

Simone Righi

# FARE RETI D'IMPRESA NEL LOCALE PER VINCERE IL GLOBALE



**Simone Righi**

# **Fare reti d'impresa nel locale per vincere il globale**

**Collana Smart Land n°10**



Questo volume è pubblicato grazie al sostegno di:  
**Fondazione Giovanni Dalle Fabbriche**

**F O N D A Z I O N E**  
**GIOVANNI DALLE FABBRICHE**

*fondazione.dallefabbriche.it*

**Fare reti d'impresa nel locale per vincere il globale**

© 2019 Homeless Book  
[www.homelessbook.it](http://www.homelessbook.it)

ISBN: 978-88-3276-097-2 (eBook)

**Pubblicato a giugno 2019**

*“Cosa ti ha spinto a diventare economista?”  
“Il dolore umano”*

Achille Loria



# Indice

<b>Introduzione</b>	<b>7</b>
<b>1 Il “globale” oggi: un paradigma individualista</b>	<b>11</b>
La situazione	12
Le possibili spiegazioni	23
Il futuro da evitare: una “società individualista”	40
Le PMI all’interno del “globale”	70
<b>2 La soluzione: un paradigma relazionale per diventare “glo-cali”</b>	<b>79</b>
I beni relazionali	81
Alcuni valori relazionali	86
La sussidiarietà circolare	96
Un mercato civile	99
<b>3 La normativa di riferimento</b>	<b>121</b>
La normativa europea	121
La normativa nazionale: il contratto di rete	124
L’Iter	132
Rete contratto	135
Rete soggetto	135
La normativa regionale	138
<b>4 Attuare un paradigma relazionale: alcuni casi concreti</b>	<b>141</b>
Innovare in rete: l’Open Innovation	142
I distretti industriali	165
Il contratto di rete	171
Il progetto “La responsabilità sociale in rete”	184
<b>In conclusione: il valore di fare rete</b>	<b>201</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>207</b>
<b>Sitografia</b>	<b>216</b>
<b>Contatti</b>	<b>218</b>



# Introduzione

*Non c'è nulla di più sicuro tra i cambiamenti sociali del prossimo futuro di una progressiva crescita del principio e della pratica della cooperazione.*

(cap. IV dei *Principles of Political Economy* del 1852)  
John Stuart Mill

È passato più di un secolo da quando il grande economista John Stuart Mill affermava questo concetto nel suo *Principles of Political Economy*; si tratta sicuramente di una frase forte che Mill decise di porre nero su bianco in tono addirittura perentorio in un momento storico che, come si vedrà all'interno del lavoro, si stava configurando come tutt'altro che favorevole allo sviluppo di principi civili.

Ma quindi quali sono le motivazioni che spinsero uno degli economisti più influenti di quell'epoca (e non solo) ad affermare un pensiero del genere? È proprio da una riflessione su questa domanda e sulle relative implicazioni che parte e si struttura questo lavoro.

L'obiettivo che qui si cercherà di raggiungere è quello di dimostrare che la pratica della cooperazione e, in generale, di tutte le virtù civili rappresenta la chiave per un futuro che sia in grado di assicurare il benessere sociale a persone e imprese.

Se si analizza l'attuale società, per lo meno occidentale, ci si rende conto che a dominare è un individualismo talmente forte e radicato da essere definito dall'economista civile Stefano Zamagni come "individualismo assiologico". Questa tendenza è dovuta all'impostazione



culturale dell'attuale sistema socio-economico, costruita principalmente sul capitalismo nonché su consumismo e competizione e diffusa tramite la globalizzazione; non a caso tale paradigma è stato definito *Robinson Crusoe Economics* (ricordando il celebre romanzo nel quale il protagonista, Robinson Crusoe appunto, naufraga su un'isola deserta ed è costretto ad un'esistenza solitaria per diversi anni).

Ecco che allora si cercherà di dimostrare che un tale paradigma non solo non è in grado di generare impatto e benessere sociale, ma che addirittura se ne allontana provocando conseguenze nefaste soprattutto per le categorie più deboli, tra le quali rientrano le piccole e medie imprese. Si proporrà quindi una via alternativa all'individualismo, quella rappresentata dalle virtù cooperative; un tale paradigma si concretizza proprio nel "fare rete", non solo tra persone ma anche e soprattutto tra organizzazioni, imprese e proprio su questo ultimo punto ci si focalizzerà particolarmente.

Nel primo capitolo si cercherà di fotografare attraverso teorie ma soprattutto dati e casi concreti l'attuale situazione socio-economica occidentale e, nello specifico, quella delle PMI italiane e locali, che come si è visto appare influenzata da una cultura atomistica. L'obiettivo sarà quello di capire in che direzione si sta andando, quali sono le possibili cause, le spiegazioni e le conseguenze; si vedrà che sono molti i segnali che spingono a ritenere che esista il rischio concreto di giungere ad un futuro tutt'altro che roseo.

Ecco che allora, nel secondo capitolo, si proporrà una soluzione utile a far fronte ai rischi e alle sfide che l'attuale società globale e globalizzata sta ponendo. Si ve-



drà che, in estrema sintesi e concentrandosi sul mondo delle imprese (ma non solo), la chiave è porre in primo piano quei valori cooperativi che permettono di “fare rete” e che oggi sembrano a rischio, schiacciati da una competizione sempre più selvaggia. Ecco che allora si dovrebbe ripartire dal locale per poter stare ed essere competitivi nel globale, in una parola la soluzione è essere: “glo-cali”.

Nel terzo capitolo si riporterà la normativa che tratta e che incentiva il suddetto approccio, partendo dal livello europeo, passando per quello nazionale, fino ad arrivare a quello regionale.

Nel quarto ed ultimo capitolo si avvanzeranno proposte per attuare concretamente i concetti esposti nel capitolo precedente; nello specifico si analizzeranno le buone pratiche effettivamente realizzate e quindi esempi di realtà virtuose che basano la loro esistenza, la loro azione e il loro sviluppo non sulla competizione (o per lo meno non solo), ma anche e soprattutto sulla cooperazione, sulla collaborazione e in sintesi su una cultura aperta. Se quindi da un lato, a livello macro, a dominare è la competizione sfrenata, dall’altro lato, a livello micro, si stanno diffondendo a macchia d’olio esperienze che reagiscono attraverso un approccio cooperativo e di rete.

