiama come sfondo e come radice intrinseca di ogni riflessione sull'azienda e sul rapporto con l'etica questa *fondazione comunitaria* dell'essere umano e ricorda che *"nel mondo e attraverso il mondo l'uomo realizza il suo rapporto con gli altri uomini e con tutto il creato. La dimensione comunitaria dell'esistenza umana è inseparabile dalla dimensione mondana"*<sup>13</sup>. Pelligra introducendo una riflessione sull'antropologia relazionale, sottolinea: *"(...) l'assunto antropologico in virtù del quale l'individuo appare come un "animale con bisogni" per il quale il rapporto con l'altro assume un valore ontologico e non meramente strumentale"*<sup>14</sup>.

L'uomo non è un'isola<sup>15</sup>, insomma, e la relazione con "l'altro da sé", anche nel contesto professionale è fondante della propria identità e dell'identità dell'organizzazione: *"non esistono soggetti e oggetti isolati ma*

*complesse trame relazionali in cui soggetto e oggetto si definiscono relazionalmente allo e auto poeticamente*<sup>16</sup>. L'identità organizzativa, quindi, rispecchia l'identità dei soggetti (e viceversa) e lo stesso processo dell'organizzarsi è dato dalle relazioni tra le persone e dai processi che queste relazioni fanno scaturire, in una visione in cui non vi è "un prima e un poi" ma una corrispondenza relazionalmente definita.

Per questo motivo, ad esempio, "quando parliamo di organizzazione, parliamo dell'intelligenza collettiva, che è lo sviluppo mentale che abbiamo appreso provando ad affrontare una situazione comune. Questa interazione libererà l'uomo"<sup>17</sup>. O addirittura vi è chi sostiene che l'organizzazione sia un essere vivente con una sua personalità, una sua anima, un suo spirito dato dalle persone, che sono la vera personalità dell'organizzazione<sup>18</sup>. I soggetti, attraverso processi tangibili e intangibili, attraverso l'apertura alla relazione, attraverso la consapevolezza della potenzialità del loro protagonismo, stabiliscono relazioni che danno vita ad altro.

L'organizzarsi, quindi, è un "reticolato di relazioni tra persone che si costruisce giorno per giorno attraverso l'ascolto e l'attenzione di tutti gli attori umani che in essa agiscono e con essa interagiscono". E' attraverso questi scambi che si realizza il processo produttivo ma è anche in virtù di questi rapporti di reciprocità che si creano relazioni di vicinanza, di condivisione di linguaggi e di valori comuni: si crea, insomma, **comunità**.

Una comunità è un **insieme di individui** che **condivide degli interessi comuni** e che **è e si sente unito da vincoli** che possono essere territoriali, economici, linguistici, organizzativi, ecc. Appartenere a una comunità, in senso sociologicamente più forte, implica anche il rispecchiarsi – in modo più o meno accentuato – in un sistema culturale comune: un patrimonio di valori fondanti, delle teorie sul come si fanno le cose o sul come andrebbero fatte; un linguaggio omogeneo; alcuni riti riconosciuti come abituali.

Ad esempio in un'organizzazione sociale si sta affrontando un importante cambiamento dovuto all'allargamento della base sociale e all'ingresso di nuovi soci portatori di un know how significativo. Tutta la nuova compagnia societaria si riconosce in valori quali la ricerca della qualità, l'attenzione ai bisogni dell'utente, lo spirito di servizio legato al lavoro sociale. Ciò che però ancora differenzia i due gruppi, alme-

no nella percezione dei membri, è il diverso sistema di idee che li caratterizza: gli uni portatori di un orientamento cattolico, gli altri di un pensiero “di sinistra”. Al di là che questa differenziazione sia reale o meno, ciò che interessa osservare è che questa percezione dà luogo, a pochi mesi dalla fusione, al sentimento di appartenenza a due comunità distinte, che interpretano il proprio ruolo tecnico in modo differente: come servizio missionario gli uni, come emancipazione dell’utente l’altro. Cosa manca per promuovere un’identità comune, un senso di appartenenza diffuso? Sostanzialmente, rispondono gli operatori, l’occasione di confronto, di dialogo, di relazione: l’opportunità di creare un linguaggio comune che cominci a tracciare il perimetro di una nuova appartenenza ridefinita insieme, di una nuova **comunità organizzativa**.

Si è però detto che l’organizzarsi è un processo aperto, ovvero un continuum che lega i soggetti protagonisti dell’organizzazione con il contesto ambientale e con i vari stakeholders. Per questo motivo diviene importante l’apertura della comunità organizzativa al territorio e alle altre comunità.

A questo scopo si è scelto di legare le esperienze delle comunità organizzative sarde utilizzando il concetto di **Comunità di pratica**, coniato negli anni novanta da Wenger<sup>19</sup>: un gruppo di soggetti (organizzativi e non), caratterizzati da prassi comuni, che scambiano le loro conoscenze “pratiche”<sup>20</sup> e ne cercano insieme di nuove, con lo scopo di individuare delle soluzioni ai problemi comuni. In questo orizzonte, infatti, ciascuna comunità organizzativa, pubblica o privata che sia, è invitata a portare il proprio contributo per la creazione e il rafforzamento di relazioni di conoscenza, di scambio di buone prassi, di condizione di punti di vista differenti sulla realtà del territorio, di creazione di un nuovo significato dell’agire nel territorio. In uno scenario comune, quindi, è possibile tentare di aprire “le porte” delle diverse organizzazioni per assumere maggiore consapevolezza delle “catene di clienti” territoriali e provare a individuare insieme nuove soluzioni possibili.

## 5. L'IMPRESA

L'impresa è una forma dell'organizzarsi che assume tutte le caratteristiche generali (comunità di soggetti che interagiscono creando relazioni e azioni in una logica di sistema aperto) del concetto di organizzarsi e che, però, si specifica innanzitutto per la peculiarità del suo processo principale: **la produzione di beni e di servizi**. L'impresa, cioè, interpreta i bisogni del contesto di riferimento (sia un territorio che un gruppo di individui "target", per esempio) e tenta di darvi una risposta predisponendo i processi organizzativi, economico-finanziari e produttivi più adeguati. L'obiettivo, naturalmente, è la possibilità di generare valore per i clienti (offrendo la risposta a una domanda più o meno esplicita) e parallelamente per l'imprenditore che scommette sul progetto mettendo a rischio le risorse di cui dispone.

Il successo del progetto imprenditoriale e della scommessa personale dei soggetti che lo promuovono, si misura sulla capacità effettiva di incrementare le risorse di partenza, ovvero la "dotazione" iniziale di beni tangibili e intangibili che hanno permesso l'avvio del processo di produzione: il **capitale economico**, naturalmente, inteso come immobili, denaro, titoli, ecc; il **capitale culturale**, come livello di formazione e di qualificazione individuale dei membri; il **capitale sociale**, ovvero la rete di relazioni interpersonali intrecciate dai membri dell'organizzazione; il **capitale naturale**, inteso come risorse ambientali a disposizione dei processi; il **capitale organizzativo**, dato dal know how espresso dall'organizzarsi a livello di strategie di direzione e di problem solving. L'insieme di queste diverse forme di capitale rappresenta **la ricchezza** dell'organizzarsi che il progetto imprenditoriale deve poter sviluppare o, nei casi più critici, almeno conservare integro. Per poter produrre nuova ricchezza nelle diverse dimensioni è infatti necessario che il rapporto tra i ricavi dell'attività nel suo complesso e i costi sostenuti per le risorse necessarie sia sempre positivo, ovvero che l'attività sappia essere **profittevole**.

Al pari di qualunque organizzarsi, l'impresa si caratterizza inoltre per la sua **apertura al territorio** e alla comunità che lo abita. In una visione ancora strettamente produttiva questa apertura è necessa-

ria almeno per due finalità: da una parte il reperimento delle energie e delle risorse necessarie alle attività specifiche; dall'altra la possibilità di competere con le altre comunità organizzative presenti nell'ambiente. Nel caso di un'impresa sociale di servizi ai minori, per esempio, il minimo rapporto possibile con il territorio sarà comunque quello necessario a selezionare le figure educative necessarie al servizio di aggregazione pomeridiana e a individuare dei criteri di offerta economica promossi dalle altre imprese possibili concorrenti.

Queste caratteristiche dell'essere impresa sono state però diversamente **interpretate** nel corso della storia e hanno avuto un'importanza molto variabile **a seconda dei paradigmi** economici e antropologici che via via sono stati adottati come orizzonte di pensiero.

Nel paradigma economico classico si è ridotto il campo della riflessione sull'impresa al suo significato più strettamente economico produttivo, valorizzando soprattutto gli aspetti razionali legati all'imprenditorialità e all'economia più in generale: *"per Pareto il criterio per distinguere l'ambito economico da quello sociale è dato dalla strumentalità delle azioni: l'economia è da lui definita dalle sole azioni (logiche) ripetute, che legano strumentalmente e correttamente il mezzo al fine; tutte le altre azioni non strumentali sono assegnate alle altre scienze sociali, alla sociologia in particolare"*<sup>21</sup>. Il baricentro dell'analisi, quindi, è stato molto spostato sulla centralità del criterio di razionalità economica, assolutizzato e identificato principalmente con il concetto di profitto: l'agire del soggetto (individuale o collettivo che sia) è finalizzato a rendere massimamente redditivo il processo di produzione anche a discapito delle risorse utilizzate. Il capitale riconosciuto come decisivo per la buona sorte dell'"intrapresa economica" è sostanzialmente quello economico-finanziario e i risultati in termini di ricchezza vengono declinati su questa sola (o principalmente su questa) dimensione. Le altre forme di capitale infatti sono considerate strumentali al benessere economico, che viene considerato quasi esclusivamente quello degli stakeholders.

In questo paradigma anche la relazione con il contesto e la consapevolezza di essere "processo aperto" si appiattiscono sull'esigenza di reperire le risorse necessarie al costo più idoneo per l'imprenditore. L'impresa, impregnata di fede scientifica<sup>22</sup> e quindi caratterizzata da un orientamento prevalentemente tecnologico, tende a concentrarsi sulla sua funzione produttiva in una sorta di "isolamento" rispetto al contesto: è l'esper-

rienza di "solitudine dell'*homo oeconomicus*"<sup>23</sup> che interpreta il mercato quasi esclusivamente come fonte di risorse e destinazione di prodotto (mercato tecnico-operativo)<sup>24</sup>.

Le teorie economiche si sono evolute e questa visione "ridotta" del ruolo dell'agente economico è stata posta a dura critica negli ultimi decenni: lo stesso premio Nobel Amartya Sen sottolinea che "*non vi è possibilità di dissociare lo studio dell'economia da quello dell'etica e della filosofia politica*"<sup>25</sup> e che "*la metodologia della cosiddetta "economia positiva" non solo ha eluso l'analisi normativa in economia, ma ha anche avuto l'effetto di far ignorare una gamma di complesse considerazioni etiche che influenzano il comportamento umano effettivo e che, dal punto di vista dell'economista che studi tale comportamento, sono prevalentemente dati fattuali più che elementi di giudizio normativo*"<sup>26</sup>.

L'accentuazione degli attributi del concetto di impresa da un punto di vista strettamente economico-produttivo lascia infatti piuttosto in ombra il punto di vista dei soggetti dell'azione, sia "interni" che "esterni" all'organizzarsi e non assume fino in fondo il tema delle relazioni né esemplifica molti aspetti della vita organizzativa, a partire dalla considerazione che in realtà, "*un'impresa non può avere l'obiettivo di guadagnare denaro, non più di qualunque persona che lavora per sopravvivere. Ma nessuna persona sensata direbbe che lavora solo per comprarsi il pane e pagare il mutuo. Quando questo accade si intuisce una disfunzione nei meccanismi naturali di produzione. Il lavoro è una forma naturale dell'azione e della realizzazione umana, che va ben oltre la soddisfazione dei bisogni primari. Così per lo meno ci auguriamo tutti. Se il lavoro che facciamo si limita a darci l'opportunità di sopravvivere, sicuramente avremo bisogno di altri aspetti della vita in cui poter "produrre" qualcosa che per noi abbia valore. Questo qualcosa difficilmente può essere il solo denaro.*"<sup>27</sup>

L'affermarsi di nuovi valori, la ricerca economica, la commistione di filoni di analisi multidisciplinari ha comportato una profonda revisione delle teorie, almeno dal punto di vista storico. Il paradigma, inteso invece come orizzonte complessivo, che insiste sulla prevalenza degli elementi economici è ancora significativamente presente nel vissuto e nella cultura organizzativa dei soggetti imprenditoriali contemporanei e può generare malintesi e contrapposizioni: l'assolutizzazione del ruolo del profitto come spartiacque "morale" tende ad essere una semplificazione eccessiva della questione.

## 6. L'IMPRESA ETICA

Non vi è impresa senza che vi sia profitto poiché quest'ultimo è la condizione concreta di conservazione e di sviluppo della ricchezza. Piva, nella riflessione su questo tema<sup>28</sup>, non esita a indicare come "*pato-logia del profitto*" i due diversi, complementari, atteggiamenti: l'assolutizzazione della redditività di corto respiro che non tiene conto del "*significato sociale della funzione produttrice di ricchezza propria dell'impresa*" da una parte; dall'altra il declassamento del profitto in favore di "eccellenze" sociali, tecniche, politiche, che spostano il focus delle finalità imprenditoriali su dimensioni secondarie e, a tratti, devianti per il benessere dell'impresa.

E' in qualche modo necessario, invece, ampliare le definizioni e cercare di esplorare un orizzonte paradigmatico che meglio consenta di riflettere sull'impresa e sulla dimensione etica appiattita dal paradigma classico, recuperando una visione antropologica e relazionale dei concetti economici.

Un passaggio può essere fatto recuperando, in senso più ampio di quanto non abbia fatto il paradigma classico, la visione di impresa come catena di clienti, ovvero come processo relazionale che unisce e lega i diversi attori sociali nella creazione di valore complessivo; non tanto la sola logica del "processo lavorativo", scandagliato, sezionato e diviso in una logica di ingegnerizzazione<sup>29</sup>, quanto piuttosto la sua dimensione "ontologica" più profonda, di relazionalità "antropologica".

Accettare la visione del "sistema sociale aperto, *in dialogo con*" ha infatti come prima conseguenza l'apertura del modello organizzativo all'ambiente nella consapevolezza di una sorta di osmosi tra l'impresa e la comunità che la ospita e che, in qualche misura, l'ha fatta nascere. Questo scambio non è infatti solo sul piano del reperimento delle risorse e della diffusione dei propri prodotti ma è, ad esempio, di confronto culturale: puntando l'attenzione ancora una volta sulla realtà delle imprese sociali si dovrà riconoscere il loro ruolo di "starter"<sup>30</sup> rispetto al riconoscimento di problemi sociali emergenti, dall'accoglienza alle vittime della tratta alla responsabilità sociale di impresa, temi poi presi in carico sia a livello attivo che di normativa giuridica anche dal contesto pubblico - amministrativo. Oppure si può tornare con il pen-

siero a Olivetti che nel novecento ha interpretato la funzione sociale della ricchezza, favorendo lo sviluppo del territorio grazie ai vantaggi della sua azione<sup>31</sup>. O più in generale si può sottolineare, con Piva, la "virtù dell'imprenditorialità", grazie alla quale "*la spinta imprenditoriale spesso supera le Istituzioni, denunciando così la loro incapacità a capire il nuovo di un paese. Molte volte le Istituzioni sono agevolate, nel loro sforzo di adeguamento alle esigenze sempre nuove della società, dalla imprenditorialità. L'ipotesi di connivenza-confronto tra sistema delle imprese e Istituzioni sociali rappresenta una base dialettica, che dovrebbe consentire possibilità alternative di sviluppo.*"<sup>32</sup>: temi come il lavoro nero, la ricerca della qualità della produzione, l'esigenza di nuove forme di relazioni di rete, sono all'attenzione grazie a questa virtù.

Un primo livello di osmosi quindi è quello che lega il processo di produzione al reperimento delle risorse; un secondo è dato dalla capacità di innovare, di promuovere, di porre all'attenzione dei vari stakeholders nuovi scenari tematici; un terzo livello, certamente più difficile, è l'assunzione antropologica dell'altro come non escludibile per la propria stessa esistenza.

Quest'ultima accezione, già richiamata in merito alla comunità di soggetti, apre la strada alla dimensione comunitaria<sup>33</sup> dell'impresa stessa, ovvero alla consapevolezza che è la relazione con *alter* il presupposto di sopravvivenza e di identità di *ego*. L'impresa può certamente decidere di impostare la sua strategia di sviluppo sulla massimizzazione del profitto di breve periodo riducendo, con i costi di produzione, anche quelli legati alla valorizzazione del capitale culturale o relazionale; nel medio periodo però questa scelta potrebbe ripercuotersi sulla qualità del prodotto/servizio (e alla lunga quindi sul mercato) e sulla vita interna. Una cooperativa sociale per mantenere un prezzo basso sul mercato può decidere di fare affidamento sullo spirito di servizio e sulle aspettative future dei propri collaboratori sottopagati ma correrà il rischio di perdere i membri più validi e quindi di impoverire il proprio capitale organizzativo. La "*non relazionalità*", impoverisce.

Il criterio che nella costruzione delle strategie organizzative deve essere aggiunto alla valutazione strettamente economica è quello della razionalità sociale<sup>34</sup>, ovvero della presa in carico della persona come interlocutore imprescindibile. Di qui l'importanza di un dialogo e di un confronto che possano essere

generativi di soluzioni comuni, negoziate tra i soggetti e frutto di "procedure argomentative consensuali di risoluzione"<sup>35</sup>. Il mercato, ovvero lo sguardo all'esterno, la dimensione di riferimento dell'agire diventa quindi non più solo quella tecnico produttivo ma anche quella del "mercato antropologico", inteso come "gli uomini e le donne che desiderano in concomitanza i beni prodotti e che in libertà vi attingono (...). Libertà non assoluta ma relativa alle condizioni culturali, socioeconomiche di un paese, di una comunità."<sup>36</sup>

Si introduce quindi il tema del **rapporto dell'impresa con le risorse interne ed esterne** e delle ripercussioni dei processi sulle persone e sulle loro condizioni di vita. Lo stesso profitto, in questa visione relazionale allargata, non si pone più come mero fine ma assume fino in fondo il suo valore di **strumento** al servizio dei soggetti della comunità organizzativa e territoriale poiché consente all'impresa di sviluppare la ricchezza, non più circoscritta solo alla dimensione economica ma ampliata in un'ottica multidimensionale: capitale economico, culturale, sociale, naturale, organizzativo, sia interno – rispetto al processo dell'organizzarsi – che esterno, rispetto al contesto e all'ambiente.

Operare per la conservazione e lo sviluppo della **ricchezza economica interna** significa, ad esempio<sup>37</sup>, valorizzare i beni mobili e immobili in dotazione della comunità ma anche riconoscere a tutti i lavoratori una remunerazione che assicuri un adeguato tenore di vita nella logica del continuo e progressivo miglioramento (Commissione per i diritti umani, 2004) o il rispetto del livello del salario in modo conforme ai minimi retributivi legali (SA 8000). Investire nella **ricchezza economica esterna** può voler dire attuare azioni di lotta alla povertà (Agenda 21, ONU), reinvestire nella crescita economica e sociale del territorio (sponsorizzazioni, interventi di partnership durature, ecc), o favorire azioni in favore dei minori dentro e fuori l'impresa (SA 8000), ecc.

Tutelare ed accrescere la **ricchezza sociale** interna dell'organizzazione significa agire per promuovere le relazioni interne, gli scambi, la crescita reciproca, la possibilità di nutrire fiducia e di esprimere sé stessi mentre a livello più formale implica il riconoscere il diritto di associazione (Dichiarazioni dell'ONU, 1948) o promuovere e proteggere la salute dei lavoratori (Agenda 21, ONU), ecc. Dal punto di vista della **ric-**

**ricchezza sociale esterna**, invece, l'impresa potrebbe dedicare attenzione alle dinamiche sociali del territorio intese come capacità di creare reti di sviluppo o azioni di partnership in relazione ai problemi che via via emergono, ecc.

La **ricchezza organizzativa** è data, invece, dal patrimonio di scelte strategiche e dalla sedimentazione delle soluzioni individuate nell'ambito dei processi di direzione e di pianificazione organizzativa: ne sono un esempio le strutture (come gli organigrammi), oltre che i processi che le hanno costituite (i meccanismi di comunicazione, le esperienze di negoziazione, i processi top-down, la capacità di creare momenti di dialogo e di coinvolgimento o di adottare stili di leadership efficaci). Da un punto di vista più "formale" si considerano elementi di questo patrimonio anche il set di scelte eticamente basilari come la garanzia del riposo settimanale offerto ai lavoratori (1919-2000, Convenzione OIL), la trasparenza dei processi decisionali verso i dipendenti (OCSE, 2000); il riconoscimento del diritto di contrattazione (Global Compact, 1999), ecc. In un'ottica di **ricchezza organizzativa esterna** le imprese dovrebbero assumere un ruolo maggiormente consapevole rispetto alla propria incisività e alla propria "virtù imprenditoriale", accettando di essere parte di una comunità più ampia (attivando ad esempio processi di marketing sociale). Nella logica delle garanzie minime individuate dalle Carte internazionali, invece, dovrebbero rispettare delle indicazioni di fondo: non offrire, promettere o sollecitare doni per ottenere e conservare il mercato (2000, OCSE); non trarre benefici da crimini di guerra, genocidi, (2000, OCSE) ecc; rispettare il diritto delle popolazioni di occupare, sviluppare, controllare e proteggere le proprie terre (2004, Commissione per i diritti umani), non imporre prezzi, fare offerte collusive, spartirsi i mercati (Linee guida destinate alle imprese multinazionali, OCSE, 2000).

Un'impresa che desideri conservare la sua **ricchezza ambientale interna** si interroga e adotta soluzioni coerenti con il principio del risparmio energetico e della sostenibilità del proprio operato in relazione alle risorse naturali (acqua, aria, condizioni ergonomiche, energia, ecc): lavora per migliorare le prestazioni ambientali nelle fasi del ciclo produttivo (OCSE, 2000); garantisce un ambiente di lavoro sano e sicuro (2004, Commissione per i diritti umani); gestisce in modo consapevole gli scarti produttivi, ecc. Verso il

**patrimonio naturale esterno**, invece, può scegliere di sostenere azioni di prevenzione dei cambiamenti climatici, di prendere delle iniziative per promuovere la responsabilità ambientale, di incoraggiare l'uso di tecnologie rispettose dell'ambiente, ecc (1999, Global compact, 1999); gestire in modo consapevole gli scarti produttivi, ecc.

La **ricchezza culturale** consiste invece nel patrimonio di valori, di assunti di riferimento, di teorie sul mondo che l'impresa traduce in comportamenti e in scelte concrete sia all'interno che nei confronti della comunità. L'etica dell'impresa<sup>38</sup> ne è un elemento importante a patto che, come ricorda Mattalucci, "entri a far parte del modello di governance dell'impresa". Fattori condivisi, per quanto ancora molto ampi, sono ad esempio il riconoscimento ai lavoratori del diritto alla libertà di pensiero, di coscienza e di religione (OIL, 2000); il non compiere discriminazioni (2000, OCSE), l'incoraggiare percorsi di formazione per i suoi membri, proporre occasioni di confronto e di scambio della vision, l'assenza di lavoro minorile piuttosto che l'esclusione di qualunque lavoro forzato (SA 8000), ecc. Nella sua **dimensione esterna** l'impresa che sviluppi ricchezza deve riuscire a porsi come soggetto in dialogo culturale (in senso antropologico) promuovendo sul territorio occasioni di confronto e assumendo una funzione di facilitazione delle relazioni in rapporto ai bisogni; sostenendo e rispettando i diritti umani di tutta l'area di influenza della sua impresa; evitando azioni di complicità in cambio dei benefici, ecc (1999, Global Compact).

Accettare la visione di una ricchezza mutidimensionale comporta un'importante conseguenza anche rispetto alla concezione del profitto. Se, infatti, quest'ultimo non è altro che la differenza tra i ricavi maturati e i costi sostenuti, questa sottrazione dovrebbe essere possibile non solo dal punto di vista economico ma anche nella prospettiva più ampia appena delineata: rispetto all'ambiente, alle relazioni, alla cultura, ai processi. L'organizzazione, insomma, dovrebbe poter rendersi conto se nel corso della sua attività (annuale?) abbia contribuito a sviluppare, per esempio, ricchezza relazionale, verificando in che misura i ricavi maturati siano superiori ai costi: l'aver organizzato attività di formazione onerose dal punto di vista del tempo e del denaro, ha prodotto un incremento nella consapevolezza di essere parte di un equipo di lavoro? Il progetto promosso sul territorio su cui i membri dell'organizzazione si sono impegnati, ha

avuto come riscontro un aumento in termini di rapporti tra attori territoriali, di atteggiamento di apertura gli uni agli altri, di co-progettazione? O nel caso delle risorse naturali, la scelta della concentrazione in un unico impianto produttivo per ridurre l'impatto ambientale ha effettivamente portato a un miglioramento della qualità dell'aria o non ha forse contestualmente contribuito ad aumentare l'utilizzo dell'auto dei dipendenti per il maggior numero di spostamenti? L'adesione a un codice di valori, stilato anche formalmente, ha comportato un effettivo empowerment culturale dei membri dell'organizzazione o ha avuto come esito il solo successo di marketing nel territorio? L'aver investito in strategie di delega delle responsabilità ha realmente avuto l'esito di una maggiore autonomia dello staff direttivo?

Nel bilancio complessivo, naturalmente, si devono incrociare gli aspetti, valutando l'interdipendenza dei fattori: l'investimento economico per la realizzazione di un bilancio sociale condiviso, ha effettivamente fatto aumentare la consapevolezza da parte dei soggetti del territorio dello sforzo sociale dell'impresa? La strutturazione di un organigramma ad equipe ha prodotto anche un incremento di qualità del servizio? La manifestazione ambientale realizzata con il Comune ha davvero prodotto una crescita di attenzione al mondo naturale? La scelta di investire in un'offerta professionalmente elevata ha comportato la perdita di relazioni personali, a causa dell'allungamento dei tempi di lavoro?

E' solo la valutazione complessiva e multidimensionale che è in grado di restituire all'organizzarsi le diverse sfaccettature del suo essere processo in interazione costante con l'ambiente. L'impresa etica, in questa proposta di riflessione, è quella il cui saldo, almeno nel medio e lungo periodo, è positivo o tendente allo zero per la maggior parte di questi aspetti, poiché significa che ha saputo conservare e, nella migliore delle ipotesi, sviluppare le ricchezze. Lo è, etica, poiché ha accettato e sperimentato la logica e il metodo del confronto e della comunicazione non accontentandosi di un "**etica minimale**", che si appiattisce sul solo rispetto delle regole del gioco.

In un'epoca in cui i grandi racconti<sup>39</sup> sono entrati in una crisi profonda e hanno, in qualche modo, lasciato all'uomo la consapevolezza dell'impossibilità delle definizioni assolute, ontologicamente fondate, l'etica diviene "*prima di tutto, espressione di un voler vivere globale e traduce la responsabilità dell'insieme di*

*garantire la propria continuità*<sup>40</sup>. E' solo nel riconoscimento di alter e nell'assumerlo pienamente come fondamento della dignità dell'uomo e della stessa esistenza di ego, che l'etica può divenire **etica della comunicazione**: la relazione, come dimensione che va al di là dei soggetti (persone o organizzazioni) e che porta alla "riconversione delle culture"<sup>41</sup>, ovvero delle identità.

## 7. IMPRESA ETICA ED ECONOMIA SOCIALE

Coerentemente con questa impostazione il pensare un'impresa etica non può comportare l'esclusione dall'orizzonte di tutte quelle forme dell'organizzarsi il cui "saldo" ancora non sia positivo: contraddirrebbe il principio comunicativo fondante. Al contrario il progetto "Nuove Officine" desidera porre le premesse per il confronto tra tutti coloro che, a vario titolo, desiderano interrogarsi su queste prospettive e, nei limiti del possibile, intraprendere un percorso di scoperta e di innovazione rispetto al tema dell'imprenditorialità etica.

In questa visione ampia dei concetti anche la stessa **dimensione sociale del fare impresa** non può che snodarsi su due piani differenti, interdipendenti ma non sovrapponibili.

Parlare di impresa etica, infatti, senza operare dei restringimenti formali (di definizione giuridica, per esempio) o senza identificarla con tipologie definite a priori (ambiente, cultura, servizi sociali, ecc), comporta "*la necessità di prendere in considerazione un'economia di mercato intenzionalmente orientata in senso sociale*. (...) Essa è sociale in quanto mira, alla lunga, a una compensazione giusta, alla partecipazione e cooperazione di ogni singola persona, secondo le sue possibilità, alla vita sociale, culturale ed economica. Affida alla comune responsabilità degli imprenditori e dei lavoratori la realizzazione di giuste condizioni di lavoro. La comprensione dell'**economia sociale di mercato** è data dal fatto che il successo economico e la compensazione sociale sono concepiti come obiettivi dello stesso valore, e che ognuno dei due aspetti è considerato il presupposto per la realizzazione dell'altro."<sup>42</sup> L'impresa, quindi, che sceglie di confrontarsi (in senso relazionale) con le dimensioni dell'umano, si pone a tutti gli effetti in una prospettiva sociale: "*il problema*

*di combinare l'economico con il sociale nella realtà dell'impresa si risolve integrando creativamente esigenze sociali e bisogni del mercato, all'interno di visioni imprenditoriali vincenti, dotate di una loro intrinseca validità economica*<sup>43</sup>.

Un secondo livello di riflessione, invece, è dato **dall'economia sociale in senso più stretto**, costituita dalle diverse forme dell'organizzarsi con finalità di particolare rilievo sociale: imprese sociali, associazioni di volontariato, onlus, ecc.

L'impresa sociale, in particolare, è *"l'organizzazione privata senza scopo di lucro che esercita in via stabile e principale un'attività economica di produzione o di scambio di beni e servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale"*<sup>44</sup>. Nella definizione giuridica si riscontrano gli elementi definitori del concetto più ampio di **impresa** (attività economica, processo di produzione, organizzarsi privato) e vengono introdotte le specificità di questa forma dell'organizzarsi: la costruzione di un **progetto imprenditoriale che ha come finalità la tutela e lo sviluppo di elementi a rischio**.

"Rischio" in questo caso può identificarsi con il concetto di "vulnerabile" espresso da Pelligrino: "ognuno di noi è vulnerabile in varia misura durante tutto il corso della vita ma in determinati periodi tale vulnerabilità è addirittura totale. Si pensi alle fasi della prima infanzia, o alla vecchiaia o a periodi di malattia o di impedimenti vari. In questi momenti siamo così vulnerabili che non potremmo stare al mondo se qualcun altro non si prendesse cura di noi"<sup>45</sup>. L'impresa sociale, infatti, è il più delle volte caratterizzata dalla capacità di comprensione e di sostegno dei bisogni individualizzati di coloro che, a vario titolo, sperimentano condizioni di dipendenza: questi vengono accompagnati in percorsi di recupero o di supporto dei *funzionamenti e delle capacità*<sup>46</sup> indeboliti.

L'azione di tutela e di sviluppo può quindi concretizzarsi come **processo di produzione di beni e di servizi in risposta a bisogni di prevenzione e di cura** della persona o della collettività, come nel caso delle prestazioni socio sanitarie per anziani a domicilio o delle azioni di supporto di minori o giovani allo sviluppo delle competenze emotive, piuttosto che delle azioni di prevenzione sociale e sanitaria dei comportamenti a rischio.

Molto spesso la produzione di questi beni è rivolta soprattutto a **coloro che potrebbero esserne esclusi**, come ad esempio nel caso dell'azione di accompagnamento all'assistenza sanitaria per gli immigrati appena giunti nel nostro paese (un'azione di potenziamento delle capacità, come direbbe Sen) o del servizio di trasporto protetto per ammalati altrimenti in difficoltà.

Talvolta **l'azione di potenziamento appartiene al processo** stesso più che al prodotto finale, che diviene strumentale, come nel caso del reinserimento lavorativo "dei soggetti svantaggiati": si tratti di erbe officinali, di prodotti florovivaistici o di pane, il valore sociale sta nella partecipazione alle azioni produttive di persone che altrimenti ne sarebbero escluse e che utilizzano il lavoro anche come apprendimento sociale.

Sempre più frequentemente, inoltre, le imprese sociali **potenziano l'offerta sul mercato di beni e servizi individuali** allo scopo di rispondere con più efficacia alla domanda sociale, con un vantaggio per l'intera comunità: ne è un esempio il proliferare di strutture private di asilo nido o di servizio di counseling familiare che offrono prestazioni professionali specializzate con la copertura, spesso, di finanziamenti territoriali.

Il valore sociale di queste imprese, però, sta anche nella capacità di interpretare quella "virtù imprenditoriale" già citata, che viene declinata sui bisogni specifici relativi alla vulnerabilità e concretizzata grazie alla promozione di **azioni di cambiamento sia nei termini di diritti di cittadinanza che di capitale sociale**. Per concretizzare la riflessione sul primo aspetto si può pensare, ad esempio, al servizio alle vittime della tratta intrapreso da alcune associazioni in questi anni, che ha posto all'attenzione della società un tema ancora sconosciuto e ha promosso la definizione di una legge da ritenersi oggi all'avanguardia in Europa. La seconda dimensione è caratteristica forte di queste forme dell'organizzarsi ed è stata ormai ampiamente riconosciuta e teorizzata come elemento imprescindibile di qualunque progetto imprenditoriale sociale: la capacità di accompagnare l'inserimento in reti significative lì dove non vi siano; il lavoro di conservazione dei rapporti esistenti; l'attivazione di processi di supporto attraverso l'attivazione di

reti di aiuto, ecc. L'impresa sociale svolge spesso, infatti, il lavoro di "*guida relazionale*"<sup>47</sup> sia a livello di progetti personalizzati per la singola persona che in ambito di processi territoriali di comunità. La dimensione del cambiamento, da questo specifico punto di vista, richiama quindi la capacità di ragionare in termini di incremento di ricchezza sociale, non solo a livello di soggetto imprenditoriale direttamente coinvolto ma anche come promotore di capitale sociale per gli altri.

L'impresa sociale, pertanto, ha alte probabilità di poter essere considerata un'impresa etica poiché nel suo DNA e nella sua storia vi è la costante necessità di misurarsi con i contesti e con le persone. La simmetria, però, non è scontata, come rilevano gli stessi imprenditori quando segnalano la presenza di grandi incoerenze a livello di pianificazione strategica organizzativa.

La tesi di questo progetto, quindi, è che non solo le imprese sociali sono "le" imprese etiche ma che, al contrario, alla costruzione di un'economia socialmente orientata debbano/possano partecipare potenzialmente tutte le forme di comunità organizzative purchè interessate al dialogo "antropoligico".

## CONCLUDENDO..... NUOVE OFFICINE

L'organizzarsi, la comunità di soggetti, i processi aperti, la catena dei clienti, l'impresa e l'impresa etica, la comunità di pratica, l'economia orientata socialmente e l'economia sociale: sono parte delle radici che hanno fatto nascere il progetto Equal Nuove Officine e rappresentano l'orizzonte di senso e la vision in cui si incardineranno le diverse azioni concrete.

Il progetto promuove la Comunità di pratica, ovvero un'occasione di incontro e di scambio per tutte quelle comunità organizzative, pubbliche, private, del privato sociale, che ritengono di riconoscersi nell'orizzonte tracciato perché ne individuano elementi di identità comune con la propria esperienza, e/o perché in questo processo desiderano poter offrire il loro contributo di "sapere pratico".

Prima ancora che know how, allora, Nuove Officine desidera proporre spazi e soste di pensiero che consentano il generarsi di relazioni, di confronti, di scambi, che possano rappresentare un piccolo patrimonio di identità anche dopo la conclusione del progetto.

Oggi si parla molto di reti, di relazioni, di sinergia. Sembra scontato che mettersi in relazione sia un'opzione desiderabile e condivisa. Certamente, alla luce di queste pagine, è premessa costitutivamente necessaria a un discorso sull'etica e sulla comunità. Rapportarsi, però, lo si sperimenta tutti i giorni, è fatica ed è, per lo più, scelta.

La speranza e la scommessa di questo progetto è che ci sia la voglia di fare questa scelta e di provare a generare, insieme, nuovi significati e nuove prospettive di economia socialmente orientata in Sardegna.

NOTE:

<sup>2</sup> Vedi "Leggere l'organizzazione", a cura di AZZALI F., nella parte del Quaderno "Frammenti di Mosaico".

<sup>3</sup> Ibidem.

<sup>4</sup> Vedi "Intervista a Itamar Rogovsky", nella parte del Quaderno "Frammenti di Mosaico".

<sup>5</sup> Ibidem

<sup>6</sup> ROGOVSKY I., "La fin de los recursos humanos", in [www.gr.institute.com](http://www.gr.institute.com).

<sup>7</sup> Dall'intervento di ROGOVSKY I. al Forum 2004, "Il regime economico imperante non è interessato a occuparsi delle persone", in [www.factor huma.org](http://www.factor huma.org).

<sup>8</sup> ROGOVSKY I. parla di "organizarse humano multifacetico" in *Las Barreras del cambio*, in [www.gr-site.com](http://www.gr-site.com)

<sup>9</sup> Ibidem.

- <sup>10</sup> MATTALUCCI L. "La cultura come dimensione della ricchezza di impresa" nella parte del Quaderno "Frammenti di Mosaico".
- <sup>11</sup> DONATI P., *Teoria relazionale della società*, Franco Angeli, 1994.
- <sup>12</sup> Ibidem, pag. 69
- <sup>13</sup> PIVA P., *Sogno un imprenditore cristiano*, Marietti 1820, 2004, pag. 107.
- <sup>14</sup> PELLIGRA V., *Il volontariato come segnale di qualità sociale*, CUEC IARES, 2005, Cagliari.
- <sup>15</sup> Si richiama qui uno dei testi fondanti della prospettiva di rete di DI NICOLA P., "L'uomo non è un'isola. Le reti sociali primarie nella vita quotidiana", Franco Angeli, Milano, 1986.
- <sup>16</sup> DONATI P., *op. cit.*, pag. 82.
- <sup>17</sup> ROGOVSKY I. in www.barcelona2004.org.
- <sup>18</sup> SOTO J.M., *La empresa come ser vivo*, Granica, Barcelona, 2005.
- <sup>19</sup> WENGER E., *Communities of practices. Learning, meaning and identity*, Cambridge University press, Cambridge 1998.
- <sup>20</sup> Si fa qui riferimento al sapere fondato sulle esperienze di vita e radicato nella cultura organizzativa dei diversi soggetti.
- <sup>21</sup> Cf. BRUNI L., *Reciprocità. Dinamiche di cooperazione economia e società civile*, Bruno Mondadori, Milano, 2006. Pag. 45.
- <sup>22</sup> Cf., *Osservazioni di un teologo sull'impresa moderna*, a cura di PIVA P., nella parte del Quaderno "Frammenti di Mosaico".
- <sup>23</sup> Cf. BRUNI L., *op. cit.*, Consapevolmente si utilizza la bella espressione di BRUNI L. astraendola dal suo contesto. L'autore la lega a un periodo storico dell'economia, in questo testo è immagine usata metaforicamente.
- <sup>24</sup> Ibidem.
- <sup>25</sup> Cf. SEN A., *Etica ed economia*, Laterza, 1988, Bari, pag. 10.
- <sup>26</sup> Ibidem.
- <sup>27</sup> Cf. DI BARTOLOMEO L., *Il paradigma critico nelle organizzazioni*, nella parte del Quaderno "Frammenti di Mosaico".
- <sup>28</sup> Cf. PIVA P., *La moralità del profitto*, nella parte del Quaderno "Frammenti di Mosaico".
- <sup>29</sup> La resistenza ad applicare modelli come il business process reengineering, dopo averlo sperimentato, è data dalla percezione di una rivalutazione di ombre tayloristiche-riduzioniste rispetto alla visione dell'organizzarsi come "essere vivente".
- <sup>30</sup> Cf. BRUNI L., *op. cit.*, pag. 183.
- <sup>31</sup> Cf. GALLINO L., *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, 2001, Torino.
- <sup>32</sup> Cf. PIVA P., *Osservazioni di un teologo sull'impresa moderna*, nella parte del Quaderno "Frammenti di Mosaico".
- <sup>33</sup> PIVA P. porta la riflessione al "per voi" evangelico, come fondamento del concetto di dignità umana e come presupposto fondativo dell'idea di comunità.
- <sup>34</sup> Ibidem.
- <sup>35</sup> Ibidem.
- <sup>36</sup> Ibidem.
- <sup>37</sup> Molti esempi sono tratti da CAPECCHI V., *La responsabilità sociale dell'impresa*, Carocci, 2005, Roma.
- <sup>38</sup> Cf. MATTALUCCI L., *Annotazioni su impresa etica ed etica d'impresa*, in *Frammenti di Mosaico*, nella seconda parte del Quaderno.
- <sup>39</sup> PIVA P., *L'etica dell'azienda nella situazione del postmoderno*, nella parte "Frammenti di Mosaico" di questo Quaderno.
- <sup>40</sup> Ibidem.
- <sup>41</sup> Ibidem.
- <sup>42</sup> PIVA P., *Sogno un imprenditore cristiano*, Marietti 1820, 2004, Genova-Milano, pag 12.
- <sup>43</sup> PIVA P., in *La moralità del profitto*, id.
- <sup>44</sup> Legge 13 giugno 2005, n.118, art.1.
- <sup>45</sup> Cf. PELLIGRA V., *op.cit.*, pag. 31
- <sup>46</sup> SEN A., *La disuguaglianza*, Il Mulino, 1992, Bologna.
- <sup>47</sup> FOLGHERAITER F., *Teoria e metodologia del servizio sociale*, Franco Angeli, 1998, Milano e RAINERI M., *Il metodo di rete in pratica*, Erickson, 2004, Trento.



# 4

---

## IL PROGETTO NUOVE OFFICINE

*di Roberto Piccinini<sup>1</sup>*

Il progetto Nuove Officine nasce dalla convinzione che la Sardegna sia un terreno particolarmente fertile per la maturazione e lo **sviluppo dell'economia sociale e della finanza etica**, per ricchezza di risorse naturali, per capacità di radicamento nelle specificità locale, per necessità di dare risposta ai bisogni occupazionali e di costruzione di professionalità innovative, ecc.

Il progetto si pone come finalità quella di accompagnare gli imprenditori sardi – con particolare attenzione a coloro che tutelano e promuovono “i beni vulnerabili” – e tutti coloro che ancora non lo sono ma che hanno idee e numeri per volerlo diventare, alla **scoperta dell'economia sostenibile**, sia lì dove questa possa diventare spazio di mercato diretto (il biologico, il turismo sostenibile, ecc) sia dove l'adesione ai valori della sostenibilità diventi un riferimento d'azione consapevolmente scelto anche per imprese con mission meno eticamente orientate.

***Al di là di un'economia da riserva indiana:*** potrebbe essere lo slogan che vuole rappresentare la **vision** di “**Nuove officine**”.

---

NOTE:

<sup>1</sup> Membro dello staff di Studio Pegaso

All'ordine del giorno del progetto, infatti, vi è il tentativo di aprire gli schemi tradizionali che separano imprenditorialità sociale da quella "classica" per trovare sinergie e accordi, travasi e contaminazioni che portino a **coniugare l'idea di impresa sociale ed etica** con quella di **impresa efficace ed efficiente** al di là di ideologie (di entrambe le parti).

In questa visione e nella prospettiva dell'economia sostenibile si sono riconosciuti tutti i partner che – a vario titolo – si sono fatti promotori del progetto: **Fondazione Etica** in primis, **Centro Studi Pegaso**, **Consorzio Nova**, **Consorzio SIS**, **Crenos** e **Iares** oltre a tutti coloro che hanno accettato di entrare nella rete.

Ma alla costituzione e al mantenimento della Comunità di pratica **l'invito è aperto a tutti**: pubbliche amministrazioni, imprese del territorio, soggetti del terzo settore... tutti sono chiamati al confronto e all'esplorazione di nuovi percorsi.

#### LA FINALITÀ DEL PROGETTO

Il progetto punta a sviluppare **l'economia sostenibile** in Sardegna, promovendo la **crescita dell'impresa etica/sociale e della finanza etica in interazione con le politiche territoriali**.

La prospettiva in cui ci si intende muovere è quella della **cultura di rete**, che offre le basi e le metodologie più appropriate al contesto sardo e a strategie di empowerment complesso.

Si utilizzeranno a questo scopo le metodologie e le tecnologie della **Comunità di pratica**, in modo tale da offrire opportunità di crescita a quanto già esiste (rispetto agli ambiti sopra delineati) e un'occasione di nascita per nuove realtà.

## GLI OBIETTIVI DEL PROGETTO

- a) Rilevazione dei modelli di impresa sociale e di finanza etica, analisi dei bisogni esistenti e dei problemi rilevanti rispetto all'integrazione di queste dimensioni.
- b) Promozione della cultura di rete e dell'interazione tra politiche territoriali e sviluppo di un'economia sostenibile.
- c) Rafforzamento e sviluppo della comunità di pratica degli imprenditori sociali/figure di sistema di finanza etica.
- d) Creazione/aggiornamento (formazione di coaches) di nuove professionalità specifiche sul territorio che possano essere al servizio della comunità di pratica e dei soggetti che la costituiscono. Questa rete di consulenti (tutor) potrà essere interlocutore primo per gli scenari di sviluppo di banca etica sul territorio sardo e non solo.
- e) Valorizzazione e diffusione delle buone prassi e degli strumenti imprenditoriali (bilancio sociale, x-training, modello VARI, ecc) utili a sviluppare l'organizzazione e a promuovere nuove competenze.
- f) Interazione con la cultura del territorio, al fine di individuare spazi di cambiamento di quegli atteggiamenti che precludono la possibilità di sviluppo dei legami e delle reti.
- g) Costruzione di una rete stabile, i cui soggetti possano decidere di darsi una configurazione stabile (consorzio) oppure di sviluppare meccanismi informali costanti.

## DESTINATARI

- a) Pubbliche Amministrazioni
- b) Imprese del territorio
- c) Soggetti del Terzo Settore
- d) Tutti coloro che desiderano avviare nuove imprese sociali

## AZIONI

Queste macro-azioni vanno intese come linee parallele e non come sequenza lineare di attività:

## A) FORMAZIONE DELLA COMUNITÀ DI PRATICA

Applicata al modello di impresa sociale e di finanza etica. Questa fase viene condotta attraverso tre diverse momenti:

### 1) Ricerca Azione

**L'analisi dei documenti:** si arricchisce la raccolta di materiali sul tema dell'imprenditorialità in Sardegna, con particolare attenzione al punto di vista di quella sociale/etica. Questi materiali servono a delineare un primo quadro e a strutturare le domande delle successive interviste.

**Le interviste ai testimoni privilegiati:** utilizzando una griglia semi strutturata, si rilevano i punti di vista di alcuni interlocutori privilegiati che operano nel terzo settore e/o che hanno un ruolo privilegiato di osservazione rispetto a questo mondo. Questi ultimi soggetti si qualificano come rappresentanti di istituzioni pubbliche (ass. provinciali e comunali) o di realtà specifiche (ARCI, ACLI, UISP) o del mondo privato (esponenti di reti di produzione di economia solidale, per esempio).

**La diagnosi organizzativa:** attraverso la metodologia della diagnosi organizzativa, si mettono a fuoco i problemi di alcune imprese sociali/etiche. La diagnosi avviene attraverso le tecniche e le metodologie dello Sviluppo Organizzativo e i suoi esiti più generalizzabili sono utilizzati per la messa a fuoco delle competenze manageriali da sviluppare.

### 2) Formazione della Comunità di Pratica con modalità specifiche per consulenti locali, facilitatori (coachers) e imprenditori.

- Alle competenze di rete: si propongono modelli teorici di riferimento, metodologie concrete e casi di successo di imprese sociali e di interazione tra politiche territoriali e sviluppo di un'economia sostenibile. Oltre ai modelli esplicativi razionali, si mira ad una formazione degli atteggiamenti che intende favorire il cambiamento culturale a partire dall'individualità.

- Agli strumenti manageriali: ovvero a quegli strumenti utili per la gestione dell'impresa sociale (bilancio sociale, marketing sociale, ecc). Questi mezzi potranno essere in parte individuati in base alle concrete esigenze che emergeranno dall'analisi dei modelli, in parte dalla tecniche di gestione e dalle prassi consolidate in altre realtà.
- Alle dimensioni manageriali: (pianificazione strategica, sistemi di gestione , marketing, valutazione, etc. etc.), usualmente critiche per questo mondo imprenditoriale: la sfida è quella di **non mutuare automaticamente da altri contesti profit gli strumenti, ma di renderli coerenti con le finalità e le specificità di imprese sociali e finanza etica**, così come emersi dalla ricerca.

L'obiettivo di questa fase consiste nella formazione di una Comunità di Pratica, non nella mera erogazione di corsi. Nello specifico, l'attività viene suddivisa in tre momenti. La prima fase vedrà lo svolgimento di 6 edizioni dello stesso seminario in 6 centri diversi nelle tre province interessate dal progetto (Cagliari, Oristano, Sassari). Il seminario è strutturato in 4 giornate di lavoro in presenza, a cui si aggiunge un percorso di elaborazione a distanza (fad), e mira all'introduzione dei partecipanti alla Comunità di Pratica ed alla sua implementazione.

La seconda fase vede la riduzione dei seminari ad un numero di 3 (uno per ogni provincia) e punta ad un approfondimento delle tematiche precedentemente affrontate.

La terza ed ultima fase si svolge in un centro unico ed è rivolta a coloro che intendono formarsi come consulenti alle imprese sociali del territorio. Il lavoro a distanza si avvale di una piattaforma web dove i partecipanti possono reperire tutti i documenti necessari allo sviluppo della Comunità di Pratica (Piani di Zona, Piani d'impresa, Sintesi interviste, Casi e diagnosi organizzative, materiale su governance ed organizzazioni, indirizzi web utili, etc. etc.), oltre ad una guida alla lettura dei documenti stessi.

### **3) Costruzione dei presupposti tecnologici che consentano la nascita della comunità di pratica**

La Comunità di Pratica utilizzerà una specifica piattaforma web allo scopo di incrementare scambi di prassi e punti di vista (con l'ausilio di forum, materiali, strumenti etc. etc.).

#### B) RICERCA QUANTITATIVA

Questa fase di ricerca è finalizzata alla creazione statistica di un “universo di riferimento sardo”. Si parte da una rassegna generale sulla letteratura relativa all’Impresa Sociale per spostarsi su un’attività d’indagine realizzata grazie ad una campionatura sulle realtà presenti nel territorio. Questa fase permette di formalizzare una ricerca scientifica tramite indicatori quali le strutture organizzative, le risorse umane, i settori di intervento, i destinatari, le attività, il networking, gli aspetti economici e finanziari, i legami con gli istituti di credito, i codici etici ed i nuovi campi di investimento. L’analisi statistica ed economica relativa alla rilevazione e alla raccolta degli indicatori di cui sopra permetterà così di codificare una sintesi del modello sardo.

#### C) INCUBAZIONE D’IMPRESA (creare mercato per l’impresa sociale, Percorso di Assistenza Tecnica per l’avvio di iniziative di economia sociale)

a) Tale percorso intende accompagnare, con azioni di supporto ed assistenza tecnica, **iniziativa di impresa sociale/economia sociale da individuare** negli ambiti territoriali di Cagliari, Iglesias, Oristano, Macomer, Sassari e Olbia.

La proposta è rivolta ad **Enti Locali, imprese sociali, imprese for profit ed altri soggetti locali** individuati come gli attori territoriali che possono dare vita, ognuno con differenti apporti, a nuove iniziative di economia sociale.

Il percorso che viene proposto in ciascuno dei sei territori comprende:

- **2 workshop** di due giornate ciascuno, attraverso i quali confrontare le idee e le ipotesi dei partecipanti con esempi di buone pratiche già realizzate sul territorio nazionale, individuare punti di forza/debo-

lezza delle proposte ed immaginare possibili sviluppi operativi

- **una fase di selezione** delle proposte con maggiori potenzialità
- la definizione di **contratti di assistenza tecnica** con i proponenti per un massimo di 6/9 iniziative
- lo sviluppo delle **azioni di assistenza tecnica** per un periodo compreso tra settembre 2006 e giugno 2007

I workshop e le azioni di assistenza tecnica verranno realizzate da una equipe di esperti nazionali con specifica esperienza di imprenditori sociali e di animatori territoriali, provenienti dalle imprese sociali aderenti al consorzio di uno dei partner del progetto.

b) Definizione del target dei Workshop

*A chi ci rivolgiamo come tipo di enti*

- cooperative sociali già operanti
- enti locali
- altri...(anche imprese for profit in rete su progetti di interesse sociale)

*A chi ci rivolgiamo come "qualità" dei soggetti*

- soggetti motivati a fare economia sociale nei loro territori
- portatori di "idee progettuali "grezze" da sviluppare con il nostro supporto

*Qual è la nostra proposta di supporto*

- offrire strumenti, ricavabili da buone prassi già realizzate altrove, utili a sviluppare le "idee progettuali "grezze" per renderle progettazioni operative
- organizzare questo supporto in assistenza tecnica rivolta:
- a 6/9 progetti su tutto il territorio regionale da "prendere in carico" continuativamente, attraverso la sottoscrizione di un contratto di assistenza tecnica negli ultimi 12 mesi del progetto

# 5

## IL LAVORO DEI GRUPPI NEL SEMINARIO DI SASSARI

di Roberto Piccinini<sup>1</sup>

Nel seminario a conclusione della prima parte del lavoro svoltasi in assemblea plenaria sono state messe a fuoco alcune questioni sulle quali hanno lavorato tre gruppi; in un intergruppo, guidato da Lauro Mattalucci con la collaborazione di Silvia Azzali, è stato poi compiuto il confronto tra i tre prodotti e si è effettuata una prima sintesi, che viene qui riportata in forma schematica. L'inevitabile limite di tempo non ha consentito

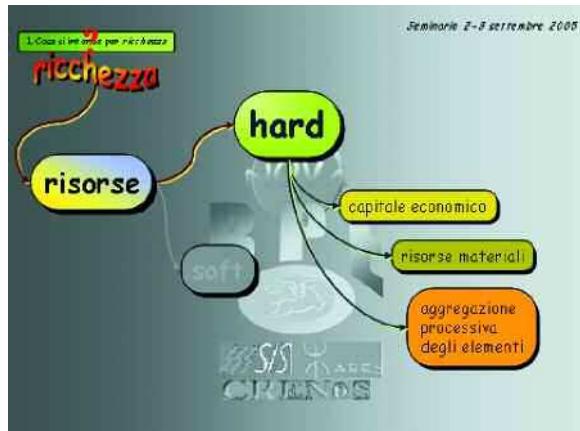
all'intergruppo di procedere oltre una certa soglia di elaborazione e di integrazione delle riflessioni, perciò nel ricco e articolato quadro emerso, qui presentato, è comunque rimasta aperta la necessità di continuare a chiarire definizioni e relazioni concettuali, di organizzare ulteriormente gli elementi ed anche di integrarli. Sarà questo un compito per la Comunità di Pratica che si è avviata col seminario.



1. CONCETTO DI **RICCHEZZA** IN RAPPORTO ALL'**IMPRESA**.
  - 1.1. Il concetto di ricchezza si riferisce alle **risorse** di

NOTE:

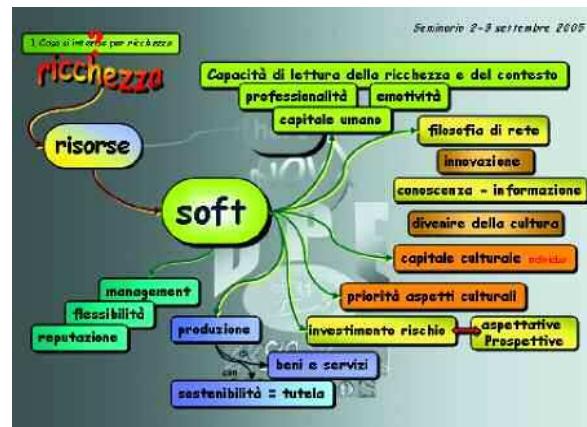
<sup>1</sup> Membro dello staff di Studio Pegaso



un'impresa, che – utilizzando una distinzione ormai ampiamente diffusa – possono essere di due tipi: hard (o strutturali) e soft (cioè cultura e competenze). Le prime sono al centro dell'attenzione nella stesura del bilancio e nei sistemi di controllo di gestione, mentre le seconde ci portano a considerare una dimensione più sfumata (non traducibile in elementi monetari), ma non per questo meno rilevante della ricchezza.

1.2. Le **risorse hard** (o strutturali) riguardano il capitale economico, le attrezzature e le strumentazioni tecnologiche, la organizzazione (intesa come modalità acquisita di aggregazione delle risorse che consentono di realizzare i processi di produzione di beni o servizi)

1.3. Per quanto riguarda le **risorse soft** è significativamente emerso un elenco molto nutrito, con alcuni punti di aggregazione teorica e altri non ancora esplicitati (segno della esigenza di indagare in profondità le risorse chiave che determinano la ricchezza di una impresa che opera nel sociale)



I concetti chiave sono:

- 1.3.1. **capitale umano**, delineato in rapporto ad una *professionalità* capace di leggere le situazioni di *contexto, economiche, sociali, ambientali, ecc.* grazie sia a competenza scientifica e tecnologica sia ad intelligenza emotiva
- 1.3.2. **capitale culturale**, inteso come un campo strutturato che incorpora i valori ed i comportamenti condivisi di un'organizzazione, questi facilitano l'uso di esperienze comuni e la condivisione della conoscenza; il capitale culturale tende a proiettarsi all'esterno dei confini di una organizzazione e diviene capacità di sviluppo della *filosofia di rete* e la consapevolezza del *divenire della cultura*, entro i quali collocare la ricerca della *conoscenza* e dell'*innovazione*
- 1.3.3. **gli investimenti**, riferiti qui non tanto alle risorse hard (capitali, tecnologie, etc.) ma come energia umana, individuale e sociale, che nasce da *aspettative* che in una certa situazione si forma e dalla valutazione delle *prospettive* di realizzazione; in questa relazione – che chiama in causa la capacità di concepire ed attuare buone idee progettuali - si colloca necessariamente il concetto di **rischio**: se la realizzazione delle aspettative e la remuneratività dell'investimento sono garantite non si può parlare di progetto di impresa, ma solo di acquisizione "opportunistica" di *benefits* o di rendite d'posizione
- 1.3.4. **la sostenibilità del progetto di impresa**, nel senso che la produzione di *beni* e di *servizi* deve, in ogni caso, essere *sostenibile* dall'ambiente, considerato in tutte le sue dimensioni, sociali, culturali, naturali, storiche, ecc.
- 1.3.5. **il management**, di cui vengono sottolineati subito come essenziali i caratteri della *flessibilità* e della *reputazione*

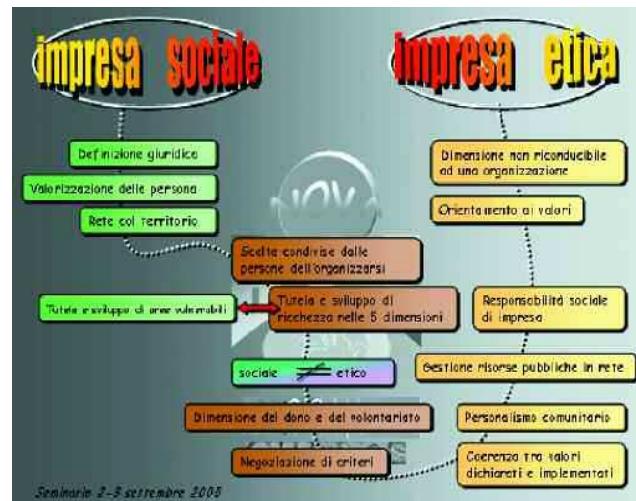
## 2. I CONCETTI DI **IMPRESA SOCIALE** E DI **IMPRESA ETICA**

La riflessione – muovendo dalla considerazione della insufficienza della definizione puramente giuridica di "impresa sociale" - ha cercato di chiarire su un piano generale il significato dei termini **sociale** ed **etico** che non possono essere sovrapposti, fino a diventare sinonimi, anche se hanno elementi comuni.

**2.1.** Tratti comuni possono essere considerati:

- 2.1.1. la necessità che si tratti di **scelte condivise** dalle *persone* entro la comunità che *si organizza*

- 2.1.2. la **tutela della ricchezza** intesa nelle diverse dimensioni del *modello* che si è analizzato e discusso nel seminario;
- 2.1.3. l'assunzione della prospettiva del **dono** e del **volontariato** come risorsa da valorizzare, piuttosto che come opportunità da utilizzare in una prospettiva di breve termine;
- 2.1.4. la **negoziazione** dei criteri di governo dell'impresa in una prospettiva di confronto tra istanze e valori diversi presenti nell'impresa stessa



## 2.2. Tratti specifici possono essere considerati:

- 2.2.1. per il concetto di **etica**:

- l'**orientamento ai valori**
- il **personalismo comunitario** (nel senso di Mounier, come alternativa tra individualismo e collettivismo)
- la **coerenza** tra valori *dichiarati* e valori effettivamente *praticati*
- la gestione delle **risorse pubbliche** in una logica di **rete** e non di utilizzazione / sfruttamento esclusivo
- l'assunzione da parte dell'impresa di una **responsabilità sociale**

Nella discussione è emerso anche che, per qualcuno, **l'etica** deve essere considerata una **dimensione delle persone e non delle organizzazioni**

- 2.2.2. per il concetto di **sociale**:

- esiste una **definizione giuridica** di "cooperativa sociale" da tenere presente, anche nelle sue evoluzioni
- si basa sulla valorizzazione della persona
- implica il porsi in rete sul territorio

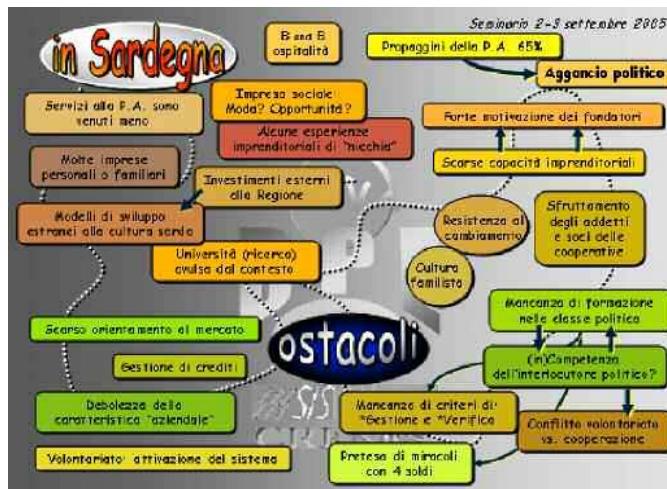
- riguarda la *tutela* e lo *sviluppo* delle aree che sono particolarmente **vulnerabili** in un certo contesto: ad es., si può considerare di particolare interesse sociale la tutela dell'ambiente naturale lì dove le azioni politiche ed economiche lo possono danneggiare; in altri contesti può essere la cura degli anziani, che rischiano abbandono e in altri la cura dei minori.

Rispetto al problema dello sviluppo dell'economia in termini etici e sociali i gruppi hanno effettuato anche una ricognizione molto analitica e stimolante di quelli che possono essere considerati i *fattori critici* che lo possono favorire e quelli che sono invece gli ostacoli specifici in Sardegna. L'assemblea in intergruppo ha potuto raccogliere - come attesta la "densità" delle figure che sintetizzano le considerazioni svolte - tutta la gamma delle proposte, ma per ragioni di tempo non ha potuto elaborarle e organizzarle. Per questa ragione vengono presentate in un voluto "ordine sparso".

### 3. FATTORI CRITICI DI SVILUPPO:

QUALI POSSONO ESSERE?





#### 4. OSTACOLI ALLO SVILUPPO IN SARDEGNA: QUALI POSSONO ESSERE?

**5. LE RETI IN SARDEGNA:** è stato rilevato che esistono *reti nazionali* e che in particolare nel Nord Italia sono presenti diverse reti di imprese sociali, anche ben funzionanti, mentre in Sardegna *manca il coordinamento tra i comuni, le reti sono frammentate* e poco o niente collegate tra loro e che in genere *il terzo settore è diviso*.

I temi relativi agli ultimi punti toccati (fattori critici e ostacoli allo sviluppo, reti in Sardegna) sono, per così dire, rimbalzati nel *brainstorming* svolto nel pomeriggio sulla attività di ricerca prevista dal progetto "Nuove Officine". Si rimanda in questo quaderno al contributo che dà conto dei risultati di tale ulteriore lavoro di analisi.



# 6

## LA RETE DI SOSTEGNO ALL'ECONOMIA SOLIDALE SARDA SECONDO I SOCI DI BANCA ETICA DEL TERRITORIO

*di Fabio Faina, Roberto Sedda, Sara Sini, Carlo Usai<sup>1</sup>*

Presupposto originario dell'attività della rete che fa riferimento ai soci della Banca popolare Etica in Sardegna, è sempre stato il principio della contaminazione dell'economia alternativa (sociale, solidale, etica, sostenibile, come si preferisce definirla) rispetto al modello di economia orientata esclusivamente al profitto, modello oggi largamente predominante anche nel territorio sardo.

Come evidenziato nell'incontro di Sassari del settembre 2005, questo stile di comunicazione è in sintonia con il modello che declina la misurazione della ricchezza non solo attraverso parametri economici, ma anche come ricchezza di tipo sociale/relazionale, ricchezza di tipo gestionale/strategico/politico, ricchezza di tipo ambientale/ecologico, ricchezza di tipo culturale, intesa anche come valori e modelli della comunità.

Rispetto a ciò si intende di primaria importanza specificare che la ricchezza non va intesa in termini di flussi, e quindi risorse da sfruttare, quanto in termini di stock, cioè ricchezza da accrescere e valorizzare; solo in questi termini ha infatti senso parlare di conservazione o sviluppo della ricchezza, finalizzando le potenzialità distruttive dell'agire economico.

NOTE:

<sup>1</sup> Coordinamento e Segreteria del Progetto Equal Nuove Officine, Fondazione Culturale Responsabilità Etica

Nel concreto, la dimensione relazionale della ricchezza in Sardegna assume un notevole significato culturale; il progetto dovrebbe quindi prestare particolare attenzione ai legami “corti” nel territorio: favorire quindi le relazioni che promuovono l’identificazione dei singoli attori in termini di appartenenza culturale all’ambiente locale.

Questo parametro permette al progetto di definire reti locali la cui solidità è garantita dal comune senso di appartenenza dei soggetti allo stesso ambiente; con questa accezione si evita inoltre di intendere il “locale” come contesto chiuso (difensivo) per proiettarlo verso l’idea di un sottosistema in interazione con altri sottosistemi (si veda ad esempio possibili interazioni con le varie reti di economia solidale che si stanno sviluppando in Europa e nel Mondo).

L’ambiente come sottosistema aperto ha tutte le potenzialità per trasformarsi in veicolo di scambio armonico con gli altri sottosistemi, nell’economia di crescita globale dei meccanismi di solidarietà; ciò è ulteriormente favorito dalla partecipazione attiva, alla comunità di pratica, dei vari attori sociali (imprese etiche/sociali e loro raggruppamenti, consumatori e risparmiatori/finanziatori critici e loro specifiche reti ed associazioni, Enti Locali, ...) peraltro già vicine o facenti parte alla rete dei soci di Banca Etica in Sardegna.

La partecipazione al progetto si auspica quindi che venga finalizzata all’attivazione di meccanismi virtuosi del tipo:

- imprese etiche/sociali che acquistino beni e servizi per la produzione prioritariamente da altre imprese etiche/sociali;
- imprese etiche/sociali che vendano i loro beni e servizi prioritariamente alle strutture distributive o di consumo dell’economia sociale;
- acquisti da parte di consumatori critici prioritariamente da imprese dell’economia sociale;
- finanziamenti da parte di risparmiatori critici ad imprese etiche/sociali;
- partecipazione attiva dei consumatori e dei risparmiatori critici alla realizzazione di progetti di rete;
- promozione da parte delle Amministrazioni Pubbliche delle attività dell’economia sociale e delle sue reti territoriali.

Va pertanto prestata attenzione alla promozione di meccanismi virtuosi tanto sul piano dell'offerta di beni e servizi quanto su quello della domanda degli stessi. Di qui l'auspicio che la comunità di pratica sia particolarmente frequentata da soggetti della società civile (consumatori/risparmiatori), non necessariamente occupati nelle imprese etiche/sociali, in modo da incentivare i meccanismi di domanda tanto economica, in termini di beni di consumo e servizi, quanto finanziaria, in termini di partecipazione attiva agli obiettivi ed alle politiche delle imprese sociali.

Dal lato dell'offerta l'auspicio è che la macrofase IV del progetto sia orientata al sostegno ed alla promozione di reti di imprese etiche/sociali (cooperative di secondo livello, consorzi, associazioni, imprese di investimento, ...), anche in considerazione di quanto emerso a Sassari sulla frammentazione e scarsa imprenditorialità delle molteplici imprese sociali oggi attive in Sardegna (cooperative sociali in particolare); in ordine alla macrofase V le nuove idee di business ci si auspica che vengano quindi veicolate anche attraverso l'analisi dei bisogni emergenti dal processo di crescita della comunità di pratica.

Un'ultima considerazione riguarda l'obiettivo, da subito dichiarato dai soci della Sardegna della Banca popolare Etica, di utilizzo della misura Equal quale start-up del processo sopra descritto, che vuole quindi dotarsi degli strumenti tecnici e comunicativi che ad oggi costituiscono il patrimonio della banca in termini di consulenza ed assistenza alle reti di economia sociale; in particolare ci si riferisce all'utilizzo della piattaforma di comunicazione a distanza già utilizzata dalla banca in altre esperienze locali ed all'apporto, in fase di costruzione della comunità locale, del know-how in termini di finanza etica, economia solidale e assistenza alle imprese etiche/sociali. Inoltre, in tema di consulenza economico-finanziaria e gestionale alle imprese etiche/sociali, Banca Etica ha messo a punto un software specifico per l'assistenza e la consulenza sia in materia di riclassificazione di bilancio (economico-finanziaria) che in materia di contabilizzazione ed analisi dei dati significativi in termini di responsabilità sociale d'impresa e di bilancio sociale, software e consulenza che si ritiene indispensabile somministrare per il pieno raggiungimento delle finalità progettuali.

# 7

## RIFLESSIONI SUL TERZO SETTORE IN SARDEGNA

di Selena Ughi, Ottavio Sanna e Salvatore Rubino<sup>1</sup>

Il Consorzio SIS- *Sviluppo Impresa Sociale* – è una società consortile nata a Sassari il 9 settembre del 2003 con l’obiettivo prioritario di sviluppare il Terzo Settore in Sardegna. Una caratteristica particolare del Consorzio è senz’altro costituita dalla compagine sociale, rappresentata da sedici soci appartenenti ad ambiti molto diversi fra loro, dalla cooperazione sociale, agli istituti bancari all’impresa for profit<sup>2</sup>. Questa diversificazione interna rappresenta molto efficacemente lo spirito che anima l’agire del Consorzio sin dalla sua costituzione e che vede nella comunicazione e nella interazione positiva fra elementi molto diversi della sfera economica e sociale di una comunità umana (elementi spesso percepiti in contrapposizione fra loro) una delle possibili chiavi di sviluppo del territorio.

A circa un anno dalla sua nascita il Consorzio SIS è entrato con grande entusiasmo nel partenariato costituito dal progetto Equal Nuove Officine nei cui obiettivi ha riconosciuto la medesima filosofia che ritiene per sé fondante. Come la stessa denominazione evidenzia il SIS intende infatti frasi promotore dello sviluppo dell’impresa sociale, ossia di un’impresa che, pur mantenendo fede a ben chiari principi di eticità, maturi in direzione di uno sviluppo economico e sociale concreto e sostenibile del territorio in cui opera. Dal suo punto di vista, dunque, il SIS, agendo in una terra dalle molte contraddizioni come la

NOTE:

<sup>1</sup> Consorzio SIS Sassari.

Sardegna, ha costantemente presente l'urgenza di interventi che fungano da catalizzatore rispetto alle molte potenzialità inespresse. L'isola infatti suscita spesso nella sua popolazione, soprattutto nelle fasce giovani, sentimenti ambivalenti. Da un lato un forte senso di attaccamento, dall'altro sentimenti negativi d'impotenza, scoraggiamento, desiderio di fuga e di abbandono delle proprie origini per cercare altre possibili realizzazioni. Non a caso una delle sfide più difficili con cui la Sardegna deve confrontarsi è rappresentata dallo spopolamento dei piccoli centri massicciamente abbandonati dai giovani che altrove, in Italia o all'estero, intravedono possibilità cui sentono di dover rinunciare nella propria terra. Chi invece sceglie di restare si sente facilmente "destinato" ad un futuro di incertezza e precarietà ameno che, e questo è lo spirito che andrebbe incentivato, questa scelta sia sostenuta dal proposito di offrire il proprio contributo in direzione del cambiamento.

In questo quadro d'insieme il SIS ha sempre intravisto nel variegato mondo del cosiddetto terzo settore un possibile strumento di sviluppo capace di conciliare esigenze diverse ma altrettanto importanti. Infatti se è vero che una forte spinta al cambiamento è necessaria ed urgente non è oggi più possibile ostinarsi ad attendere che l'input cali dall'alto. La logica che invece deve essere promossa e valorizzata è quella di un costante e vivace scambio dialettico tra le istituzioni e chi, nella propria quotidianità professionale o nell'impegno volontario, opera direttamente sul territorio di cui ha una conoscenza puntuale e approfondita e, perciò stesso, non può non rappresentare un partner privilegiato per le istituzioni.

Questi principi di base, che il SIS ritiene di fondamentale importanza, rimangono però allo stato attuale fondamentalmente teorici. La realtà del Terzo Settore sardo infatti, pur essendo ricca e particolarmente vivace in ogni settore (sia nell'ambito del volontariato che della cooperazione che degli enti di promozione sociale, culturale e sportiva), presenta alcuni pesanti limiti che ne inficiano almeno in parte l'efficacia d'azione sul territorio.

Tra i limiti si evidenziano in particolar modo i seguenti aspetti:

- un mondo del terzo settore sostanzialmente slegato. Le diverse organizzazioni che lo compongono hanno scarsa percezione di essere sostanzialmente parte di un sistema comune. Talvolta anzi si evidenzia una sorta di diffidenza reciproca che vede contrapposti in particolare associazionismo e cooperazione, anche con toni aspri e di reciproca accusa in riferimento alle possibili ingerenze dell'uno

nella sfera d'azione dell'altro. Si osserva dunque una scarsa lungimiranza rispetto alle sinergie che potrebbero essere create tra organizzazioni che agiscono in ambiti affini;

- rilevanti difficoltà di carattere gestionale/organizzativo, scarsa capacità progettuale. I limiti a questo livello possono facilmente comportare due tipi di conseguenze: da un lato, anche laddove vi siano idee "forti", la loro trasposizione in un impianto progettuale definito e realizzabile può facilmente incontrare l'insuccesso; dall'altro, progetti deboli che ottengono finanziamenti pubblici rivelano poi una scarsa ricaduta sul territorio in termini di reale beneficio;
- il ruolo delle istituzioni. Seppur coscienti della grande risorsa per loro costituita dal terzo settore, il quale è chiamato ad intervenire sugli ambiti che il pubblico non riesce a coprire, le istituzioni mostrano sovente una conoscenza superficiale sia delle diverse organizzazioni presenti sul territorio sia delle tipologie di collaborazione che con le stesse possono essere instaurate. Le amministrazioni locali dovrebbero dunque formarsi sulla consistenza e sul ruolo del terzo settore e dell'economia sociale in Sardegna, sulla normativa che regola queste organizzazioni ed sui possibili rapporti tra queste ed il pubblico.

Un'ulteriore considerazione merita infine il settore del volontariato. La Sardegna, stando al dato quantitativo, risulta essere una regione particolarmente generosa in considerazione dell'elevato numero di associazioni presenti e operative. Ma di questo elemento, benché spesso ricordato e sottolineato come ragione di orgoglio per i sardi, può essere proposta una lettura che, pur rischiando di risultare impopolare, si interroghi sul valore dei numeri partendo da un altro dato, quello che evidenzia come il volontariato risulti particolarmente attivo nelle regioni denotate dai più elevati indici di disoccupazione. Un'analisi di questo genere potrebbe forse suggerire che questo tipo di associazionismo rappresenti, in alcuni casi, lo strumento adottato per creare un minimo di occupazione, per svolgere cioè attività che, pur adottando l'etichetta di volontariato, si configurano nella sostanza come una vera e propria attività lavorativa. Queste considerazioni non devono nel modo più assoluto essere interpretate come un atto d'accusa verso una parte di un settore il cui contributo al benessere sociale è irrinunciabile, ma sottolineare piuttosto come la costituzione di un'associazione possa mascherare una sorta di "strategia di sopravvivenza" contro la disoccupazione. Né consegue dunque che, spinti da un'esigenza assolutamen-

te lecita quale quella di crearsi un reddito, alcuni facciano un uso improprio e distorto (alla luce anche dall'ampio ricorso all'associazionismo da parte delle stesse istituzioni) del volontariato.

Rispetto alle diverse criticità sopra ricordate il SIS è convinto che il contributo di Nuove Officine possa essere fondamentale: da un lato con l'accompagnamento d'impresa realizzato attraverso le attività della comunità di pratica (laboratori, workshop e la consulenza costante resa possibile dall'attività del sito), dall'altro attraverso la promozione di una nuova mentalità, improntata alla collaborazione verso obiettivi comuni, da parte sia del terzo settore che naturalmente delle istituzioni.

Queste in particolare non possono e non devono più guardare alle organizzazioni di terzo settore come agli strumenti da "usare", spesso sull'onda dell'urgenza e talvolta con scarsa cognizione di causa, per sopravvivere ai propri limiti. Le amministrazioni devono invece vedere nell'associazionismo e nell'impresa sociale i partners privilegiati coi quali confrontarsi costantemente è attraverso i quali avere uno spaccato della realtà, ossia un'immagine dettagliata delle esigenze, delle risorse, delle difficoltà e dei disagi del territorio in cui si opera.

Con questo spirito il Consorzio SIS, insieme alle ACLI Provincia di Sassari, si è fatto promotore della costituzione del Forum del Terzo Settore della Provincia di Sassari, di cui è attualmente uno dei soci. Questo organismo rappresenta, a livello locale, uno strumento di sintesi ed un luogo d'incontro e di dialogo in cui le diverse organizzazioni possono democraticamente confrontarsi ed interagire fra loro e, insieme, con la forza e l'autorevolezza che può derivare dal presentarsi uniti, proporsi alle istituzioni quali interlocutori privilegiati.

Auspicio e obiettivo del Forum è inoltre che presto i suoi associati possano cimentarsi nell'esperienza della progettazione ad ampio respiro realizzata con il coinvolgimento di più organizzazioni che, pur differenti fra loro per tipologia e consistenza (dalla singola associazione di volontariato o di promozione sociale alle cooperative fino ai grossi enti di promozione sociale, culturale o sportiva come l'ENDAS, la UISP, le ACLI, l'ARCI ecc.), condividano finalità di sviluppo e principi d'azione. A tale scopo il Forum ha deciso di creare al proprio interno alcune commissioni che lavorino su tematiche specifiche (Nuove povertà; Inserimento lavorativo e sociale; Handicap fisico, psichico e psico-fisico; Cultura e sport; Immigrazione; Terza età; Famiglia; Adolescenza; Ambiente) per offrire ai diversi soggetti

che operano nei settori corrispondenti di incontrarsi, scambiare idee e punti di vista e vagliare insieme quali possibilità di progettazione esistano coinvolgendo di volta in volta un rappresentante delle istituzioni insieme al quale valutare quali collaborazioni possano essere realizzate con le stesse.

Non a caso le organizzazioni associate al Forum del Terzo Settore della Provincia di Sassari sono state da subito coinvolte nelle attività di Nuove Officine alle quali diversi soggetti hanno aderito con entusiasmo riconoscendo nelle finalità proposte alcune delle loro stesse esigenze e delle difficoltà avvertite come limiti al proprio agire, non ultima una diffusa esigenza di formazione sia a livello di accompagnamento nella progettazione sia sulla normativa di riferimento.

---

NOTE:

<sup>2</sup> Fanno parte del Consorzio SIS: Enaip Sardegna, Acli Sardegna, Banco di Sardegna, Banca di Sassari, cooperativa sociale Lo Quarter, cooperativa sociale Edilarte, cooperativa sociale Progetto H, cooperativa sociale Il mio Mondo, cooperativa sociale Il Samaritano, cooperativa sociale San Lorenzo, Centro di servizi per il Volontariato Sardegna Solidale, Consorzio Etimos, Consorzio Solaris, Captel Srl, Consulsarda Srl, ISSA Srl. Le aree di attività del SIS sono identificate principalmente in: **Formazione** (il SIS intende supportare il cambiamento in atto nelle politiche del lavoro; è promotore di attività di aggiornamento e riqualificazione destinate agli operatori del sistema scolastico e della formazione nonché di iniziative di formazione continua concepite per gli operatori delle imprese e per il personale degli enti pubblici. Nell'ambito dell'attività di formazione il Consorzio SIS sviluppa progetti di Formazione a Distanza avvalendosi dell'ausilio di tecnologie avanzate); **Consulenza** (il SIS si pone come partner delle organizzazioni del Terzo Settore cui offre consulenza ed assistenza per quanto concerne l'elaborazione di piani industriali, finanziari, economici ed organizzativi e per tutti gli altri aspetti che ne favoriscano lo sviluppo; presta inoltre la propria attività di consulenza a beneficio delle amministrazioni pubbliche, delle istituzioni scolastiche e delle imprese private); **Ricerca** (intendimento del Consorzio è sviluppare e promuovere metodologie didattiche innovative e linguaggi comunicativi multimediali nel campo dell'istruzione, dell'orientamento e della formazione per il Terzo Settore. Attraverso lo studio, la ricerca, la documentazione e l'attuazione di progetti concepiti a tal fine, il Consorzio si propone di tutelare i beni culturali e di incentivare le attività artigianali; per mezzo della ricerca inoltre si mira ad approfondire le tematiche relative all'orientamento ed alla formazione professionale); **Cooperazione Internazionale** (il SIS si occupa di gestire interventi di cooperazione internazionale; nell'ottica di tale obiettivo promuove ed organizza incontri di studio finalizzati allo scambio di esperienze ed informazioni a livello internazionale).