Si dimostrerà quindi che è proprio il “fare rete” la chiave per molte PMI per affrontare le ardue sfide che oggi si pongono.

Nel primo paragrafo si esporrà quella che più che uno strumento può essere definita una filosofia organizzativa e strategica che è sempre più diffusa, soprattutto tra le piccole realtà: l’Open Innovation.

Si proseguirà studiando le origini dell'approccio di rete, ovvero quello che è stato forse il primo strumento, seppur con sostanziali differenze rispetto a strumenti più "moderni", per fare rete nel locale: il distretto industriale. Nel terzo paragrafo si analizzerà quella che alcuni considerano l'evoluzione in chiave contemporanea del distretto: il contratto di rete. Si dedicherà poi un intero paragrafo, il quarto, a trattare un caso molto significativo sia perché si tratta di una realtà locale, che per il fatto che ha anticipato i tempi, dato che da anni applica un approccio di rete: si sta parlando della cooperativa sociale RicercAzione e in particolare del progetto "La responsabilità sociale in rete".

Si concluderà il lavoro con una riflessione sull'importanza e sul valore delle relazioni, che tra le altre cose permettono alle PMI di essere competitive nell'attuale contesto socio-economico e quindi di configurarsi come "glo-cali".

Dal punto di vista metodologico, il presente lavoro sarà arricchito da interviste, pareri di esperti, dati, ricerche e casi concreti; l'obiettivo è principalmente quello di dare valore ai concetti esposti, oltre che a contribuire a comunicare e diffondere buone pratiche.



# 1

## Il “globale” oggi: un paradigma individualista

*Nel XIX secolo la felicità è essenzialmente collegata al benessere, ottenuto grazie a mezzi meccanici, industriali, e grazie alla produzione. [...] Questa immagine della felicità ci ha fatto approdare alla società dei consumi. Oggi che ci accorgiamo che il consumo non fa la felicità, ci troviamo in una crisi di valori (p.72).*

Jacques Ellul (2008)

*Le culture moderne hanno tentato di insegnare una dannosa e apparentemente persuasiva menzogna: che il più importante criterio di misura della vita buona [della felicità pubblica] sia la ricchezza, il lusso e il potere che essa porta con sé (p.422).*

Ronald Dworkin (2011)

*Il fatto è che tutto ciò che ha a che fare col rapporto tra l'interesse e il disinteresse è diventato osceno e il non-utilitario quasi tabù (p.106).*

Alain Caillé (1991)

Si è detto che l'obiettivo di questo lavoro è delineare una possibile rotta futura per imprese e, in generale, per tutti gli attori economici e non; da questo punto di vista si deve prima avere ben presente qual è il punto di partenza, ovvero come si delinea la situazione attuale in quello che nel titolo di questo lavoro è stato definito “globale”. In questo modo si potrà capire se ci si trova nella giusta direzione oppure se c'è qualche criticità da affrontare e risolvere.

Da questo punto di vista nel presente capitolo si effettuerà una riflessione sull'attuale sistema socio-economico, sulla relativa impostazione culturale e sulle conseguenze che ne stanno derivando, in modo da poterlo comprendere meglio ed esserne consapevoli.

Ecco che allora si cercherà di fotografare, attraverso teorie ma soprattutto dati e casi concreti, la situazione e quindi il problema attuale (nel primo paragrafo), le possibili cause, spiegazioni (nel secondo paragrafo) e, come conseguenza, la direzione verso la quale si rischia di dirigersi se non si cambia rotta (nel terzo paragrafo); si concluderà il capitolo con un focus sul difficile stato di salute delle PMI nazionali e locali derivante, logicamente, da un contesto fortemente avverso (quarto paragrafo).

## **La situazione**

L'attuale sistema socio-economico occidentale è fortemente influenzato da una vera e propria rivoluzione neoclassica, che è partita tra la metà e la fine dell'Ottocento.

Da questo punto di vista la corrente dell'Utilitarismo, che vede in Jeremy Bentham il principale capostipite, rappresenta una base importante, tant'è che ancora oggi rappresenta il mainstream della teoria economica.

Il principio fondamentale di tale rivoluzione è il forte individualismo (Robinson Crusoe economics), che ha finito con l'oscurare i valori cooperativi e altruistici.

Entrando nel merito, l'Utilitarismo nasce tra il Settecento e l'Ottocento e sostiene che la felicità coincida con il piacere, l'utilità; da questo punto di vista l'uomo è quindi una "macchina" che deve massimizzare tali componenti, minimizzando le pene.



Il concetto di utilità è naturalmente legato ad un rapporto meccanico “uomo-cosa”, il quale appunto pone in secondo piano le relazioni “uomo-uomo” che, al limite, sono considerate strumentali al raggiungimento del piacere individuale e, in altre parole, alla massimizzazione dell’utilità individuale.

Ecco che allora il benessere pubblico è una semplice somma delle utilità individuali. Le implicazioni sono una totale indifferenza verso le virtù civili e l’elevazione del piacere o utilità a fine ultimo di una scienza economica sempre più incentrata “sull’io”.

Altro personaggio rilevante all’interno della rivoluzione neoclassica di fine Ottocento è l’economista Philip Wicksteed il quale teorizzò il non-tuismo, concetto che è ancora un tratto tipico dell’odierna scienza economica.

Secondo questo economista, le relazioni interpersonali all’interno del mercato dovrebbero essere un gioco a somma positiva, ovvero mutualmente vantaggiose; se poi il movente che le ha dato vita è egoistico o altruistico non è importante. In altre parole le relazioni economiche sono neutrali e strumentali; l’implicazione logica è che vengono così estromesse dal mercato le relazioni non strumentali e il mercato si popola di persone e relazioni “anonime”. L’altruismo o l’egoismo esistono, ma subentrano in un secondo momento, dopo lo scambio; se cioè si investe in borsa con lo scopo di usare gli eventuali guadagni per comprare un’auto o per aiutare un’organizzazione umanitaria non è importante.

Questa logica è largamente diffusa oggi, infatti i libri di testo di economia insegnano che viene prima l’anonimo scambio, che assicura l’efficienza del mercato

(primo teorema dell'economia del benessere) e poi, solo in un secondo momento subentrano le considerazioni etiche e redistributive (secondo teorema dell'economia del benessere).

È evidente che in un tale contesto, elementi quali la simpatia, l'empatia, l'amicizia, l'amore non possono esistere e subentrano solo in contesti esterni al mercato; ovvero riportato con le parole di Bruni (2004) "la felicità incominciava quando finiva il mercato" (p.172).

Non è questa la sede adatta ad approfondire gli aspetti di tale rivoluzione; ciò che invece è importante sottolineare è che l'attuale sistema socio-economico ne risulta fortemente influenzato e la competizione sfrenata tipica dell'odierno capitalismo ed amplificata dalla globalizzazione ne è un'inquietante conseguenza. Per di più, tale logica è "uscita" dalla sola sfera economica e ha pervaso l'intera società, finendo con il configurarsi come la vera e propria impostazione culturale dominante nel mondo occidentale; ecco il fenomeno che l'economista civile Stefano Zamagni ha definito "imperialismo economico".

In estrema sintesi, la società attuale è pervasa da un forte individualismo che porta a concentrarsi sui beni materiali (denaro e beni di consumo).

A questo punto è interessante cercare di comprendere le conseguenze di tale impostazione; in altre parole è importante capire se un'impostazione del genere ha portato e sta portando un impatto positivo o meno.

Prima di entrare nello specifico delle PMI, un interessante strumento per affrontare un'analisi generale è quello che riguarda gli studi sul concetto di felicità, che oggi sono sempre più centrali nei dibattiti economici (e non solo) e che tro-



vano il loro fondamento in alcune evidenze empiriche, che da almeno quarant'anni a questa parte si stanno sviluppando e diffondendo a macchia d'olio (anche se, come si vedrà nei prossimi capitoli, gli studi sulla felicità all'interno della scienza economica nascono ufficialmente molto prima, già nel XVIII secolo e mettono le radici addirittura nel pensiero aristotelico).

Precisamente, già nel 1965 lo psicologo Hadley Cantril provò a misurare quantitativamente la felicità e, soprattutto, a confrontare tra di loro i livelli di felicità di soggetti di diverse nazionalità, sottoponendo a persone di quattordici Paesi del mondo dei questionari su diversi argomenti, tra cui la felicità. Cantril trovò che la media mondiale si attestava attorno a 7,6 (in una scala da 0 a 10), mentre quella dei "ricchi" statunitensi era di 6,6: è questo il primo, seppur rudimentale, dato da cui è partito il dibattito sul rapporto tra reddito e benessere soggettivo.

È però l'economista e demografo Richard Easterlin colui che è riconosciuto come il capostipite degli studi contemporanei riguardanti il rapporto tra scienza economica e benessere; è stato infatti il primo a compiere analisi empiriche che "misurassero" la felicità e la mettersero in rapporto alle tradizionali variabili economiche, quali reddito, inflazione e disoccupazione. Il fulcro dei suoi lavori è un articolo pubblicato nel 1974 intitolato *Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence*, nel quale viene riportato quello che è universalmente conosciuto come il "paradosso di Easterlin". Ciò che Easterlin dimostra è che:

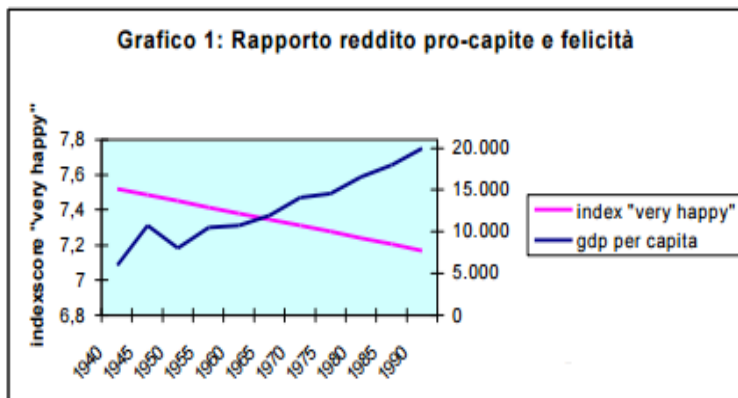
- All'interno di un paese, in un dato momento, i ricchi sono generalmente più felici rispetto ai poveri;
- in un confronto tra paesi, non c'è un legame tra i



- paesi ricchi e quelli felici, anzi spesso risulta vero proprio il contrario;
- in un'analisi intertemporale, un aumento del reddito non è in grado di far aumentare la felicità, che rimane costante o addirittura tende a calare.

In sintesi emerge che il reddito e la felicità non si muovono nella stessa direzione e, anzi, all'aumentare del primo spesso il secondo cala; ecco il "paradosso di Easterlin", che potrebbe essere riassunto nell'apparentemente banale ma in realtà molto significativa frase secondo la quale "i soldi, da soli, non fanno la felicità". Tale paradosso viene chiaramente mostrato da un'analisi quantitativa effettuata dal *General Social Survey* (GSS) negli USA nel periodo 1946-1990, basata su questionari attraverso i quali le persone hanno compiuto un'autovalutazione della felicità complessiva della propria vita, che andava dal "molto felice" fino ad arrivare al "non molto felice". I risultati si sono rivelati molto interessanti; in particolare l'economista Robert E. Lane (2000) rileva che "l'indice che misura le risposte 'very happy' è diminuito dal 7,5 al 7%, mentre il reddito pro capite è fortemente cresciuto da 6.000 a 20.000 \$" (p.5). Questi andamenti sono stati rappresentati graficamente, rendendo esplicito il paradosso:





Quello che emerge dal grafico è che, nell'intervallo di tempo considerato, negli USA si è rilevato un vertiginoso aumento del reddito pro capite come conseguenza di una vigorosa crescita economica, che dal secondo dopoguerra si è mantenuta, nel complesso, costante; dall'altro lato, però, si è registrato un continuo, drastico calo della felicità percepita dalle persone.