# 8

## ALCUNE RIFLESSIONI A MARGINE DEL SEMINARIO

*di Antonello Caria<sup>1</sup>*

### LO IARES E IL TERZO SETTORE.

La struttura dell'Istituto ACLI per la Ricerca e lo Sviluppo ha tra gli obiettivi della propria missione associativa quello di favorire la progressiva emersione e qualificazione statistica dell'insieme delle organizzazioni che compongono il cosiddetto Terzo settore, intendendo, l'insieme delle organizzazioni che avendo uno scopo ideale alla base delle motivazioni costitutive, attuano processi organizzativi finalizzati alla realizzazione e diffusione di beni e servizi, talvolta forniti gratuitamente (ad esempio nel caso del volontariato puro), talvolta venduti sul mercato anche attraverso la disponibilità di stanziamenti in capo ai bilanci degli enti locali e della più ampia pubblica amministrazione.

L'obiettivo di favorire la differenziazione delle organizzazioni del Terzo settore dal più generale universo delle istituzioni osservate statisticamente, è dato in primo luogo dalla consistenza che il fenomeno associativo ha assunto anche in Sardegna negli ultimi decenni. In secondo luogo dal rilievo politico che il terzo settore ha acquisito in tutte le riforme dei sistemi di welfare. Un'ulteriore motivazione è di matrice più culturale e si rife-

NOTE:

<sup>1</sup> Direttore IARES – Istituto Acli per la Ricerca e lo Sviluppo

risce alla promozione di comportamenti eticamente motivati tipica della spinta ideale che caratterizza le organizzazioni del terzo settore, si pensi alle cooperative sociali, o a tutto il mondo del volontariato o delle associazioni di promozione sociale, siano queste di ispirazione laica o religiosa.

## LA RICCHEZZA DEL TERZO SETTORE.

A corollario delle motivazioni esposte c'è da considerare un dato divenuto saliente, rappresentato dalla capacità delle organizzazioni del Terzo settore a creare e distribuire **Ricchezza**, intesa in questo caso nella sua accezione più ampia di crescita e sviluppo di cultura creata e fruita dalle persone, ed anche nell'accezione maggiormente circoscritta e relativa alla sua quantificazione monetaria. Nel corso delle nostre osservazioni abbiamo avuto modo di stimare in circa 17.000 i lavoratori che a vario titolo ottengono una retribuzione nelle organizzazioni dell'economia sociale o civile della Sardegna. Confermando analisi di livello nazionale (ISTAT censimento istituzioni non profit in Italia e censimento industria e servizi 2001), abbiamo avuto modo di appurare che le organizzazioni non a scopo di lucro, rispondono in modo crescente ed efficace a bisogni soddisfatti attraverso i cosiddetti *beni relazionali*, che si fruiscono e producono per mezzo di relazioni interpersonali (si pensi al lavoro di cura alle persone tipico dell'assistenza agli anziani, o al lavoro nelle scuole materne e asili).

## LE IMPRESE SOCIALI

Questo aspetto rappresenta in se un ulteriore elemento da approfondire nella nostra analisi, ed in particolare sposta il fuoco delle nostre osservazioni sulla dimensione organizzativa tipica del Terzo settore. Si tratta di analisi di impronta qualitativa che si danno l'obiettivo di centrare i caratteri di organizzazioni di persone inquadrate su di uno scopo, ed in quanto tali equiparabili alle imprese tradizionali orientate prevalentemente al profitto ed al mercato. Imprese che potremmo definire "sociali", se ponessimo l'accento sulla particolare tipologia di bisogni soddisfatti e di servizi forniti, ma nelle quali rinveniamo una tensione ideale più alta non riducibile

e giustificabile nel mero esercizio di procedure tipiche di ogni processo produttivo. Potremmo a questo punto tentare la qualificazione delle stesse imprese, magari optando per l'aggettivo "etiche". L'obiezione che può essere facilmente mossa a questo nostro tentativo è data dalla difficoltà a ricondurre alle organizzazioni ciò che è meglio qualificabile se riferito ai comportamenti ed alle scelte delle persone che la compongono. Si tratta cioè di far risaltare l'orientamento etico delle imprese del terzo settore, quando le scelte d'impresa siano giustificare dentro la citata tensione ideale, ed al contempo porre l'accento sulla presenza di dinamiche associative ed organizzative che sono proprie di ogni organizzazione costituita ed animata da persone.

## TENTIAMO UNA DENOMINAZIONE

Volendo semplificare potremo utilizzare la denominazione di "**imprese sociali eticamente orientate**". In questo caso i dubbi che sorgono riguardano l'universo da circoscrivere. Parlando di imprese non a scopo di lucro, l'universo è in sé di facile definizione e in questo ci sostengono numerose delimitazioni utilizzate e generalmente riconosciute (Istat). Definire un'impresa "sociale" complica alquanto le cose, in quanto anche molte imprese profit possono richiamare, per come impostate, la qualificazione sociale ed al contempo possono venire eticamente orientate dal management.

## UN PERCORSO DA COMPIERE

I temi che abbiamo portato in questa (in molti sensi) limitata riflessione sono oggetto di discussioni teoriche aperte. Il tentativo che possiamo operare nel nostro percorso di ricerca può essere quello di definire un universo di riferimento, al contempo lasciando aperto il dibattito culturale, stimolando la discussione. Siamo comunque convinti che sia necessario ricondurre il tutto alle definizioni di *impresa sociale* ormai generalmente riconosciute e poste anche alla base di recenti leggi delega. Ben consci del fatto che gran parte del percorso sia ancora da compiere.

9

---

# FRAMMENTI DI MOSAICO

NUOVE OFFICINE





---

# LEGGERE L'ORGANIZZAZIONE

di Franco Azzali<sup>1</sup>

## 1. L'ORGANIZZAZIONE COME “STRUMENTO” O “MODALITÀ”

Il **termine organizzazione** proviene dal greco “organon”, che significa “**strumento**”, “*arnese*”, “*utensile*”; il verbo greco relativo significa “*fornire gli strumenti*” ed entrambi, sostantivo e verbo, vengono dal termine “*ergon*” che significa al sostantivo “**attività**”, “*lavoro*” e al verbo “*ergazomai*” che significa “**fare**”, “*lavorare*”, “*produrre*”. Il senso di queste parole per definire il concetto di *organizzazione* varia a seconda delle teorie e dei modelli culturali; in termini molto generali si possono riscontrare nell’area semantica del **concepto** tratti definienti sufficientemente condivisi come:

- una *pluralità di elementi*: persone, obiettivi, metodi, mezzi, risorse, ecc.
- che vengono *coordinati* tra loro
- in *azioni* il più possibile coerenti
- per il raggiungimento di *scopi* predefiniti
- con l’uso di *risorse* disponibili.

Se si assume come punto di vista prioritario quello di **strumento**, si guarda all’organizzazione come ad un *arnese* che serve “a qualcuno” per produrre risultati; se si assume come prioritario quello di **attività** l’organizzazione viene letta come una *modalità* di relazione e di azione di un soggetto collettivo: a seconda delle teorie, sarà una *molteplicità di soggetti*, una *comunità*, un *gruppo*, una *popolazione*, ecc che **si organizza**, cioè si coordina e si finalizza, per raggiungere dei risultati risolvendo i pro-

blemi che incontra sul cammino. Ci sono problemi generali ricorrenti nelle percezioni dei soggetti operanti nelle più diverse tipologie di organizzazione; essi riguardano in particolare:

### 1.1. I VINCOLI DI SISTEMA:

vengono visti come soffocanti, al punto da rendere difficile una progettazione autonoma “*le norme generali mettono iacci e lacciuoli che impediscono o comunque depotenziano sia la scelta che il raggiungimento degli obiettivi*”. L’organizzazione coordina elementi diversi, coordina “parti”: vive perciò di scelte di raccordo, di coordinamento, che rendono possibile il raggiungimento degli scopi; ciò che è *scelta* di coordinamento per l’organizzazione, è *vincolo* per la singola parte. La cultura organizzativa deve maturare la consapevolezza che ciò che è vincolo per una parte dell’organizzazione è l’espressione di una scelta di un’altra parte della stessa: scelta necessaria proprio per garantire il buon funzionamento dell’organizzazione, che non è un fatto individuale o di piccolo gruppo, ma di *sistema*. In proposito va sottolineata l’importanza del **principio di sussidiarietà**, tornato in auge con le riforme dell’amministrazione pubblica centrate sull’autonomia, per il quale è opportuno che ad ogni livello dell’organizzazione:

si decida ciò che è *strettamente necessario* per garantire il coordinamento e il raggiungimento degli scopi nell’ambito della responsabilità a quel livello direttamente affidata si lasci ai livelli sotto-ordinati ciò che rientra più direttamente nel loro raggio di azione e quindi può essere meglio oggetto della loro responsabilità di scelta.

### 1.2. LE CARENZE DI POTERE INTERNO:

“*non si ha il potere di “comandare” le azioni reputate necessarie al raggiungimento degli obiettivi di cui ci si sente responsabili*”.

La critica talvolta è fondata: nell’organizzazione a volte si sovrappongono funzioni e poteri tra i diversi organi, individuali e collegiali, in un’architettura della decisione che non è pienamente ispirata al principio di una distribuzione dei compiti e delle responsabilità rapportata al bisogno di garantire nel modo migliore il raggiungimento degli scopi generali. Essa spesso di fatto consente ai gruppi (lobbies) interni il controllo della decisione sui progetti e sui processi di lavoro in cui sono inseriti, favorendo in tal modo

quel fenomeno ben noto alla cultura dell'organizzazione che è chiamato ***"sostituzione dei fini"***: tutti siamo stati testimoni di decisioni rispetto alle quali era forte l'impressione che di fatto predominasse nella motivazione implicita la loro capacità di creare o mantenere potere e vantaggi a "qualcuno" rispetto alle finalità di servizio dichiarate.

Riconosciuta la necessità di vigilare sul problema e eventualmente riformare la struttura organizzativa, va però ulteriormente analizzata e inquadrata la questione. Nella ricerca teorica sulle organizzazioni si è giunti a distinguere i tipi di legame tra le parti che sussistono al loro interno. Vi sono tipi di organizzazione nelle quali i ***legami*** sono ***forti***: in questo caso le decisioni prese dalle *"parti alle quali compete decidere"* vengono sicuramente eseguite *"dalle parti alle quali compete eseguire"* e le *decisioni* sono *consapevolmente e necessariamente rivolte al raggiungimento degli obiettivi* propri dell'organizzazione. Vi sono però anche organizzazioni nelle quali i legami tra le parti, tra le decisioni e le parti e le decisioni e gli obiettivi *non sono necessariamente vincolati e concatenati*, ma sono ***deboli***: il coordinamento è ridotto al minimo e non è sempre garantito, gli elementi che hanno in comune le varie parti dell'organizzazione possono essere molto variabili: a volte numerosi, a volte pochi e non necessariamente importanti. Autori come Weick e Lindblom hanno sottolineato non solo l'esistenza di questo tipo di legami deboli, soprattutto nelle organizzazioni centrate su obiettivi sociali e sui servizi alla persona, ma anche il fatto che essi non sono necessariamente negativi. Mentre un'organizzazione a legami forti si trova facilmente in difficoltà di fronte a cambiamenti improvvisi, radicali e continui del contesto, questi vengono meglio affrontati da organizzazioni a legami deboli, che possono meglio gestire la flessibilità grazie alla promozione di ***legami a forza variabile***, come vedremo al termine di questo lavoro.

### 1.3 LE RISORSE INADEGUATE:

*"è poco il denaro, scarsi gli spazi o le attrezzature, mancano competenze specialistiche ritenute necessarie, ci troviamo in un contesto arretrato e così via"*

Sul piano strutturale bisogna riconoscere che le *risorse sono sempre inferiori agli obiettivi in sé "pensabili"*. La particolarità dell'uomo è che sa pensare e desiderare *"oltre"* l'esistente, che sposta in continuazione l'orizzonte al di là del punto in cui è arrivato.

Nell'organizzazione, perciò, il calcolo delle risorse è fondamentale:

- in rapporto agli obiettivi: sono le **risorse occorrenti**
- in rapporto alla situazione effettiva dell'organizzazione in cui ci si trova: sono le **risorse disponibili**
- in rapporto ad un'eventuale ricerca di ulteriori risorse: sono le **risorse potenziali**.

La ricerca, che deve comunque terminare nei tempi necessari per il funzionamento dell'organizzazione, può concludersi con un aumento delle risorse disponibili o con la loro conferma: in ogni caso si conclude con un ammontare ormai definito di *risorse disponibili*.

Se queste non hanno raggiunto il livello di quelle occorrenti, bisogna rivedere gli obiettivi e ridurli: di solito è questa la mossa necessaria in qualunque tipo di organizzazione, pubblica o privata, essendo più raro il caso contrario. La **riduzione e la delimitazione degli obiettivi** sulla base delle risorse esistenti appartiene perciò alla fisiologia di ogni organizzazione.

## 2. PARADIGMI, MODELLI E METAFORE

Queste riflessioni sull'organizzazione considerata come "strumento" o "modalità" per raggiungere degli scopi ci rinviano alla questione generale e fondativa della "**razionalità**" dell'organizzazione: modi diversi di intendere la razionalità, diversi **paradigmi**, portano a **diversi modelli di organizzazione**.

### 2.1. LA RAZIONALITÀ FORTE

Ha dominato a lungo il "**paradigma della razionalità forte**", per il quale la ragione è in grado di mettere sotto pieno controllo le situazioni e la soluzione dei problemi attraverso l'organizzazione, che dunque è vista come un sistema di **legami forti**.

## A. La razionalità tecnologica

Questa visione si è manifestata nell'immagine dell'organizzazione come "**macchina**", di cui il modello tayloristico è una delle più forti espressioni, caratterizzato dalla convinzione che l'organizzazione va pensata come una *macchina*, i cui componenti sono rigidamente raccordati secondo il contributo che ciascuno deve dare al funzionamento globale. Ciò è possibile in virtù della convinzione che il sapere scientifico sia in grado di spiegare i fenomeni che interessano in modo chiaro, rigoroso e sicuro e che su questa base la tecnologia possa mettere a punto gli strumenti adeguati di soluzione dei problemi operativi.

In tal modo:

- le parti sono pensate come "pezzi", diversi e separati tra loro: ognuno deve limitarsi ad effettuare il suo compito in modo "ottimale"
- le relazioni come *legami deterministici* le decisioni vengono prese dai responsabili e devono essere eseguite pienamente e al meglio
- il tutto è costituito dall'incastro dei pezzi e della loro azione, secondo un disegno razionale che è il progetto.

***Costruire l'organizzazione per raggiungere gli scopi significa allora:***

- individuare il sistema migliore di scelte di azioni e di strumenti per raggiungere lo scopo
- individuare la ***soluzione ottimale***, la *one best way* da adottare nei processi organizzativi
- soppesare scopo e mezzi alla luce di un unico criterio decisionale: ***l'ottimizzazione***
- coordinare attraverso il potere di comando le varie parti dentro un sistema di legami forti

## B. La razionalità organicistica

Il paradigma della razionalità forte ha trovato un'altra espressione nella visione dell'organizzazione come "**organismo**", strutturata nel ***modello sistematico***, derivante dalla *Teoria Generale dei Sistemi*, elaborata in origine da Von Bertalanffy e applicata successivamente da una vasta letteratura (Trist, Perrow, Thompson, Leavitt, French, ecc.) allo studio delle organizzazioni umane, che vengono pensate proprio come *organismi viventi*.

Una caratteristica fondamentale di questo approccio è la **visione olistica** per la quale l'organizzazione di tipo sociale viene letta come:

> **un sistema costituito da una molteplicità di fattori in interazione tra loro**

- esso non può essere ridotto alla somma delle parti
- le variabili che lo compongono funzionano insieme in un tutto unitario, condizionandosi e integrandosi a vicenda secondo criteri e modalità che sono propri del sistema stesso
- per capire i singoli eventi e aspetti bisogna riportarli al *tessuto di interazioni* del sistema di cui fanno parte
- per capire questo bisogna ricostruire in una visione globale il ruolo dei singoli elementi

> **un sistema aperto che interagisce con l'ambiente:**

- riceve stimoli dal contesto, o input
- elabora al proprio interno gli input
- fornisce risultati o output
- quando il contesto è statico, anche il sistema resta in equilibrio (*omeostasi*)
- quando il sistema è in cambiamento, si usa spesso per questo il termine "turbolenza", il sistema perde l'equilibrio e deve modificare i propri processi interni per ricostruirlo uguale o diverso, a seconda delle possibilità e opportunità.

**Costruire l'organizzazione per raggiungere gli scopi significa allora:**

- Analizzare in modo sistematico e completo le caratteristiche dell'ambiente per rilevare i bisogni e le condizioni di esercizio che esso rivolge all'organizzazione; il *marketing* oggi non può più essere inteso come il processo di vendita dei prodotti o dei servizi di catalogo, ma comincia con il riconoscimento dei bisogni potenziali e attuali del contesto
- Prendere coscienza dei problemi di cambiamento che ad essa si pongono nell'organizzare il processo interno di erogazione del servizio: negli obiettivi, nella struttura organizzativa, nelle metodologie, ecc.

- Pianificare l'organizzazione:
- Scomporre l'organizzazione in sottosistemi
- Fissare gli obiettivi strategici
- Tradurli in obiettivi operativi propri di ciascun sottosistema
- Progettare le azioni necessarie in ciascun ambito e le opportune interazioni.

La prospettiva offerta da questo impianto teorico è molto feconda perché:

- fornisce una visione complessiva dell'organizzazione e dei suoi rapporti con il contesto,
- insegna a leggere l'attività in modo nello stesso tempo globale e dinamico, scoprendo relazioni interne ed esterne molto importanti
- ricorda che i sistemi funzionano sulla base delle interazioni tra gli elementi e quanto più queste interazioni sono coordinate e congruenti, tanto più i sistemi sono in grado di raggiungere i loro scopi
- consente di sfruttare la sinergia delle forze e perciò di raggiungere una maggiore capacità di risposta alle richieste che il contesto rivolge.

Questo tipo di approccio tuttavia trova un importante limite nel fatto che si basa ancora su una visione tendenzialmente ottimistica:

- della razionalità, nella sua pretesa di armonizzare tutto, di fornire una spiegazione e una progettazione globale e onnicomprensiva
- dell'azione, che sembra guidata dalla convinzione che prima o poi tutto va al posto giusto, secondo una prospettiva di "migliorismo evoluzionista".

E' oggi certamente necessario fare i conti, per incominciare, con la sua versione più recente proposta dai due biologi sudamericani Maturana e Varela, che mette in luce il carattere "chiuso" dei sistemi: secondo questi autori l'elaborazione dei processi interni avviene non tanto sulla base degli input ambientali, quanto piuttosto sulla base della "**cultura**" interna del sistema stesso:

- poiché uno dei processi del sistema è il riconoscimento degli input, ad es. l'analisi dei bisogni, è chiaro che questo è condizionato dalla cultura interna che lo conduce: il sistema quindi seleziona gli sti-

moli secondo la propria identità, criteri, convinzioni, metodi ed anche interessi. I "bisogni rilevati" non sono propriamente quelli che "l'ambiente esprime" e ancor meno quelli "oggettivamente esistenti", ma piuttosto quelli che la cultura interna può, sa e vuole vedere, nel modo in cui essa può, sa e vuole interpretarli

- poiché i processi di elaborazione interna e di produzione dei risultati sono condotti, a loro volta, dalla cultura del sistema, questa plasma l'output secondo sé stessa, quindi condiziona l'ambiente

Per le ragioni espresse in *a* e *b* si può perciò concludere che il sistema è **autoreferenziale** e determina l'ambiente più di quanto ne sia determinato; su questa conclusione, in realtà, si possono confrontare interpretazioni radicali, per le quali il sistema è totalmente chiuso, con interpretazioni nelle quali si dà maggior rilievo all'*interazione costruttivistica*, per la quale sistema e ambiente si plasmano a vicenda. In ogni caso, non sembra più sostenibile e utilizzabile la visione "ingenua" di un sistema che serve il suo ambiente senza servirsene.

### C. La razionalità debole

La crisi della ragione che si è manifestata nel corso del '900 in modo sempre più forte e palese ha portato all'affermazione di un **paradigma della razionalità debole** che non crede nella possibilità per l'uomo di definire e controllare il mondo in termini razionali.

Nella cultura dell'organizzazione questa linea di revisione critica dei fondamenti epistemologici dei modelli razionalistici si è accompagnata e integrata con lo sviluppo di linee di ricerca più attente ai *processi reali* che a quelli *formali*: è venuto così alla ribalta il ruolo dei soggetti nella loro concretezza, individualità e quindi anche pulsionalità, intesi allora non più come "pezzi meccanicamente congegnati" di una *macchina* o "parti integrate e interrelate" di un *organismo*, ma piuttosto come "individui originali e irriducibili" in un'**arena** nella quale lottano per i propri interessi, o in un **teatro** nel quale ciascuno vuole affermarsi in scena recitando un ruolo, assumendo una maschera. Negli anni '70 la ricerca si è sviluppata anche in una direzione radicale, arrivando in qualche caso a negare la possibilità di ogni disegno razionale nelle strutture organizzative e nelle relative decisioni progettuali. Significativi gli studi di March e Olsen, che hanno analizzato le scuole e altri servizi pubblici, concludendo che si tratta di **anarchie organizzate**, nelle quali le componenti della decisio-

ne, cioè i problemi, le ipotesi di soluzione, i partecipanti e le possibilità di scelta, si trovano dalle circostanze, in buona misura casuali, mescolate alla rinfusa in campo e il risultato è ampiamente fortuito (**legami deboli**). Per descrivere questo tipo di processo decisionale essi ricorrono all'immagine del "cestino dei rifiuti" nel quale le cose sono gettate senza una logica di coordinamento, ma solo con una logica individuale: questa cosa è da buttare, non c'entrano niente le altre che già sono nel cestino o ci arriveranno, il contenuto complessivo non importa, non ha una, appunto, *ratio*.

Queste situazioni sono spesso molto visibili: a volte i progetti sono legati al desiderio di protagonismo di qualcuno, la loro approvazione o bocciatura si lega alla formazione di gruppi (*lobbies*) il cui coagulo è dato non sempre dalla specificità del progetto e delle sue caratteristiche, quanto piuttosto da appartenenze del tutto estranee ad esso (ad es. quella partitica o sindacale). A volte è possibile che si tratti di casi limite, ma ciò che qui interessa è riconoscere la presenza nell'organizzazione di processi, criteri e atteggiamenti che non sono direttamente riconducibili alla razionalità organizzativa in senso forte, cioè ad un pieno e consapevole orientamento al compito e all'obiettivo istituzionale.

Naturalmente è chiaro che la valutazione degli elementi di questa analisi è relativa al tipo di paradigma e di modello entro il quale essa viene condotta: nella prospettiva dei modelli razionalistici essi configureranno comportamenti negativi e inaccettabili, nell'ambito di approcci irrazionalistici si tratta di comportamenti concreti, fisiologici, in sé stessi comprensibili e giustificati: "*questa è la realtà, con cui l'organizzazione deve fare i conti*".

#### ***Costruire l'organizzazione per raggiungere gli scopi significa in tal caso:***

introdurre un minimo di ordine in un caos ineliminabile, consapevoli che:

- gli obiettivi sono comunque definizioni generiche e velleitaristiche, che hanno di fatto una funzione di dichiarazione di intenti simbolici, con scarsa incidenza sulle operazioni che effettivamente si svolgono nell'organizzazione

- l'interpretazione del contesto ambientale è difficile e controversa
- le metodologie e le tecnologie necessarie per ottenere i risultati voluti in realtà sono ambigue e incerte, non essendo chiari e garantiti i nessi tra le azioni che si intraprendono e le conseguenze effettive che si ottengono.

#### **D. La razionalità limitata**

Una diversa impostazione critica ai modelli della razionalità assoluta è stata elaborata fin dagli anni '40 da H. Simon, un autore di grande interesse e rilievo.

La tesi epistemologica di Simon è che l'uomo dispone di una **razionalità limitata** perché non è in grado:

- di conoscere adeguatamente tutti i fenomeni che cerca di organizzare con i suoi progetti
- di prevedere tutte le conseguenze delle sue scelte
- di considerare contemporaneamente in un progetto un numero molto elevato di variabili
- di essere sicuro degli ordini di priorità che stabilisce
- di non essere minimamente influenzato dai condizionamenti sociali, culturali ed anche personali emotivi.

La progettazione e l'esecuzione sono la risultante nel tempo di un processo complesso di decisioni tutte limitatamente razionali, nelle quali l'identificazione degli individui con l'organizzazione e con il compito non è affatto scontata e le decisioni, in genere, non vengono prese con il criterio astratto della "massima" efficienza ed efficacia, ma piuttosto secondo uno più concreto di "sufficienza", di **soddisfazione accettabile**.

***Costruire l'organizzazione per raggiungere gli scopi significa allora:***

- scegliere gli elementi di analisi dei quali si può ragionevolmente disporre
- considerare le procedure disponibili e praticabili
- ipotizzare alcuni nessi causa-effetto, facendo poi la scelta che si ritiene almeno sufficiente.

In tal modo si compie una “**semplificazione**” nella interpretazione della realtà e nella costruzione del progetto d’organizzazione che non è frutto di superficialità e di ignoranza, ma è anzi espressione di una consapevolezza epistemologica che vede in essa l’unico modo possibile per affrontare il problema della complessità.

#### E. Il paradigma relazionale

Negli ultimi vent’anni si è sviluppato anche un approccio diverso, che, radicandosi nel paradigma della complessità, ritiene necessario ricordare che la vita viene prima della teoria e dell’organizzazione, che ogni teoria seleziona e ri-costruisce il reale, offrendone la visione da un punto di vista utile, ma anche intrinsecamente delimitato (v. tra i molti ad es. Luhmann, Morin, Donati, Folgheraiter). Alla **razionalità sistematica** perciò sfugge in buona misura la spontaneità, la relazionalità che non necessariamente si fa sistema, che resta aperta e provvisoria e per essere raccolta chiede un paradigma diverso.

C’è un **mondo vitale** che si presenta come una mescolanza di aspetti che, restando a scavalco dei due paradigmi (razional-sistematico e relazionale), chiameremo *formali e informali, funzionali e non-funzionali, razionali e non-razionali, organici e frammentati*, e così via: il problema è di cogliere questa mescolanza, non perderla in modalità rigide e univoche di organizzazione del pensiero in teorie e di organizzazione dell’azione in progetti. Non si tratta di rinunciare, contraddicendosi, alle consapevolezza della “complessità”, cioè della limitatezza di ogni teoria, che è sempre e comunque una **costruzione** sulla realtà e mai una sua esaustiva definizione: il **paradigma di rete** non si propone come un disvelamento del reale o un totale afferramento del “mondo vitale spontaneo” di cui si parlava. La “teoria di rete” non è ricezione della pura spontaneità, ma resta anch’essa, come ogni altra teoria, un costrutto entro un punto di vista delimitato per pensare e agire: tenta però di porsi in una prospettiva più aperta, più flessibile e quindi meglio capace di cogliere dimensioni più ampie della mescolanza “caotica” del reale e della vita sociale e relazionale in particolare.

Ci sono relazioni primarie tra soggetti, membri della stessa famiglia, parentela, vicinato o comunità che non rientrano nella “sistematizzazione” e “formalizzazione”, che hanno caratteri di spontaneità, apertura e varietà di forma, insieme a caratteri di significatività, importanza e anche, a seconda dei casi, stabilità, per le quali si parla di “reti informali”. Esse sono presenti anche nelle organizzazioni formalizzate, negli uffici, nelle aziende, nelle scuole, ma non vengono considerate dai modelli “formali” di organizzazione.

**Costruire l'organizzazione per raggiungere gli scopi significa allora:**

- considerare la rete come co-relazione di formale e informale, di spontaneo e progettato, senza che l'un termine sia ridotto all'altro, senza che un termine sia considerato esaustivo al posto dell'altro: sono punti di vista complementari e com-possibili sulle relazioni e sulla loro circolarità.
- assumere la varietà e la diversità come risorsa e non come limite o problema
- praticare la logica dello **scambio** come **dono reciproco** più che come *commercio*
- utilizzare tipologie diverse di relazione entro architetture organizzative e progettuali a geometria variabile

### 3. PROGETTAZIONE E VALUTAZIONE ORGANIZZATIVE

La rotta che in questi ultimi lustri si è delineata come praticabile e auspicabile, per una **navigazione progettuale** che voglia evitare gli scogli dei modelli della razionalità assoluta e le secche del pessimismo irrazionalistico, è quella aperta dalle riflessioni che assumono come punti cardinali la "razionalità limitata", "l'organizzazione come costrutto cognitivo", la "centralità del processo decisionale", la "mediazione dei conflitti", la "co-relazione".

Progettare significa ricerca non tanto della *ottimizzazione*, quanto piuttosto del *miglioramento* della situazione, inteso come processo *costante e ordinario* dell'organizzazione, come processo *incrementale*, che cresce su se stesso attraverso un continuo aumento del livello di qualità delle soluzioni adottate che si fa in modo partecipato.

A seconda degli approcci, la necessaria composizione dei diversi interessi e punti di vista può essere cercata attraverso processi di:

- **contrattazione:** in questo caso ciascuno chiarisce a sé e agli altri il proprio obiettivo e il punto di incontro viene stabilito dalla misurazione della forza reciproca (mediante discussione, astensione, ecc.): la metafora è il *braccio di ferro*

- **mediazione**: in questo caso viene enfatizzata la consapevolezza che è ragionevole raggiungere l'accordo da una parte riconoscendo a ciascuno la possibilità di mettere nel progetto comune una parte del proprio progetto particolare dall'altra postulando la necessità che ciascuno sia disposto a rinunciare ad una parte del suo progetto; la metafora è il *patchwork*
- **negoziazione**: si basa sulla convinzione che in "regime di complessità" esistono molti punti di vista diversi, ciascuno dei quali "vede" qualcosa e "non vede" il resto. Il processo di confronto, perciò, punta non a far rinunciare qualcosa a ciascuno, quanto piuttosto ad esplorare insieme i punti di vista per scoprire sia che cosa può diventare intersezione comune sia, addirittura, se può costituirsi qualche nuovo punto di vista comune. La metafora può essere lo "*stile della ricerca scientifica*".
- **scambio**: l'attenzione è rivolta alla realtà effettuale vista come **mondo vitale** che si presenta come una mescolanza di aspetti che vanno letti nella co-relazione di formale e informale: la metafora è la *rete* come sistema di relazioni variabili

Infine, poiché ci si organizza e si progetta per raggiungere scopi definiti, è necessaria l'attivazione di un processo di monitoraggio e valutazione, senza del quale la progettazione sarebbe cieca. Da lungo tempo, e giustamente, nella "scienza dell'organizzazione" si considerano fondamentali due criteri di valutazione organizzativa<sup>2</sup>:

- l'"**efficacia**", che considera il rapporto tra gli obiettivi fissati e i risultati raggiunti: l'azione raggiunge gli scopi stabiliti? Il progetto ha realizzato i risultati attesi?
- L'**efficienza** che guarda:
  - alle modalità di gestione dei processi, per vedere se sono stati condotti correttamente e razionalmente
  - all'uso delle risorse, per vedere se sono state utilizzate bene o sono state, poco o tanto, sprecate

Va sottolineato che l'efficienza non è un parametro valutabile in se stesso, come qualche volta qualcuno sembra credere, ma è sempre relativo all'efficacia, dalla quale non può prescindere.

Gli sviluppi più recenti della cultura organizzativistica portano inoltre all'individuazione di un terzo criterio, che potremmo chiamare **ermeneutico**. Il farsi dell'organizzazione avviene, come si è visto, necessariamente secondo **modelli** che in parte possono essere **esplicativi** e consapevoli, ma in parte, spesso ampia, sono **impliciti** e inconsapevoli. E' pertanto una forma strategica:

- di *monitoraggio* l'analisi e l'individuazione dei modelli presenti nella vita organizzativa concreta, consapevoli e non
- di *valutazione* l'accertamento delle loro coerenze o incoerenze; spesso infatti l'azione organizzativa è depotenziata non tanto da un cattivo uso dei processi o inadeguato calcolo delle risorse, quanto piuttosto dal tentativo di raggiungere gli obiettivi attraverso modelli di progettazione e realizzazione con essi non congruenti o anche dall'uso in contemporanea di modelli tra loro incompatibili.

NOTE:

---

<sup>1</sup> Cfr. F.Azzali, *Interpretare e progettare. L'organizzazione come governo della complessità*, in E.Damiano (a cura di), *Guida alla didattica per concetti*, Juvenilia, Milano 1995.

F.Azzali, a) *Leggere la scuola come organizzazione*,

b) *La gestione dei progetti in rete*

in D.Cristanini – M.Spinosi (a cura di), *Le funzioni obiettivo* ed. Tecnodid, 2000

F.Azzali, *Spunti per la progettazione organizzativa*, Centro Studi Pegaso, Materiali per la Formazione, 2003.

<sup>2</sup> Per le questioni relative alla valutazione etica e sociale si rinvia agli altri contributi di questo Quaderno ad esse specificatamente dedicati

---

## IL PARADIGMA CRITICO NELLE ORGANIZZAZIONI<sup>1</sup>

*di Letizia Di Bartolomeo<sup>2</sup>*

Non posso separare il ricordo di Ettore Gelpi da un aneddoto che ha cambiato profondamente la mia vita intellettuale.

Ho seguito il dottorato presso l'Università Autonoma di Barcellona, la mia tesi si occupava della formazione delle persone adulte e in particolar modo degli stili formativi. Il mio relatore, Esteban Pont, mi propose il nome di Ettore Gelpi per la Commissione di tesi. "E' tuo conterraneo -mi disse - italiano come te".

Fui contenta della decisione, avevo sentito parlare molto bene di lui. Presi contatto con Ettore e gli inviai la tesi a Parigi, in modo che la leggesse.

Pochi giorni prima della presentazione, mi arrivò una chiamata di Ettore. Non avviene spesso che i membri della Commissione prendano contatto con i dottorandi prima della discussione della tesi e per di più non ci eravamo mai visti prima. Ettore mi chiese di vederci per prendere un caffè e parlare un po'. Immediatamente mi resi conto che aveva letto attentamente il mio lavoro, che lo conosceva perfettamente e che lo aveva esaminato a fondo.

---

NOTE:

<sup>1</sup> Estratto dall'articolo pubblicato in Dialogos n. 34 marzo 2004

<sup>2</sup> Formatrice, Consulente di Sviluppo Organizzativo, membro dello staff di Studio Pegaso.

Mi fece una critica approfondita del modello che avevo adottato, una critica che ha cambiato per sempre il mio modo di focalizzare la formazione degli adulti.

Senza offendermi o infastidirmi mi fece vedere con chiarezza che ciò che faceva la differenza tra la formazione tradizionale e quella innovativa era la componente culturale.

Nel mio lavoro facevo una critica al modello tecnocratico, allo strumentalismo della formazione che riduceva i processi di insegnamento – apprendimento ad un insieme di passi programmati. La componente umana e di relazione tra le persone mancava nel modello che io criticavo e per questo proponevo modelli pedagogici e metodologici di tipo interpretativo, basati sull'andragogia e sulla filosofia rogeriana. (...) Ma il fattore culturale appariva appena come contesto e non aveva nessun peso specifico significativo. Non è che non conoscessi il paradigma critico nell'educazione e nella formazione, avevo letto molto sulla ricerca-azione, ma non riuscivo a vedere come si potesse concretizzare in elementi di profilo o in azioni concrete.

Sono passati molti anni da quel giorno, ora capisco meglio ciò che desiderava mostrare Ettore a partire dalla sua semplicità, piena di contenuti. L'innovazione metodologica è importante ma non risolve alla radice le domande fondamentali della formazione delle persone adulte. La finalità delle azioni formative è ciò che veramente fa la differenza. La metodologia in aula è piuttosto una conseguenza di questa scelta, però non è sufficiente a cambiare le carte in tavola.

Non appena potei dedicarmi al lavoro, lo integrai con un quarto e più forte profilo: il profilo critico della formazione. In questo profilo si considera la stretta interrelazione con il contesto sociale attraverso l'obiettivo fermo di cambiare i meccanismi di potere e trasformare la società, l'orientamento verso modelli di azione partecipativi, la convinzione che i processi di ricerca e cambiamento appartengono ai destinatari, sono proprietà loro e nessun programma o formatore esterno ha il diritto di appropriarsene.

Da quel giorno abbiamo avuto molte conversazioni con Ettore su questo tema. Io continuavo ad avere delle perplessità sulle possibilità di applicazione del paradigma critico: non riuscivo a trovarne degli esempi. Ettore mi ha spiegato molte volte che non c'è una letteratura diffusa su questo tema e che le case editrici non raccolgono le esperienze promosse in questa direzione.

(...) Mi conquistò il suo modo di comunicare con tutte le persone che dimostravano curiosità verso il nuovo, senza nessuna discriminazione, fossero operai o imprenditori, uomini o donne di molto o di nessun potere. Il mio lavoro si è sviluppato verso la consulenza organizzativa e specialmente nell'ambito dell'impresa. Con il tempo ho potuto ogni volta di più entrare in contatto con le culture organizzative delle medie e grandi istituzioni, ma mai più feci l'errore di dimenticarmi del contesto culturale interno ed esterno all'organizzazione oggetto di studio.

Ho molti confronti e a volte discussioni con i miei colleghi, quelli di sinistra, che lottano come me perché le finalità del mondo delle organizzazioni escano dal modello del profitto e si concentrino di più sulla crescita delle persone coinvolte.

La principale differenza tra i modelli di "direzione per valori" o i modelli di "organizzazioni che apprendono" e la visione realmente critica che Ettore mi ha insegnato, si colloca soprattutto nella funzione sociale delle organizzazioni secondarie, cioè quelle che producono beni o servizi.

A volte si confonde l'idea di impresa democratica con l'organizzazione paternalista, nella quale in realtà lo spazio per l'interazione con i soggetti sociali e la partecipazione del cliente è minimo. Anche in questo caso ciò che conta sono gli scopi delle organizzazioni.

Molti piccoli imprenditori se gli si domanda quale sia la finalità della loro impresa rispondono semplicemente: il denaro. Questa visione della produzione non è funzionale alla società che la accoglie e va contro gli interessi della stessa organizzazione.

Un'impresa non può avere l'obiettivo di guadagnare denaro, non più di qualunque persona che lavora per sopravvivere. Ma nessuna persona sensata direbbe che lavora solo per comprarsi il pane e pagare il mutuo. Quando questo accade si intuisce una disfunzione nei meccanismi naturali di produzione. Il lavoro è una forma naturale dell'azione e della realizzazione umana, che va ben oltre la soddisfazione dei bisogni primari. Così per lo meno ci auguriamo tutti. Se il lavoro che facciamo si limita a darci l'opportunità di sopravvivere, sicuramente avremo bisogno di altri aspetti della vita in cui poter "produrre" qualcosa che per noi abbia valore. Questo qualcosa difficilmente può essere il solo denaro.

Nelle grandi organizzazioni private, pubbliche o a partecipazione pubblica, la finalità che garantisce la sopravvivenza della propria organizzazione non coincide mai con il suo profit.

E' evidente che un'impresa che non guadagna denaro semplicemente non può continuare ad esistere e quindi il profitto è un mezzo per poter realizzare il progetto imprenditoriale.

Potremmo citare esempi di imprese che sono fallite per non avere intuito l'importanza di avere proprie finalità sociali chiare che dessero un senso alla comunità delle persone che ci lavoravano.

Se partiamo dal presupposto che l'impresa è un'entità sociale, è logico pensare che deve assumere la propria parte di responsabilità nel definire il percorso di sviluppo della società nel suo insieme.

I programmi di responsabilità sociale corporativa, così come il forte sviluppo delle fondazioni, segnalano al contrario alcune nuove tendenze nel mondo delle organizzazioni che si impegnano nello sviluppo della società nel suo insieme.

I rapporti fra proprietà ed impiegati assume dunque una nuova prospettiva. Prima di tutto e nella logica della produttività, un clima lavorativo conflittuale mette a repentaglio la capacità di produzione. Quando le persone non lavorano volentieri in una organizzazione il loro rendimento tende a diminuire al livello della sopravvivenza. Il mondo imprenditoriale sa da molto tempo che lo stipendio non giustifica l'impegno e la partecipazione di cui qualunque organizzazione contemporanea ha bisogno da parte dei collaboratori e che è necessario valorizzare il ruolo di tutte le persone che hanno collaborato ai risultati ottenuti.

In cambio dello stipendio, che solitamente non è molto alto, la maggior parte dei collaboratori daranno solamente il loro tempo, la permanenza nell'impresa e nessuno può obbligarli ad investire di più negli obiettivi aziendali. Si può comprare il tempo di una persona ma non la sua voglia di fare. Un contesto di lavoro nel quale il clima sia teso, la soddisfazione poca e l'imprenditore molto centrato nel suo guadagno personale (situazione peraltro diffusa nelle piccole imprese) è di solito una scelta perdente rispetto ad una costruzione condivisa dello sviluppo, ma anche, nel lungo periodo, agli aspetti finanziari della stessa organizzazione.

Credere in una organizzazione democratica ha dunque a che vedere con la capacità di vivere in un contesto sociale e politico con la consapevolezza che tutte le organizzazioni sono chiamate a migliorarlo. Le finalità autentiche di un'organizzazione hanno a che vedere:

- con ciò che apporta alla società nel suo complesso a livello di politica economica, rispetto dell'ambiente, connessioni con uno sviluppo mondiale comune;
- con ciò che può apportare alle persone che condividono il progetto a livello di possibilità di sviluppo personale, lavorativo, professionale e politico.
- Con ciò che l'impresa apporta a livello di ripartizione della ricchezza, attraverso il reinvestimento degli utili finanziari per contribuire alla creazione di nuova ricchezza e nuovi posti di lavoro;

Le organizzazioni intelligenti che lavorano per lo sviluppo di uno o più degli obiettivi menzionati sono ormai molte. Dimostrano senso di responsabilità sociale, ma non nascondono che tale scelta è una carta vincente anche nella prospettiva dello sviluppo imprenditoriale. Esiste dunque una coincidenza tra obiettivi molto diversi in quanto a matrice politica e sociale ma che si possono integrare in una visione moderna.

L'arroccarsi in posizioni antiche di conflitto senza fine o di demonizzazione degli imprenditori è da considerare una posizione superata, ben al di là del politicamente corretto. Molte volte si tratta semplicemente di resistenza al cambio, indipendentemente dal fatto che possa essere positivo o negativo.

Una nuova società nasce dall'integrazione delle forze sociali coinvolte.

La mia esperienza mi ha insegnato che nelle amministrazioni pubbliche spesso è grande la resistenza e l'attaccamento a piccole fette del potere. La scuola e la chiesa, per esempio, sono organizzazioni nelle quali è particolarmente difficile promuovere percorsi di innovazione. Esse assumono un ruolo di conservazione con una penetrazione culturale capillare che lavora per non cambiare nulla, per riprodurre ciò che già esiste.

Non succede lo stesso nelle organizzazioni private secondarie. L'idea del cambiamento continuo si è completamente insinuata in queste organizzazioni, certo per una forte necessità di sopravvivere alla turbolenza dei contesti e dei mercati.

Insomma si è creata una cultura del cambiamento, che facilita la riflessione su temi nuovi e rende più sem-

plice la proposta di nuovi modelli di sviluppo. D'altra parte i meccanismi burocratici tendono a sparire all'interno dell'impresa, il ruolo delle persone sempre più comprende processi più complessi. Grazie all'aiuto della tecnologia, le decisioni sono più immediate e dirette, ma non per questo meno partecipative. La necessità di creare consenso interno ed esterno è sempre più diffusa e la proattività crescente fa sì che si possano portare avanti ipotesi e scelte con l'intenzione di rivederle e cambiarle in poco tempo se serva.

Mi piacerebbe concludere con alcune proposte per lo sviluppo dell'impresa democratica.

Ogni organizzazione si pensi come una parte della società e interagisca con tutte le altre;  
I lavoratori occupati si sentano prima di tutto lavoratori e si mantengano in contatto con i disoccupati, condividano la formazione e i momenti di dibattito;  
Ogni lavoratore senta che può e deve partecipare alle decisioni della sua organizzazione e se non gli viene permesso, lotti per farlo, portando proposte senza perdere di vista il bene collettivo.  
Gli imprenditori sentano che solamente in collaborazione con tutte le forze sociali si potrà sviluppare un'organizzazione di successo;  
Un'organizzazione intelligente ha cura dei suoi lavoratori, si preoccupa del loro sviluppo e benessere,  
La nostra sopravvivenza dipende ormai da una distribuzione più egualitaria delle risorse, dimenticare questo vuol dire condannarsi al suicidio,  
La povertà e la disoccupazione riguardano tutti, non sono problemi di alcuni, mettono in discussione la dignità della società nel suo complesso;  
Il benessere autentico e sostenibile non si colloca in una produzione e in un consumo indiscriminati bensì in un progetto partecipativo e rispettoso dei limiti naturali ed ecologici;  
I prodotti intellettuali e materiali di un'organizzazione sono risultato di tutti coloro che vi hanno lavorato, l'aumento e la diminuzione della qualità del prodotto è nello stesso modo responsabilità di tutti.  
L'imprenditore che se ne dimentichi e pensi e agisca come se tutto fosse suo sta condannando al fallimento il suo progetto imprenditoriale.  
Il lavoro da fare è ancora molto.

Spesso leggo in riviste specializzate di consulenza e formazione articoli che presentano diversi strumenti di gestione come novità importanti per il futuro delle organizzazioni. Quasi mai il dibattito tratta delle finalità ultime dell'organizzazione, preferendo discutere di metodologia: la direzione per obiettivi, per valori, i processi decisionali, ... Il dibattito sui temi organizzativi pecca spesso di autoreferenzialità, come se l'impresa non avesse niente a che fare con il 19% di disoccupazione, con i milioni di persone in guerra o che muoiono di fame, con i problemi della famiglia, con il cambio di ruolo delle donne, con la conservazione del pianeta,.....

Rileggo gli scritti di Ettore e mi sento più forte, anche se sento molto la sua mancanza.

---

## INTERVISTA AD ITAMAR ROGOVSKY

(Presidente dell'Institute for Organizational Development, Tel-Aviv),  
di Joan Pau Ventosa e Ignacio Pérez, tratta dalla rivista  
spagnola Perspectivas de Gestión, 1/99.  
Trad. it di Silvia Azzali

**Quando Lei iniziò come consulente di Sviluppo Organizzativo (d'ora innanzi SO, n.d.t) ancora non esisteva il termine di Sviluppo Organizzativo. E' stato lei, per dovere di cronaca, una delle persone che hanno costruito la professione così come la conosciamo oggi. Ci piacerebbe sapere qual è la sua versione del SO, come lo definisce?**

La denominazione SO è un expediente che è servito ad uno scopo ben definito nel corso di alcuni anni e che, successivamente, ha avuto fortuna. Lo SO è una professione che, in diversi paesi, viene chiamata in modi differenti. Sviluppo organizzativo è la denominazione più condivisa ed estesa perché così iniziò a chiamarsi negli Stati Uniti. In Sudamerica è conosciuta come Psicologia Istituzionale. In Inghilterra la si chiama analisi organizzativa per non chiamarla Psicoanalisi Organizzativa. In Francia si chiama Psicopedagogia Istituzionale.

In realtà la si chiama in tutti questi modi per non chiamarla Psicologia Organizzativa, che è come a me invece piace definire questa disciplina. Questa era l'idea originaria ma quando si iniziò a praticarla negli Stati Uniti si pensò che non fosse molto conveniente evidenziare l'etichetta di "psicologia" per il rischio che la gente e gli imprenditori avessero l'idea che li si andava a trattare come dei tonti o malati e che, di conseguenza, la rifiutassero. Fu trovato, in seguito, il nome Sviluppo Organizzativo e lo si adottò come "salvaguardia". E' un termine felice perché riunisce due componenti imprescindibili e fondamentali: quello di "sviluppo" e di "organizzativo", e oggi, con il tempo, ci sembra una buona soluzione.

Lo sviluppo organizzativo è la Psicologia intesa come scienza del comportamento umano e delle organizzazioni: ma non come sostantivi, come res, bensì come verbi, come l'azione di organizzarsi. E' la gente che si organizza, infatti.

Le organizzazioni così concepite sono organismi vivi, sono qualcosa di umano. Tutto il resto che c'è nelle organizzazioni sono strumenti, risorse, mezzi che gli uomini usano quando si trovano in contesti organizzativi. Non c'è, pertanto, gente dentro le organizzazioni, bensì ci sono persone che si organizzano, che si relazionano, che interagiscono e che si avvalgono di strumentazioni e risorse nello stesso modo in cui un elettricista usa una pinza o un contadino il trattore.

### **E la definizione?**

Trovare una definizione unica e definitiva di SO non ha senso. A me piace, nonostante tutto, definirlo in modi diversi. Uno dei miei modi preferiti è dire che si tratta di una maieutica applicata all'organizzazione. La maieutica è, come si sa, il metodo inventato da Socrate. Bisogna ricordare che nella sua epoca essere filosofo era una professione che insegnava alla gente a vivere. Erano consulenti, uguali a noi.

Un professionista di SO al giorno d'oggi è qualcuno che interviene nelle organizzazioni con il metodo maieutico. Il professionista di SO ha il compito di insegnare alla gente a comprendere, a migliorare, a cambiare, ecc; ha il compito di insegnare a vivere e, in questa funzione, operiamo in qualche modo come i primi filosofi.

Questo è stato un modo fondamentale di intendere lo SO; poi vengono le tecniche ausiliarie, i nuovi apporti, gli sviluppi teorici parziali, gli orientamenti, i modelli, ecc.

Un'altra maniera di vedere lo SO, malgrado sia una variazione dello stesso, è dire che è Psicologia organizzativa. Al giorno d'oggi, però, non tutti coloro che praticano lo sviluppo organizzativo sono psicologi. Tuttavia tutti quelli che praticano la maieutica sono consulenti; per questo mi sembra più comprensiva la prima definizione.

I consulenti di SO, se davvero lo sono, non si presentano né si comportano come esperti, ma come professionisti dello sviluppo: vengono ad imparare insieme al cliente, vengono a mettere in discussione, a mettere in prova le idee. I consulenti di SO si differenziano dagli esperti per il fatto che non si pronunciano, non dicono come si fanno le cose, non portano soluzioni "ex cattedra". Hanno, questo sì, le loro teorie e tecniche specifiche delle quali si avvalgono per aiutare il cliente a trovare da sé le soluzioni che cerca. Lo SO è un processo che aiuta a far in modo che il cliente impari a trovare le soluzioni.

**Entriamo in un tema spinoso. I critici dello SO dicono che questo approccio presta poca attenzione agli indicatori di business. Qual è la Sua opinione rispetto a questa critica? (sempre che sia una critica...)**

Lo SO lavora con "materiale intangibile" è non può, né deve, né ha senso, né tantomeno è importante occuparsi della precisione con la quale si misurano quelli tangibili. Sarebbe ridicolo, una sciocchezza. E' voler rendere scientifico-empirista qualcosa che non è per niente scientifico.

Lo SO lavora con il "soggettivo" delle organizzazioni e il "soggettivo" non si può misurare. Per questo è più conveniente che i dirigenti e i critici che esigono che ci siano indicatori, li misurino lì dove le misure sono adeguate.

Persino in Economia, ad esempio, succede lo stesso: si usano dati quantificabili. Ma i dati in sé stessi servono solo come dati; la gente e le organizzazioni funzionano secondo le loro percezioni, le loro interpretazioni della realtà.... cosa che ci riporta al campo della psicologia. L'importante, dunque, non sono gli indicatori in sé stessi, bensì l'interpretazione che l'organizzazione ne fa. Gli indicatori di per sé dicono poco o niente. Gli indicatori sono misurazioni di ciò che accade nella realtà, però non dicono niente di ciò che accade; bisogna interpretarli e costruire delle inferenze a partire dagli indicatori stessi. I consulenti dello SO che ancora continuano a lavorare esclusivamente a partire dai dati e dagli indicatori sono rappresentanti di orientamenti antiquati. Succede lo stesso nella psicoanalisi: ci sono ancora alcuni psicoanalisti – i "dinosauri" della professione - che continuano a fare psicoanalisi come la faceva Freud. La psicoanalisi contemporanea ormai non fa più le cose come la faceva lui.

L'obiettività è un miraggio. E i problemi da questo punto di vista sono simili anche nelle altre discipline. C'è chi pensa, per esempio, che poiché Picasso non si è occupato dei dati oggettivi, poiché nei quadri che ha dipinto non si vede il motivo originale, ecc., allora i suoi quadri sono qualcosa che non si capisce e quindi di valore inferiore a quelli di Tiziano o di Velazquez.....

### **L'obiettività non è un valore....**

L'obiettività non aggiunge valore alle cose. Picasso, Mirò, ecc, prima di dipingere come dipingevano, dominarono la tecnica di Velazquez e di Tiziano. Per quale motivo hanno smesso di usarla? Perché se non lo avessero fatto avrebbero continuato a rappresentare la realtà senza aggiungere niente di proprio.

I professionisti dello SO, al giorno d'oggi, non è che non sappiano fare consulenza organizzativa in senso tradizionale: è che non vogliono farla. Tutti abbiamo studiato all'Università, abbiamo una formazione accademica identica agli esperti tradizionali. Quando un ingegnere si comporta come consulente di SO non è che non sia un ingegnere adeguato, è che non si comporta come tale e ciò non vuol dire che sappia meno di ingegneria degli altri ingegneri. Quando un economista pratica lo SO è uguale a me, che sono psicologo. Come consulente di SO, sia lo psicologo che l'ingegnere che l'economista non danno formule, né soluzioni: questa è la base comune.

### **Il mondo imprenditoriale è un mondo freddo, razionale. Forse è questa la ragione per la quale le discipline dell'intangibile sono discipline di seconda categoria.**

Proprio di questo si deve preoccupare il mondo imprenditoriale. Di questo è malato. Guardi, quando un imprenditore vuole valutarsi, io vengo ad aiutarlo a fare in modo che lui si misuri e si valuti da sé. Come consulente di SO, porto i criteri per fare in modo che lui sviluppi nuove regole per

valutarsi da solo, per chiedersi come si comporta e quali risultati ottiene. Perché questo sforzo perverso nel misurare proprio lo SO che è, al contrario, qualcosa di non misurabile? Questa insistenza nel misurare lo SO è il risultato di un'interpretazione errata: è il credere che il progetto ed il risultato del progetto di cambiamento sia del consulente quando, in verità, tanto l'uno come l'altro appartengono all'organizzazione e l'unica cosa che si possa davvero valutare – quasi mai quantitativamente- è in che misura l'assistenza del consulente sia stata sufficiente ed efficace.

### **Ma la diffusione dello SO è legata allo sviluppo economico o ad altri indicatori di maturità sociale?**

Lo SO viene utilizzato da organizzazioni sofisticate, complesse, efficaci, con profitti e che sanno rischiare. Organizzazioni con una visione di futuro, con preoccupazioni e inquietudini sociali ed intellettuali, con possibilità di sviluppo e di cambiamento senza pregiudizi nei confronti della psicologia. E' una scelta che ha a che vedere con il management dell'impresa.

Ci sono imprese che avrebbero bisogno dello SO ma non lo usano. Un 60 o 70% delle imprese attuali hanno bisogno di cambiare. In queste imprese uno dei tanti elementi che paralizzano lo sviluppo è proprio il considerare lo SO come qualcosa di inutile.

### **Un'ultima domanda. Come vede lo SO nei prossimi anni?**

Oggi l'efficacia delle organizzazioni dipende dalla loro abilità a disorganizzarsi, a dimenticare. C'è, di conseguenza, da imparare ad insegnare come disorganizzarsi e come dimenticare. Ad apprendere, molto probabilmente sono capaci, ma non ad imparare ad apprendere né a imparare a dis-apprendere (che è un'altra buona definizione di SO). Lo SO, da questo punto di vista, dovrebbe insegnare alla gente a disorganizzarsi in dis-organizzazioni. Ascolti bene ciò che dico, non in Organizzazioni bensì in Dis-

Organizzazioni efficaci. Organizzarsi in modo efficiente, questo lo sappiamo fare e qualunque ingegnere responsabile della qualità può insegnare a farlo e non c'è bisogno che lo facciamo noi. Noi consulenti di SO siamo necessari quando loro hanno finito il loro lavoro. Loro apportano "organisational improvement", noi "dis-organisation and development". Loro portano l'ordine e l'ordine è sempre migliorare ciò che esiste, apprendere ciò che si è già imparato. Noi lavoriamo oltre. Con il disordine succede la stessa cosa che con il colesterolo: all'inizio si pensava che fosse tutto cattivo, ora sappiamo che c'è colesterolo buono e colesterolo cattivo. Lo stesso succede con il disordine: c'è quello efficace e quello inefficace.....



---

# OSSERVAZIONI DI UN TEOLOGO SULL'IMPRESA MODERNA

*di Pompeo Piva<sup>1</sup>*

## 1. ORIENTAMENTI ATTUALI

Affronto il tema: il mondo dell'impresa economica, i suoi problemi e le sue attese. Il complesso e dinamico mondo dell'economia è stato letto in diversi modi nel corso della storia. Presento alcuni orientamenti, tra i tanti, che mi sono sembrati più significativi, se non altro perché presenti nella letteratura attuale.

### 1.1 PRIMA FORMA DI LETTURA

Nella riflessione sui caratteri propri della nostra epoca, da più parti è stato sottolineato un aspetto particolare, certamente non l'unico, denominato processo di differenziazione dell'esperienza sociale, per cui scienza e tecnologia, politica ed economia trovano in se stesse i criteri del proprio sviluppo. La sociologia funzionale, del resto, ha tracciato un quadro efficace di tale processo. Ne risulta uno scenario ove ciascun settore della vita sociale è pensato come un sistema auto-regolato, che interagisce con altri sistemi, essi stessi auto-regolati, in un'incessante dinamica di adattamento attraverso ulteriori differenziazio-

---

NOTE:

<sup>1</sup> Docente di Teologia Morale Ecumenica presso l'Istituto di Scienze Ecumeniche "S.Bernardino" di Venezia, incorporato nel Pontificio Ateneo Antonianum di Roma.

ni in sottosistemi. Prende corpo l'idea che la totalità della società non sia pensabile come una realtà dotata di un'identità costruita dalla volontà umana, ma come un sistema di sistemi auto-regolantesi<sup>1</sup>. Uno scenario simile non consente di riconoscere alle parole libertà e progettualità un significato di eticità, cioè di autodeterminazione cosciente e di creatività storica dell'azione umana<sup>2</sup>. In questa prospettiva non è possibile pensare ad alcuna identità complessiva, anche solo tendenziale, della società attuale. Non esiste altro universale fuorché l'inesorabile relatività dei codici di senso, di organizzazione della prassi e delle relazioni umane. Credo che né l'analisi storica né quella sociologica né un pensiero memore del proprio diritto alla critica della realtà esistente, possano fermarsi a prospettive vagamente orwelliane<sup>3</sup>. Questo modo di leggere i problemi non lo condivido. La prospettiva ha un vago sapore paleomarxista.

## 1.2 SECONDA FORMA DI LETTURA

Avanzata anch'essa per identificare una logica di strutturazione dei rapporti sociali, presenta alcuni tratti condivisibili, altri molto meno. Alcuni ricercatori ipotizzano che il nostro tempo si identifichi con l'epoca del dominio dell'economia sull'insieme delle relazioni umane:

"L'economia è la forma essenziale del mondo moderno e i problemi economici sono le nostre preoccupazioni principali. Ma il vero senso della vita è altrove. Tutti lo sanno. Tutti lo dimenticano"<sup>4</sup>.

A riprova di questa tesi, gli Autori citati pongono il meccanismo della mimesi desiderante, che è mimesi di appropriazione e mimesi conflittiva<sup>5</sup>. Cerco di leggere questi concetti in modo oggettivo. Il movimento di costruzione dei rapporti sociali e della loro fisionomia gerarchica è tendenzialmente innescato dal desiderio concomitante, per imitazione, di più individui per uno stesso oggetto<sup>6</sup>. Non si tratta di una convergenza casuale dei desideri verso un determinato oggetto; piuttosto del fatto che il soggetto desidera l'oggetto perché altri soggetti lo desiderano: è la mimesi di appropriazione. Inevitabilmente si scatena la conflittualità. A giudizio di questi Autori, è la scarsità dei beni che legittima la conflittualità e quindi la caduta dei vincoli di solidarietà umana. La razionalità economica, così intesa, diventa la razionalità *tout court*, che fornisce i surrogati etici indispensabili al funzionamento della società e al controllo dei sin-

goli. Penso che la concezione di fondo della teoria non sia accettabile, perché è proprio la scarsità dei beni che evidenzia la mancanza di libertà d'impresa.

Tuttavia presenta due indicazioni utili per la comprensione dell'assetto della società contemporanea. In primo luogo, essa fa riflettere sul carattere tendenzialmente sacrificale dell'economia moderna, qualora questa sia pensata e vissuta nella forma della concorrenza senza regole. In secondo luogo, evidenzia come la razionalità economica, che ruota attorno alla scarsità dei beni, sia totalizzante, e perciò tenda a neutralizzare valori, norme, progetti che scaturiscano dalla creatività etica<sup>7</sup>. La razionalità economica diventa la razionalità *tout court*, che fornisce i surrogati etici indispensabili al funzionamento della società e al controllo dei singoli individui. Di conseguenza non è pensabile alcuna forma di libertà vera e, quindi, di nessuna forma autentica di eticità.

### 1.3 TERZA FORMA DI LETTURA

Propongo una riflessione, che si snoda sulla linea dell'etica della comunicazione. Non esiste sulla terra un luogo dove non sia urgente il contributo del dialogo fra gli esseri umani, a patto che siano evitati due atteggiamenti ricorrenti. Il primo, è quello scettico-critico, che coglie nel dialogo solo l'esercizio della volontà di potenza di pochi soggetti. Il secondo è quello retorico, in cui l'appello al dialogo è di maniera e copre in realtà un monologo, che esclude l'etica perché nega la relazione umana. La prospettiva dia-logica ha una profondità antropologica che impone alle culture di ridefinirsi, vagliando la propria capacità di rigenerarsi sul piano ideale e sul terreno di un ripensamento dell'economia. Anzi, dalla ridefinizione delle basi materiali della convivenza sociale risulta un compito ineludibile: restituire all'etica la forza per costruire le condizioni proprie di una comunità della comunicazione interpersonale e sociale.

È di grande importanza il fatto che il neo-illuminismo critico, al contrario di quello tecnocratico, assuma come criterio etico regolativo il concetto di comunità della comunicazione. Il criterio annuncia una valenza critica nei confronti di qualsiasi legittimazione sia dei meccanismi decisionali che neutralizzano il confronto argomentativo democratico sia di teorie economico-politiche conservatrici o progressiste,

che si lasciano sedurre dall'idea della funzione vicaria di pochi rispetto all'intera comunità. Ho posto, in questi termini, il problema del monopolio o dell'oligopolio<sup>8</sup>. Contesto l'esistenza di un punto di vista economico puro. Mi sembra, invece, possibile prospettare l'idea di un'economia sociale che riconosca come suo fondamento normativo non più i soli presupposti dell'utile-profitto, ma anche quelli forniti dal paradigma comunicativo. In questo contesto è corretto parlare di mercato in senso antropologico e non soltanto in senso tecnico-operativo. Per mercato antropologico intendo gli uomini e le donne che desiderano in concomitanza i beni prodotti e che in libertà vi attingono, senza scatenare una lotta selvaggia. Libertà non assoluta ma relativa alle condizioni culturali, socioeconomiche di un paese, di una comunità. Il primo (il mercato antropologico) non è la negazione del secondo (il mercato tecnico-operativo), ma il suo complemento etico necessario. Un approccio simile richiede di allargare il campo della razionalità economica: da una forma di razionalità utilitaristica del singolo in vista del solo profitto, è urgente passare ad una razionalità sociale. A questo livello si esercita la razionalità dell'etica comunicativa. Essa offre i criteri dirimenti, per cui tutti coloro che sono coinvolti in conflitti di interesse devono ricorrere a procedure argomentative consensuali di risoluzione<sup>9</sup>. L'etica della comunicazione ha il compito di fissare i criteri del confronto, per cui l'agire comunicativo deve trovare di volta in volta un punto di equilibrio con l'agire strategico dei soggetti e delle strutture produttive in conflitto tra loro. Qui appare la logica costruttiva del mercato veramente libero.

#### 1.4 QUARTA FORMA DI LETTURA

Sento aleggiare un'obiezione: l'affermazione fatta sembra dimenticare la natura egoista dell'uomo, soprattutto in economia. Come può l'intersoggettività desiderante divenire da monadica a comunicante, passare cioè dal conflitto vero e proprio alla realizzazione di quella sorta di conflitto non-violento, che è la comunicazione argomentativa? Penso sia possibile una risposta all'obiezione sollevata. Nell'atto di desiderare, ogni soggetto imprime una direzione al proprio agire. Desiderare significa avere un senso davanti a sé, e quindi collocarsi in una situazione dotata di senso. Tutto questo deve realizzarsi insieme con gli altri soggetti che, come me, come te, come loro sono esseri desideranti. Il valore, cioè il senso percepito nel desiderio, può risolversi atomisticamente in un possesso che consu-

ma e distrugge lo stesso soggetto, perché lo rende incapace di comunicazione. Ma il valore è comunicabile e riconoscibile da parte degli altri. Il valore, il senso percepito del desiderio, diviene senso riflesso, aperto alla consapevolezza della coscienza ed al confronto interpersonale: è il *per voi* pronunciato e realizzato da Gesù Cristo.

Proponendo le mie argomentazioni, non penso solo alla soddisfazione dei bisogni primari, ma al complesso di desideri che configurano uno stile di vita ed un modello di consumo. Perché il complesso dei desideri non è soltanto naturale, ma viene elaborato anche culturalmente. Il che vuol dire che lo stesso desiderio chiede che il suo senso sia alimentato sempre di nuovo, come testimonia il flusso di immagini inviato senza sosta dall'apparato pubblicitario. Se il desiderio può essere colonizzato e il suo senso surrogato di continuo da criteri prefabbricati di desiderabili (e questo è male), ciò non esclude la possibilità alternativa di liberazione del desiderio stesso dalla coercizione e dalla violenza, le quali creano una condizione di regressività delle facoltà individuali. Il metro di giudizio è l'atteggiamento propulsivo della personale responsabilità per l'altro e, virtualmente, per ogni altro soggetto.

Inteso così, l'orizzonte aperto dal principio comunicativo non può essere circoscritto entro le coordinate di un'etica minimale, che ricordi agli interlocutori il puro rispetto delle regole del gioco tecnico-operativo del mercato. Esso è piuttosto un principio dinamico che accompagna sia la riconversione delle culture al valore della dignità umana, un valore sempre suscettibile di incrementi di significato, sia la conversione ex-troversa delle aziende che operano sul mercato.

La comunità della comunicazione si profila allora come una comunità della cooperazione. Nello stesso tempo la comunità della comunicazione deve essere animata da un impegno veritativo irrinunciabile, nel senso che è anche comunità dell'interpretazione che gli esseri umani continuano a dare di se stessi e della loro dignità. In questo spazio si colloca la tensione produttiva delle aziende in vista della soddisfazione legittima dei bisogni della gente, e quindi in vista della crescita personale e comunitaria delle persone.

Quel che si può chiedere all'etica evangelica è di fare luce sulla responsabilità di ciascuno verso se stesso e verso gli altri, secondo una normatività che non rinunci a farsi valere anche negli ambiti della vita sociale, ove la pressione inerziale dei meccanismi sistematici è più forte. Per questa via, l'etica cristiana pre-dispone un ascolto antropologico, assumendo la dignità umana come criterio universale e in divenire. Una tale attenzione rappresenta la valida risorsa per la dematerializzazione della razionalità economica monopolizzante e per la liberazione del desiderio dall'automatismo proprio della **mimesi** appropriativa conflittuale. Al mercato antropologico deve interessare non soltanto la liberazione degli uomini e delle donne dalla povertà e dalla miseria, ma anche da un benessere largamente in eccedenza, almeno nel nostro mondo occidentale (ma non solo), dove alla fine assieme ai beni ciascuno consuma anche se stesso. Interessa liberare non dalla paura di essere dominati da un dio maligno che ci inganna facendoci ritenere reale quello che è solo un sogno, ma dal nostro dominare gli altri. Il mercato antropologico non ci libera dalle colpe ma dalla illusione di innocenza, che il modo di vivere borghese ha diffuso nella vita anche dei cristiani<sup>10</sup>. È il principio evangelico: *per voi*.

## 2. IMPRESA ED ETICA

La riflessione ha una finalità precisa, che traduco in due domande collegate tra loro: 1) che cosa s'intende per impresa? 2) è possibile un giudizio etico sulla natura dell'impresa? L'analisi delle definizioni di impresa, presenti nella letteratura economica, sembra condurre ad una risposta negativa. Come si può intuire, il discorso è difficile e problematico, non solo in rapporto al concetto di impresa ma anche in relazione alla funzione valutativa dell'etica. Per questo si deve rinunciare ad indagare il problema? Non penso proprio. Voglio tentare. Anche perché è mia convinzione che sia possibile. Il metodo che seguirò è il seguente: analizzare alcune definizioni di impresa presenti nella letteratura economica e constatare l'impossibilità di un giudizio etico, per poi giungere a formulare un concetto di impresa che reclama invece il giudizio di moralità. Pertanto lo schema è il seguente: 1) analisi di alcune definizioni di impresa; 2) formulazione di un concetto di impresa al fine di trovare il riferimento etico.

## 2.1 DUE DEFINIZIONI DI IMPRESA

Funzione essenziale di qualunque sistema economico è la produzione di merci e di servizi. Produrre significa trasformare merci o servizi in altre merci o servizi. In economia il fenomeno della trasformazione va però inteso come trasformazione di valore e non semplicemente come trasformazione in senso fisico o merceologico. Generalizzando un po', si può dire che l'attività di produzione consiste nell'ottenimento di certe merci o servizi che chiamiamo input o fattori produttivi, di altre merci o servizi che indichiamo con il termine output o prodotti che siano direttamente consumabili (beni di consumo), oppure che servono per produrre altre merci (beni di produzione). La nozione di fattore produttivo include sia le risorse primarie (fattori, cioè, che non sono il risultato di precedenti processi produttivi), sia i mezzi di produzione (i beni che sono il risultato di precedenti processi produttivi). Compito primario della teoria della produzione è lo studio della relazione di valore tra gli input, o fattori immessi nel processo produttivo, e gli output o prodotti ottenuti. L'unità economica, che in un sistema capitalistico ha il compito di produrre, è appunto l'impresa. Da queste considerazioni discende una prima definizione di impresa, costruita dalla risposta alla domanda: a che cosa mira l'impresa così collocata?

La risposta fornita dalla teoria neoclassica è che l'impresa tende alla massificazione del profitto, di ciò che resta alla proprietà dopo che questa ha adempiuto alle sue obbligazioni contrattuali. Il profitto dell'impresa in un dato periodo di tempo è la differenza tra i suoi ricavi e i suoi costi. Secondo questa teoria, dunque, il comportamento razionale dell'impresa può esprimersi nei seguenti termini: l'impresa si comporta in modo razionale quando adotta un corso di azioni che massimizza la differenza tra ricavi e costi correnti, sotto la duplice qualificazione che: a) i benefici connessi a ciascuna decisione produttiva sono interamente misurati dal ricavo, ottenuto vendendo il prodotto relativo; b) gli oneri sono interamente misurati dai relativi costi di produzione<sup>11</sup>.

Siamo in presenza di un significato di impresa che possiamo chiamare economico-produttivo. Assumendo questo significato diventa difficile definire un'etica dell'impresa, perché manca un'atten-

zione e un'indagine delle sue relazioni interne tra i vari fattori interagenti con l'ambiente esterno, da cui deriva la convenienza a riferire l'analisi allo schema proprio della teoria econo-mica generale. Da qui la necessità di definire in modo più ampio la natura dell'impresa. In un'economia di mercato, l'impresa si può concepire come un *sistema sociale aperto*, del quale essa condivide alcune caratteristiche fondamentali.

L'impresa attinge dall'ambiente esterno tutte le sue energie (input). Diciamo tutte, in quanto non può esserci nulla che non sia trovato in qualche momento fuori di essa. Tra le energie che l'impresa acquisisce dall'esterno, le più importanti sono le energie umane. Nello schema economico classico il rapporto fra l'impresa e il lavoratore era semplificato eccessivamente e lasciava nell'oscurità le relazioni complesse che si intrecciano fra le persone componenti un'organizzazione e l'organizzazione stessa. La divisione del lavoro, nel mercato e all'interno dell'impresa stessa, non permette in genere il completo dispiegarsi delle energie potenziali di cui gli uomini sono portatori. Ciò crea tensioni che sono tipiche della società industriale e difficilmente eliminabili nonostante le compensazioni che per esse sono state escogitate.

Quello che viene definito per i sistemi sociali aperti una trasformazione di energia, nelle imprese si chiama processo produttivo. Esso può assumere le forme più varie, a seconda degli obiettivi, dell'organizzazione, delle dimensioni del processo, della tecnica adottata, delle risorse disponibili. L'adattamento al processo produttivo delle risorse, acquisite dall'ambiente esterno, costituisce una delle preoccupazioni fondamentali delle imprese e condiziona la scelta del tipo di processo di produzione in modo da rendere minimo il costo di tale adattamento. Dalla prima rivoluzione industriale ad oggi il rapporto tra processo produttivo e risorse, soprattutto umane, si è risolto in gran parte favore del primo. L'ampliamento del concetto di costo e la crescita della forza contrattuale dei lavoratori tendono a provocare un orientamento inverso a quel rapporto.

## 2.2 ANALISI CRITICA DEL CONCETTO DI IMPRESA IN RIFERIMENTO ALL'ETICA

Parto dalla definizione sintetica che nelle pagine precedenti ho cercato di illustrare procedendo con una serie di domande allo scopo di evidenziare il problema: trovare uno spazio per un giudizio etico.

L'impresa è un organismo che compete, che si misura con le altre imprese, sulla base di un prodotto che deve essere in linea con il prezzo e con i servizi che incorpora. Quanto al prezzo, esso costringe l'impresa ad economie necessarie, ragionando sempre al limite delle possibilità di tutela della salute dei propri addetti, dei rischi possibili. Il vantaggio di prezzo nasce da questa cura del limite: è morale? Io credo di sì. Il vantaggio, infatti, di servizi-utilità, incorporato nel prodotto, proviene dalla dedizione del personale, al quale viene richiesto di produrre idee e capacità di organizzazione per fare crescere il valore intrinseco del prodotto. Ma quali sono gli strumenti per ottenere la dedizione del personale? Ne indico uno essenziale: l'ascolto di tutti gli attori della vita dell'azienda, quelli interni e quelli esterni, da parte del management.

La concorrenza è tale da essere ininfluente che alla testa dell'impresa ci siano persone più o meno disposte al giudizio morale. Infatti, basta un malandrino tra dieci per costringere i nove restanti se non a seguirlo, certo a domandarsi se il problema sia o no accettare le regole del gioco oppure abbandonare. L'imprenditore, in forza della concorrenza, non agisce in stato di necessità? Non solo. Cosa sarebbe il mondo senza concorrenza?

L'impresa che cosa divide? Come divide il risultato del lavoro che in essa vi è organizzato? La scienza economica, su questo punto, non è concorde, tanto che per alcuni economisti nemmeno il profitto ha una definizione possibile; per altri invece il profitto è stato il centro del potere del male. Per i teorici del management di impresa il profitto è un dato necessario. Ma nulla è studiato circa i suoi rapporti con l'insieme del prodotto realizzato dall'azienda. Cioè, è profitto ed è buono tutto ciò che si riesce a portare via, dedotti i costi, senza alcuna differenza tra le risorse e le persone. Non credo sia mai esistito (ma può esistere?) un imprenditore che abbia ragionato in questi termini sul reddito complessivo d'impresa e ne abbia proposto un rapporto distributivo estraneo alle logiche correnti che fermano il riconoscimento ai dipendenti delle tariffe salariali, salvo qualche altro piccolo aumento? Non c'è qualche innovazione da pensare in questo senso, del tipo di un metodo diverso di ripartizione collettiva dei risultati? È richiamare il socialismo reale, quando si ragione in questo modo? Io credo proprio di no. Che cosa dire del comportamento delle imprese verso la questione

ambientale? Non ha dato, in questo senso, lo stesso tipo di prova fornito dai fenomeni di sfruttamento dei lavoratori, a partire dai primi passi della rivoluzione industriale? E se non si fosse comportata secondo questi canoni, quale impresa sarebbe sopravvissuta? Per crescere, l'impresa deve poter migliorare la propria efficienza e il livello di qualità dei suoi prodotti; glielo impone necessariamente la concorrenza. Per un beneficio collettivo più ampio, saranno pochi quelli che affronteranno problemi individuali molto pesanti. Proviamo a pensare ad un licenziato di 45 anni con problemi di famiglia? Magari pensiamolo laureato e con funzione aziendale discreta: fa meno effetto del licenziamento di un semplice operaio? È così che un'economia cresce, anche dispensando vantaggi e svantaggi con la ruota della fortuna. Certo, il sistema delle imprese ha delle regole dure; forse non può nemmeno vivere senza di esse. Ma chi ha la responsabilità di queste regole? In realtà, l'impresa non solo dà alla comunità, ma anche chiede: l'impresa, e domani sempre di più, ha una vita osmotica con la collettività. Chi definisce le regole di questa osmosi? Un'osmosi, anche se di tipo diverso, è sempre esistita. Dunque, l'impresa è un organismo non giudicabile senza un riferimento ai suoi equilibri determinati con l'ambiente in cui opera. La società liberale aveva le sue fabbriche; la società collettivistica aveva le sue. La società attuale le proprie. C'è una responsabilità collettiva che va oltre gli imprenditori. Dalle domande, forse, si può ottenere qualche elemento di chiarezza.

### 2.3 L'INFRASTRUTTURA IDEOLOGICA DELL'IMPRESA MODERNA

L'accettazione quasi fatalistica dei doveri dell'impresa, che non si riesce a mettere in discussione se non dentro una tautologia metodologica strettamente economica non può essere soddisfacente. In questo contesto infatti l'apertura di un fronte di analisi dal punto di vista etico è pressoché preclusa, essendo quasi impossibile rilevare un dovere dell'imprenditore diverso e distinto da quello generale e generico di far bene il proprio mestiere, in quanto questo porterà ricchezza e sviluppo. È chiaro che ci si trova in un vicolo cieco interpretativo.

#### a) Il mito scientista e produttivistico

Proviamo a spostare l'analisi dal terreno della specializzazione economica a quello della prospettiva storica per chiederci: anche su questo versante è necessario inchinarsi ad un'interpretazione del ruolo del-

l'imprenditore come risposta di fatto ad uno stato di necessità? Il ragionamento che propongo è di natura storico-antropologica, nel senso che vorrei avviare un discorso sulle culture preliminari alla cultura d'impresa, e sui modi in cui quelle esprimono anche il contesto politico per la stessa impresa.

I fondamenti per un'analisi etica sono da costruire sulla base di un'antropologia economica, oggi quasi inesistente. I contesti e i contenuti ideologici, quali il produttivismo o lo scientismo, diffusi in modo prioritario tra i ceti colti della borghesia imprenditoriale, hanno favorito un solo tipo di attenzione sull'impresa. Questo terreno ideologico di culture non è, per la verità, solo del mondo borghese capitalista. I miti scientisti e produttivistici sono tali anche nel mondo contrapposto del laicismo e del socialismo storici. Ricordano spesso scrittori ecologisti questa comunanza di condizioni culturali preliminari, a proposito della grande inavvertenza verso i problemi ecologici tanto degli imprenditori come del movimento operaio.

"La scienza, come prima forza produttiva, racchiudeva tutte le speranze. Speranze che venivano da lontano, anche oltre la nostra civiltà, con la figura di quel Prometeo, acclamata dallo stesso Marx fin dalla discussione del suo dottorato; con Cartesio che voleva rendere l'uomo padrone e possessore della natura; con Saint Simon e la sua scuola che apriva un varco nei continenti; con i messaggi provenienti dall'instaurarsi dell'ottobre 1917"<sup>12</sup>.

È lo stesso mito produttivistico che viene invocato o per dirigere o per affrancarsi dalla subordinazione. E, attraverso questo, una concezione capitalista, sempre portata a creare la sola necessità di "una planetarizzazione della coscienza commerciale e mercantilista, del produrre per il produrre"<sup>13</sup>. La scienza è il benefattore primo e l'impresa ne è il braccio esecutivo: una visione ottimistica che non ammette né smentite né limitazioni, perché la scienza deve avere in sé anche la capacità di auto-correzioni, laddove gli eccessi avessero prodotto effetti indesiderati. È una cultura dell'autosufficienza completa, perfettamente circolarizzata, che non ammette dubbi. I dubbi, insiti nei concreti modelli di esercizio, di uso e di sviluppo delle applicazioni scientifiche, i dubbi che l'uso possa essere parziale, che le tecnologie oltrepassino i limiti di capacità e di volontà di controllo, sono del tutto assenti. Tale è la fede scientistica.