Tale fondamentale, quanto per certi versi sorprendente, risultato rappresenta la base su cui si poggiano gli emergenti studi sulla felicità in economia, nonché le forti critiche rivolte ad una scienza economica capitalista ed individualista, oggi decisamente diffusa.

Una possibile critica al contributo di Easterlin potrebbe essere legata al fatto che tale risultato dipenda almeno in parte da distorsioni nelle autovalutazioni del livello di felicità personale; tuttavia, per confutare questa ipotesi intervengono una grande quantità di dati oggettivi, i quali concorrono a confermare il paradosso. A questo proposito, si vedrà approfonditamente nei

prossimi paragrafi di questo capitolo, che numerosissime tendenze odierne stanno concorrendo a confermare i risultati di tale analisi. Per ora è sufficiente specificare che i dati raccolti da Cantril e da Easterlin sono frutto di questionari di autovalutazione della felicità (*subjective well-being*), che sono stati confrontati con osservazioni oggettive di ogni tipo: tassi di alcolismo, tassi di suicidi, utilizzo di sostanze stupefacenti, uso di psicofarmaci, studio della quantità di sorrisi autentici, studio dei disturbi psico-somatici e dell'ipertensione, tassi di inquinamento, dati riguardanti la cultura e l'istruzione e così via.

Il risultato che è a questo punto interessante sottolineare, senza entrare nel merito di dati che verranno riportati nelle prossime pagine, è che le rilevazioni di Cantril ed Easterlin, confrontate con una grande quantità di dati oggettivi, si sono rivelate sempre più affidabili.

Varie analisi sia oggettive che soggettive sembrano perciò dimostrare l'esistenza del paradosso di Easterlin, con gli USA in prima linea a rappresentare l'esempio negativo per eccellenza; infatti mentre dal secondo dopoguerra gli americani sono stati protagonisti di una vigorosa crescita economica ed erano visti sempre più come la "terra promessa", nessuno (o quasi) si rendeva conto che in realtà gli americani erano sempre più infelici.

Questo non vuol dire, però, che l'Europa non sia coinvolta in tale preoccupante tendenza; alcuni dati mostrano che la situazione in Europa sembra essere migliore rispetto a quella americana, ma ci sono campanelli d'allarme che devono stimolare una riflessione che porti, sotto alcuni aspetti, ad un'inversione di tendenza.



Pedersen e Smidt (2009) hanno studiato, tramite sondaggi sottoposti alle famiglie europee dallo *European Community Household Panel* (ECHP), il livello individuale di benessere e lo hanno confrontato con altri indicatori, tipicamente economici. I dati analizzati risalgono ad otto ondate, dal 1994 al 2001, coprono 60.500 famiglie o 130.000 adulti (16 anni o più) e il responso sulla felicità è tratto da una domanda sulla soddisfazione derivante dalla propria attività principale. I dati sul benessere individuale dividono chiaramente Paesi del Nord, più felici, da quelli del Sud, meno felici; inoltre la felicità è correlata positivamente al livello d'istruzione, alla convivenza con un partner, a bassi tassi di inquinamento e di criminalità del territorio in cui si vive, allo stato di salute e anche leggermente all'aumento del reddito. In generale il benessere in Europa, nell'arco di tempo considerato, sembra essere lievemente aumentato, ma è sempre più necessario affrontare con urgenza la questione; infatti le imponenti e crescenti sfide che l'Europa si trova oggi a dover affrontare dipendono in parte da vizi fondamentali, che determinano a loro volta rischi sotto diversi punti di vista. Tra queste si ricordano i gravi problemi finanziari ed economici che affliggono molti paesi, le difficoltà incontrate di fronte a questioni fondamentali come il fenomeno dell'immigrazione e le continue divergenze tra gli stessi paesi che formano un'Unione Europea che si viene quindi a delineare sempre più divisa e messa a rischio, nel suo essere, da inquietanti orientamenti tipici di un nazionalismo chiuso ed esasperato. Il problema vero, con il quale si può riassumere l'intera questione, è la tendenza, amplificata dalla globalizzazione, a seguire un paradigma

non solo socio-economico ma soprattutto culturale di stampo capitalista, utilitarista, consumista e quindi individualista, in nome di un “modello americano” e di una crescita economica che come si è visto paiono essere spesso precursori di effetti negativi. Un’inquietante conferma deriva dai dati che evidenziano la pericolosa tendenza ad aumentare, proprio come avviene negli USA, dei tassi riguardanti malattie mentali, suicidi, uso di sostanze stupefacenti e problemi di alcolismo.

Molto significativi sono anche i dati riguardanti la felicità femminile. Diversi studi, riportati da Stevenson e Wolfers (2009), hanno evidenziato che l’attuale società sta favorendo un grande progresso del genere femminile, che sembra in grado di colmare i *gap* socio-economici che storicamente sono esistiti.

Ci si aspetterebbe quindi un aumento della felicità femminile che dovrebbe andare di pari passo con l’ampliamento delle conquiste civili e sociali; invece le recenti rilevazioni mostrano, soprattutto (ancora) negli USA, un andamento contrario, sia a livello assoluto che relativo, ovvero rispetto agli uomini. Attraverso i dati rilevati negli ultimi 35 anni negli USA sulla felicità individuale da parte del *General Social Survey*, emergono risultati decisamente interessanti e sorprendenti. Nonostante che, storicamente, le donne sono risultate più felici rispetto agli uomini, questo *gap* è venuto meno negli ultimi anni e addirittura, dagli anni Duemila, la tendenza si sta invertendo, con i livelli di felicità femminile addirittura inferiori a quelli maschili.

Anche i dati rilevati da un’altra ricerca, quella della *Virginia Slims American Women’s Opinion Polls*, confermano tale andamento; inoltre l’analisi effettuata dal



*Monitoring the Future study* evidenzia come questa tendenza sia più marcata in età giovanile.