Il contesto ideale/ideologico illustrato, con il suo ottimismo e la sua cecità, è indubbiamente una buona base per liberare l'impresa dalle strettoie di un giudizio etico. Non c'è una grande omissione culturale di introspezione di un contesto sempre visto in modo mono-settoriale, senza altri specialismi per affrontare la materia? Pare proprio di sì. E questa omissione culturale dov'è arrivata? Non potrebbe darsi il caso che abbia coinvolti altri segmenti culturali, oltre quelli già citati? Non potrebbe essere entrata anche, come presupposto, nei giudizi del mondo religioso? Non potrebbe avere limitato la capacità di analisi e di giudizio della Dottrina sociale della chiesa? Non potrebbe avere semplificato la complessità del mondo reale, arrivando a conclusioni troppo immediate? Mi pare dunque che emerga un grave problema: le regole sociali garantiscono all'impresa l'autorità per produrre beni di consumo e di sviluppo nell'interazione con scenari ideali-ideologici, oggi in continuo movimento? Si tratta di elaborare un fondamento per la formulazione di un giudizio storico-antropologico, su cui deve fondarsi il giudizio etico.

#### **b) Il declassamento dell'impresa nelle sue finalità**

Non meno dannose per le sorti dell'impresa sono le concezioni che attribuiscono secondaria importanza al profitto, sacrificando il bene dell'impresa ad obiettivi che, secondo i casi, possono essere di eccellenza tecnica, sociale, di prestigio o di potere. Si può fare un elenco: a) imprese pubbliche in crisi perpetua per una malintesa socialità-solidarietà; b) imprese anche private, i cui obiettivi di prestigio o di potere hanno il sopravvento sul fine di reddito, soprattutto a lungo termine; c) imprese il cui sviluppo è falso quando non è funzionale alla redditività a lungo termine, ma si collega solo alla redditività a medio termine per ragioni e-stranee al processo produttivo, quali il potere, il prestigio.

#### **c) Sistema impresa e Imprenditorialità**

Occorre riflettere anche su un terzo aspetto: il sistema impresa, retto dalla virtù dell'imprenditorialità. L'imprenditorialità è una qualità positiva, una risorsa, anche se crea costantemente problemi di adeguamento sia in relazione alla società in genere sia in rapporto alle aziende sia nei confronti delle Istituzioni sociali. Quali sono questi problemi di adeguamento? Ne cito alcuni d'importanza vitale: l'andamento del dato economico complessivo del paese; la ricerca attenta della qualità della produzione; l'aumento della

produzione nel rispetto del mercato antropologico; la qualità del lavoro in rapporto alle risorse operative di ciascuno; la disoccupazione, la sottoccupazione, il lavoro nero; gli oneri sociali, sostenuti dalle aziende; il problema dei rapporti con le Istituzioni sociali e politiche. Nell'attuazione del processo economico, la spinta imprenditoriale spesso supera le Istituzioni, denunciando così la loro incapacità a capire il nuovo di un paese. Molte volte le Istituzioni sono agevolate, nel loro sforzo di adeguamento alle esigenze sempre nuove della società, dalla imprenditorialità. L'ipotesi di connivenza-confronto tra sistema delle imprese e Istituzioni sociali rappresenta una base dialettica, che dovrebbe consentire possibilità alternative di sviluppo. Infatti, senza alternative non esiste libertà; e senza libertà non è pensabile né l'assunzione della gestione dello sviluppo economico né l'esercizio personale e comunitario di ogni forma di etica. Posto, dunque, che l'imprenditorialità sia un fatto positivo, come è pensabile il sistema impresa perché possa esserci spazio per l'etica? In un'economia di mercato libero, l'impresa deve essere concepita come un sistema sociale aperto, del quale condivide le caratteristiche fondamentali, connotate di funzionalità e di eticità. Cosa significa che l'impresa ha assunto la forma del sistema sociale aperto?<sup>14</sup>.

#### 2.4 RAGIONIAMO SUL SISTEMA IMPRESA

La realtà del sistema impresa è molto complessa. È necessaria una descrizione dei vari elementi che la compongono e compiere uno sforzo serio di comprensione scientifica. L'impresa attinge dall'ambiente tutte le energie, in quanto non ci può essere nulla nell'impresa che non si trovi in qualche momento al di fuori di essa. Lo stesso risparmio che serve per l'autofinanziamento, le invenzioni, le decisioni, sono forme di energia che vengono acquisite dall'impresa dall'esterno. Tra queste, le più importanti sono quelle umane. Nello schema economico classico il rapporto fra impresa e lavoratore è falsamente semplificato, perché lascia nell'oscurità le complesse relazioni che si intrecciano fra le persone che compongono un'organizzazione e la stessa organizzazione. La divisione del lavoro nel mercato e all'interno dell'impresa non permette il dispiegarsi delle energie potenziali di cui gli uomini sono portatori. Tutto questo crea tensioni difficilmente eliminabili, nonostante le compensazioni che sono state escogitate.

Ciò che per i sistemi sociali aperti viene definito una trasformazione di energia, nelle imprese si chiama processo produttivo. Esso assume varie forme secondo gli obiettivi da realizzare, dell'organizzazione che

l'azienda si è data, delle dimensioni del processo di produzione, della tecnologia adottata, delle risorse disponibili. L'adattamento al processo produttivo delle risorse, acquisite dall'ambiente esterno, costituisce una delle preoccupazioni delle imprese e condiziona la scelta del tipo di produzione in modo da rendere minimo il costo di tale adattamento. È necessario il consenso dei molti interlocutori che hanno il controllo delle risorse desiderate.

Un'altra relazione che l'azienda ha con l'ambiente esterno è costituita dal trasferimento del prodotto al mercato. Ma essa trasferisce anche altri tipi di energia, come flussi finanziari, materiali di scarto, rifiuti a volte inquinanti, oltre ad informazioni, messaggi volontari o sottesy al suo comportamento. L'impresa moderna, infine, può essere concepita come un sistema di informazioni. Non tutti i segnali che vengono dall'esterno, o che attraversano il sistema, vengono o possono essere captati. Deve essere predisposta una selezione dei segnali con procedimenti funzionali, finalizzati agli obiettivi della raccolta delle informazioni.

È possibile formulare una definizione di impresa e procedere con una serie di domande-problemi, allo scopo di individuare uno spazio per la formazione di un giudizio etico sulla natura, sul funzionamento delle imprese, sulle scelte da operare in ragione della loro funzione sociale.

L'impresa è un organismo vivo che compete, che si misura con altre imprese e forze presenti sul mercato, sulla base di un prodotto che deve essere in linea con il prezzo e con i servizi che incorpora. Il prezzo costringe l'impresa ad economie necessarie, ragionando sempre al limite, in rapporto ai costi della retribuzione, della tutela della salute dei propri addetti, dei rischi possibili in un'economia di mercato, ecc. Il vantaggio proveniente dal controllo del prezzo nasce appunto dalla cura del limite. Quali sono i criteri per la formulazione di un giudizio etico sulla cura del limite, quando questa potrebbe avere una ricaduta negativa sulla vita aziendale?

Il vantaggio servizio-utilità, incorporato nel prodotto, nasce in gran parte dalla dedizione del personale, al quale è richiesto di produrre idee e opportunità reali, capacità di organizzazione per fare crescere il valore del prodotto. Quali sono gli strumenti per ottenere una dedizione a struttura etica degli operatori nel loro comportamento personale e aziendale?

L'impresa è una realtà ad intrinseca necessità di autorità. Nell'azienda l'autorità gerarchica sopravvive più

che in altre istituzioni. Qual è il livello etico del comportamento ammissibile nell'esercizio dell'autorità nell'impresa da parte del top management? Quali sono i criteri per la determinazione del livello etico? La concorrenza è tale da essere ininfluente se alla testa delle imprese ci sono persone più o meno disposte a un comportamento etico oppure no. Basta, infatti, un disonesto fra dieci per costringere i nove restanti, se non a seguirlo, certo a domandarsi se il problema sia accettare le regole del gioco oppure abbandonarle. L'imprenditore, in forza della concorrenza, non agisce in stato di necessità? D'altra parte, cosa sarebbe il mondo senza concorrenza? Cosa sarebbe stato, cosa sarebbe oggi? Ma se si tratta di uno stato di necessità, non c'è più alcun spazio per la libertà e quindi per l'etica.

Cosa si deve pensare del comportamento del sistema delle imprese verso la questione ambientale? Non ha dato lo stesso tipo di prova fornito in riferimento ai fenomeni di sfruttamento dei lavoratori, a partire dai primi segni della rivoluzione industriale? E se il sistema delle imprese non si fosse comportato secondo quei canoni, quale impresa sarebbe sopravvissuta nei secoli?

L'impresa e l'occupazione. È senza dubbio una sfida anche di rilevanza etica. Ogni sforzo volto a garantire la vita piena dell'azienda con l'obiettivo di salvaguardare l'offerta di lavoro, è da valutare in senso positivo. È chiaro che quest'ultimo tema coinvolge non solo le aziende, ma anche i poteri politici, sindacali e sociali. In una parola: le Istituzioni. Quali sono i criteri per la determinazione delle rispettive competenze, che la contrattazione tra le parti interessate esige per la soluzione di questi problemi? Credo che il criterio assunto: *per voi*, sia fondamentale ai fini del giudizio etico cristiano.

NOTE:

---

<sup>2</sup> La tesi della legittimità del moderno trova un'ampia illustrazione nell'opera di H. BLUMENBERG, *Die Legitimität der Neuzeit*, Suhrkamp, Frankfurt 1996, in particolare le pp. 134178.

<sup>3</sup> Per questa tematica rinvio alla riflessione di U. PERONE, *Modernità e memoria*, SEI, Torino 1987, particolarmente le pp. 3ss. e pp. 90ss. La cultura medievale ha contribuito in modo determinante alla creazione del concetto di eticità come autodeterminazione cosciente e creatività storica.

<sup>4</sup> Cfr R. KOSELLECK, *Futuro passato*, Marietti, Genova 1995.

<sup>5</sup> P. DUMOUCHEL J. P. DUPUY, *L'enfer des choses*, Seuil, Paris 1979, pp. 9s. Su questo tema vedi anche le analisi critiche di A. ORLITAN M. AGLIETTA, *La violence de la monnaie*, PUF, Paris 1982.

<sup>6</sup> Il termine mimesi, dal greco *m...mesij*, derivato da *mimsomai*, indica la rappresentazione di una realtà ambientale, sociale, culturale, ecc., attuata perseguitando a vari livelli (ideologico, documentario, ecc.) l'obiettivo di una riproduzione, il più possibile realistica e impersonale di tali realtà.

<sup>7</sup> Cfr P. DEMOUCHEL J. P. DUPUY, o. c., p. 86.

<sup>8</sup> P. DUMOUCHEL J. P. DUPUY scrivono in o. c., p 144: "La costituzione del valore morale dell'economia si serve contemporaneamente dei due aspetti propri della scarsità: quello benefico e quello nefasto. Il valore negativo è presente perché se la scarsità non fosse causa di violenza e di vizio, la crescita e gli scambi non sarebbero garanzia di pace. Infatti, se il valore negativo non esistesse, il bene pubblico non potrebbe costituirsi in valore morale al prezzo dell'invidia e della vanità. Il valore positivo è presente perché la scarsità è il fondamento dell'ordine di scambio, di mercato, in quanto il fatto economico fondamentale, la parsimonia della natura, spinisce gli uomini ad inventare le arti e le industrie che permettono di prosperare".

<sup>9</sup> Si può leggere l'interessante studio condotto da P. ULRICH, *Die Weiterentwicklung der ökonomischen Rationalität*, in B. BIEVERT M. HELD (edd.), *Ökonomische Theorie und Ethik*, Campus, Frankfurt 1987. Il lavoro trova il centro di gravitazione nell'idea di una possibile riconciliazione tra etica ed economia attraverso il concetto di economia sociale.

<sup>10</sup> Cfr Ibid., pp. 127-131.

<sup>11</sup> J. B. METZ, *Al di là della religione borghese*, Queriniana, Brescia 1981, p. 54.

<sup>12</sup> T. COZZI → S. ZAMAGNI, *Economia politica*, Bologna 1989, p. 227.

<sup>13</sup> A. COTTIN, *L'ideologia dell'impresa*, Milano 1994, pp. 2578.

<sup>14</sup> Le citazioni sono tratte da un articolo di G. LABICA, *Il mito prometeico, il marxismo e l'ecologia*, in Atti del convegno di Urbino su Etica ed ecologia, 25-27 marzo 1993, Arezzo 1994, p. 45.

<sup>15</sup> Cfr D. KATZ-R. L. KHAN, *Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York 1966, pp. 28-38. È giusto ricordare il Capitolo IV della *Centesimus annus* (1991) di Giovanni Paolo II dal titolo *La Proprietà privata e l'universale destinazione dei beni*, soprattutto ai nn. 31-36.

---

## LA MORALITÀ DEL PROFITTO

*di Pompeo Piva<sup>1</sup>*

È uno dei temi più difficili di tutta la storia dell'economia. Il problema è ipotecato da due ricordi storici fondamentali: il liberalismo otto-centesco e il marxismo-comunismo del novecento. Vorrei tentare un discorso che esca dalle pastoie storiche e guardi in faccia la realtà odierna. Solo così è possibile tentare una valutazione etica.

### 1. ASSOLUTIZZAZIONE DEL PROFITTO

Un'ideologia del profitto che renda primario in senso assoluto ed esclusivo il ruolo economico dell'impresa e faccia del profitto un fine in sé, porta a strumentalizzare tutti i valori di cui s'intesse la vita di un'impresa. E tutto questo si riflette sul modo di rapportarsi con i clienti, che porta alla negazione di un orientamento al servizio; sul modo di rapportarsi con i dipendenti, che rende quanto meno problematica una loro integrazione con l'impresa e i suoi obiettivi. Infatti, se il profitto è vissuto dal management aziendale come il massimo bene cui ogni altro valore va subordinato, è inevitabile che si producano

---

NOTE:

<sup>1</sup> Docente di Teologia Morale Ecumenica presso l'Istituto di Scienze Ecumeniche "S.Bernardino" di Venezia, incorporato nel Pontificio Ateneo Antonianum di Roma.

atteggiamenti e comportamenti di ricerca di qualsiasi opportunità per "fare profitti", che il sistema e la situazione consentono. Con la conseguenza di sottovalutare le ripercussioni negative che una siffatta ricerca del profitto potrebbe avere sulla competitività dell'impresa e sul consenso sociale di cui essa gode, o dovrebbe godere. Le imprese possono fare a meno di sviluppare un orientamento di servizio il cliente, o preoccuparsi di avere del personale che si senta parte attiva dell'impresa; ma solo fino a quando non ci si misura con una concorrenza evoluta, protesa a percepire la necessità del cliente e a cercare di rispondervi, facendo leva tra l'altro su un personale ben motivato e formato, capace di mobilitarsi, perché l'impresa esca vincente dal confronto.

La valorizzazione dei collaboratori e il servizio al cliente diventa uno dei principi etici, che si afferma non solo in forza del rifiuto di qualsiasi "logica di sfruttamento" del cliente o del dipendente, come contraria alla morale, ma anche in virtù di una giustificazione economica. Se l'evolversi del gioco concorrenziale richiede alle imprese di migliorare la qualità dei loro prodotti o servizi senza aggravi di costo, di migliorare la produttività e, nello stesso tempo, la flessibilità di risposta ad un mercato che esige più qualità, consegne più veloci, assortimenti più vasti, innovazioni di prodotto più frequenti, la criticità del fattore umano diventa grandissima. Questo perché si tratta sia di apprendere modi nuovi di produrre e di operare nel mercato sia ad essere disponibili per farsi carico dei problemi aziendali con tutto quello che ciò comporta sul piano della dedizione e del sacrificio personale. Si potrebbe argomentare che, ove si prospettino situazioni concorrenziali di questo tipo, proprio le esigenze di razionalità economica, fondate su un obiettivo di reddito, impongono un ripensamento del modo di rapportarsi con i clienti e di trattare con i dipendenti e che, quindi, lo scopo perseguito è in ultima analisi il profitto. Questo è vero, purché ci si renda conto che:

il profitto perseguito diventa di lungo periodo e viene a coniugarsi con obiettivi di competitività e di socialità. Ciò implica un radicale cambiamento nei valori, negli atteggiamenti, nella filosofia del management e nella cultura dell'impresa; tale cambiamento non è, e non può essere, il prodotto automatico della stessa razionalità economica che indirizza l'impresa in tutt'altra direzione e rende quindi improbabile una revisio-

ne tanto profonda, a meno che la situazione aziendale sia talmente critica da rendere indilazionabile una simile inversione di marcia.

Un'assolutizzazione del profitto è connaturata con il modello di ricerca del successo imprenditoriale, basato sullo sfruttamento di opportunità di fare profitti, che hanno il loro presupposto in condizioni ambientali favorevoli, come: una domanda in forte sviluppo, una disponibilità abbondante di mano d'opera a basso costo, la possibilità di fruire di consistenti agevolazioni creditizie e/o fiscali, l'accesso privilegiato a fonti di rifornimento di materiali scarsi, una cronica debolezza contrattuale dei fornitori, un cartello nel sostenere i prezzi di vendita e nel regolare l'offerta, le barriere protezionistiche e così via.

Tale modello, pur non avendo perso la sua attualità, trovava riscontro più frequente in passato, allorché le pressioni concorrenziali e sociali erano meno intense. La diffusione che esso ebbe in passato non è estranea all'esplosione di rabbia sindacale del così detto "autunno caldo del 1968", che risparmiò ben poche imprese, animate peraltro, a quanto è dato di conoscere, da una ben diversa concezione del profitto. Esso è anche all'origine di tanti dissetti prodottisi proprio in seguito all'aumento delle pressioni concorrenziali, originate per lo più dall'ingresso di nuovi concorrenti e/o da una caduta della domanda e all'esplodere del conflitto sociale. Fenomeni di assolutizzazione del profitto e di subordinazione ad esso delle altre finalità aziendali, competitive e sociali, possono prodursi anche in imprese dalle buone formule imprenditoriali.

I fattori che spiegano il passaggio da un orientamento al profitto di lungo periodo ad un profitto di breve periodo, sacrificando le basi di successo duraturo, possono essere i più vari e non sempre sono facili da capire. Si tratta di complessi fenomeni di perdita di vitalità imprenditoriale, legati a una molteplicità di fattori economici, culturali, biologici, che possono indurre gli esponenti della proprietà e del management ad atteggiamenti e sentimenti di disaffezione, sfiducia, paura di intraprendere nuovi investimenti; o possono portare all'affermarsi di una nuova leadership aziendale, che punti a rapidi successi ed imprima un orientamento alla produzione di risultati a breve periodo. Questo caso è tipico delle imprese in cui subentra un'ambiziosa leadership di matrice finanziaria, culturalmente distaccata dalle problematiche competitive, tecnologiche, produttive e commerciali delle aree di business. Il primo caso,

invece, è spesso legato al ciclo vitale dell'imprenditore e a problemi successivi irrisolti o non risolti adeguatamente; e si evidenzia maggiormente nei periodi difficili di crisi economica, quando si diffonde una sfiducia nelle potenzialità del settore e nelle possibilità di ripresa dell'economia.

## 2. DECLASSAMENTO DELLA FINALITÀ DEL PROFITTO

Non meno dannose per le sorti dell'impresa sono le concezioni che fanno del profitto uno scopo di secondaria importanza, così da sacrificarlo in varia misura a obiettivi che, secondo i casi, possono essere di eccellenza tecnica, di natura sociale, di prestigio, di potere, e così via. Non mi riferisco all'ipotesi in cui tali obiettivi siano correttamente perseguiti in funzione di una redditività di lungo periodo, dato che in tal caso lo scopo di profitto non sarebbe affatto declassato a fine secondario o del tutto trascurabile. Mi riferisco ai casi in cui il fine fondamentale dell'impresa diventa il perseguitamento di uno degli obiettivi sopra indicati. Esaminiamoli uno ad uno.

*L'eccellenza tecnica* diventa non di rado un fine in sé, quando l'impresa è guidata da tecnici valorosi o da inventori privi di basi culturali di carattere economico aziendale. La motivazione fondamentale di queste persone è vedere realizzato il prodotto del loro ingegno. La comprensione del sistema competitivo e lo sviluppo di una strategia che consenta di conquistare e conservare una buona posizione sul mercato, facendo leva sulla superiorità tecnologica di cui dispongono, è estranea alla loro mentalità. D'altra parte, richiede strumenti culturali di cui ignorano persino l'esistenza. Non avendo una preparazione aziendale, la logica economica dell'impresa e i meccanismi di efficiente gestione operativa sfuggono alle loro possibilità di comprensione. Ne consegue che, nonostante la validità del prodotto, non riescono a realizzare condizioni di equilibrio economico-finanziario duraturo. In fondo ciò che manca in situazioni simili è un vero spirito imprenditoriale, animato da una forte tensione all'economicità, capace di integrare la creatività tecnica in una formula imprenditoriale vincente. Se esistesse lo spirito d'impresa, le competenze economico-aziendali e manageriali necessarie non mancherebbero d'essere sviluppate e il profitto non avrebbe un posto marginale nell'orientamento strategico, ma sarebbe un valore operante.

Diverso è il caso di quelle imprese, solitamente pubbliche, in cui una *malintesa socialità* détta i fini da perseguire. Qui gioca una motivazione di carattere ideologico: la supremazia del sociale sull'economico, che, anche se recepita in buona fede, di fatto apre la strada a uno dei mali dell'impresa. I fini sociali possono essere in sé lodevoli: la tutela del posto di lavoro dei dipendenti, la creazione di nuove opportunità occupazionali, l'industrializzazione di una zona economicamente deppressa e via dicendo. Ma l'impresa non è strumento idoneo al perseguitamento di questi fini se non nella misura in cui essi vengono a coniugarsi con l'economicità all'interno d'iniziative imprenditoriali valide, in grado di comportarsi con efficacia nelle arene competitive e di auto-sostenersi. L'imprenditorialità pubblica ha un suo ruolo nel conseguimento di finalità sociali, solo nella misura in cui si fa carico di disegni imprenditoriali di vasto respiro, ai quali l'iniziativa privata spesso si sottrae. Non per questo devono essere meno dotati di una loro validità economica. Diversamente l'impresa perde la natura d'istituto produttivo di ricchezza e si trasforma in un ente dispensatore di risorse, sempre bisognoso di ricevere sussidi.

È appena il caso di ricordare poi che la teoria della supremazia del sociale sull'economico, applicata alla realtà delle imprese, può aprire la porta a *obiettivi di bassa politica*, che è ammantata di socialità; a pressioni politico-sociali che si esercitano su un management indebolito nella sua autonomia decisionale, non potendo far conto su una consistente capacità d'auto-finanziamento dell'impresa. Né si dimentichi che, ove si affermi il principio della "sopravvivenza senza economicità", diventa difficile tenere viva nell'impresa una tensione verso traguardi di efficienza e di redditività.

L'uso improprio dell'impresa per finalità sociali esiste anche quando sono operanti concezioni del finalismo aziendale, tendenti a stabilire un *collegamento tra scopo di reddito e fini sociali, ma al di fuori di ogni logica imprenditoriale*. Intendo riferirmi alle concezioni secondo cui l'impresa, in specie quella pubblica, dovrebbe indirizzarsi al perseguitamento di finalità sociali, accolto il vincolo di un'economicità della gestione; oppure dovrebbe perseguitare lo scopo di reddito, accolto il vincolo di un obiettivo sociale. Il problema di combinare l'economico con il sociale nella realtà dell'impresa, si risolve integrando creativamente esigenze sociali e bisogni del mercato, all'interno di visioni imprenditoriali vincenti, dotate di una loro intrinseca validità economica. Questa è la sola via di soluzione compatibile con la natura dell'impresa e la sua ragion d'essere; una

via che comporta lo sviluppo di un'imprenditorialità particolarmente sensibile a certe istanze sociali, ma non per questo meno protesa alla produzione di reddito. Diversamente si formano delle imprese asfittiche, handicappate in partenza di fronte alla concorrenza, appesantite da vincoli e oneri che ne intaccano lo "spirito d'impresa" e quindi la vitalità imprenditoriale. Non c'è indennizzo, comunque calcolato, che possa porre riparo a tutto questo. Anzi, qualsiasi espediente compensativo non fa che aggravare il danno.

A ben vedere la concezione dell'impresa secondo cui l'economico è necessariamente nemico del "sociale", per cui quest'ultimo deve essere sacrificato, sottende, da un lato, un'idea di economicità che s'identifica con la ricerca opportunistica di un profitto di corto respiro; e dall'altro, un'idea di socialità che prescinde totalmente dal significato sociale della funzione produttrice di ricchezza, propria dell'impresa. Su quanto siano errati questi modi di intendere l'economicità e la socialità, e le conseguenze che ne discendono sul terreno del finalismo dell'impresa, non possono esservi dubbi, tanto è evidente il carattere distorto della concezione dell'impresa che ne deriva. Una concezione del genere ebbe una crescente diffusione in Italia soprattutto nel corso degli anni 1960-80, nell'ambito delle imprese a partecipazione statale, dove si produssero effetti devastanti di dimensioni enormi. L'imprenditoria privata non seppe, forse non volle, opporre un'adeguata resistenza a questa realtà, ma in varia misura la subì, lasciando che gli obiettivi reddituali e competitivi passassero in secondo piano, rispetto a quelli di un'errata intesa socialità.

Una gestione socialmente ispirata è priva di una forte tensione all'economicità ed è incapace di sensibilizzare adeguatamente tutti i livelli e le funzioni aziendali alla dimensione economica dell'operare dell'impresa. All'origine, impostazioni di questo tipo sono gradite ad un imprenditore idealista, forse anche geniale e innovativo, proteso a realizzare un rapporto armonioso con i suoi collaboratori e dipendenti, ma non altrettanto determinato nel perseguire una consistente redditività di lungo periodo. Le conseguenze negative si fanno sentire sul piano del rinnovamento dell'impostazione strategica, e soprattutto su quello di un continuo aumento della produttività e dell'efficienza operativa. Impostazioni siffatte solitamente reggono bene finché le pressioni concorrenziali sono relativamente contenute; mentre mostrano i loro limiti quando il gioco competitivo impone una revisione profonda all'insegna di una dura ricerca del profitto. Tuttavia nell'affrontare queste fasi

delicate, in cui può essere in gioco la sopravvivenza dell'impresa, la qualità del personale e del rapporto che esso ha con l'azienda rappresenta un punto di forza.

Diversi sono, inoltre, i casi d'imprese, i cui obiettivi di *prestigio* o *di potere* hanno il sopravvento sul fine di reddito. La ricerca del prestigio può manifestarsi in un vero e proprio culto delle relazioni pubbliche; nel sostenimento di spese di rappresentanza eccessive, che inducono nell'organizzazione una cultura dello spreco; in una politica dell'immagine aziendale molto curata, che non si raccorda con una strategia di continuo miglioramento dell'impresa e che quindi non è utilizzata per generare e diffondere nell'organizzazione una tensione in tal senso; in una leadership dal tratto signorile, che usa il denaro con distaccata eleganza e sembra considerare disdicevole la pressione a produrre profitti, anche quando il loro livello è molto esiguo. La ricerca del potere può assumere forme di ben più grave strumentalizzazione dell'impresa per finalità ad essa estranee. È interessante osservare come obiettivi di prestigio e di potere si ammantino dell'interesse aziendale, data la facilità con cui il prestigio e il potere personali degli attori-chiave si confondono con quelli dell'impresa. Ciononostante, non riesce difficile cogliere i segni di una svalutazione dello scopo di reddito nell'ambito del finalismo dell'impresa.

Da ultimo *lo sviluppo*. È un obiettivo che, quando non è funzionale alla redditività di lungo periodo, si collega necessariamente ad obiettivi di prestigio, di potere o di sopravvivenza senza economicità. In quest'ultimo caso la crescita dimensionale si connette a meccanismi di alimentazione finanziaria, che consente all'impresa di sopravvivere e rinviare il momento in cui i nodi verranno al pettine. In tal modo, si eludono i problemi nella speranza illusoria di trovare una via d'uscita indolore. Anche in tutti questi casi, in cui il profitto è declassato a fine secondario da sacrificare a qualche altra finalità ritenuta ben più importante, si afferma un'ottica miope, di corto respiro nella conduzione dell'impresa; denota mancanza di professionalità manageriale; carenza di creatività imprenditoriale; la prevalenza di obiettivi individuali su quelli istituzionali; l'efficienza dell'impresa. Concezioni siffatte del finalismo dell'impresa sono censurabili da un punto di vista economico ed anche morale.

### 3. IL PROFITTO IN RAPPORTO AL FINALISMO D'IMPRESA

La patologia del profitto (l'indebita esaltazione o il declassamento), mostra quanto diverse siano le situazioni in cui il profitto non si colloca nel finalismo dell'impresa come un valore cardine della sua funzionalità duratura. Si configurano i profili della fisiologia imprenditoriale a questo riguardo. Le disfunzioni cui porta l'assolutizzazione del fine di reddito o il suo declassamento a scopo di secondaria importanza, si possono evitare se si riconosce che:

- non esiste fine che l'impresa possa permettersi di perseguire senza coniugarlo con la redditività, pena una divaricazione di obiettivi destinata a sfociare nella negazione del suo ruolo economico e della sua ragion d'essere;
- una redditività dalle basi solide e durature non può prescindere dalla competitività, da un elevato grado di consenso e di coesione sociale attorno all'impresa. Di conseguenza, lo scopo di reddito deve a sua volta coniugarsi con le finalità competitive;
- il reddito da perseguire come fine, che riassume ogni altro obiettivo dell'impresa, è il reddito di lungo periodo, perché solo nel lungo periodo si possono attivare dei circoli virtuosi, in cui i risultati economici competitivi e sociali si collegano sinergicamente gli uni in funzione degli altri;
- il reddito di breve periodo va perseguito, ma senza sacrificare le basi di successo duraturo; anzi può essere un mezzo necessario per ottenere le risorse finanziarie occorrenti agli investimenti, su cui costruire il futuro a lungo termine dell'impresa.

Il primo assunto diventa attuale quando manca una comprensione profonda di che cosa sia l'impresa nella sua unitarietà e nella sua ragion d'essere, necessariamente inclusiva della dimensione economica. Gli altri tre acquistano una particolare rilevanza in tutti i casi in cui si afferma un deleterio orientamento al profitto di breve periodo, che mina le basi di un successo duraturo. In altri termini, in una concezione fisiologica del finalismo dell'impresa, il profitto non si colloca all'interno di una struttura gerarchico-piramidale di fini e di obiettivi, che porti o ad assolutizzare il profitto o a sminuirne l'importanza, facendo

venire meno quella tensione all'economicità più che mai necessaria alla sopravvivenza dell'impresa. Il profitto appare come un elemento essenziale inserito in un movimento circolare di fini e obiettivi importanti, con i quali deve coniugarsi sinergicamente.

In questa concezione, il profitto si qualifica perché scaturisce da una capacità di servire i bisogni del cliente e alimenta una capacità di soddisfare le attese degli interlocutori sociali. Questa capacità, a sua volta, produce fiducia, dedizione, coesione, stimolo motivazionale, elementi essenziali ad una superiore performance competitiva. Il funzionamento del circolo virtuoso è poi rinforzato da altre relazioni che cortocircuitano questa o quella delle variabili in gioco. Si tratta di una concezione del finalismo d'impresa in cui la prosperità e la soddisfazione degli interlocutori sociali vengono a saldarsi, al punto da divenire un tutt'uno. Perché ciò possa verificarsi, è essenziale il rifiuto di qualsiasi concezione della produttività e dell'economicità che sia inconciliabile con il rispetto della persona umana, sia dei lavoratori dell'impresa sia dei consumatori dei suoi prodotti sia degli abitanti del territorio in cui sono insediatati i suoi centri produttivi e di qualsiasi concezione dei fini sociali che possa sfociare in una negazione del ruolo economico dell'impresa. Insomma, è di cruciale importanza che la dimensione umana e quell'economica dell'impresa vengano a compenetrarsi.

In tal modo il profitto non è più assolutizzato, perché è in funzione del benessere e del progresso; neppure è sottovalutato e sminuito, poiché è elemento essenziale per il raggiungimento di quest'ultimo. Una concezione così lungimirante del profitto e del finalismo aziendale non è solo economicamente ineccepibile, è anche moralmente corretta, se è vero, come ritengo, che essa implichii un profondo rispetto sia per coloro cui si rivolge l'offerta dell'impresa sia per coloro che mettono a disposizione della stessa le necessarie risorse di lavoro e di capitale. Ciò è vero oggi più che in passato, perché le aumentate pressioni concorrenziali e sociali rendono ben più precaria, di quanto non lo fosse un tempo, la situazione delle imprese impegnate in una ricerca opportunistica del profitto, che non sanno costruire né un autentico rapporto di fiducia con il cliente né una base di consenso sociale.

Ancora. Si tratta di una concezione ideale che non può mai dirsi pienamente realizzata, il cui ruolo è di

prospettare una situazione desiderabile, atta ad orientare il cammino delle imprese e a suscitare una tensione costruttiva per avanzare nella direzione indicata. Ma domandiamoci: quali sono, nella realtà d'oggi, le imprese che in qualche misura si avvicinano al modello delineato? Perché esso non ha trovato riscontro nella realtà imprenditoriale del mondo occidentale e italiano in particolare? Domande ancora in attesa di risposta.

---

## L'ETICA DELL'AZIENDA NELLA SITUAZIONE DEL POSTMODERNO

(Conversazione svolta presso UCID di Mantova il 9 giugno 2004)

*di Pompeo Piva<sup>1</sup>*

### 1. LA CRISI DEI METARÉCITS: IL LUTTO DELL'UMANITÀ

La *post-modernità* nasce dalla crisi dei saperi moderni, cioè dei *grandi racconti o meta-narrazioni (metarécits)* che hanno presieduto all'ordinamento concettuale e pratico-politico della modernità. Infatti, i grandi racconti, a partire dai quali si è cercato di ordinare la folla degli eventi, sono quelli che hanno costruito la sistematica concettuale dell'Occidente, garantendone poi la mediazione etico-politica. Propongo un elenco di certo non esaustivo, tuttavia indicativo.

- Le grandi narrazioni ebraico-cristiane del peccato d'origine e della salvezza dell'umanità, operata da un Messia-Figlio di Dio;
- il racconto della convinzione illuministica circa il processo di emancipazione progressiva dell'umanità, orientata verso un punto oméga;
- i racconti speculativi dell'Idealismo come individuanti la *Bestimmung* (definizione) assoluta della verità e del sapere;

NOTE:

<sup>1</sup> Docente di Teologia Morale Ecumenica presso l'Istituto di Scienze Ecumeniche "S.Bernardino" di Venezia, incorporato nel Pontificio Ateneo Antonianum di Roma.

- il racconto marxista sull'emancipazione della libertà sostanziale dell'uomo ad opera della dittatura del proletariato;
- il racconto capitalista-tecnologico emergente dalle *Weltanschauungen* positiviste, come la *magna spes* per il futuro del pianeta;
- l'illusione科学 di poter scandagliare i segreti della psiche umana per una liberazione da qualsiasi forma di violenza interna ed esterna all'uomo.

Ebbene, pare che questi grandi e onnivori *metarécits* siano diventati poco credibili, incapaci di sostenersi e di mantenersi nel modo della cogenza, e quindi potenzialmente saturi di destrutturazione. Come tali, hanno abbandonato il progetto di comporre e ricomporre orizzonti di universalità, producendo una sorta di *bricolage* che, innervando le settorialità, perde di competenza circa la globalità. Da notare che le cause del tramonto dei *meterécits* sono immanenti ai percorsi degli stessi e ciò dimostra la natura decadente, nichilista della modernità. È possibile, perciò, considerare post-moderna l'incredulità nei confronti delle meta-narrazioni, le quali entrano in disuso rispetto ai precedenti dispositivi di legittimazione, soprattutto filosofico-metafisici. I *metarécits* si disperdono in "una nebulosa di elementi linguistici narrativi, ma anche denotativi, descrittivi, ognuno dei quali veicola delle valenze pragmatiche *sui generis*. Ognuno di noi vive ai crocevia di molti di tali elementi"<sup>2</sup>.

Si entra in una condizione di pluralità di giochi linguistici diversi, dove la sensibilità per le differenze rafforza la possibilità di diversificazioni concettuali e semantiche, non più sintetizzabili. Si dichiara perciò l'impossibilità di unificazione e di totalizzazione degli incommensurabili giochi linguistici in un meta-discorso universale e compiuto. Insomma, nella società e nella cultura contemporanee, le *grandi narrazioni* hanno perso credibilità e le sue gerarchie speculative si sciolgono in una sorta di reticolati di saepri, le cui frontiere sono in continuo movimento e mutamento. Emerge una figura diversa da quella dell'ordinamento speculativo: è la figura della *disseminazione*, in cui i giochi linguistici e narrativi si frantumano in una serialità che non consente percorsi unitari e aprioristicamente normati<sup>3</sup>. L'interrogati-vo seguente è, dunque, pertinente:

"Possiamo, oggi, continuare a organizzare la folla degli eventi che ci vengono dal mondo umano e non umano, orientandoli sotto l'idea di una storia universale dell'umanità?"<sup>4</sup>.

Nel tentativo di auto-legittimarsi, il postmoderno istruisce il processo di delegittimazione della modernità, della validità universale del sapere, in quanto si pone in essere l'eterogeneità dei differenti regimi linguistici, che non consente più l'ideazione/applicazione di regole universalmente valide e applicabili dovunque. Questo dissidio diventa sinonimo dell'impossibilità. Per qualsiasi meta-linguaggio, di dominare/uniformare le differenze, omologare concettualmente aree e famiglie culturali che vivono e crescono in strategie pluriformi e che continuamente si riattivano. È sempre più difficile disciplinare dal centro i giochi delle varie famiglie, delle diverse periferie e disseminazioni contestuali. Si fanno largo non più regimi di universalità ma percorsi reversibili e mirati, segmenti di differenziazione e rischi decisionali anticipatori di collocazioni future, non più determinabili a-prioristicamente. Tutto questo suggerisce un modello di legittimazione che non è per nulla quello della migliore prestazione, ma della differenza compresa come *paralogia*<sup>5</sup>. Essa è quell'insieme di pratiche concettuali che hanno un compito destrutturante, sfondando continuamente le possibili chiusure e determinazioni sistemiche, consentendo un processo di continua espansione conoscitiva<sup>6</sup>. La *paralogia* porta, anche se non totalmente, in questa direzione, nel senso di un accumulo di sovvertimenti determinanti, tesi a prostrarre i confini da raggiungere, in modo da variare in continuazione e sfondare perennemente le possibili quote di stabilità conseguite. Questa ricognizione ha senz'altro colto uno degli aspetti qualificanti del percorso etico del post-moderno.

## 2. IL SENSO DELL'ETICA NELLA CULTURA POST-MODERNA

Nell'orizzonte culturale del post-moderno, tra i molti segnali contraddittori, una tendenza emerge con una certa chiarezza, anche se non viene univocamente interpretata. La maggior parte degli studiosi delle più diverse discipline, soprattutto delle scienze umane e sociali, dedica un'attenzione finora inedita alle vicende esistenziali dell'individuo, collocato nel suo mondo sociale. Il fenomeno più eclatante in questa

direzione riguarda proprio la filosofia etica, che dell'uomo si è sempre occupata, ma che attualmente, abbandonate le legittimazioni offerte dalle "meta-narrazioni", ha ridimensionato di molto la rappresentazione del proprio compito scientifico e si dedica a costruire le "piccole narrazioni", argomentazioni circostanziate di validità locale e fortemente determinate dal punto di vista adottato dal soggetto. In particolare, la crisi del modo tradizionale di considerare il sapere, ha sottratto l'uomo alla tutela della verità assoluta, negandogli di conseguenza la sicurezza e la stabilità.

La consapevolezza di essere parte di un cosmo ordinato (medioevo) e, successivamente, di essere signore dell'universo (illuminismo), lo hanno consegnato alla propria intrascendibile storicità, espressa dal contesto socio-culturale di appartenenza. Questo risultato si è reso palese, nella filosofia occidentale, con la teorizzazione heideggeriana del *Dasein* (*Esserci*), quale condizione dell'uomo originariamente gettato nel mondo.

Se la storicità costituisce l'orizzonte dell'essere, essa deve divenire anche una dimensione strutturale di ogni processo di conoscenza e di ogni forma di sapere. Con il fondamentale testo di H. G. Gadamer del 1960, *Verità e metodo* (1983), si compie questo passo. Dopo tale opera, infatti, diviene usuale l'approccio "ermeneutico" all'oggetto di studio, che è considerato sempre nella propria collocazione storica, come erede di una tradizione, come depositario di una cultura, linguisticamente determinato. Quando l'oggetto di studio è l'uomo, è evidente la difficoltà crescente a sradicare l'oggetto dalla sua determinatezza storica, che si traduce di fatto in relazioni sociali, in comportamenti privati e pubblici, in credenze e rappresentazioni mentali.

(...)