In sintesi, all'interno dell'attuale sistema socio-economico, nonostante un aumento dei redditi e delle conquiste sociali, raggiungere la felicità per una donna è sempre più complesso. Ancora una volta, si conferma che la crescita e lo sviluppo promessi dall'odierna organizzazione capitalista sono solo delle illusioni che nascondono invece spesso presupposti per l'infelicità.

Da queste analisi sia oggettive che soggettive emerge quindi che nei Paesi che hanno raggiunto una determinata soglia di ricchezza, un aumento del reddito non ha effetti positivi sulla felicità, che anzi tende a calare; addirittura, tenendo a mente ciò che sta accadendo negli USA, maggiore è la crescita e maggiore è l'infelicità.

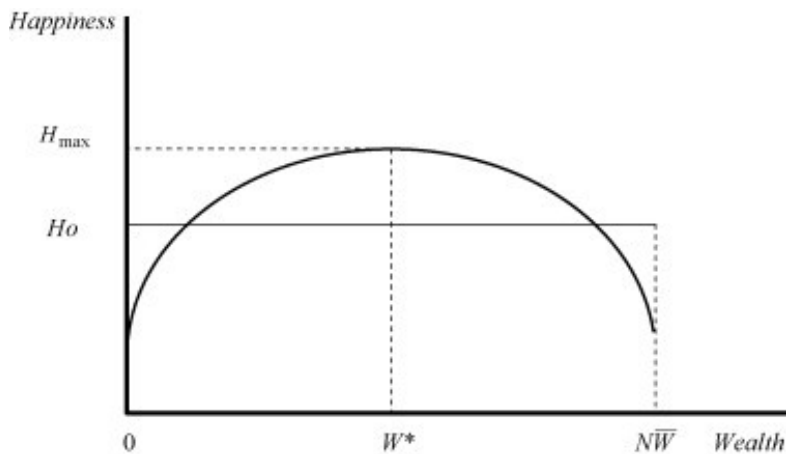
Ovviamente si sottolinea che un livello sufficiente di reddito è comunque un importante presupposto per la felicità, perché può determinare, per dirlo alla Sen, quelle *capabilities* che consistono nella libertà reale di poter soddisfare i bisogni primari e fisiologici, come ad esempio bere, nutrirsi e avere una casa. Quindi, per le fasce più povere, il reddito è decisamente importante per la felicità, mentre dal momento in cui si raggiunge una determinata soglia, si è visto che il reddito può addirittura avere l'effetto opposto. Tale andamento può essere rappresentato attraverso una "curva di Kuznets modificata"<sup>1</sup> che prende il nome dall'economista pre-

---

1 Infatti la curva di Kuznets originale mostra l'andamento delle disuguaglianze, attraverso l'utilizzo del coefficiente di Gini, in relazione al tasso di sviluppo, rappresentato dalle variazioni del prodotto nazionale lordo pro capite. Esistono diverse applicazioni di tale curva, da quella per la felicità qui riportata, alla curva di Kuznets ambientale, che descrive il danno ambientale o il degrado ambientale in relazione al livello di reddito pro capite della popolazione.

mio Nobel, Simon Smith Kuznets, che per primo l'ha teorizzata:

Grafico 2: Livello di felicità in relazione al reddito pro-capite



Fonte: Bruni L. (2004, p.196)

Sono stati diversi i tentativi di calcolare tale “soglia critica” ma ovviamente è un compito decisamente arduo. Ad esempio, il premio Nobel 2015 per l'economia, Angus Deaton sostiene che in un paese avanzato, oltre i 75.000 dollari di reddito pro capite annuo, un aumento dello stesso non ha effetti positivi sulla felicità.

Per fornire inoltre dati concreti ed oggettivi, è stato rilevato dalla Banca mondiale che ad un aumento del reddito corrisponde inizialmente un miglioramento dello stato di salute, ma oltre una determinata soglia l'effetto si inverte, in coerenza con l'andamento del livello di felicità appena riportato (Ruhm, 2000).

Tutto questo implica che il reddito, il PIL e i beni mate-



riali non bastano per raggiungere la vera fioritura umana (per usare un termine aristotelico) e l'economia capitalista e individualista ossessionata da una crescita sfrenata semplicemente non è più in grado di far aumentare il benessere delle persone. Fino a quando infatti, l'Occidente era in una fase di "primo sviluppo", l'aumento del reddito è riuscito a portare ad alcuni risultati positivi e ha creato l'illusione che non solo bastasse la sola crescita economica per giungere alla felicità, ma soprattutto che questa dovesse essere accelerata il più possibile per raggiungere più velocemente l'obiettivo. Il problema che Easterlin per primo ha evidenziato, e che attraverso la curva di Kuznets modificata si è chiaramente rappresentato, è che tutto ciò che tale sistema socio-economico utilitarista aveva promesso rappresenta un inganno perché, ad un certo punto, che oggi almeno l'Occidente ha abbondantemente superato, la crescita economica non solo diventa inefficace, ma addirittura genera circoli viziosi che hanno effetti perversi sulla felicità.

Per questo motivo è necessaria una riflessione sull'organizzazione socio-economica e nelle relative misurazioni dei risultati e dell'impatto. Quest'ultimo punto è stato già evidenziato da Robert Kennedy nel suo famoso discorso del 18 marzo 1968 all'Università del Kansas, che può essere riassunto nella frase: "Il PIL misura tutto, eccetto ciò che rende la vita veramente degna di essere vissuta".

### **Le possibili spiegazioni**

Si è visto quindi che sono sempre di più gli studi e i dati che dimostrano l'esistenza del "paradosso di Easterlin" e che comunque spingono ad una profon-



da riflessione. Prima di fornire proposte concrete e di spiegare come metterle in pratica, si deve capire quali sono le reali cause e le relative conseguenze del suddetto *trend*. I tentativi di interpretazione sono numerosi, per cui di seguito sono riportati quelli che si ritengono essere i più significativi.

### *Aspirazioni, adattamento e comfort*

Lo stesso Richard Easterlin, per spiegare il paradosso da lui evidenziato, fornisce una propria teoria basata sulle aspirazioni materiali, le quali non permetterebbero, ad un aumento del reddito, di avere effetti positivi sul benessere. Si deve partire dal considerare che ogni individuo è rappresentato da una funzione di felicità; la massimizzazione di tale funzione e pertanto la felicità complessiva, dipende dal rapporto tra le aspirazioni e gli obiettivi raggiunti in ciascun dominio. Per domini si intendono le varie sfere che compongono la vita, ognuna delle quali ha un proprio peso sulla funzione di felicità totale e quindi sulle possibilità di fioritura di una persona; esempi sono il lavoro, gli amici, gli *hobby*, l'amore e la famiglia. Secondo le rilevazioni di Easterlin, però, nei domini riguardanti i beni materiali, si innesca un meccanismo per il quale, ad un aumento del reddito di una persona, aumenteranno anche le aspirazioni appunto "materiali", non provocando perciò effetti positivi sulla felicità. Ad esempio, si ponga il frequente caso di una persona che, a fronte di un aumento del proprio reddito, acquisti un'auto nuova; se il reddito continuerà ad aumentare egli con tutta probabilità aspirerà ben presto ad un'auto ancora migliore e più lussuosa. Ecco quindi che ad un continuo aumento del reddito corrisponde un altrettanto incessante aumento delle

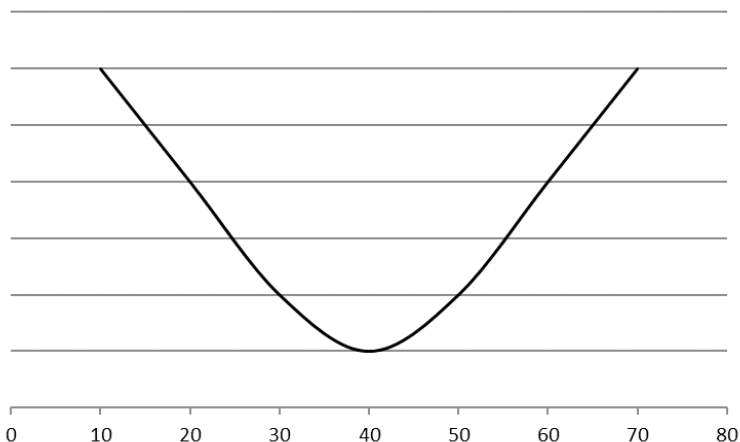


aspirazioni materiali, per cui la felicità non aumenterà.

Il problema è che le persone non sono in grado di allocare ottimamente il tempo e le risorse tra i vari domini, anche a causa dell'influenza culturale capitalista che spinge verso un consumismo compulsivo; in altre parole troppo spesso non si è coscienti delle variazioni nelle aspirazioni che i beni materiali provocano e dei relativi effetti. La conseguenza di tale circolo vizioso è purtroppo una forte frustrazione, generata dalla continua incapacità di raggiungere le proprie sempre crescenti aspirazioni e dall'insufficienza di strumenti per comprenderne le motivazioni.

Tale concetto è sostenuto da altri economisti, tra i quali si ricordano Robert E. Lane (2000) e Frey, Stutzer (2007), che hanno poi approfondito la teoria di Easterlin, ad esempio, proponendo una curva della felicità in relazione all'età di una persona, che viene di seguito riportata:

### Grafico 3: Rapporto tra felicità ed età



Fonte: elaborazione da Frey, Stutzer (2007)

La forma ad “U” testimonia come gli autori identificano un punto, corrispondente alla mezza età, quindi intorno ai 40 anni, nel quale la felicità generalmente si minimizzerebbe; il motivo sarebbe da ricondurre, appunto, al fatto che questa fase viene identificata come l’età delle aspirazioni frustrate, nella quale ci si rende conto dell’impossibilità di soddisfare quei desideri materiali coltivati in età giovanile.

La soluzione fondamentale proposta da Easterlin, ma anche da tanti altri autori tra i quali Richard Layard (1980), è cominciare a rivolgere l’attenzione verso “l’istruzione”, attraverso la quale raggiungere due obiettivi:

- Rendere consapevoli le persone dell’impossibilità di raggiungere la felicità attraverso i soli beni materiali;
- far capire ciò che conta realmente per la propria felicità: i beni immateriali e in particolare quelli relazionali.

Philip Brickman e Donald Thomas Campbell (1971) sostengono, poi, la “teoria dell’adattamento”, secondo la quale alcune nuove condizioni, che siano positive o negative, vengono metabolizzate dall’uomo dopo un determinato arco di tempo. A conferma di tale teoria, lo stesso Brickman (1978), insieme a Coates e Janoff-Bulman, ha rilevato che la contentezza per aver vinto alla lotteria, dopo un picco iniziale, passa velocemente mentre, dall’altro lato, anche un grave trauma come ad esempio la perdita di un arto, viene con il tempo pressoché superato e si ritorna ad un buon livello di felicità. In conclusione, sul medio-lungo periodo, una sfortunata



vittima di un grave incidente stradale e un fortunato vincitore della lotteria risultano avere un livello di felicità simile a quello registrato prima dei due eventi. Da precisare, in modo da attribuirle ancora più valore, che tali tendenze risultano confermate da numerosi studi, sia soggettivi che oggettivi<sup>2</sup>.

In questi e in numerosi altri casi, gli effetti di qualsiasi tipo sul benessere di una persona sono solo temporanei e pertanto non sono in grado di incidere veramente e strutturalmente sul livello di felicità.