Avendo abbandonato la concezione di un'unica razionalità che informa l'uomo e la realtà esterna, e avendo acquisito l'idea che il sociale è frutto di un patto tra i soggetti, i contemporanei si sono trovati nella necessità di elaborare la loro nozione di "bene comune", sprovvisti di alcuni strumenti che avevano

facilitato i predecessori. Tale nozione non è priva di problematicità, poiché di volta in volta è in discussione il suo contenuto e i modi che conducono alla sua definizione. L'unico elemento certo che riguarda il bene comune, va individuato seguendo procedimenti diversi da quelli utilizzabili in rapporto a ciò che è considerato "bene individuale". Ciò che riguarda le dimensioni collettive dell'esistenza necessita di una normativa, mentre ciò che riguarda il soggetto singolo può essere affidato alle preferenze individuali. Questo è l'orientamento che sembra prevalere nella maggior parte delle riflessioni morali contemporanee, in ossequio al riconoscimento del pluralismo dei valori, ormai accettato come un fenomeno generalizzato, indipendentemente dal giudizio che di esso si dà. Le basi della morale, quindi, possono pensarsi dalla situazione concreta della vita di ciascun individuo, che deve essere differente in misura sufficiente a qualificarla come "vita di qualcuno". Ogni persona sarà autorizzata a concentrarsi sulla *sua vita*, e non ci sarà un unico fine oggettivamente descrivibile in riferimento alla sfera personale e privata.

In realtà, il concetto d'etica, non può riferirsi solo alle preferenze personali degli individui. L'etica è qualificata piuttosto come il costume, la cultura condivisa da un'epoca e da una società; come ciò che spinge verso l'equilibrio e la relativizzazione reciproca dei differenti valori che costituiscono un determinato insieme (gruppo, comunità, nazione, popolo, ecc.). L'etica è, prima di tutto, espressione di un *voler vivere globale* e traduce la responsabilità dell'insieme di garantire la propria continuità. Per quanto personale, quindi, l'etica non è anzitutto individuale, poiché essa esprime il patrimonio culturale, di valori, consuetudini, pratiche, di cui si alimenta ogni persona e costituisce il deposito e la fonte più ricca della sua identità.

### 3. L'ETICA E L'IDENTITÀ AZIENDALE

Per determinare l'identità dell'uomo è necessario considerare attentamente il tessuto dei rapporti in cui egli viene a trovarsi: essere in relazione con gli altri (ma soprattutto *come si è* in relazione), crea l'identità personale. Un secondo momento essenziale è la percezione di sé come parte di un tutto, con la coscienza di essere segnato da questo mondo, dalle sue culture e dai sistemi di valori diversi. Rientra in questa

specie di “inventario” la relazione con i valori che hanno guidato la persona, e la domanda che riguarda i valori che si vogliono conservare oppure no. I due aspetti: la riflessione sui valori come forma di auto-conoscenza e i valori, base dell’auto-determinazione, sono oggetto dell’etica. Senza etica, quindi, non c’è identità di sistemi sociali. Giacché identità implica *fare riferimento, prendere posizione* su ciò che ci circonda e ci caratterizza, in specie riguardo all’interrogativo etico: a che cosa dobbiamo conformarci nel nostro agire? Riferita all’identità delle imprese, l’etica può dare un contributo tanto a trovare l’identità quanto a formarla, come strumento di auto-conoscenza e come mezzo che serve a fare chiarezza nella molteplicità delle visioni del mondo, grazie all’aggancio genetico della prassi a principi etici.

Costitutiva dell’identità di un’impresa è la propria specifica cultura. Per impiantare l’etica nelle imprese in modo duraturo ed efficace, bisogna che essa sia *integrata* nella cultura, nella filosofia aziendale, nella specifica organizzazione dell’impresa. Essa deve quindi diventare parte della sua identità. Il processo di auto-conoscenza è ampliato attraverso l’integrazione di riflessioni etiche sul problema del giusto e del bene. Così facendo, l’identità aziendale acquista una nuova qualità: unendo lo specifico dell’impresa con ciò che è universalmente valido, essa diventa l’identità “positiva”. La sua espressione adeguata si trova in una percezione moralmente responsabile della libertà imprenditoriale e della sua coerente trasposizione nella prassi quotidiana. Fornisce un aiuto ai suoi membri, anche in situazioni internazionali, e ne sostiene l’integrità morale.

Inoltre, dal punto di vista dell’etica *economica e aziendale* è giustificato il fatto che una gestione etica sia pagante. Utili quali: il miglioramento dell’immagine, l’aumento della produttività, eludere perdite d’efficienza e costi che derivano dalla corruzione o da un cattivo clima dell’esercizio, giocano un ruolo fondamentale nello sforzo di dirigere l’impresa in modo moralmente responsabile. Lo sforzo, tuttavia, è destinato a fallire se non è supportato da un sincero interesse per quanto è moralmente giusto e da un coerente atteggiamento interiore degli attori responsabili. La fiaba *Frau Holle* dei fratelli Grimm, lo dimostra. In questa fiaba, ciò che “paga” è proprio l’atteggiamento morale della prima sorella (la ragazza coperta d’oro), la quale non si prende cura delle cose in vista di una ricompensa, ma soprattutto per una sua

disponibilità ad aiutare gli altri, per bontà d'animo e per amore delle cose in se stesse. Al contrario, a chi cerca di strumentalizzare l'etica può capitare ciò che accadde alla seconda sorella. Essa supera la propria pigrizia e cattiveria solo per finta, allo scopo di essere ricompensata anche lei con una pioggia d'oro; non può che fare una bella doccia di pece.

Infine, anche nei contesti aziendali ci sono obiettivi che si sottraggono alla razionalità funzionale e il cui raggiungimento presuppone che si faccia un giro più lungo, seguendo l'orientamento dei valori etici per se stessi. Un esempio di ciò è lo sviluppo di una cultura d'impresa sana. Ma, anche quando si tratta di far aumentare il rendimento dei collaboratori, ci si trova di fronte a un obiettivo di questo genere: i "potenziali umani" sono accessibili sempre e soltanto in modo indiretto, considerando i collaboratori non solo sotto l'aspetto del rendimento o come risorse da conquistare, ma proprio per quello che sono: persone: *non qualcosa ma qualcuno*. L'attore aziendale vale per la cultura che possiede, per le idee che lui è in grado di elaborare e non per le sole potenzialità fisiche o tecniche.

Nello sviluppo di un'identità aziendale credibile, le imprese si trovano a confrontarsi con questo "paradosso dell'etica". Tale paradosso non implica soltanto la possibilità che i vantaggi non arrivino; in questo senso, l'etica aziendale cela un rischio, che può essere indicato come il "Principio della ragazza di pece". Perché, quando un'impresa adotta il proprio orientamento etico, sarà subito misurata: all'interno, dai propri dipendenti; all'esterno, dai clienti, fornitori e opinione pubblica. La congruità fra dovere ed essere, fra pretesa morale e realtà, è vista in modo particolarmente critico. Perché essere in accordo con se stessi e l'integrità sono, esse stesse, categorie etiche che si esprimono in valori come: sincerità, incorruttibilità, rispetto della legge, osservanza di regolamenti vincolanti verso terzi, mantenimento delle promesse. Ma prima, nel rispetto dei principi che l'azienda si è data. Una qualunque divergenza fra le linee-guida e la vita di tutti i giorni vissuta in azienda, viene perciò giudicata in modo più severo di quanto avvenga nel caso di un'impresa che si presenti senza pretese etiche, almeno dall'esterno e dai suoi collaboratori.

Ciò che però difetta di frequente sono i corrispondenti pareggi tra dovere ed essere da parte del vertice direttivo. Si tratta di una contraddizione performativa con se stessi, che pesa il doppio. S'impone il

sospetto che vi sia stato un abuso dell'etica per una cura superficiale dell'immagine: funzione-alibi al fine di mascherare possibili irregolarità. Subiscono un danno, destinato a durare a lungo, sia la credibilità sia l'affidabilità, e quindi la reputazione verso l'esterno. Quando i valori etici sono integrati nella cultura aziendale, solo allora si tratta d'etica dell'azienda in senso proprio: un'impresa diventa un "sistema dotato di senso", che offre ai suoi membri il necessario orientamento e la possibilità d'identificazione anche in caso di condizioni difficili, in tempi di cambiamento strutturale e in contesti multinazionali.

NOTE:

<sup>2</sup> LYOTARD J. F., *La condizione post-moderna*, Milano 1986, p. 6.

<sup>3</sup> L. WITTGENSTEIN aveva già anticipato questo quadro, quando scriveva nelle sue *Ricerche filosofiche*: "Il linguaggio può essere considerato come una vecchia città: un dedalo di strade, di piazze, di case vecchie e nuove, di case con parti aggiunte in tempi diversi; e il tutto circondato da una rete di nuovi sobborghi con strade dirette e regolari e case uniformi".

<sup>4</sup> *Il post-moderno spiegato ai bambini*, Milano 1987, p. 35.

<sup>5</sup> *Paralogia* è un'espressione verbale incoerente e illogica, per lo più dovuta ad un'alterata concatenazione di pensieri. Cfr J. F. LYOTARD *La condizione postmoderna*, o. c., p. 109.

<sup>6</sup> La paralogia post-moderna, sul versante epistemologico, ha trovato in P. FEYERABEND il più acuto interprete con la tesi che, nella pratica scientifica, qualsiasi cosa va bene, e che le violazioni del sapere sono necessarie proprio per il progresso scientifico. Deviazioni irrazionali ed errori che accompagnano la pratica scientifica sarebbero gli elementi di un autentico progresso del sapere.

---

## LA CULTURA COME DIMENSIONE DELLA RICCHEZZA D'IMPRESA

*di Lauro Mattalucci<sup>1</sup>*

E' opportuno chiedersi in che senso la "cultura" di una organizzazione<sup>2</sup> rappresenta una ricchezza che può essere distrutta, oppure conservata, oppure sviluppata.

Il termine "cultura organizzativa" è stato impiegato dagli studiosi di organizzazioni in accezioni così diverse che si rischia di smarrire il senso.

Va innanzi tutto detto che parlare, nel senso antropologico del termine, di cultura di una organizzazione vista come un tutto organico, costituisce una forzatura. Cosa accomuna in termini di valori, di idee sul lavoro e sull'azienda i dirigenti di una multinazionale e gli operai che lavorano nei reparti produttivi o con gli impiegati che lavorano in contabilità? Ogni gruppo – come ci ha insegnato la scuola delle Human Relations – elabora propri valori di riferimento, vale a dire i "criteri generali di senso" con i quali, all'interno del gruppo, le persone valutano quanto avviene giorno per giorno nell'organizzazione, cos'è giusto o non giusto fare, etc.

---

### NOTE:

<sup>1</sup> Esperto di politiche pubbliche di governance, consulente di organizzazioni pubbliche e private, membro dello staff di Studio Pegaso.

Per quanto tutte le persone vivano nella stessa azienda, per quanto efficaci siano le comunicazioni interne, la formazione, i sistemi premianti ed in generale i meccanismi di "socializzazione organizzativa", è quanto meno improbabile che le culture dei gruppi menzionati coincidano.

Se vogliamo uscire dalle trappole ( o dalle ipocrisie) che derivano dal parlare di una impresa come se fosse un soggetto unitario ("l'azienda ha deciso...", "l'azienda desidera...") conviene rimettere al centro dell'attenzione gli attori sociali<sup>3</sup> in carne ed ossa, con le loro aspirazioni, le loro motivazioni, le loro ansie...

L'espressione "cultura organizzativa" si fa più chiara se parliamo della cultura del "gruppo di management"<sup>4</sup> di una impresa, sempre che si tratti di un gruppo non lacerato da divergenze e da tensioni, ma che si connoti per un qualche livello di sentire comune e di criteri sufficientemente omogenei per ragionare sul "bene" dell'impresa.

Va da sé che quando il gruppo di management riesca a mobilitare attorno ai valori che esprime un sufficiente livello di consenso, di motivazione e di impegno condivisi, allora possiamo dire che tali valori hanno, in misura più o meno elevata, messo radici all'interno dell'impresa.

Non basta; è anche necessario che tra i vari gruppi che popolano una impresa vi sia scambio, che ognuno sia disposto ad ascoltare i punti di vista dell'altro. E' questo vale anche per il gruppo di management. Non c'è condivisione se non si salvaguarda la possibilità che vi sia confronto, se non si sa rendere produttiva la "dialettica dei valori".

Solo così possiamo parlare di una cultura di impresa che non si irrigidisce in stereotipi o in esercizi di retorica, ma diviene un valore (un *asset immateriale*) per l'impresa, un elemento della sua ricchezza.

Proviamo ad approfondire il discorso e chiediamoci in cosa consista la cultura di un qualsiasi gruppo di management.

Seguendo le riflessioni di E. H. Schein sulla cultura di un gruppo possiamo distinguervi tre "livelli":

- Gli “artefatti”, vale a dire le manifestazioni visibili, udibili, e avvertibili degli assunti culturali sottostanti, ad es. i modelli di comportamento irrituali, l’ambiente fisico, i modi di vestire, le storie, i miti, i prodotti, ecc.
- I “valori condivisi” vale a dire le ragioni dichiarate per spiegare perché le cose debbano essere come in effetti sono; ad es. gli statuti, la definizione degli scopi, le norme, i codici etici, la definizione dei valori aziendali
- Gli “assunti di base condivisi”, vale dire le ragioni invisibili, ma che possono essere riportate in superficie, relative al perché i membri del gruppo, percepiscono, pensano e sentono in un loro determinato modo circa i temi della sopravvivenza aziendale, dell’adattamento ai problemi esterni e della integrazione interna; ad es. assunti relativi alla mission, ai mezzi, alle relazioni, alla realtà, al tempo, allo spazio, alla natura umana, etc.

Sono gli “assunti di base condivisi”, che rimangono spesso taciti, a determinare la natura più profonda della cultura di un gruppo. Ad es. quando un gruppo di management condivide l’idea che le persone in generale sono motivate solo da fattori economici e dal timore di sanzioni negative, e che, quindi, non sono propense ad assumersi responsabilità, devono essere gestite con regole precise ed essere costantemente controllate<sup>5</sup>, è allora una siffatta concezione della natura umana e dei rapporti lavorativi che imprimerà il modello gestionale effettivamente adottato, anche quando (più o meno consciamente) ci si sforzi di mascherarlo attraverso il ricorso ad una “retorica manageriale” che attinge magari i suoi argomenti da teorie alla moda.

Sempre E. H. Schein - volendo tracciare il profilo di quella che egli definisce una “cultura innovativa”, all’altezza con le sfide che le imprese si trovano oggi ad affrontare – suggerisce i seguenti 9 assunti di base (vedi tavola<sup>6</sup>), che assumono l’aspetto di una “carta dei valori” che non è facile trovare operante nel mondo delle imprese.

- 1 • ottimismo proattivo: condividere la convinzione che si può gestire il proprio contesto esterno ed il proprio futuro; che l’apprendimento organizzativo ed il cambiamento sono desiderabili

- 2 • impegno verso tutti gli stakeholders: gli azionisti, i clienti, il personale impiegato, la comunità sociale, ecc. sono tutti ugualmente importanti
- 3 • atteggiamenti da "teoria Y" nei leader: la gente è capace e desidera lavorare per gli scopi dell'organizzazione e si autocontrolla
- 4 • ridondanze organizzative: qualche risorsa ridondante è necessaria perché possa esservi creatività ed innovazione<sup>7</sup>
- 5 • autorità della conoscenza: il potere e la capacità di influenza, derivano dalla conoscenza e dalle capacità, non dal ruolo o dalla personalità
- 6 • orientamento alle attività lavorative: focalizzazione sulle cose da fare, non sulla difesa delle prerogative del ruolo e dello status
- 7 • costruire e mantenere relazioni fiduciarie: svolgere le proprie attività lavorative e costruire buone relazioni (dentro e fuori l'azienda) sono ugualmente importanti nel lungo termine
- 8 • comunicazione aperta in un network completamente connesso: le informazioni rilevanti devono circolare liberamente
- 9 • la diversità organizzativa: la varietà e la diversità nelle persone e nei gruppi è necessaria come sorgente di innovazione

Non interessa qui discutere l’“ennalogo” proposto da Schein<sup>8</sup>, ma sottolineare come i valori che lo compongono dovrebbero trovare nelle imprese sociali un terreno fertile (più fertile di quando siano invece imperanti le logiche del mercato o della burocrazia) per attecchire e svilupparsi.

La cultura del gruppo di management rappresenta una ricchezza per l'organizzazione se – ed è questo il senso della proposta di Schein - i valori che essa propone riescono a mobilitare motivazioni individuali e collettive, senso di appartenenza, *commitment* verso i programmi di lavoro, etc.

Si tratta di una ricchezza che porta a superare più facilmente le tensioni ed i conflitti che inevitabilmente si generano dentro una organizzazione, a creare un clima positivo di cooperazione e di orientamento all'intesa. Diviene un *asset* che condiziona in positivo le *performance* dell'impresa.

Quali indicatori, in una impresa sociale, possono dirci se, ed in che misura, la cultura organizzativa costituisce ricchezza?

Se ne possono sottolineare almeno due, che assumono particolare rilievo proprio ai fini delle performance dell'impresa e che servono a connotare la cultura come *asset aziendale*:

- la costruzione, all'interno dell'impresa, di modelli organizzativi ricchi che garantiscano, a tutto il personale variamente impiegato (soci, volontari, dipendenti), possibilità di crescita professionale e di partecipazione alla vita dell'impresa;
- la capacità di sviluppare nella comunità territoriale di appartenenza, strategie di rete non fondate su logiche opportunistiche ma sulla convinzione che solo il confronto aperto e la collaborazione, reciprocamente conveniente, porta a dare risposte alla complessità dei bisogni sociali che la comunità esprime.

NOTE:

---

<sup>2</sup> Consideriamo qui, in applicazione del "modello" la "dimensione interna" della organizzazione. Il tema della cultura esterna richiede ovviamente una diversa riflessione.

<sup>3</sup> La "teoria dell'attore sociale" nello studio delle organizzazioni ha trovato un forte impulso ad opera del sociologo francese Michel Crozier.

<sup>4</sup> Si tratta delle persone che ricoprono le posizioni di vertice, a cominciare dalla figura apicale (presidente, A.D., etc) i cui criteri di valore possono risultare più o meno genuinamente accettate e condivise dai suoi più stretti collaboratori.

<sup>5</sup> Si tratta della nota concezione delle persone e del lavoro che Mc Gregor ha battezzato "Teoria X", contrapponendola alla "Teoria Y" che parte da assunti valoriali di base completamente differenti.

<sup>6</sup> Traduzione dalle slide utilizzate da E. H. Schein in un seminario pubblico svolto per la società Elea in Firenze nel Febbraio 1996

<sup>7</sup> L'affermazione vale, in particolare, per le ridondanze di competenza professionale.

<sup>8</sup> Molti altri assunti valoriali sono stati suggeriti da altri autori. Ricordiamo ad esempio la disposizione a non volere, in caso di errori, andare subito a caccia del colpevole (o magari dell'incolpevole capro espiatorio), ma piuttosto favorire l'apprendimento su come l'errore sia stato possibile e come lo si possa evitare in futuro (si parla al riguardo di "no blame culture").



---

## ANNOTAZIONI SU IMPRESA ETICA ED ETICA D'IMRESA

*di Lauro Mattalucci<sup>1</sup>*

Vengono qui di seguito svolte alcune riflessioni che tentano, senza pretese di sistematicità, di delucidare alcuni concetti ed alcune prassi che sono chiamate in causa quando si ragiona d'impresa etica e di etica d'impresa. Le riflessioni svolte riguardano prevalentemente, ma non esclusivamente le imprese del terzo settore<sup>2</sup>, poiché né la creazione di valore sociale né la tensione etica può considerarsi connotazione specifica di alcun sistema sociale.

### IMPRESA SOCIALE

La definizione giuridica delle "imprese sociali" pone una specifica enfasi sulla natura non lucrativa di tali imprese e sul fatto che esse sono connotate statutariamente dai fini sociali (servizi a disabili, integrazione lavorativa dei soggetti svantaggiati, ecc).

Le cooperative sociali (disciplinate dalla legge n. 381 del 1991 e succ. modif.) costituiscono l'espressione più rilevante di tale realtà.

---

#### NOTE:

<sup>1</sup> Esperto di politiche pubbliche di governance, consulente di organizzazioni pubbliche e private, membro dello staff di Studio Pegaso.

Nella definizione di impresa sociale è l'aggettivo "sociale" che è abitualmente sottolineato, ma uguale enfasi deve però essere posta anche sul termine "impresa" = stare profittevolmente sul mercato. Quando non si sottolinei tale termine, si corrono i pericoli di una visione riduttiva del profitto o meglio di un "declassamento" della finalità del profitto a vantaggio di una "malintesa socialità"<sup>3</sup>.

Assieme alle organizzazioni del volontariato e ad associazioni che perseguono finalità di promozione sociale, le "imprese sociali" compongono il "terzo settore", denominazione che evidenzia implicitamente il così detto doppio "fallimento", del "mercato" e dello "stato".

Il "mercato" non arriva a dare risposta alle molteplici domande di servizi a supporto dell'area vasta del disagio sociale, perché spesso non è profittevole operare in tale ambito; d'altro lato lo "stato" incontra crescenti limiti (finanziari, organizzativi, etc) nel garantire adeguate politiche di "welfare", stante la sua debole capacità di erogare in prima persona, attraverso procedure necessariamente burocratiche, servizi con un elevato livello di efficienza ed efficacia.

Nella definizione per differenza data al terzo settore (non è "Mercato" e non è "Stato") vi è l'assunzione che l'impresa sociale sappia comunque stare sul mercato e sappia inoltre garantire ai soggetti svantaggiati servizi utili alla loro integrazione sociale con un buon livello di efficienza ed efficacia.

Criteri di giudizio ispirati contestualmente da considerazioni di tipo funzionale e di tipo etico portano a giudicare negativamente sia realtà di impresa nelle quali le finalità sociali facciano da debole paravento alla ricerca esclusiva di tornaconti economici (anche a dispetto della qualità dei servizi erogati e dei risultati sociali ottenuti), sia realtà che vivono in una sorta di monopolio di accaparramento di finanziamenti pubblici, trasformandosi così in una sorta di estensione impropria dello stato.

Oltre a ciò, il termine terzo settore chiama in causa, come sua connotazione peculiare (e non più per differenza), l'impegno verso valori etici che si esprime nella tensione ideale e nella competenza professionale atta a raggiungere concreti risultati sociali.

## IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE

Nel quadro di riferimento sopra delineato (saper stare sul mercato e saper garantire ai propri utenti servizi professionali di utilità sociale svolti con un buon livello di efficienza ed efficacia) si colloca il tema della “imprenditorialità sociale”.

L'imprenditorialità sociale è la risorsa strategica che alimenta costantemente la nascita e lo sviluppo delle imprese sociali.

Lo sviluppo dell'imprenditorialità in un'economia di mercato è stato studiato in rapporto a fattori *strutturali, culturali, posizionali e socio-psicologici*<sup>i</sup>.

L'imprenditorialità sociale ha una sua specificità che deve essere indagata.

Un'indagine sullo sviluppo dell'imprenditorialità sociale nel nostro paese, dovrebbe porre in evidenza:

- sul piano strutturale, i modi in cui, in una data realtà territoriale, si configura nel campo del disagio sociale l'incontro tra domanda ed offerta di politiche pubbliche (quindi, da un lato, il ruolo, più o meno rilevante, dell'associazionismo e del volontariato, e, dall'altro, la capacità delle amministrazioni pubbliche di progettare ed attuare politiche di intervento); va anche considerato il ruolo più o meno alto che, in tale realtà territoriale, rivestono le associazioni e gli organismi impegnati a favorire la nascita e lo sviluppo delle imprese sociali, ed in particolare la “finanza etica”.
- sul piano culturale, le forme di rilevanza simbolica che, in una data realtà territoriale, assume l'impegno nel terzo settore e l'impulso che esso riceve dalle diverse forme di cultura solidaristica presenti nel nostro paese (quella di matrice cattolica e quella di matrice laica e socialista); ma anche le forme attraverso le quali la “finanza etica” riesce ad innovare ed a dare nuovo impulso alle forme tradizionali di cultura solidaristica;
- sul piano “posizionale”, i benefici economici offerti alle imprese sociali dalla legislazione vigente (regimi fiscali di maggior favore, possibilità di ricorso al lavoro volontario, ecc.);
- sul piano socio-psicologico, le qualità personali che sono necessarie per lo svolgimento delle funzioni tipiche dell'imprenditore (assunzione del rischio, capacità organizzativa, capacità innovativa)

tenendo conto della peculiarità del terzo settore. Uno degli elementi di tale peculiarità va ricercato nelle competenze di natura sociale o relazionale (capacità di ascolto dei diversi valori in campo, di orientamento all'intesa, di strutturazione di rapporti di reciproca fiducia, ecc.) e, su un piano più specifico, nella capacità di promuovere "strategie di rete"<sup>5</sup> (vedi oltre).

## IMPRESA ETICA

La definizione puramente giuridica di "impresa sociale", data in base alle finalità non lucrative è debolmente significativa, quella data in base ad una non ben definibile utilità sociale rischia di portare ad una aporia. Vale la pena (per quanto nel linguaggio ordinario i due termini siano spesso usati come sinonimi) tenere distinta la definizione di impresa sociale da quella di impresa etica.

Il concetto di impresa etica tuttavia non è di facile ed immediata definizione.

Dal punto di vista del pensiero economico classico la natura etica di una impresa consiste nel fare profitto, ovviamente nel rispetto delle regole date dal quadro normativo.

Impresa etica = impresa che, nel suo operato, risponde alle obbligazioni che contrae verso i proprietari, i dipendenti, i fornitori, i partner di eventuali iniziative congiunte, le banche ed i risparmiatori, i poteri pubblici, etc.

La risposta alle obbligazioni configura la responsabilità dell'impresa.

L'aggettivo "etico", dal punto di vista del pensiero economico classico, appare sostanzialmente pleonastico. Ogni impresa che risponde alle obbligazioni codificate dal quadro normativo è "etica".

L'aggettivo non appare più pleonastico se si fa riferimento ad un "surplus" di obbligazioni rispetto a quelle previste per legge, a patto che (come diremo più avanti) tale surplus entri a far parte del "modello di governance" dell'impresa.

Il surplus di obbligazioni è formalmente definito dal "Codice Etico" (o "codice deontologico", nel caso degli studi professionali e simili) che l'impresa adotta<sup>6</sup>.

Nel codice etico possono trovarsi obbligazioni aggiuntive:

- verso l'ambiente
- la salute dei lavoratori
- verso i clienti (qualità dei prodotti / servizi)
- verso i fornitori
- etc.<sup>7</sup>

Il rispetto delle obbligazioni aggiuntive (che, nelle intenzioni del management, qualificano la responsabilità e la credibilità di una impresa) può essere affidato ad "enti di certificazione esterna" (ad es certificazioni della qualità ISO 9000, certificazione per l'impatto ambientale ISO 14000, etc.): Tali certificazioni hanno avuto un fortissimo sviluppo negli ultimi 10-15 anni.

Si è arrivati ora anche alla certificazione delle "responsabilità sociali" (SA 8000, dove SA sta per *Social Accountability*) che si incentra sulla responsabilità verso il lavoro (salute, sicurezza), le rappresentanze sindacali, le pari opportunità, etc.; responsabilità che si estendono anche ai fornitori, soprattutto quando essi operino in stati in cui legislazioni e controlli in materia di diritti del lavoro siano carenti.

Così come la ISO 9000 si fonda sulla adozione di un "Sistema della Qualità", così la SA 8000 si fonda sulla adozione di un "Sistema di Gestione Sociale".

L'espressione "responsabilità etica" (che viene talvolta riduttivamente assimilata alla applicazione della SA 8000) identifica il complesso delle obbligazioni che si assumono, in una ottica di integrazione delle diverse certificazioni. I principi che fondano la responsabilità etica costituiscono il "Codice Etico" che l'impresa si è data con l'intento che essi diventino criteri che informano il comportamento di tutte le persone (dai vertici aziendali in giù) che operano al suo interno, ma anche dei propri fornitori.

Le obbligazioni sono tali se sono esplicitate adeguate modalità di controllo e di sanzione nei confronti di chi non le rispetta. Solo in questo senso possiamo dire che i codici etici entrano nel sistema di *governance*.

La acquisizione da parte di una impresa dei vari tipi di certificazione è un indicatore dell'impegno del management verso l'adozione di un surplus di obbligazioni. Tuttavia, come dimostra il caso della ISO 9000 (anche con riferimento agli affinamenti apportati da Vision 2000), il limite dell'ondata crescente di acquisizione di certificazioni è quello di aver aperto un mercato di servizi nel quale chi vende servizi di certificazione ne sottolinea soprattutto i vantaggi che, sul piano mercantile, il "bollino" acquisito comporta. D'altra parte, per sua natura, la visibilità esterna delle certificazioni apre anche aspettative utilitaristiche di un ritorno positivo sul piano dell'immagine, che può diventare prevalente rispetto alle intenzioni etiche.

Non è quindi automatico che l'acquisizione di certificazioni (o di accreditamenti) comporti un effettivo cambiamento nella cultura del management aziendale e, quindi, nel modello di *governance* dell'impresa.<sup>8</sup>. Se la violazione del quadro normativo comporta il rischio di sanzioni amministrative o penali, la violazione di obbligazioni aggiuntive comporta il venir meno del rapporto fiduciario con gli interessati. Si tratta di una posta in gioco importante<sup>9</sup> che richiede al management l'impegno ad attivare indagini su eventuali violazioni ed azioni correttive.

Un altro (complementare) punto di vista per definire cosa significhi "impresa etica" è quello che fa riferimento alla formalizzazione (e revisione periodica) di una *mission* che renda palese l'impegno (*commitment*) del management verso il raggiungimento di finalità etiche di tipo sociale e di tutela ambientale.

La pianificazione, in sede previsionale, degli obiettivi sociali e la rendicontazione, in sede di consuntivo, dei risultati raggiunti non sono inscrivibili nel bilancio economico, ma sono apprezzabili nel più ampio bilancio sociale (quando esso sia redatto). Esempi di obiettivi corrispondenti a finalità sociali sono quelli legate alla tutela dell'ambiente, quelli a beneficio dei soggetti svantaggiati, ma anche quelli verso lo sviluppo del personale impiegato (politiche di *empowerment*, nuove e più ricche modalità di organizzazione del lavoro, modalità di partecipazione alle decisioni e di "democrazia industriale", etc.), quelli verso lo sviluppo socio-economico di determinate aree territoriali, quelli relativi al finanziamento di enti morali, istituzioni culturali e simili, atto a produrre qualche forma di utilità sociale. In sintesi, tutti quegli obiettivi che trovano motivo di consenso ampio alla luce di criteri etici di giudizio che la società, in maniera più o meno chiara e condivisa, esprime.

Una enfasi particolare, nella dimensione etica, va posta su almeno due elementi<sup>10</sup>:

l'esigenza di non distruggere risorse ambientali e sul fatto di non minimizzare i costi privati a scapito di costi (ecologici e sociali) che debbono essere sostenuti dalla collettività ("esternalità negative");  
l'attenzione che l'impresa pone nel costruire / rinsaldare i legami con la comunità territoriale (contributo al mantenimento / sviluppo del "capitale sociale"<sup>11</sup>)

Alla luce di quanto detto possiamo tentare una definizione di "impresa etica" nei seguenti termini.

Impresa etica = impresa che:

non viene meno all'imperativo di essere impresa, vale a dire di stare profittevolmente e durevolmente sul mercato, rispettando i vincoli posti da quadro normativo in materia di responsabilità civile e penale + si dà una serie di obbligazioni aggiuntive (certificandone il rispetto) + assume nella propria *mission* una serie di finalità sociali che si traducono in progetti e programmi effettivamente sviluppati (ed i cui risultati si possono includere in un eventuale bilancio sociale).

L'impegno verso gli ultimi due fattori può essere attuato con standard più o meno elevati.<sup>12</sup>

La definizione testé data può essere assunta come "idealtipo" di "impresa etica" quando l'impegno verso gli obiettivi che tale definizione chiama in causa si accompagni ad uno sforzo di verifica e di miglioramento continuo degli standard raggiunti. Sul piano empirico è possibile, attraverso opportuni indicatori<sup>13</sup>, analizzare quanto i molteplici criteri di eticità siano effettivamente presenti nel modello di gestione di impresa.

Alla luce dei criteri di eticità che si sono sin qui tratteggiati si deve dire che non basta essere "impresa sociale", nel senso giuridico del termine, per potersi definire "impresa etica".

Imprese (anche "for profit") che abbiano raggiunto standard elevati di performance in rapporto ai fattori che compongono la definizione di "impresa etica", possono essere portatrici di prassi di forte interesse anche per le imprese sociali. Non esiste un monopolio della eticità e l'autoreferenzialità configge con quello spirito di ricerca e di voglia di verificarsi che è necessario per operare nel sociale.

Si è accennato anche al fatto che le obbligazioni formali possono costituire indicatori deboli di eticità, quando nella gestione quotidiana si produca una discrasia tra quanto dichiarato e quanto effettivamente perseguito (tra apparire ed essere). Questo ci rimanda al tema dei valori e della cultura di impresa che prendiamo in esame qui di seguito.

## ETICA DI IMPRESA

Si potrebbe pensare di definire tautologicamente l’“etica di impresa” dicendo semplicemente che essa è data dall’insieme dei valori che fonda l’identità e che guida le azioni di una impresa etica.

Ma va subito detto che in una simile definizione da un lato c’è troppo e dall’altro troppo poco.

C’è troppo perché solo in un’ideale “impresa etica” (che in quest’ottica rischia di diventare un’entità astratta e poco prendibile) avrebbe senso parlare di etica di impresa. C’è troppo poco nel senso che, nella ipostatizzazione di un’etica di impresa come qualcosa di puntualmente definibile, si rischia di perdere di vista le tensioni che sempre accompagnano l’affermazione e l’evoluzione di un “sistema di valori” all’interno di un’impresa.

Com’è noto, le imprese possono, in una prospettiva antropologica, essere analizzate come “culture” che trovano nei valori espressi dal gruppo di management in un determinato arco temporale il cardine della loro identità ed i criteri di senso con i quali si giudicano le decisioni assunte, i programmi di azione ed i comportamenti organizzativi.

Si tratta di valori non fissi nel tempo, ma sottoposti a continue sfide. Alcuni valori possono essere abbandonati a vantaggio di altri (“cambiamento culturale); il cambiamento si accompagna quasi sempre a tensioni e conflitti che coinvolgono non solo il gruppo di management, ma anche le diverse comunità professionali interne e più in generale i vari *stakeholder*.

In altri termini, esiste sempre nelle imprese una “dialettica dei valori” segnata da tensioni più o meno profonde ed il cambiamento non è quasi mai indolore<sup>14</sup>. Per contro, il ruolo del dialogo tra punti di vista ed orientamenti valoriali diversi è la armonizzazione e la riconciliazione di interessi tra loro in conflitto<sup>15</sup>.

Parlare di etica di impresa significa porre al centro dell'attenzione il rapporto tra il sistema di valori (nel senso antropologico del termine) che il gruppo di management in un determinato momento esprime ed i Valori (con la V maiuscola) intesi come criteri etici che dovrebbero guidare la evoluzione di tale sistema di valori.

Sono ormai numerose le aziende e le istituzioni pubbliche che si sono date una Carta dei Valori<sup>16</sup> la cui implementazione può essere contestualmente vista come processo di cambiamento culturale e di apprendimento collettivo.

Il tema che qui interessa approfondire è come si implementano tali Valori nella prassi della gestione di impresa. Se probabilmente nessun manager, interrogato in astratto, contesterebbe la necessità di adottare gli orientamenti etici sanciti in una qualsiasi "Carta dei Valori" (ma, al contrario, dichiarerebbe verosimilmente di averlo già fatto nel modo in cui egli esercita il proprio ruolo) perché essi continuano spesso a sembrarci un traguardo difficile da raggiungere?

E' solo un problema di falsa coscienza, magari alimentata da quell'attaccamento alla "piccola patria" dell'azienda che, com'è noto, finisce troppo spesso per funzionare come comodo alibi morale?

La prospettiva di analisi culturale delle imprese ci invita a riflettere sul fatto che è nella prassi che i valori mettono radici ed è sempre possibile una più o meno vistosa distonia tra "valori dichiarati" e "valori in uso"<sup>17</sup>. Ma non c'è cambiamento delle prassi che non si accompagni ad una dialettica dei valori.

Nessun cambiamento avviene mai solo per editto. Una volta declinata una Carta dei Valori, si tratta di tradurla in azioni concrete (progetti, programmi, procedure, meccanismi gestionali, etc.) che servono ad implementare i Valori dichiarati. Si palesa allora la necessità di formulare declinazioni più operative di tali Valori, di assumere per ciascuno di essi un peso relativo più o meno consistente, ed altro ancora<sup>18</sup>.

In quest'ottica si deve sottolineare che, mentre il concetto di "impresa etica" assume la fissità di un ideal-tipo, il concetto di "etica di impresa" si colloca in una dimensione processiva, di impegno del management ad implementare il sistema di valori, sia esso declinato o meno in forma scritta.

L'apprezzamento dello sforzo di implementazione di un sistema di valori in grado di salvaguardare e di

sviluppare ricchezza per l'impresa e per il suo contesto territoriale non è allora questione di distanza rispetto ad un profilo ideale di indicatori, ma di risultati via via programmati e raggiunti, in una tensione ideale che fa della cultura organizzativa un'asset aziendale di primaria importanza.

C'è un Valore particolare che merita di essere sottolineato parlando del gruppo di management di un'impresa. Si tratta dell'impegno a non soffocare, ma anzi ad incoraggiare la "dialettica dei valori", che è poi la stessa cosa rispetto all'impegno di favorire l'"apprendimento organizzativo" e le "comunità di pratica"<sup>19</sup>.

Sul piano dell'analisi empirica, la verifica di quanto, in un'impresa, sia operante il riconoscimento della "dialettica dei valori", può esser fatta attraverso l'esame di come si sappia dar voce alla diversità dei punti di vista (del personale interno, dei propri utenti e, in generale, dei vari stakeholder), di come sono gestite le innovazioni che richiedono la adozione di nuovi criteri di giudizio, di come si promuova lo sviluppo di "comunità di pratica" e si sappia valersi delle competenze da esse sviluppate, etc.

Si tratta di aspetti poco strutturati, difficilmente riconducibili a precisi indicatori, ma nondimeno essenziali per comprendere la natura profonda di una impresa e la sua attitudine a valorizzare, al proprio interno, il "capitale umano" di cui dispone e, nei rapporti con il territorio, il "capitale sociale" (inteso come risorsa generale della comunità).

Si può tentare la seguente definizione di "etica di impresa".

Etica di impresa = insieme di Valori etici che si intendono implementare nella prassi e che deve pertanto trovare coerenza con il sistema di "valori in uso" che informano i comportamenti del management e degli altri attori sociali che operano nell'impresa e con l'impresa.

Tenendo conto delle esigenze di cambiamento che attraversano costantemente la vita di un'impresa, la definizione data mette in luce come l'etica di impresa non sia mai un punto di arrivo certo e definitivo, ma piuttosto un processo di continuo confronto tra valori (che spiegano i comportamenti, le scelte operative, etc) ed i Valori etici ai quali si dichiara fedeltà (e che vanno via via declinati nella prassi).

Il processo di continuo confronto trova garanzia di efficacia nella salvaguardia della "dialettica dei valori",

salvaguardia che assume rilevanza di importante punto fermo (si potrebbe dire di "meta-valore") che fa giustizia del modello di managerialità, tecnocratico ed elitario, celebrato dai Master in *Business Administration*.

## IMPRESA SOCIALE/ STRATEGIE DI RETE / ETICA DI IMPRESA

La metafora della rete può essere utilizzata per una pluralità di forme organizzative, quando esse siano, in qualche misura, connotate da un' attenuazione delle relazioni gerarchiche (tipiche delle catene di comando verticali) e dalla ricerca contingente di mutue convenienze fondate su una qualche forma di cooperazione (cosa che presuppone il confronto, la fiducia reciproca, l'orientamento all'intesa, etc.).

Il termine "strategia di rete" trova una sua specifica forza necessitante nel mondo delle imprese sociali. Un esempio basterà per sottolineare tale esigenza. La finalità della integrazione occupazionale di soggetti svantaggiati si traduce, per sua natura, in progetti e programmi che debbono vedere la collaborazione di soggetti diversi: in particolare tale finalità chiama in causa la collaborazione delle imprese sociali con le istituzioni pubbliche.

Tale collaborazione si traduce spesso nella costituzione di consorzi ai quali partecipano le amministrazioni pubbliche e le imprese sociali, assieme anche ad altre organizzazioni (enti di ricerca, di formazione, agenzie di finanza etica, etc.).

Un consorzio non è una rete, ma semplicemente la lista formale dei nodi della rete (spesso neppure di tutti i nodi che effettivamente si debbono attivare).

L'efficienza e l'efficacia delle forme di collaborazione tra istituzioni pubbliche ed imprese sociali, costituisce un tema di riflessione centrale rispetto alle strategie di rete che si intendono adottare.

In termini sintetici si può rilevare come le motivazioni alla collaborazione portino le istituzioni pubbliche ad intraprendere uno o più dei seguenti processi:

esternalizzare verso le imprese sociali servizi che è diseconomico svolgere solo con personale interno (*contracting out*) e che possono costituire occasione occupazionale anche per soggetti svantaggiati; coinvolgere le imprese sociali nell'erogazione di servizi rivolti all'area del disagio sociale (politiche pubbliche a beneficio dei soggetti svantaggiati); finanziare programmi e progetti intrapresi dalle imprese sociali, riconoscendone l'utilità pubblica e la possibile sinergia con le proprie politiche di intervento; coinvolgere le imprese sociali (assieme ad altri soggetti che sono portatori di specifiche competenze) nella progettazione / miglioramento delle politiche pubbliche (connessioni con il tema della *e-democracy*).

Possiamo chiederci cosa comporti la adozione, per una impresa sociale, di una dimensione etica nella attuazione di strategie di rete che presuppongono la collaborazione con le istituzioni pubbliche.

Nelle "prospettive etiche" che P. Piva indirizza al management delle imprese leggiamo:

"*stimoli le istituzioni ad operare in coerenza con le esigenze dello sviluppo, nella limpidezza dei rapporti reciproci*", ma anche "*difenda il ruolo e l'autonomia delle imprese nel contesto sociopolitico*".

Tali prospettive riassumono efficacemente alcune indicazioni più dettagliate che dovrebbero trovare accoglimento in una Carta dei Valori che riguardi le relazioni delle imprese sociali con le istituzioni pubbliche (e quindi anche nel funzionamento dei consorzi):

l'impresa sociale non si pone nei confronti delle istituzioni pubbliche in un rapporto che nei fatti possa negare la logica di mercato (in altri termini, non considera l'ente pubblico come "captive market" garantito da "entrature" politiche anziché da una logica di qualità/ prezzo dei servizi resi; e neppure si pone in una logica di completa dipendenza dalle commesse pubbliche);

l'impresa sociale dà, in modo trasparente, conto (*accountability*) dei finanziamenti pubblici ricevuti in una logica di effettivo sviluppo delle politiche a favore dei soggetti svantaggiati (quindi correttezza amministrativa, ma anche valutazione dei risultati ottenuti);

l'impresa sociale promuove la collaborazione con le istituzioni e con gli altri *stakeholder* nell'ottica del-

l'apprendimento collettivo sul miglioramento della capacità di progettazione/ attuazione delle politiche a vantaggio dei soggetti svantaggiati (costruzione di *learning community*);

Questo ultimo punto sottolinea in modo specifico la esigenza di operare affinché si creino circoli virtuosi tra sviluppo di competenze professionali e rafforzamento dei rapporti fiduciari; circoli virtuosi che vanno posti a fondamento dell'etica professionale che deve ispirare le ragioni stesse della strategia di rete.

---

NOTE:

<sup>2</sup> Le imprese assunte come termine di riferimento sono di dimensioni almeno medie; tuttavia le considerazioni svolte si applicano anche a realtà consortili che aggregano realtà di dimensione minore.

<sup>3</sup> Su questo punto è significativo quanto scrive Pompeo Piva: "Qui gioca una motivazione di carattere ideologico: la supremazia del sociale sull'economico, che, anche se recepita in buona fede, di fatto apre la strada a uno dei mali dell'impresa. I fini sociali possono essere in sé lodevoli: la tutela dei posti di lavoro dei dipendenti, la creazione di nuove opportunità occupazionali, l'industrializzazione di una zona economicamente deppressa e via dicendo. Ma l'impresa non è strumento idoneo al perseguitamento di questi fini se non nella misura in cui essi vengono a coniugarsi con l'economicità all'interno di iniziative imprenditoriali valide, in grado cioè di comportarsi validamente sulle arene competitive e di auto-sostenersi". (Cfr. "Sogno un imprenditore cristiano", Marietti, 2004, pag 35 e seg.)

<sup>4</sup> Cfr L. Gallino, Dizionario di Sociologia, UTET, pag. 372.

<sup>5</sup> In particolare quando esse (come avviene nei consorzi) si fondino sulla collaborazione con le amministrazioni locali.

<sup>6</sup> Quando nella prassi abituale determinate obbligazioni corrispondenti a vincoli di legge siano generalmente eluse (vedi ad es. i comportamenti di corruzione e concussione), il surplus di obbligazioni può, paradossalmente, consistere nel mero rispetto del quadro normativo.

<sup>7</sup> I temi che possono essere menzionati formano un lungo elenco. Su di essi si incentra l'attenzione della così detta "*business ethics*". Per un'informazione sintetica vedasi [http://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_ethics](http://en.wikipedia.org/wiki/Business_ethics)

<sup>8</sup> Questo presumibilmente avviene quando:

Il management esprima un forte commitment nei confronti del rispetto di tali obbligazioni, offrendo per primo il proprio esempio; coinvolga (attraverso comunicazioni, corsi di formazione, etc) tutto il personale;

sia monitorato anche con verifiche ispettive interne affidate a precise responsabilità;

il rispetto o meno delle obbligazioni entri nel sistema premiante o riceva comunque una qualche evidenza simbolica.

<sup>9</sup> La "fiducia" di cui gode presso i vari *stakeholder* costituisce una risorsa che, pur essendo difficile da misurare, rappresenta uno degli *asset* principali di una azienda.

<sup>10</sup> Si tratta di elementi che trovano un inquadramento logico più generale nel "modello Pegaso" sulle "dimensioni della ricchezza di un'impresa".

<sup>11</sup> Nella definizione data da R. Putman il capitale sociale di una comunità territoriale è dato da "aspetti della vita sociale - reti, norme e fiducia - che abilitano i partecipanti ad agire assieme in maniera più efficace nel perseguitamento di obiettivi comuni".

<sup>12</sup> E' interessante, a questo riguardo, esaminare il "modello VARI" adottato da Banca Etica per la c.d. istruttoria "etico-ambientale" delle imprese che beneficiano dei finanziamenti erogati. Il modello, connotato da standard indubbiamente elevati, fa riferimento ai seguenti valori:

Partecipazione democratica;

Trasparenza;

Pari opportunità

Rispetto dell'ambiente;

Qualità sociale prodotta;

Rispetto delle condizioni di lavoro;

Volontariato;

Solidarietà verso le fasce deboli;

Legami territoriali

<sup>13</sup> I possibili indicatori si riferiscono:

al bilancio (rispetto delle obbligazioni di corretta gestione amministrativa, redditività di medio – lungo termine, sviluppo del proprio mercato) alle certificazioni ed ai codici etici (presenza di certificazioni di qualità, di rispetto ambientale, di responsabilità sociale; presenza di codici etici, modalità di verifica del rispetto delle obbligazioni ad esse connesse, etc.)

alle finalità sociali (presenza di documenti che definiscono la *mission* e gli obiettivi sociali ad essa connessi, redazione del bilancio sociale).

<sup>14</sup> Nel senso che interviene spesso solo in corrispondenza di crisi aziendali, si accompagna a riconfigurazioni del gruppo di management, etc.

<sup>15</sup> Juergen Habermas parla, al riguardo, di agire comunicativo ("Teoria dell'agire comunicativo", 1981).

<sup>16</sup> P.Piva (op. cit, pag. 92), parlando delle doti personali che un manager deve avere, arriva a tracciare una "Carta dei Valori" che dovrebbe ispirare il comportamento di chi ricopre un ruolo direttivo in un'impresa. Sono inclusi in essa i Valori della Realizzazione, della Risolutezza, della Visione, dell'Apertura, della Coerenza, della Motivazione e della Generosità. Si tratta di un esempio alto e stimolante di Carta dei Valori per il gruppo di management di un'impresa.

<sup>17</sup> La distinzione tra "teorie dichiarate" (*expoused theory*) e teorie in uso è di D. A. Schön. La distonia tra le due rimane spesso inconsapevole nel gruppo di management.

<sup>18</sup> A titolo di esempio, considerando ancora quanto dice P. Piva sul tema del profitto (che attiene al Valore della *Realizzazione*) e sulla esigenza di evitare le antitetiche trappole della sovra-enfatizzazione e del declassamento delle finalità del profitto, si può constatare come la prassi richieda sempre la declinazione di criteri operativi di giudizio che orientino le scelte. Inoltre (non valendo la regola compromissoria del "giusto mezzo") esiste sempre una pluralità possibile di opzioni operative. Un discorso analogo può essere fatto per il "giusto prezzo". Bisogna ammettere che nella implementazione di un sistema di Valori non si può mai prescindere da considerazioni di tipo funzionale.

<sup>19</sup> Quest'ultima affermazione meriterebbe un approfondimento che esula dagli intenti delle presenti note.

Sui temi dell'apprendimento organizzativo e sul knowledge management si può vedere ad esempio:

L. Mattalucci, *Apprendere l'Apprendimento Organizzativo*, in G. Alessandrini, "Apprendimento Organizzativo: la Via del Kanbrain", Edizione Unicopli;

---

# IL VALORE CIVILE DELLA GRATUITÀ

*di Vittorio Pelligra<sup>1</sup>*

"La relazione è possibile solo se uno viene avanti presso un altro essere umano nella forma del dono di sé (...) Ogni altro modo che dica opposizione a questo, distrugge la relazione originaria tra gli umani e con ciò distrugge l'essere umano stesso" C. Vigna (2004)

## 1. PREMESSA

La vita associata, la vita civile si muove costantemente tra due poli opposti ma necessari, quello della libertà individuale e quello dell'interdipendenza reciproca. La filosofia politica e le teorie morali hanno nei secoli cercato di fornire principi e schemi concettuali in grado di mediare la tensione tra queste due spinte esistenziali e di risolvere in sostanza il problema del legame e dell'ordine sociale. Qual è il collante che tiene insieme e giustifica la nostra vita comune? Come emerge e si mantiene ciò che John Locke definiva il *vinculum societatis*? Cosa ci spinge e quale logica presiede al nostro stare insieme e all'organizzazione delle nostre esistenze assieme ai nostri simili, nella considerazione delle loro scelte, dei loro

---

### NOTE:

<sup>1</sup> Docente di Economia presso l'università di Cagliari e ricercatore associato presso l'istituto CRENOS - Centro Ricerche Economiche Nord Sud.

progetti, dei loro bisogni? In questa breve nota vorrei dar conto dell'evoluzione del dibattito filosofico intorno a questo tema e di un particolare esito cui esso ha portato e che individua nella vulnerabilità umana e nella conseguente reciprocità di relazione il collante civile dell'esistenza. La risposta che la vulnerabilità altrui suscita non può non essere una risposta di gratuità, una risposta donativa. Nell'ultima parte dello scritto svilupperemo le implicazioni di questo discorso relative al settore dell'economia sociale, del suo ruolo quale incubatore di gratuità e reciprocità.

## 2. AMORE DI SÉ COME BASE DEL LEGAME SOCIALE

E' Aristotele il primo a fornire una risposta agli interrogativi evidenziati in apertura; tale risposta è di carattere naturalistico, basata cioè su peculiarità della natura umana, sul nostro essere sostanzialmente *zōon politikòn*, animali sociali.

Il concetto di *philautia*, letteralmente "amicizia di sé" riveste un ruolo chiave nell'etica e nella politica aristotelica, e, più in generale, in tutto il suo pensiero sulle relazioni sociali, e in particolar modo sull'amicizia. L'amore per gli altri, vincolo sociale primario, è, infatti, considerato come un'estensione dell'amore di sé. "Le relazioni amichevoli con i propri vicini sembrano essere derivate dalla relazione dell'uomo con sé stesso" (EN, 1166a 4-5). L'idea di *philautia*, quindi, nel sistema aristotelico, costituisce la base per lo svilupparsi di ciò che egli definirà *philia*, o amicizia. La *philia*, rappresenta, inoltre, una condizione necessaria per l'*eudaimonia* (felicità), intesa però nell'accezione di "fioritura umana". La fioritura individuale è funzione dello sviluppo morale del soggetto che a sua volta è reso possibile precisamente dal rapporto di *philautia*, che rende possibile e sostanzia tale sviluppo. Noi desideriamo essere felici; la *philia* è condizione necessaria di questa *eudaimonia*, e la *philautia* ne costituisce la base. E' importante individuare il processo attraverso il quale la *philautia*, l'amore di sé, porti alla *philia*, l'amicizia, precisamente attraverso tre meccanismi di influenza reciproca: il primo e più diretto di questi meccanismi è il "consiglio e la correzione". Noi tendiamo ad adattare il nostro comportamento in risposta alle correzioni e ai consigli che ci vengono da coloro che amiamo e ammiriamo. In virtù del secondo meccanismo, invece, poniamo in esse-

re certe azioni e non alter, perseguiamo certe attività e non alter, perché sappiamo che tali azioni, tali attività, sono tenute in grande stima da coloro che amiamo e ammiriamo. Il terzo meccanismo considera il modo in cui cerchiamo di conformare la nostra immagine e il nostro carattere all'immagine e al carattere dell'amico, di colui, che amiamo. Stando ad Aristotele questi tre meccanismi sostengono e rafforzano il nostro rapporto di *philia* con l'altro. Ecco allora che, in questo senso, l'amicizia aristotelica assume un connotato strumentale, in quanto possiamo chiedere aiuto ed assistenza ad un amico, e possiamo con lui coltivare i nostri piaceri ed interessi con maggior soddisfazione di quanto non potremmo fare da soli.

Un ulteriore elemento che caratterizza la nozione di *philia* è la sua capacità di favorire, attraverso la relazione con il *philos*, il raggiungimento della conoscenza e della coscienza di sé.

Aristotele considera tali conoscenza e coscienza come stati difficilmente raggiungibili in isolamento e per via diretta, proprio perché non è possibile guardare a noi stessi se non attraverso le lenti opache e distorte delle nostre emozioni e delle nostre passioni. Tale sguardo sarà quindi non obiettivo e quindi di scarsa utilità. Pensiamo per esempio a quante volte ci capita di biasimare qualcuno per una certa condotta che magari non è molto dissimile dalla nostra.

L'unica via d'uscita a tale soggettivismo la troviamo nello sguardo dell'altro. Quando cioè cerchiamo di guardare a noi stessi come attraverso la superficie di uno specchio, facendo ricorso allo sguardo dell'amico, del *philos*. In virtù di questo processo, allora, una relazione amicale, può diventare la culla dello sviluppo morale dell'individuo, di tutte le sue virtù. L'uomo buono deve amare sé stesso, proprio perché tale amore lo porterà ad agire nobilmente e quindi a fare del bene a sé e agli altri; l'uomo malvagio, invece, non può essere considerato amante di sé stesso perché seguirà le proprie basse passioni e ferirà sé stesso così come i suoi amici (cfr. EN, 1169a, 8).

In sintesi lo Stagirita pone alla base del legame sociale l'amore di sé, inteso come sopra.

Saranno i teorici del contratto sociale, Hobbes, Locke e Rousseau, dopo un periodo di secoli ad affinare l'analisi della logica che sottende la nostra convivenza civile.

### 3. RELAZIONE SOCIALE, RELAZIONE CONTRATUALE

Quando intorno al 1651 Thomas Hobbes scrive *Il Leviatano*, vive ancora il trauma di una lunga guerra civile brutale e sanguinosa. Non deve sorprendere quindi che egli ponga a base della sua antropologia, quale movente ultimo delle azioni dell'uomo il conatus sese preservandi, l'istinto di sopravvivenza. Nello Stato di Natura, prima che il Diritto emerga, l'interazione di uomini accomunati dalla reciproca "uccidibilità" e mossi primariamente dall'istinto di sopravvivenza, determina una situazione di guerra di tutti contro tutti, che non trova origine solo nella competizione per le risorse scarse, ma anche in ciò che egli definisce un senso innato di diffidenza reciproca e una diffusa e travolgente ambizione di gloria. La competizione fa sì che gli uomini combattano per il guadagno, la diffidenza, per la sicurezza e il desiderio di gloria li spinge al conflitto per la reputazione.

Nello Stato di Natura, senza leggi né vincoli, i conflitti generati da questi moventi naturali rendono ogni uomo homini lupi. Lo scontro tra uguali è, per sua natura inevitabile. Se anche infatti noi resistessimo alla tentazione di appropriarci dei beni di qualcun altro, prima o poi saremo costretti a doverci difendere quando gli altri cercheranno, nell'assenza più totale di protezione dei diritti di proprietà, di portarci via il nostro.

Lo Stato di Natura si configura nella visione hobbesiana come uno stato di guerra perenne, *bellum omnium contra omnes*. E in questa situazione di guerra, dice Hobbes – "non è possibile alcuna industria, perché il suo frutto è incerto, e quindi non c'è agricoltura, né navigazione, né l'uso dei beni che possono essere importati dal mare; non vi sono abitazioni confortevoli; (...) non c'è conoscenza della superficie della terra, né calcolo del tempo, né arti, né lettere, né società; e quel che è peggio dominano la continua paura ed il pericolo di una morte violenta, e la vita dell'uomo è solitaria, povera, sordida, bestiale e corta" (1651/1955:82). Come rendere allora la vita meno solitaria, povera, sordida, bestiale e corta? Quale il modo per inibire il conflitto perenne, istituire una tregua generalizzata e attivare un processo cooperativo tra soggetti autointeressati? E come è possibile, con tali premesse, che sorga un sentimento di fiducia reciproca, base e fondamento di ogni agire sociale? E' proprio in questa situazione di paura continua e terribile che, secondo Hobbes, scocca la scintilla della ratio.

La risposta di Hobbes a queste domande appare implicita nelle sue stesse assunzioni. Se gli uomini, infatti, sono motivati solo dalla paura delle conseguenze delle loro azioni è possibile trovare un modo per rendere tali conseguenze così pesanti per il singolo individuo, che, la sola paura per la sanzione legata all'infrazione di una regola, determini un desiderio invincibile di conformità alla regola stessa. Il potere-deterrente della pena diventa fondamento della vita associata.

A questo punto si pone però un ulteriore problema. Chi, infatti, è in possesso di un tale potere, di una tale forza capace di rendere credibile la minaccia della pena? Certo nessun individuo preso a sé. L'unica via d'uscita sta nella creazione di un "uomo artificiale", del Leviatano, il cui potere smisurato deriva dalla cessione di una fetta di sovranità da parte di ogni cittadino. Un potere terribile e sovrano capace, con la spada, di far rispettare la legge e tutti quegli accordi che diversamente non sarebbero altro che parole vuote.

L'autorità ed il potere concentrato nelle mani del Leviatano sono dunque sufficienti a promuovere, grazie alla forza deterrente della paura, la pace, e con essa le condizioni necessarie per favorire l'ordine sociale, l'industria, l'agricoltura, la navigazione e quanto altro rende prospera una comunità. La nascita del Leviatano avviene quando per paura dei più forti la maggioranza degli uomini rinuncia a terrorizzare i più deboli. L'accordo di tutti i cittadini dota il Leviatano di autorità, forza e autonomia e con la sua nascita si passa, per usare l'efficace espressione di Roberto Esposito, da "uno stato di paura alla paura dello Stato" (1998:16).

Nel sistema hobbesiano, dunque, la fiducia reciproca trova giustificazione, non tanto nell'affidabilità altrui, quanto piuttosto nella paura che l'esistenza del Leviatano è capace di suscitare e nella volontà di evitare le pene connesse alle violazioni delle leggi. Paura e fiducia, metus et spes, indissolubilmente legate, sono una il fondamento dell'altra. Come nel giuramento antico l'affidabilità dei soggetti era mediata dall'azione del Dio, nel pactum societatis questa è garantita dal deus mortalis, il legame sociale si consolida nella secolarizzazione del vincolo sacro.

Ad un'analisi attenta non sfugge come la proposta Hobbesiana rappresenti più che una soluzione una vera e propria dis-soluzione: per porre rimedio, infatti, alla distruttività connaturata alla relazione umana egli ne propone il radicale annientamento.

Tutti i soggetti si rapportano con la Legge per non doversi rapportare con gli altri cittadini. Ed è quantomeno improbabile che al di là di un obiettivo minimale di vivibilità o meglio di attenuazione dell'uccidibilità, il contratto sociale hobbesiano riesca a garantire un soddisfacente ordine civile. E di questo lo stesso Hobbes sembra essere consapevole.

#### 4. "IL LUPO E LA COLOMBA": DAVID HUME E ADAM SMITH

Alla visione di Hobbes, che vediamo ancora predominare, con maggiore o minore consapevolezza, in certi ambienti intellettuali e che spesso ancora orienta politiche e scelte pubbliche, si contrappone, la posizione del filosofo scozzese David Hume e ancor più quella del suo discepolo e amico Adam Smith, filosofo morale e riconosciuto padre dell'economia moderna.

Il concetto chiave alla base della sua visione dell'uomo-in-società è quello di sympathy. Questa è, nella visione del filosofo scozzese, l'umana capacità di ricevere per comunicazione i sentimenti, le impressioni e le opinioni degli altri. Grazie a questo senso innato di simpatia, diremmo meglio in italiano di empatia, emerge l'ordine sociale, l'aggressività dell'autointeresse hobbesiano si mitiga, gli uomini divengono più riflessivi. Essere riflessivi qui, in particolare, ha a che fare con la capacità di "riflettersi l'uno nell'altro", di rimandarsi, cioè, a vicenda l'immagine che ognuno di noi proietta all'esterno. La simpatia ci mette in comunicazione e pone ogni uomo alla mercé del giudizio altrui. L'interesse individuale passa in questo modo dal piano puramente materiale, a quello psicologico, se non ancora compiutamente morale. Per Hume : "Non può essere messo in dubbio che ci sia una qualche benevolenza, per quanto piccola, infusa nel nostro cuore; qualche scintilla di amicizia per il genere umano; qualche particella di colomba amalgamata nel nostro corpo, tutto insieme con gli elementi del lupo e del serpente. Supponiamo pure che questi generosi sentimenti siano anche deboli; sup-

poniamo che siano insufficienti a muovere anche solo una mano o un dito del nostro corpo ancora sarebbero in grado di determinare la nostra mente, e posto uguale tutto il resto, producono una preferenza per ciò che utile e funzionale per l'umanità rispetto a ciò che è pernicioso e pericoloso" (1751, IX, I).

Eppure la sympathy da sola non è sufficiente a vincolare gli uomini alla cooperazione reciproca – "una promessa non è – infatti – intelligibile naturalmente, né se non è inserita nel quadro delle convezioni umane (...) un uomo non avvezzo alla vita sociale non potrebbe mai stringere accordi con i suoi simili anche se potesse percepire i pensieri attraverso l'intuizione" (p. 516). L'azione informativa della sympathy, quindi, circa gli stati mentali di chi ci circonda, deve essere supportata dalla pressione evolutiva. Solo la combinazione delle due, evoluzione e comunicazione producono un sistema di norme comportamentali e di convenzioni che è nell'interesse del singolo rispettare. Si tratta di un interesse condizionale: io rispetto le norme, perché anche gli altri le rispettano, e solo se anche gli altri si conformano allora la conformità promuove il mio interesse. L'equilibrio sociale emerge, in Hume, dal coordinamento delle azioni dei singoli sulla base delle informazioni circa le aspettative degli altri. Tali aspettative sono intelligibile solo perché derivano dall'esistenza di un sistema condiviso di norme e convenzioni e perché l'azione della sympathy fornisce informazioni circa gli stati mentali presenti o ipotetici degli altri.

Sembra superarsi la separazione netta tra interesse individuale e agire morale che invece diventano correlati logici; dobbiamo considerare secondo Hume la distinzione tra giustizia e ingiustizia come fondata su due basi differenti: da una parte l'interesse individuale, che ci fa comprendere l'impossibilità di vivere in società senza porsi un freno attraverso il rispetto delle regole; e, dall'altra, la morale, che scaturisce quando si osserva che questo interesse è comune a tutti gli uomini.. Su queste due basi si fonda l'obbligazione che produce le condizioni in virtù delle quali, per esempio, fidarsi o mantenere una promessa diventa razionale. E' proprio l'emergere e il consolidarsi di convenzioni fondate in ultima istanza sull'interesse individuale a caratterizzare la soluzione humeana al problema dei rapporti sociali e segnatamente di quelli fiduciari.

Eppure tale soluzione, anche Hume sembra concordare, è soggetta a parecchie eccezioni. Il caso del "furfante razionale" (sensible knave) è uno dei più interessanti.

Consideriamo il caso in cui ci si aspetti che gli altri seguano una data convenzione, in certi casi allora, sarà ragionevole sfruttare a proprio vantaggio tale regolarità nel comportamento degli altri, infrangendo, in questo modo il rispetto delle clausole convenzionali e perseguito in maniera opportunistica il proprio immediato interesse individuale. "Che l'onestà sia la migliore politica può essere una buona regola generale, ma va soggetta a molte eccezioni; e si potrebbe forse pensare che si comporta con la massima saggezza colui che osserva la regola generale e trae profitto da tutte le eccezioni" (1751/2001: IX. II. 10). In altre parole, l'onestà, la veridicità e l'affidabilità, sono le migliori regole generali, che pure dovranno essere violate ogniqualvolta sarà possibile rigirare la situazione a proprio vantaggio.

Tale pessimismo nella riflessione humeana risulta parzialmente mitigato da alcune considerazioni relative all'effettiva praticabilità di questa politica dell'eccezione alla regola. Uno dei più interessanti e moderni argomenti utilizzati dal filosofo scozzese si riferisce alle effettive cognitive limitazioni della nostra razionalità e alla debolezza della nostra volontà. Caratteristiche in virtù delle quali diventerebbe estremamente complicato e difficoltoso calcolare dinnanzi ad ogni singola alternativa di scelta costi e benefici ad essa associati. Faremmo bene, quindi, a detta di Hume, a rispettare la fiducia che è riposta in noi, piuttosto che cercare di approfittare opportunisticamente di ogni più piccola occasione ci si ponesse dinnanzi.

La fiducia di Smith nell'intrinseca socialità dell'essere umano è ancora maggiore di quella del suo maestro. La prima frase della prima pagine della *La teoria dei sentimenti morali* (1759) recita che: "Per quanto l'uomo possa esser supposto egoista, vi sono evidentemente alcuni principi nella sua natura che lo inducono ad interessarsi alla sorte altrui e gli rendono necessaria l'altrui felicità, sebbene egli non ne ricavi alcunché, eccetto il piacere di constatarla" (p.1). Smith è quindi convinto che a tenerci insieme non sia la reciproca paura quanto piuttosto un senso naturale di fratellanza basata sulla capacità di simpatia. "Simpatizzare" con qualcuno, nel senso Smithiano, non vuol dire tanto immaginare cosa io proverei in una data situazione, ma piuttosto, cosa il soggetto con cui sto simpatizzando proverebbe in quella stessa situazione.

In quanto agenti individuali non siamo in grado di avere esperienza diretta di ciò che gli altri provano e sentono, ma non di meno, abbiamo la capacità naturale di un "sentire comune", ciò che Smith definisce "feeling-with others", cioè a dire, la capacità di immaginare noi stessi come soggetti delle situazioni vissute dagli altri e in questo modo, indirettamente, provare le loro stesse sensazioni. Le persone sono separate, ma tendono a sviluppare un desiderio di socialità. Tale desiderio è mediato dalla sympathy. E' la sympathy, così come la intende Smith, si riferisce a situazioni e non a sensazioni. "Simpatizzare" con qualcuno, nel senso Smithiano, non vuol dire immaginare cosa io proverei in una data situazione, ma piuttosto, cosa il soggetto con cui sto simpatizzando proverebbe in quella stessa situazione.

L'estensione di tale facoltà immaginativa rappresenta la base della nostra capacità di autocoscienza, prodotta dalla nostra propensione a guardare noi stessi attraverso gli occhi degli altri. Questo concetto che, come si può notare ha una spiccata connotazione aristotelica, (si ricordino gli effetti della philia), è illustrato da Smith attraverso il famoso esempio dell'uomo cresciuto in isolamento dalla civiltà, "in qualche luogo solitario, senza alcuna comunicazione con la sua specie" (III. 1, 3 p. 253). Quest'uomo sarà, come è facile immaginarsi, totalmente incapace di giudicare l'appropriatezza delle sue azioni proprio in virtù della mancanza di qualsiasi schema di riferimento all'interno del quale inquadrare la sua condotta. E la causa prima di questa incapacità di valutazione delle sua azioni è data dal fatto che egli "non è fornito dello specchio che possa presentarli alla sua vista" (lvi).

E' proprio la vita in società, che al nostro uomo solitario è mancata fin dalla nascita, che ci fornisce questo "specchio", rendendolo così insensibile "all'appropriatezza o demerito della propria condotta" (lvi). La conseguenza ultima di questa attività di reciproca simpatia è il fatto che il soggetto diventa capace di auto-riflessione. La consapevolezza di sé (individuale) è il prodotto dei nostri fellow-feelings (sociali).

Ritroviamo in queste frasi di Smith, esteso e sviluppato il concetto Humeano della "natura riverberante della simpatia"; Smith ne chiarifica la logica ponendolo alla base dell'evoluzione dei comportamenti di approvazione e disapprovazione che derivano dal nostro processo immaginativo, che a sua volta è animato dall'impulso a simpatizzare con gli altri.

La nostra vita sociale è fatta di relazioni governate dal "principio potente" della simpatia che ci consente, attraverso un processo immaginativo, di sperimentare le sensazioni e i sentimenti che un altro essere umano può provare in una data circostanza, il suo benessere e le sue sofferenze. Questo sistema che ci unisce attraverso la reciproca simpatia costituisce, secondo sia Hume che Smith, la base dell'ordine morale delle nostre società. E' attraverso la simpatia, infatti, che in prima istanza possiamo valutare se una data azione è utile o dannosa per gli altri. Ed è questa valutazione, a sua volta, che costituisce la base su cui fondare il nostro senso di giustizia e ingiustizia, di valore morale.

## 5. LA PROSPETTIVA DEONTOLOGICA DI KANT

Il punto di vista kantiano è radicalmente diverso. La storia che Kant immagina e le idee che pone alla base della convivenza comune appartengono ad una prospettiva differente rispetto a quelle dalle quali, fino a quel momento, il problema era stato analizzato. All'interno del suo quadro concettuale, infatti, le azioni di una agente sociale non vengono più valutate in termini consequenzialistici, sulla base, cioè, della preferibilità degli esiti che esse producono, come era per esempio sia in Hobbes che in Hume, ma piuttosto, deontologicamente, cioè a dire, in virtù delle regole e dei principi cui esse si ispirano. Un agente Kantiano si confronta costantemente con un unico ed universale punto di vista che ruota intorno al concetto di "imperativo categorico". Di fronte a due scelte possibili per esempio una costosa ma onesta ed un'altra vantaggiosa ma disonesta, l'agente Kantiano prende in considerazione non solo le conseguenze dirette dalla propria scelta, ma anche gli effetti indiretti che si avrebbero qualora i principi alla base della sua scelta diventassero legge universale. Secondo Kant quindi un agente morale dovrebbe: "agire solo sulla base della massima che egli desidererebbe diventasse una legge universale"(1785/1964:88). Tale criterio che individua nella possibilità di "universalizzabilità" il metro della moralità individuale diventa anche il criterio in base al quale le azioni vengono giudicate razionali o irrazionali. Ma quella kantiana è veramente una risposta alla nostra domanda iniziale, del perché cioè viviamo in società? Certo essa presenta lati interessanti e il dispositivo logico dell'universalizzabilità è un elemento

cruciale per ogni teoria deontologica, eppure proprio la connotazione deontologica attribuisce all'agente kantiano caratteristiche che sembrano renderlo inadeguato alla vita sociale. E' naturale, infatti, considerare un rapporto interpersonale come scaturente da un comportamento orientato ad un alter identitario e non, invece, da un comportamento impersonale orientato al rispetto di una massima universale. Se mi trovassi in una situazione di bisogno e chiedessi aiuto ad un amico mi piacerebbe poter pensare che il suo aiuto fosse ispirato dal senso di amicizia e di lealtà che egli nutre nei miei confronti e non piuttosto dalla sua adesione ad una massima universale, seppure accettabile, relativa alla desiderabilità di aiutare in generale chiunque si trovi in condizioni di difficoltà. Allo stesso modo se dovessi fidanzarmi con una ragazza mi piacerebbe sentire dalla sua voce che desidera stare con me perché mi ama e non perché è profondamente e convintamente kantiana e quindi spinta ad amare tutti indistintamente! Così quando mi affido a qualcuno desidererei che egli agisse tenendo in considerazione il mio bene individuale e non tanto la sua impersonale rettitudine morale. Il filosofo inglese Martin Hollis ci fornisce una precisa caratterizzazione di questo tipo di freddo agente kantiano, come un soggetto per il quale: "il rispetto indistinto per tutti non riesce ad diventare rispetto per nessuno in particolare" (1998:103).

L'espeditivo dell'imperativo categorico deve essere considerata, quindi, come un interessante mossa teorica, benché difficilmente ci si possa aspettare da questa una chiarificazione soddisfacente della natura del legame sociale.

## 6. LE RADICI ANTICHE DI UN DIBATTITO CONTEMPORANEO

Venendo ai nostri giorni, il più importante filosofo politico del '900, John Rawls riprende ed elabora l'impostazione contrattualista per proporre una sua teoria della giustizia basata sul concetto di equità. Rawls immagina dei soggetti che devono scegliere razionalmente l'insieme delle regole che governeranno la società che essi si apprestano a formare. Supponiamo che in questo gruppo ci siano sia dei bianchi che dei neri, oppure dei ricchi e dei poveri, oppure ancora degli uomini e delle donne. Come si può fare in modo, si domanda

Rawls, che le regole preferite dai bianchi, dai ricchi o dai soggetti di sesso maschile non tendano a privilegiare i membri degli stessi gruppi a discapito degli altri o che quelle scelte dai neri, dai poveri o dalle donne non siano altrettanto parziali?

La via d'uscita da questa situazione di impasse è costituita dall'introduzione di un dispositivo logico che va sotto il nome di "velo di ignoranza". Attraverso questo meccanismo accade che nel momento in cui io devo scegliere le regole della società a venire, non potrò sapere che posto occuperò in quella stessa società, se sarò cioè, bianco o nero, povero o ricco, uomo o donna. La teoria della giustizia Rawlsiana rappresenta una delle massime espressioni della riflessione filosofica contemporanea eppure neanche in Rawls troviamo una risposta del tutto soddisfacente alle nostre domande iniziali. I protagonisti della teoria di Rawls, come abbiamo visto, possono essere bianchi o neri, poveri o ricchi, uomini, donne, colti o ignoranti, ma sempre e irrinunciabilmente "membri normali pienamente cooperativi per tutta la vita" (Rawls, 1993: 159). Come è facile constatare questa definizione pur generale e molto ampia esclude dalla stipula del contratto sociale tutti quei soggetti in condizioni di bisogno, i quali, per definizione, non sono, per qualche ragione, pienamente cooperativi, così come la teoria di Rawls richiede.

Siamo convinti invece, che proprio dai soggetti nel bisogno, si debba partire per trovare le ragioni di una ontologia sociale fondata. Perché il bisogno è manifestazione di un carattere tipicamente umano, forse del carattere tipicamente umano, cioè quello della vulnerabilità. Per comprendere il ruolo e le radici storiche della riflessione su questo punto è necessario fare un passo indietro di secoli e rivolgere lo sguardo verso quella importante tradizione di pensiero che si sviluppa nella toscana del '400, quella tradizione che si è soliti chiamare Umanesimo Civile.

In quel periodo, quando a Firenze operavano artisti come Donatello, Botticelli, Brunelleschi, Beato Angelico, giovani e coraggiosi pensatori riscoprivano e interpretavano Aristotele e Cicerone, Sallustio e Seneca. Alla base di questo movimento di pensiero che riscopre l'uomo quale soggetto-oggetto della riflessione intellettuale troviamo l'idea secondo cui la vita civile, l'incontro con l'altro, con i concittadini sono elementi essenziale per una vita pienamente felice.

Questa stessa radice la ritroveremo sviluppata negli ambienti intellettuali napoletani nella prima metà del '700, per opera, questa volta di un altro movimento, il cosiddetto Illuminismo mediterraneo, che vede in Antonio Genovesi il suo più illustre ed originale esponente. Genovesi è un filosofo ed economista, anzi, il primo economista accademico della storia e agirà in tutta la sua opera come mediatore di tradizioni differenti: da una parte la visione hobbesiana dell'uomo come agente egoista e asociale e dall'altra quella aristotelica delle virtù sociali.

Utilizzando in forma metaforica la meccanica newtoniana Genovesi individua due tendenze fondamentali nell'agire umano, da una parte la forza concentrativa, che porta a scelta autointeressate, e dall'altra la forza espansiva o diffusiva, che determina scelte altruiste. Il comportamento effettivo di ogni persona è frutto di un equilibrio tra queste due forze fondamentali. Ma l'analogia con la fisica si spinge ancora più in avanti. Genovesi, infatti, è convinto che così come la forza di gravità attrae due corpi dotati di massa, allo stesso modo la vita civile è caratterizzata da una tendenza alla "reciproca assistenza". In virtù di questa legge ogni persona ha un diritto naturale a godere dei benefici di questa reciproca assistenza e, allo stesso tempo, ha il dovere di fornire tale assistenza agli altri. In questo modo, ciò che tiene uniti i cittadini, nella vita politica così come in quella economica, non è altro che la norma della reciprocità.

Eppure possiamo ancora chiederci quale sia la radice ultima di siffatto rapporto di reciprocità. Da dove origina il dovere alla mutua assistenza? Lo si capisce proprio ritornando alle origini quattrocentesche dell'illuminismo mediterraneo. Un esempio per tutti è costituito da Leonardo Bruni il quale nella sua introduzione alla *Politica* di Aristotele scrive: "[l'uomo] debole animale, di per sé insufficiente, raggiunge la sua perfezione solo nella civile società" (1438). Inizia ad emerge qui, in tutta la sua forza rivoluzionaria, l'idea secondo la quale la radice ultima della nostra socialità quindi risiede nella nostra vulnerabilità, nel nostro non bastare a noi stessi, la nostra "apparente" impossibilità di dare.

E' dunque questa vulnerabilità e l'interdipendenza che ne scaturisce a renderci animali sociali, o come dice Alasdair MacIntyre, "animali razionali dipendenti".

Il passaggio dall'autonomia Rawlsiana quale pre-condizione alla partecipazione attiva alla definizione delle regole sociali, alla vulnerabilità intesa come fondamento e giustificazione della socialità umana è

indubbiamente radicale. Eppure come ci ricorda sempre MacIntyre: "La vulnerabilità (...) e la dipendenza nelle loro correlate manifestazioni paiono talmente evidenti da far pensare che non sia possibile dare una spiegazione credibile della condizione umana senza riconoscere la centralità del loro ruolo" (2001:4). Resta il fatto però che tale ruolo non è mai stato compiutamente riconosciuto nella riflessione filosofica passata. E infatti, prosegue il filosofo americano: "[nella] storia della filosofia occidentale (...) il malato, il sofferente o il disabile trovano posto nelle pagine di un libro di filosofia morale, solo e sempre in veste di un possibile oggetto di benevolenza da parte dei veri agenti morali" (2001:5).

Una antropologia che si voglia descrittivamente adeguata dovrebbe assumere come unità fondamentale l'essere umano con i suoi bisogni, bisogni che nascono dalla sua vulnerabilità. Tali bisogni, a loro volta, determinano interdipendenza e definiscono un "sé-in-relazione", che diventa persona nell'apertura all'altro. È la vulnerabilità quindi che apre alla relazione con l'altro ed è appunto in questa relazione che la persona emerge e il rapporto assume un valore ontologico e non meramente strumentale. Ma qual è il tratto caratteristico del concetto di persona? Cos'è che trasforma un individuo in una persona? Chiaramente lo fa intendere Pareyson quando afferma che - "L'uomo è una relazione, non nel senso che egli è in relazione con, oppure, intrattiene relazioni con: l'uomo è una relazione, più specificamente una relazione con l'essere (ontologico), con l'altro" (1995:23).

Alla radice della persona quindi troviamo la categorie di vulnerabilità, dipendenza e reciprocità (Kittay, 1999, 2002; Nussbaum, 2002). Ognuno di noi è vulnerabile in varia misura durante tutto il corso della vita, ma in determinati periodi tale vulnerabilità è addirittura totale. Si pensi alle fasi della prima infanzia, o alla vecchiaia o a periodi di malattia o di impedimenti vari. In questi momenti siamo così vulnerabili che non potremmo stare al mondo se qualcun altro non si prendesse cura di noi. Spesso questa cura è così totalizzante che chi si prende cura di noi non può prendersi sufficiente cura di se stesso. Si pensi ad una mamma con il suo neonato o un figlio con un genitore anziano non autosufficiente, e a quanto possono essere esclusivi tali rapporti. Il termine esclusivo qui viene usato per indicare la possibilità che un tale rapporto può determinare il rischio che il soggetto su cui ricade l'onere della cura venga escluso dalla

rete dei rapporti sociali. Ciò che è importante render chiaro è che tali relazioni di dipendenza e di cura non riguardano solo una minoranza, ma riguardano, in modi e tempi differenti, tutti. Ognuno di noi ha fatto, sta facendo o farà, l'esperienza della vulnerabilità e della conseguente dipendenza, perché la questa non è un'eventualità rara ed eccezionale, quanto piuttosto una "implicazione della nostra stessa natura biologica" (Kittay, 1999: 29). Non è difficile, quindi, comprendere come nessuna società potrebbe vivere più di una generazione se a tale dipendenza i suoi membri non rispondessero in modo adeguato. La vulnerabilità, la "somiglianza nel dolore e nell'umiliazione" per usare il linguaggio di Richard Rorty (1989: 221) ci lega gli uni agli altri, sia quando siamo noi stessi dipendenti sia quando siamo noi a prenderci cura di qualcuno che dipende da noi. E' proprio da questa dipendenza potenziale che nasce, rafforzata dalla norma della reciprocità, la responsabilità individuale e sociale per gli altri. Non esiste infatti solo il bisogno di cure, esiste anche un simmetrico bisogno di "donare" cure.