Daniel Kahneman (Kahneman e Riis, 2006), psicologo ma premio Nobel per l'economia nel 2002, ha poi ripreso i contributi basati su aspirazioni e adattamento, distinguendoli tra quelli che lui definisce due "rulli":

- Il rullo edonico, basato sull'adattamento; così come sostengono Brickman e Campbell, le persone si adattano ai cambiamenti, quindi variazioni quali aumento del reddito e miglioramenti negli standard di vita materiali producono effetti sul benessere solo nel breve periodo; si ricordi a questo proposito l'esempio sulla soddisfazione solo temporanea derivante dalla vittoria alla lotteria;
- il rullo delle aspirazioni; così come sostiene Easterlin, i risultati soddisfacenti sono quelli che riescono a soddisfare le aspirazioni personali. Il problema è che ad un aumento del reddito e delle condizioni materiali, corrisponde un aumento delle aspirazioni sui relativi beni e, quindi, sarà necessario un intenso e continuo aumento dei consumi per almeno mantenere lo stesso livello di soddisfazione. Si ricordi a questo proposito

---

2 Si vedano, ad esempio, Cavazzoni (2014) e Becchetti (2012).

l'esempio delle aspirazioni crescenti sul modello di automobile, all'aumentare del reddito.

Kahneman sceglie proprio di utilizzare la metafora dei rulli per dare l'idea chiara di quello che è il cosiddetto *effetto treadmill* che si sta descrivendo; infatti come una persona che si trova a correre su un rullo, nonostante gli sforzi, si ritroverà sempre nel medesimo punto, allo stesso modo il livello di felicità non sarà in grado di aumentare seppur in presenza di aumenti nel reddito pro capite. Gli effetti dei due rulli di fatto si sommano nell'ambito dei beni materiali, annullando così gli effetti di aumenti di reddito sul benessere e spiegando in questo modo il "paradosso di Easterlin"; per Kahneman, infatti, la felicità dipende da altri fattori, quali i geni, la cultura, la situazione familiare, affettiva e civile, che a differenza dei beni materiali non subiscono l'effetto *treadmill* che si è appena studiato.

Un altro contributo rilevante è quello dell'economista Tibor Scitovsky, che con il suo *The Joyless Economy* pubblicato nel 1976, è considerato il capostipite, insieme ad Easterlin, degli studi riguardanti il rapporto tra felicità e scienza economica.

Egli distingue tra due tipologie di attività che possono essere messe in pratica da ogni persona nell'intero arco della propria vita, e a cui corrispondono i relativi beni; ecco di seguito riportata la classificazione:

- Attività difensive, di *comfort*; sono tutte quelle che alleviano un dolore o un bisogno primario, che producono una mera sensazione confortevole e che vengono spesso attuate solo per abitudi-



ne, a volte senza rendersene conto. I relativi beni difensivi non richiedono particolari abilità, per cui sono relativamente facili da ottenere e, per di più, sono sottoposti al principio di sazietà, hanno cioè utilità marginale decrescente. Ad esempio mangiare è un'attività difensiva che permette di soddisfare il bisogno dato dalla fame ma che, appunto, perde di significatività man mano che si è sazi; si è quindi di fronte ad un'attività fondamentale ma che non permette di incidere sulla reale felicità, fioritura della persona. Altri esempi sono rappresentati da giornate passate davanti alla TV (in questo caso non si è neanche di fronte alla soddisfazione di un bisogno primario), da mattinate passate a dormire o da pomeriggi passati a far nulla.

- Attività creative, stimolanti (*stimulation*); sono quelle che invece sono alla base del vero benessere e consistono in tutte le tipologie di azioni che determinano, per utilizzare un termine ormai noto, la reale fioritura umana. Esempi si possono ritrovare nel risolvere un problema complesso, nel leggere un romanzo, nel coltivare un amore o un'amicizia, nell'imparare un'arte, nel fare sport, nell'affrontare una sfida e via dicendo. I relativi beni creativi hanno un'utilità marginale crescente perché, ad esempio, quando ci si appassiona e si impara un'arte c'è sempre più voglia di metterla in pratica e quindi si creano sempre maggiori stimoli. Nello sport, man mano che ci si allena, si migliora e si vedono i relativi risultati, questo fa sì che si creeranno sempre maggiori motiva-

zioni a continuare ad impegnarsi per raggiungere traguardi sempre più significativi; questo circolo virtuoso contribuisce fortemente al benessere. Ovviamente, per la loro complessità, richiedono capacità e un continuo sforzo finalizzato al miglioramento personale, ma è proprio così che si mette in pratica una “vita buona”.

È chiaro che i beni difensivi sono più semplici da ottenere rispetto a quelli stimolanti, perché hanno un minor costo d'accesso dovuto, appunto, alla facilità con la quale si possono ottenere. Come se non bastasse, i beni di *comfort* hanno spesso anche degli alti costi di uscita, determinati dall'assuefazione che provocano; l'esempio estremo è rappresentato dalla droga, perché la sua assunzione non richiede particolari abilità ed è pertanto semplice farne concretamente uso, mentre è estremamente chiara, purtroppo, la difficoltà con la quale se ne esce, a causa della dipendenza che genera.

La logica conseguenza esposta da Scitovsky è chiara: le attività difensive spiazzano con estrema facilità le attività stimolanti e spesso ci si rende conto quando ormai è troppo tardi; il tutto, si traduce in effetti negativi sulla felicità. Ecco la spiegazione che il suddetto economista fornisce in merito al paradosso evidenziato da Easterlin.

Va comunque ribadito che le attività difensive non sono tutte negative a priori, alcune infatti permettono il soddisfacimento di bisogni primari; quello che si vuole trasmettere è che è semplicemente sbagliato costruire la propria vita esclusivamente attorno a questa tipologia,



perché è fondamentale dedicare un consistente spazio anche a quelle stimolanti, che nonostante la complessità, sono veramente decisive.

Questa interpretazione è stata ripresa e sostenuta da numerosi autori, tra i quali si ricorda il grande sociologo Zygmunt Bauman, per il quale si raggiunge la felicità quando si affrontano e si riesce a “controllare” le sfide che ognuno si trova prima o poi ad affrontare; in altre parole non si deve rinunciare ad uscire dalla propria “zona di *comfort*”, perché la chiave è rappresentata, appunto, dalle attività stimolanti, mentre ci si sente persi quando aumentano le comodità.

La conclusione a cui giunge Scitovsky è che, per raggiungere la felicità, è fondamentale un’educazione civilizzante e acquisire abilità nel consumo per riuscire a distinguere i due tipi di attività e la relativa reale importanza.