Non si riescono a capire fino in fondo certe situazioni, e ancor meno a regolarle, se non si riconosce che la dipendenza in molti casi non è a senso unico. Immaginiamo, per esempio, una famiglia con un figlio disabile. Se si risponde alle necessità di assistenza di questa persona attraverso un ricovero in istituto, qualora un'altra forma di assistenza basata sul coinvolgimento della famiglia fosse possibile (lo è quasi sempre) non solo si starebbero riducendo le "capacità" del disabile di sviluppare appieno le sue potenzialità, ma anche le "capacità" della famiglia di "fiorire" nella sua pienezza, attraverso l'assistenza diretta. Cos'è che distingue principalmente la prima soluzione dalla seconda? Essenzialmente che la seconda, quella che prevede la presa in carico da parte della famiglia o della rete di relazioni, si basa sul movente della gratuità.

Porre l'accento sulla simmetria dei bisogni e sulla conseguente vulnerabilità come aspetto antropologico ci aiuta a definire la direzione verso la quale vogliamo portare l'allargamento del concetto tradizionale di agente sociale. Esso trova fondamento, come abbiamo detto nella vulnerabilità, determina interdipendenza e suscita reciprocità. La vulnerabilità quindi ci lega gli uni agli altri, sia quando siamo noi stessi dipendenti sia quando siamo noi a prenderci cura di qualcuno che dipende da noi.

E' proprio da questa dipendenza potenziale che nasce, rafforzata dalla norma della reciprocità, la responsabilità individuale e sociale per gli altri. Quando noi siamo stati dipendenti, qualcuno si è occupato di noi, e

qualcun altro, per dare a quello la possibilità di occuparsi di noi, si è, a sua volta, occupato di lui. Vedere se stessi inseriti in una rete di rapporti interumani significativi e comprendere come sia tale rete il luogo della nostra fioritura è il punto d'arrivo di un lungo processo di maturazione morale che ci porta da una situazione nella quale l'unico interesse è prendersi cura di sé ad un punto in cui comprendiamo che la relazione con l'altro in necessità è un rapporto tra soggetti integrali e non tra uno che si sacrifica e l'altro che beneficia del sacrificio (Gilligan, 1982).

Se accettiamo che questo essere-in-relazione rappresenti l'apice dello sviluppo morale allora dovrebbe essere naturale fondare su questa consapevolezza le nostre teorie etiche e le nostre pratiche pubbliche. Occorre in questo senso una rivoluzione copernicana che tolga il sé-individuo dal centro e vi metta il "sé-relazione" che diventa persona nell'accoglienza dell'altro.

Partiamo dunque dall'intrinseco valore di colui che è dipendente il quale, soddisfacendo il bisogno di "dare" cura, anche con la sua in-abilità e vulnerabilità contribuisce attivamente ad attribuire senso alla vita di chi di esso si prende cura (Nussbaum, 2002). Ogni relazione, quindi, anche quelle di dipendenza più estrema può sostanziare una logica della reciprocità.

In una società civile, o decente nel senso di Avishai Margalit (1998), che non umilia i suoi membri, tale richiesta di reciprocità non può rimanere inevasa. Se possiamo, infatti, delegare la responsabilità della cura non possiamo certo esimerci dal dovere morale che essa venga fornita.

## 7. RECIPROCITÀ E ECONOMIA SOCIALE

Se si analizzano con attenzione i termini "economia sociale" e "impresa sociale", si intuisce come nel comune attributo "sociale" possano rinvenirsi almeno due significati distinti, benché complementari. L'economia sociale e l'impresa sociale sono tali, in primis, perché hanno come scopo precipuo la produzione di beni e servizi di utilità sociale, dal cui godimento potrebbero rimanere esclusi determinati gruppi sociali, o ancora perché la loro stessa attività è caratterizzata da un elemento di beneficio sociale (per

es. l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati); ma accanto a questo primo significato se ne può rinvenire un secondo relativo al fatto che tale settore di attività è caratterizzato da un'elevata intensità "relazionale". Sia per la natura dei beni e dei servizi prodotti, ma ancora di più per la modalità di svolgimento dell'attività stessa, la nota definitoria dell'economia civile può essere ritrovata nella norma della reciprocità (Bruni – Zamagni, 2005; Zamagni, 1997). Tale norma interviene nelle relazioni sociali regolandole sulla base di un principio che non è, né quello dello scambio di equivalenti, tipico del Mercato, né quello dell'autorità, che invece è tipico dello Stato. In questo senso, non esclusivo, si può allora parlare di terzo settore.

L'analisi dell'evoluzione e della dinamica istituzionale che scaturisce tra i tre settori di attività fa rilevare la possibilità che lo stock di capitale sociale presente in una data comunità possa venire eroso dall'azione economica dello Stato e del Mercato (Hollis, 1998; Bruni – Sugden, 2000), dando corpo al rischio di un depauperamento civico e sociale che finisce con l'influenzare negativamente anche il processo di sviluppo economico (Antoci – Sacco – Vanin, 2003).

In quest'ottica si può comprendere più compiutamente il ruolo del terzo settore, quale reintegratore del capitale sociale dissipato; terzo settore, quindi, capace, non solo di produrre beni e servizi di utilità sociale, ma anche, di favorire, attraverso l'azione del Mercato e dello Stato, un processo di sviluppo sociale ed economico autosostenuto.

La reciprocità (o relazionalità) non è, quindi, solo la precondizione e il modus operandi, del terzo settore, ma costituisce anche l'esito dell'attività delle organizzazioni del terzo settore nel loro insieme. La doppia valenza sociale delle OTS, quali produttrici di beni e servizi di utilità sociale, da una parte, e di reintegrazione del capitale sociale, dall'altra, fornisce giustificazioni addizionali, rispetto a quelle tradizionali del fallimento dello Stato e del Mercato, alla necessità che il settore pubblico, promuova e incentivi lo sviluppo del terzo settore.

Quanto detto fin qui vuole costituire un quadro concettuale entro il quale sviluppare una visione originale del ruolo dell'economia sociale che ospita e diffonde elementi di gratuità, non-strumentalità e reciprocità dell'azione, elementi questi, civilizzanti, cioè unitivi e significanti di una società.

In Italia il settore nonprofit occupa stabilmente circa 420.000 lavoratori retribuiti, (1,8% dell'occupazione

nazionale), ma la cosa che a noi interessa di più è che accanto a questi operano circa 300.000 volontari. Nel resto del mondo i valori sono ancora più altri. Negli Stati Uniti gli occupati sono il 6,8%, in Francia il 4,2%, in Gran Bretagna il 4%, in Germania il 3,7%, con cifre circa l'attività di volontari e la capacità di creare ricchezza proporzionali.

Ma la valenza economica del settore non-profit non si riduce al suo contributo in termini occupazionali, o di produzione di beni e servizi di natura meritoria; questi due aspetti, seppur presenti, non ne esauriscono la funzione. Certo oggi è forse prevalente una visione riduttiva che, sia in una prospettiva conservatrice che in una prospettiva neostatalista, considera il terzo settore come un fenomeno residuale ispirato dalla filantropia e dalla compassione (si parla infatti anche di compassionate conservatism) in un caso, o da solidarietà generalizzata o di classe dall'altro, che pone rimedio a ciò che né lo Stato, né il Mercato riescono a fare: produrre beni di utilità pubblica, meritori, destinate a minoranze o soggetti svantaggiati e allocati a prezzi inferiori ai normali prezzi di mercato, per un verso su base volontaria e filantropica e per latro attraverso una redistribuzione forzata del reddito.

La visione che qui proponiamo può essere considerata alternativa sia alla visione neoliberista che alla visione neostatalista.

Per i neoliberisti infatti, per i teorici del "conservatorismo compassionevole" l'economia sociale riveste una funzione importante, ma essenzialmente di supplenza; necessaria per colmare i vuoti lasciati dal mercato e dallo smantellamento del welfare state. E' una visione questa, in fondo, profondamente schizofrenica. Da una parte, infatti, si assume un sistema economico esclusivamente basato sul self-interest, sul perseguitamento dell'interesse individuale, e dall'altra si ricorre, per correggere gli esiti di questo sistema ad un principio opposto a quello del self-interest, e cioè il principio del dono e della reciprocità.

Ma allo stesso modo è paradossale la visione neostatalista che dando per scontata la solidarietà sociale impone il finanziamento pubblico dei servizi alla persona.

La gratuità e la reciprocità che costituiscono la nota distintiva dell'economia sociale in questo modo non trovano riconoscimento. A livello pubblico anzi esse vengono negate.

Attraverso argomenti differenti sia il neoliberismo che il neostatalismo producono un ripiegamento dei valori della gratuità nella sfera individuale e privata. Il terzo settore non si deve accontentare di una posi-

zione di nicchia, residuale, di svolgere cioè, ruoli di mera supponenza o dello Stato o del Mercato. Il suo valore profetico risiede nella sua manifestazione e testimonianza del ruolo civile, pubblico della gratuità, che non è di supponenza rispetto ad altre modalità di relazione che possono essere quelle dell'autorità (Stato) o del contratto (Mercato), ma è piuttosto fondativo del legame sociale più basilare e autentico.

Altrove (Pelligrina, 2005) ho cercato di dimostrare come possa esistere un dono senza gratuità ma anche una gratuità che non si concretizza necessariamente in un'attività donativa. Questo implica che non si possa parlare dell'azione gratuità come di un'azione totalmente disinteressata, come del resto ha messo bene in luce Caillè (1998). L'interesse che sta a fondo dell'azione gratuita organizzata nelle strutture dell'economia sociale è, come detto, quello della tessitura del legame sociale. Che questo sia difficile da comprendere se si rimane nello schema concettuale dell'economia tradizionale è quasi ovvio. Si prende a mo' di esempio il dibattito che si è svolto qualche tempo fa sulla American Economic Review con riferimento all'attività di scambio di doni in occasione del Natale (Waldfogel, 1993; Solnick e Hemenway, 1996; Ruffle e Tykocinski, 2000)

Nel 1993 Joel Waldfogel pubblica un articolo nel quale mostra come il passaggio di mano un oggetto da una persona ad un'altra, sotto forma di dono, implica una perdita di valore del bene stesso di circa il 13%. Tale conclusione si basa su una ricerca che Waldfogel ha condotto su un campione di studenti sui quali veniva chiesto di stimare il costo dei doni ricevuti nell'ultimo Natale e poi di indicare la somma di denaro in corrispondenza della quale sarebbero stati disposti a disfarsi del bene. Questo ultimo valore risulta in media sistematicamente inferiore al primo. Nel 1996 Sara Solnick e David Hemenway decidono di replicare lo studio con un campione molto più ampio ed eterogeneo di quello originale. Da questo secondo studio, sorprendentemente, emerge un risultato opposto: lo scambio di doni produce un incremento nel benessere dei soggetti di circa il 214%. Due risultati così diversi rispetto ad una identica domanda non potevano non far nascere dubbi sull'affidabilità della metodologia utilizzata. Dubbi che sono stati espressi da Ruffle e Tykocinski nel loro articolo del 2000, nel quale mostrano come gran parte del risultato sia dovuto alle caratteristiche delle domande poste e delle procedure utilizzate per ottene-

re le stime. Colpisce in particolare come entrambi gli studi abbiano volutamente cercato di distinguere il valore economico del bene dal valore "sentimentale" dello stesso, attraverso le domande poste ai soggetti. Questo fatto stupisce perché il valore autentico del dono e di ogni attività gratuita è proprio quello derivante dal legame che esso contribuisce a stabilire o a rafforzare tra chi da e chi riceve. In questo senso, è stato giustamente fatto notare che: "La forza del dono gratuito non sta nella cosa donata o nel quantum donato ma nella speciale cifra che il dono rappresenta per il fatto di costituire una relazione tra persone"(Zamagni, 2005:5).

Se non si esce da uno schema di comprensione economicistico e non si accoglie la prospettiva relazionale continueremo a rimanere imprigionati tra le polarità della filantropia privata e della solidarietà di Stato, rischiando in questo modo di travisare e stravolgere la natura stessa dell'economia sociale.

Una prospettiva che superi tale dicotomia è una prospettiva che riafferma il ruolo civile della gratuità: la nostra vulnerabilità generalizzata suscita vicinanza, aiuto, reciprocità.

Questo movimento è gratuito ed è la gratuità, è il dono, che esigendo la reciprocità creano la socialità, il civile, l'umano.

NOTE:

---

<sup>2</sup> Occorre tenere in considerazione il fatto che per i Classici, e questo sarà particolarmente evidente in Agostino d'Ippona, per esempio, il soggetto non è ancora un'entità individuale completamente separata dagli altri. E' precisamente a causa di questa ontologia collettiva che non si può comprendere l'amore per gli altri, e quindi il legame sociale, se prima non si comprende il ruolo dell'amore di sé.

#### Bibliografia

- Antoci A – Sacco PL. – Vanin P, (2002), "Possibili conflitti tra crescita economica e sviluppo sociale", Mimeo, Università di Bologna.  
Bruni, L., Zamagni, S., (2004), Economia Civile. Bologna: Il Mulino.  
Esposito, R., (1998), *Communitas: origine e destino della comunità*. Torino: Einaudi  
Gilligan, C., (1982), *In a Different Voice*. Cambridge MA: Harvard University Press.  
Hobbes, T., (1651/1955), *Leviathan*, ed. Oakeshott M., Cambridge: Cambridge University Press.  
Hollis, M., (1998), *Trust within Reason*, Cambridge: Cambridge University Press.  
Hume, D., (1739/1978), *Treatise on Human Nature*, Oxford: Clarendon Press.  
Hume, D., (1751/2001), *An Enquiry Concerning the Principles of Morals*. "Project Gutenberg" E-text edition.  
Kittay, E., (1999), *Love's Labour: Essays on Women, Equality and Dependency*. New York: Routledge.  
Kittay, E., (2001), "A Feminist Public Ethic of Care Meets the New Communitarian Family Policy", *Ethics*, 111:523-547.  
MacIntyre, A., (1999), *Dependent Rational Animals: Why Human Beings Need the Virtues*. Chicago: Open Court.  
Margalit, A., (1998), *La Società Decente*. Guerini e Associati.  
Nussbaum, M., (2002), *Giustizia Sociale e Dignità Umana: da Individui a Persone*. Bologna: Il Mulino.  
Pelligrina, V., (2004), "Il volontariato come segnale di qualità sociale", mimeo, Università di Cagliari.  
Rawls, J., (1993), *Political Liberalism*. New York: Columbia University Press.  
Rorty, R., (1989), *Contingency, Irony and Solidarity*. Cambridge: Cambridge University Press.  
Ruffle, B., Tykocinski, O., (2000), "The Deadweight Loss of Christmas: Comment", *American Economic Review*, 90:319-324.  
Salamon, L. M. – Anheier, H. K. (1994) The emerging sector. An overview. Baltimore: Institute for Policy Studies, Johns Hopkins University  
Solnick, S., Hemenway, D., (1996), "The Dead-Weight Loss of Christmas: Comment", *American Economic Review*, 1299-1305.  
Smith, A., (1759/1976), *The Theory of Moral Sentiments*, Indianapolis: Liberty Classics.  
Vigna, C., (2004). "Del gratuito e del doveroso". Relazione presentata al convegno Per un nuovo volontariato: quale modello di cittadinanza, Roma 1-2 ottobre 2004.  
Waldfogel, J., (1993), "The Deadweight Loss of Christmas" *American Economic Review*, 83(5): 1328–36.  
Vittadini G., (1997), *Il non-profit dimezzato*, Milano: Etas Libri.  
Zamagni S., (1997), "Il non-profit nella società post-fordista alla ricerca di una nuova identità", in Vittadini G., (1997)  
Zamagni, S., (2005), "Gratuita' e agire economico:il senso del volontariato" Aicon, Working Paper n. 9



---

## WELFARE FUTURO: COSTRUZIONE DI UN NUOVO STATUTO EPISTEMOLOGICO DELLA CULTURA DEL SOCIALE

di Vincenzo Castelli<sup>1</sup>

### PENSARE A ROVESCIO

Ci piace innanzitutto utilizzare questa formula un po' provocatoria ("pensare a rovescio") per sottolineare la novità di approccio con cui vogliamo iniziare la nostra riflessione: non si tratta di focalizzare solo un aspetto mon tematico (es.: migrazioni, tossicodipendenze, prostituzione, povertà estrema...) ma di assumere un respiro più ampio che tiene conto del quadro complessivo di politiche sociali nei nostri Paesi dell'Unione Europea. Pensare a rovescio, nello sforzo riformatore del *welfare*, vuol dire che le priorità dell'agenda sociale vanno definite a partire dal complesso dei diritti sociali di cittadinanza e non più dai mezzi disponibili o dal quadro delle compatibilità date. In altre parole, si tratta di invertire la rotta, rimettendo al centro del disegno architettonico del sistema la persona, il cittadino e i suoi bisogni e attorno ad essi ricostruire uno schema moderno di protezione sociale attiva: ovvero da un *welfare* del risarcimento ad un *welfare* per lo sviluppo.

---

#### NOTE:

<sup>1</sup> Esperto di politiche di intervento sociale, Fondatore e Consulente del Consorzio NOVA.

## VECCHI E NUOVI SISTEMI DI WELFARE SOCIALE

Si tratta di tematizzare il “*welfare futuro*”<sup>2</sup> proponendo un nuovo assetto di politiche sociali che oltrepassi il vecchio impianto discrezionale, categoriale, corporativo e frammentario. Con estremo disincanto dobbiamo riconoscere che in Italia (così come in Portogallo) si è edificato uno stato sociale modellato sulla generazione dei padri in dialettica con quella dei figli. Tale impostazione ha avuto una rilevanza storica innegabile in quanto ha impregnato di sé tutta l’organizzazione sistematica producendo uno sviluppo socio-economico che ha permesso ai nostri Paesi di uscire dall’arretratezza e dalle forme di povertà materiali tipiche della fine degli anni quaranta. Ciononostante occorre prendere atto che quel periodo storico si è concluso e che siamo in presenza di un profondo mutamento che ha dato vita ad una nuova composizione sociale rispetto alla quale il vecchio *welfare* è inadeguato, insoddisfacente e sostanzialmente iniquo. Il vecchio *welfare* soffriva di una deriva lavorista in quanto agganciava la copertura degli istituti di previdenza sociale alla condizione derivante dal lavoro e non dalla cittadinanza: ecco perché è importante promuovere una nuova generazione di politiche sociali che sia radicata nei diritti di cittadinanza e non nelle categorie, corporazioni o interessi organizzati.

Paradossalmente, il compito che abbiamo davanti è lo stesso dei padri del vecchio *welfare*: così come essi hanno inventato un sistema che per un quarantennio ha ispirato le conquiste economiche e sociali della generazione dei padri, promuovendo un vero e proprio modello globale di sviluppo, così spetta a noi immaginare un nuovo modello che ispiri e impregni di sé le nuove strategie di sviluppo per i prossimi anni sul terreno della cultura del sociale. Occorre dire, in via preliminare e con cristallina limpidezza, qual è la propria scelta di campo: lo stato sociale va riformato non tanto perché economicamente insostenibile secondo una logica puramente ragionieristica, ma soprattutto perché è stato profondamente iniquo, in quanto manipolato dalla logica “clientelare-assistenzialistica” con cui si è edificato sia in Italia che in Portogallo.

Prima di pensare a spezzoni di riforme, occorre riflettere in maniera seria sui “fondamenti culturali e morali del *welfare state*”. Il rischio insito nelle stesse nuove formulazioni di riassetto statale in termini di *welfare mix*,

*welfare market* e *welfare* municipale/comunitario (solo per evocare alcune tra le più diffuse denominazioni) sta nel fatto che spesso ci si cimenta solo con nuove ingegnerie o modellistiche funzionali; mentre, a nostro avviso, il problema centrale è quello di chiedersi se queste ipotesi garantiscono e salvaguardano realmente lo statuto pubblico dei beni e dei servizi legati ai diritti di cittadinanza.

## UN WELFARE DI CONCERTAZIONE

Non basta ripartirsi le funzioni e i compiti: allo Stato sempre di più il compito del finanziamento e del controllo e al privato sociale quello della produzione ed erogazione diretta dei servizi. Creare "un'arena pubblica" è qualcosa di più ampio e complesso; significa misurarsi con i temi della responsabilità, della condivisione (nel senso del governo condiviso), della co-progettazione, della concertazione, del partenariato territoriale e della co-gestione; ma vuol dire anche confrontarsi con il problema delle pratiche e della cultura della presa in carico rispettivamente da parte del pubblico o del privato sociale. Occorre mettersi in cerca di "nuovo spazio pubblico", che dia il giusto riconoscimento alla collettività e ridefinendo la libertà individuale partendo dall'impegno collettivo.

Non si va troppo lontano se non si riconiugano parole quali: cittadinanza, equità, uguaglianza, bene pubblico e giustizia sociale. Non si può continuare a pensare di trovare soluzioni biografiche a contraddizioni sistemiche. Tentare di affermare una cultura del sociale non può limitare i suoi interventi esclusivamente a problematiche individuali di carattere socio-assistenziale. La cultura del sociale va a toccare e a smuovere interessi di persone, di categorie, di privilegi e di privilegiati, mettendo in questione i loro diritti acquisiti. Questo porta a revisioni – queste sì sociali – di risorse, di accesso a servizi, di utilizzo di beni e strumenti, di facilitazioni, che vanno socializzate e non più canalizzate in categorie di privilegiati. Una nuova logica dell'intervento sociale pertanto ci porta a non interessarci soltanto del buon funzionamento e della qualità dei singoli servizi, ma a stare attenti alla progettazione e all'attuazione delle politiche sociali generali e a quelle specifiche di un territorio.

Ma non basta riferirsi al sistema dei servizi e dei diritti per pensare la società “in grande”. E nemmeno fermarsi davanti al “patto sociale” tra i cittadini. Occorre andare anche oltre. Per pensare la “società in grande” e “pensare in grande” (ovvero attuare un processo di natura culturale) la società occorre scommettere sulla fiducia negli altri e sul valore dei legami sociali<sup>3</sup>. Occorre seminare fiducia e osare intrecci relazionali nella concretezza dei fatti e delle esperienze. Questa fiducia da saper dare, tessitrice di relazioni prosociali, si esprime come dono concreto<sup>4</sup> che inizialmente – ci vuole sempre un inizio! – qualcuno fa a qualcun altro. Questo non si può esigere né pretendere, si può solo dare.

Si assume, qui, la sostanza del pensiero sociologico che fa riferimento al “paradigma del dono”, riconoscendo nelle differenti società la presenza di molteplici atteggiamenti, tradizionali o nuovi e innovativi, fondati sul dono e sulla reciprocità.

Pensare l’evolversi della vita sociale dei singoli e dei gruppi significa non concentrarsi solo a rafforzare sé stessi, come fanno le “lobby” e le mafie, con un tipo di *solidarietà interna* chiusa. Significa aprirsi al sociale “altro” dal proprio clan e dal proprio gruppo. Significa concepire l’importanza e il valore umano di una solidarietà che va oltre quella “di sistema” che è obbligata e legalistica. Essa invece è pubblica, personale e politica, culturale ed esperienziale. È diffusa e multiforme ed è riconoscibile.

Di fronte ai bisogni sociali delle persone e alla necessità di costruire diffusi diritti di cittadinanza, nei loro aspetti individuali, familiari e macrosociali, lo Stato italiano o portoghese, che sia nelle sue leggi, nelle sua centralità e nelle sue articolazioni periferiche, non è un “Ente altro” in maniera totale, pur essendo distinto, dalla società e dai gruppi intermedi che la compongono. Stato e società infatti concorrono, corrono insieme, collaborano per la soluzione solidale dei problemi che si manifestano nel territorio dello Stato e nella vita della società. Non solo perché è interesse di entrambi, ma perché questa è la modalità prevista dalle Costituzioni degli stati europei. La distinzione giuridica esistente tra Stato e società non equivale a separazione e ad alternativa tra loro.

## DIRITTI E DOVERI DA RIPROGETTARE PER UN NUOVO PATTO SOCIALE

Il patto sociale che sta alla base della promozione e della scrittura delle nostre Costituzioni non ha più la forza di tener fede a se stesso, per motivi ormai noti a tutti. In particolare a causa del dato oggettivo della mancanza di ricambio generazionale della forza lavoro prevista per garantire le risorse economiche finalizzate al sostentamento delle generazioni precedenti. I conti non tornano più.

La fascia di popolazione anziana e quella disoccupata, situate al di fuori del mercato del lavoro, non sono computabili come risorse per la formazione della parte della previdenza che funge da risorsa al sistema pensionistico.

Così come l'andamento del sistema di tassazione non pareggia le risorse per ciò che può servire al sistema della tutela dei diritti non solo sociali, ma anche sanitari, di diritti allo studio e così via. Un nuovo patto sociale va prefigurato per l'immediato futuro, pena la caduta di ampie fasce di popolazione nell'area della povertà o ai bordi, sempre a rischio e nell'incertezza della propria condizione sociale.

Questo nuovo patto non potrà definire soltanto l'area dei diritti sociali (in più o in meno di ieri), ma dovrà anche prevedere doveri di cittadinanza sociale.

## DIRITTI DELLA PERSONA O OPPORTUNITÀ SOCIALI?

Se ci chiediamo se esista una certa coerenza tra i diritti previsti dalla Costituzione italiana, da quella portoghese, dalla Convenzione dell'ONU e dalla Carta Sociale Europea, la risposta è felicemente affermativa. Sulla "carta" le parole ricorrenti che spiegano i diritti di cittadinanza sociale riguardano il diritto al lavoro, all'assistenza sociale e sanitaria, alla casa, all'educazione, all'istruzione, alla formazione professionale, alla socializzazione. Questi diritti non sono "perfetti", cioè direttamente esigibili da chiunque.

Essi sono invece "condizionati". Diventano esigibili e fruibili nella misura in cui vengono predisposte condizioni per renderli operanti, con risorse e modalità gestionali.

L'aspetto più delicato e al contempo più esaltante è che essi, per realizzarsi come diritto, coinvolgono doveri da parte di uno o più soggetti. In definitiva, chiamano in gioco responsabilità istituzionali, sociali, professionali, personali. Se questo non avviene, non si può parlare di diritti, ma di opportunità sociali, ottenibili in alcuni territori, fruibili in certi municipi, impensabili in altri contesti della stessa nazione o regione o provincia. Al momento sperimentiamo la possibilità della fruizione di "richieste lecite" o di opportunità concesse. Abbiamo il caso di regioni o territori dove se un immigrato o un disagiato ha delle difficoltà sono previste delle risposte per alleviare o eliminare tali difficoltà. In altre regioni, le stesse persone non possono trovare le stesse necessarie risposte. A seconda di dove si vive si può trovare aiuto o essere abbandonati a se stessi nella risoluzione di un disagio esistenziale.

## TEMATICHE SOCIALI LOCALI E GLOBALIZZAZIONE DEI MERCATI

Globalizzazione è il dato, ritenuto dagli esperti in materia, come punto di non ritorno dell'espansione dei mercati. L'economia senza confini destabilizza in particolare quei Paesi – come l'Italia e il Portogallo – che hanno al loro interno un sistema di sicurezza sociale costituito da previdenza ed assistenza, fondato sull'andamento dell'economia, ma limitatamente a quella interna e controllabile dallo Stato. La fuoruscita dai confini statali del lavoro, in particolare la gestione della manodopera in altri Stati, non consente più di poter utilizzare le risorse economiche relative finalizzate alla sovvenzione dell'assistenza in generale (sanitaria, sociale, scolastica, etc.).

Si va a riscontrare che il lavoro produttivo portato altrove non ha le stesse caratteristiche previste dalle nostre nazioni per l'abbattimento del "costo del lavoro". In particolare, si indebolisce l'aspetto della sicurezza sul lavoro, della tassazione, della previdenza, dei contributi finalizzati all'assistenza del lavoratore, della sua famiglia, dei cittadini in genere. Tanto meno si riesce a dare consistenza a scambi proficui tra le parti: il lavoro affidato altrove non costruisce, in cambio, maggiore sicurezza e diritti sociali proprio laddove il lavoro stesso viene portato. In definitiva, si vanno a danneggiare due collettività, togliendo alla prima il lavoro ed erodendo le risorse per l'assistenza in senso globale, e costituendo, nella seconda, moderne forme di sfruttamento.

## SICUREZZA SOCIALE COME SISTEMA

La sicurezza sociale non è solo l'assistenza sociale. Essa comprende tutto l'insieme degli interventi previsti dalle Costituzioni dei Paesi europei e, quindi, la sanità nei suoi aspetti di prevenzione, cura e riabilitazione; l'assistenza sociale nelle sue articolazioni di assistenza alla persona, alla famiglia, ai gruppi; l'inclusione sociale; la lotta alla povertà; gli interventi per dare pari opportunità di diritto allo studio a tutti, fino ai gradi più alti dell'ordinamento scolastico; l'accesso alla formazione professionale e le politiche attive del lavoro; le iniziative connesse con le politiche giovanili; quelle della cultura e del tempo libero finalizzato alla socializzazione; le politiche della casa e della famiglia. Tutto questo richiede non soltanto una costruzione induttiva dal basso (processo "bottom up"), un incremento dei servizi e delle opportunità dai territori, ma **la sicurezza sociale ha bisogno** di essere collocata in un quadro coerente, in un sistema non discriminante ma propositivo, che preveda per tutti e per ciascuno dignità umana, libertà, possibilità di autodeterminazione della propria vita e delle proprie aspirazioni.

## DEFINIZIONE DEI DIRITTI ESIGIBILI

La definizione dei diritti esigibili ha come riferimento la persona, con la sua dignità umana che va riconosciuta. La dignità umana di ciascuno infatti non si può "dare" ma soltanto "riconoscere". La esigibilità dei diritti però ha anche a che fare con il patto sociale della collettività, poiché la soddisfazione di molti diritti sociali passa attraverso gli interventi e i servizi sociali. Occorre pertanto riuscire a definire quali siano i diritti esigibili definendo contestualmente i relativi servizi o le conseguenti prestazioni obbligatorie (prestazioni anche come pensioni, assegni, reddito mimino di inserimento, voucher, etc.)

Stabilire un minimo definito valido ovunque? Ad esempio, per coloro che non possono vivere o sono sicuramente destinati ad una vita di stenti e di emarginazioni che lede la loro dignità umana? Ad esempio, chi è minore ed è privo di familiari e delle necessarie cure? Chi è disabile in situazione di handicap intellettuale

ed è privo di supporto familiare e/o di una minima autonomia? Chi è anziano non autosufficiente? Chi vive un periodo di dipendenza da sostanze stupefacenti, etc.? Chi è gestante o madre ma si trova in situazioni di vita al di sotto di una garanzia di dignità umana per sé e per i figli? Chi decide di uscire dal giro della prostituzione?

## SERVIZI COME BENI “PUBBLICI”

Si sta allargando la sfera di coloro che gestiscono e realizzano azioni di servizio e protezione sociale nei vari territori: ma questo vuol dire privatizzazione dei servizi sociali? O non si pone, invece, il compito di rivendicare uno spessore di statuto pubblico dei beni che noi produciamo? Queste sono alcune domande alle quali dobbiamo cercare di rispondere per capire come i soggetti attivi del *welfare mix* (Enti **locali** e del Terzo settore) si facciano garanti, nell'era del mercato sociale, di una qualità o di uno spessore pubblico di servizi che devono continuare ad avere un'impronta ed una destinazione universalistica.

Lo statuto pubblico dei beni sociali che sono prodotti all'interno dei servizi deve essere salvaguardato. In altre parole, si tratta di aprire un grande spazio di negoziazione pubblica di soggetti che concorrono a realizzare beni relazionali, o comunque forme di utilità sociali e collettive, che siano sempre aperti a garantire i diritti di cittadinanza. Un aspetto fondamentale da sottolineare è capire come devono essere organizzati i nostri servizi: accanto alla questione pubblica dei beni va affrontata la questione organizzativa dei servizi. Se i servizi vogliono mantenere una valenza di costruzione di *welfare* comunitario, all'interno di rapporti di partenariato, di co-progettazione, di concertazione, di *partnership* allargata e così via, non devono più operare sul deficit dei soggetti, ma devono operare sull'autonomia dei soggetti. Si deve, quindi, non soltanto lavorare sul deficit ma pensare sempre di più a servizi sociali che dentro la costruzione del *welfare* siano strumenti della costruzione dell'autonomia, dell'*empowerment* dei cittadini, di percorsi di inclusione. Questo vuol dire che i servizi evidentemente non solo devono cambiare cultura operativa, ma devono cambiare anche paradigma di riferimento: essere servizi pro-attivi. I servizi sono impostati sull'idea che biso-

gna rimediare ad un deficit, mentre invece bisogna costruire il servizio sulla capacità di riconoscere le capacità positive, modificando la natura della relazione in gioco, che da relazione a **connessione** clinica diventa interazione ad orientamento trasformativo. Il campo di azione del servizio è il tessuto sociale: le risorse sociali stanno nel contesto, non nel servizio. Un servizio alla persona è tale non solo se eroga prestazioni ma se genera relazioni, intensificando i legami sociali e creando contesti di vita ricchi di scambi. In questa prospettiva si va ad attivare una vera e propria revisione della cultura dei/sui/nei servizi e della cultura della Pubbliche Amministrazioni, del servizio pubblico, del privato sociale a rischio di ottica mercantile.

## IL SOCIALE CHE FA INNOVAZIONE

Le politiche sociali per divenire processo culturale vanno inglobate nel contesto più ampio delle altre politiche. Ormai il riconoscimento che bisogna passare dalla centralità delle politiche sociali all'impatto sociale delle diverse politiche in un'ottica di sviluppo locale deve diventare sempre più patrimonio comune. Si tratta di capire come trasformiamo i servizi riconnotandoli come agenzie di promozione di sviluppo locale per l'innovazione. Il concetto di sviluppo locale è oggi tanto abusato quanto fondamentale: strategie di sviluppo locale radicate ed aderenti al territorio sono oggi una scommessa ineludibile. Ciò significa che occorre disegnare un sistema di protezione sociale attivo che abbia una valenza dinamica in modo da superare il carattere "passivizzante" intrinseco alla configurazione risarcitoria delle prestazioni sociali.

## IL SOCIALE COME VOLANO DELLO SVILUPPO DEI TERRITORI

È convinzione ormai diffusa che le politiche sociali devono essere declinate non solo come uno strumento di ridistribuzione della ricchezza, ma in una logica di grande investimento per lo sviluppo. L'obiettivo fondamentale di questo approccio è quello di rimettere la produzione di socialità al centro di un grande disegno progettuale, che eviti il rischio che le politiche per i deboli siano nei fatti politiche deboli. Infatti, le poli-

tiche della vita quotidiana sono la risultante dell'intreccio complesso tra vari spezzoni di politiche strutturali che hanno un'indubbia ricaduta sulle dinamiche di sviluppo sociale di un territorio.

Questo rappresenta un vero e proprio cambio di natura culturale dell'approccio del sociale al territorio stesso. Basta scorrere l'insieme delle diverse politiche di settore:

- le politiche demografiche che riguardano i flussi di natalità e mortalità e i processi di ringiovanimento o invecchiamento della popolazione con tutte le conseguenze facilmente prevedibili sull'assetto dei servizi alle persone o all'insorgenza di nuove patologie legate soprattutto al prolungamento del ciclo di vita;
- le politiche abitative ed urbanistiche che riguardano lo spazio urbano e la dimora della popolazione ;
- le politiche della salute perché la città è uno spazio dove si manifestano forme di agio o di disagio, benessere e malessere;
- le politiche occupazionali perché non ci può essere sviluppo sociale senza il riconoscimento del diritto al lavoro;
- le politiche ambientali perché senza uno sviluppo eco-sostenibile non c'è futuro per il pianeta;
- le politiche formative che sono alla base dei processi di pari opportunità e dei meccanismi di integrazione sociale.

Tutto questo ci convince sempre di più che l'esclusione sociale non è una condizione derivante da un processo fisiologico insuperabile quanto piuttosto la risultante di determinate scelte politiche e culturali di natura strutturale. Sarebbe, allora, importante operare un viraggio metodologico pensando non tanto a politiche di lotta all'esclusione quanto a politiche attive per l'inclusione.

## NEL FUTURO WELFARE EUROPEO

A seguito all'entrata in vigore del trattato di Amsterdam (1999), si è dato avvio al processo che porterà all'unificazione dei sistemi di *welfare*. Vi sono difficoltà palesi, tra gli Stati membri, ad accettare un sistema uniforme dei diritti sociali, mentre è risultato più facile accettare quello monetario e, quindi, dei diritti del sistema di mercato. Non a caso, nel Programma dell'Unione, una delle più importanti **parti** è dedicata alla ridefinizione delle priorità economiche e sociali ed un'altra al miglioramento della qualità della vita per tutti. Quindi, nei prossimi anni, anche in virtù dell'accelerazione determinata dall'entrata di dieci nuovi Paesi nell'Unione europea, ci si confronterà fra modelli di stato sociale che rispecchiano tradizioni e culture molto diverse, con la necessità di arrivare ad una sintesi. In tutti i documenti della Commissione europea prevale una tesi centrale: tra crescita economica e competitività da una parte e soddisfacimento della domanda di qualità della vita e aumento dell'occupazione dall'altra non vi è contraddizione. Infatti, vi è un passaggio di un documento europeo che afferma testualmente:

"Non vi può essere progresso senza competitività e crescita economica. Per converso non è possibile assicurare una crescita economica sostenibile senza tener conto della dimensione sociale. Il progresso sociale e la solidarietà devono costituire parte integrante dell'approccio europeo alla competitività"<sup>5</sup>.

In altre parole, vi è il riconoscimento dei limiti della competitività se vengono meno le ragioni dello sviluppo umano e sociale. Per contribuire alla costruzione della cultura del sociale, l'Unione europea deve mettere in atto alcuni percorsi nel campo dei sistemi di protezione sociale:

- innanzitutto, una convergenza degli obiettivi dei sistemi nazionali di protezione sociale;
- in secondo luogo, una valutazione degli standard minimi dei servizi di protezione sociale (con l'obiettivo di costruire ed armonizzare un modello sociale europeo);
- in terzo luogo, migliorare e modernizzare i sistemi di protezione sociale, con l'obiettivo di favorire l'implementazione di processi innovativi nel sistema.

In tal senso, per contribuire alla costruzione di uno *welfare* futuro l'Unione europea deve attivare politiche sociali al servizio dell'integrazione, non solo attraverso l'occupazione<sup>6</sup>, nel rispetto di alcune priorità: superare il paradigma assistenziale (*un sistema per i poveri è un sistema povero*) e realizzare politiche sociali attive finalizzate alla crescita e all'innovazione mediante strategia di sviluppo locale (*promuovere il partenariato e la solidarietà*);

promuovere un mercato sociale del lavoro e non un mercato del lavoro per i poveri (*associare tutti gli attori interessati*);

predisporre progetti integrati per ogni persona durante tutto il ciclo della vita: universalità delle misure basate sui diritti fondamentali di cittadinanza con l'individualizzazione degli interventi (*stimolare l'approccio integrato*).

Tutti questi elementi e sollecitazioni, che costituiscono la strada maestra verso cui orientare il lavoro di ricerca transnazionale sulla cultura del sociale, rappresentano non più un orizzonte inavvicinabile o utopico. Alcune leggi nazionali di pianificazione delle politiche sociali<sup>7</sup>, alcune Iniziative Comunitarie sia del Fondo Sociale Europeo (proprio come Equal) che del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (come Urban 2 ed Interreg III), i Piani di Azione Nazionali sull'esclusione sociale, la grande **partecipazione** degli attori pubblici e del privato sociale nella costruzione dello sviluppo sociale locale, permettono di dire che siamo in cammino e che abbiamo strategie e strumenti per non impaludarci dentro politiche neo-assistenziali e corporativistiche.

---

NOTE:

<sup>2</sup> Cfr. a questo proposito il testo curato da U. Ascoli, *Welfare futuro*, Carocci Editore, Milano, 2000.

<sup>3</sup> Cfr. a tale proposito tutte le opere recenti di Z. Bauman.

<sup>4</sup> Cfr. R. Esposito, *Communitas*, Einaudi, Torino, 1999.

<sup>5</sup> Cfr. Programma a medio termine di azione sociale 1995-1997.

<sup>6</sup> Cfr. il Piano d'Azione sull'Esclusione sociale (1999-2004) attivato in continuità con quanto previsto dall'Art.137 del Trattato di Amsterdam.

<sup>7</sup> Cfr. per tutte la Legge 8 novembre 2000, n. 328, "Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali".

Finito di stampare nel maggio 2006  
presso DIGITAL  
Sassari - 0792674127



**Segreteria di progetto**

Carlo Usai  
Piazza Nazario Sauro, 7  
07100 Sassari  
cent. 0792019901 dir. 0792019932  
fax 0792019919  
[segreteria@equalnuoveofficine.org](mailto:segreteria@equalnuoveofficine.org)  
[www.equalnuoveofficine.org](http://www.equalnuoveofficine.org)



**ADART**  
comunicazione visiva

QLOM? strategie pubblicità design