Anche in questo caso, come per Easterlin, si ribadisce l’importanza dell’educazione, attraverso la quale generare consapevolezza di ciò che conta realmente; nel concreto, poi, Scitovsky si concentra sull’importanza di mettere in atto attività virtuose per sé stessi e per gli altri, in un’ottica di realizzare un’aristotelica *eudaimonia*.

Il contributo di Scitovsky è estremamente interessante, perché sottolinea, da un punto di vista leggermente diverso, un aspetto che si è largamente trattato ed è pertanto intrinseco nella concezione di felicità che si sta qui modellando: la fioritura umana si basa sui beni relazionali, ma poi si realizza nella sua pienezza anche attraverso altre attività stimolanti e virtuose che permettono l’attuazione di una “vita buona” e che consentono la realizzazione della persona.



Proseguendo l'analisi delle possibili cause del paradosso di Easterlin, fondamentali sono anche le interpretazioni basate sui "beni posizionali"; da questo punto di vista l'economista Fred Hirsch (1976) sostiene che la domanda di "posizionalità" di un soggetto è soddisfatta in base alla sua posizione relativa in un gruppo di riferimento all'interno della società. I beni posizionali attribuiscono cioè alle persone che li consumano uno *status* sociale che quindi genererà a chi non sarà in grado di goderne, come ad esempio i soggetti a basso reddito, una vera e propria frustrazione sociale.

Questi beni possono essere di tre tipi, come riportato da Orsini (2006):

- "beni per cui la soddisfazione che i consumatori traggono dal mercato dipende dalla posizione relativa nella gerarchia dei consumi (beni di *status*);
- beni soggetti a congestione, per cui il consumo altrui riduce l'utilità che ognuno ottiene dalla fruizione del bene;
- beni la cui offerta complessiva è fissa (e pertanto la cui allocazione costituisce un gioco a somma costante)" (p.5).

Nell'ambito delle teorie sul "confronto sociale", secondo l'economista Robert Frank (1985 e 2004) e la sua analisi sul "reddito relativo", la felicità di una persona "i" dipende dal suo reddito ma principalmente dalla differenza tra il proprio reddito e il reddito di riferimento. Infatti se il reddito di "i" aumenta, ma aumenta di più quello del gruppo di riferimento (per esempio quello dei suoi colleghi di lavoro), la felicità di "i" po-



trebbe diminuire; ecco la spiegazione di Frank al paradosso della felicità di Easterlin.

Frank pone l'accento sul conflitto tra individuo e gruppo sostenendo che nelle società moderne si crea spesso una "competizione posizionale", finalizzata ad ostentare e a ribadire il proprio *status* all'interno della società di riferimento, attraverso il consumo definito, appunto, posizionale riscontrabile nell'acquisto di auto di lusso, del telefonino di ultima generazione o di una bellissima villa. Il problema è che puntare su un aumento dei consumi per l'acquisto di beni posizionali, finalizzato ad ostentare la propria ricchezza, porta ad una situazione di "dilemma del prigioniero". Ognuno infatti può scegliere quanta parte del proprio reddito destinare alla spesa, ma non potrà determinare il comportamento delle altre persone. Se per esempio l'acquisto di un'auto più robusta della media porta a diminuire il rischio di incidenti mortali per il guidatore, molti soggetti acquisteranno un'auto più massiccia per proteggersi, facendo però sì che in circolazione ci siano tantissime auto robuste e vanificando così la loro spesa, dato che in questo modo il rischio rimane logicamente costante.

Frank perciò dimostra che spesso persone che producono reddito per trasformarlo in consumo ostentativo, non ottengono nessun miglioramento nella propria felicità, perché anche il gruppo di riferimento farà lo stesso.

In quest'ottica Hirsch (1976) sostiene che il campo dei beni posizionali e quindi della concorrenza posizionale, è un gioco a somma zero perché ogni miglioramento nello *status* sociale di una persona determina

un peggioramento per qualcun'altro. Non è quindi una concorrenza socialmente positiva ma, anzi, provoca una competizione selvaggia che erode il tessuto sociale.

Hirsch evidenzia anche che per cercare di migliorare la propria posizione relativa, si aumenta sempre di più l'impegno e lo sforzo, il che porta logicamente a sempre meno tempo libero da dedicare alla famiglia, alle passioni e in generale, per usare la terminologia di Scitovsky, alle attività creative e stimolanti. Per di più, tale sforzo si è visto essere in realtà vano perché la posizione relativa rimane spesso pressoché la stessa. Ecco quindi che indicatori come il PIL o il PNL sono inadeguati, perché ad un loro aumento potrebbe, e spesso è effettivamente così, peggiorare la condizione relativa ma anche assoluta di qualcuno. Da questo punto di vista Hirsch sostiene la necessità di adottare un insieme organizzato ed integrato di indicatori sociali; tale proposta si sta via via attuando concretamente.

Hirsch sottolinea che la peggiore conseguenza di tutto questo circolo vizioso posizionale è il tramonto della socievolezza, intesa come altruismo e assistenza reciproca. L'amicizia infatti richiede tempo, ma in questo contesto si è visto essercene sempre meno; pertanto non è un caso che si rilevi uno spirito di solidarietà familiare maggiore nelle famiglie a reddito minore. Questa è la conseguenza della sempre maggiore attenzione ai beni materiali e quindi della pressione del tempo, il quale risulta, come ricordano Antoci, Sacco, Vanin (in Sacco, Zamagni, 2002), sempre di più una risorsa scarsa.

Ma, ancora più grave, è il fatto che tale grave tendenza alla perdita di socievolezza è stata ignorata dalla maggioranza degli economisti, principalmente perché,



secondo Hirsch, introdurrebbe una grave distorsione nelle loro analisi, che non sarebbero in grado di gestire. L'economia "posizionale" ha portato quindi ad incoraggiare interessi egoistici, posizionali e rende quindi complicato applicare comportamenti orientati socialmente; ad esempio le grandi imprese capitalistiche attuali producono esclusivamente per vendere e guadagnare, non sono certo interessate al "cittadino che coopera" e quindi alla socievolezza, ma semplicemente al "consumatore che massimizza" (ecco la logica utilitarista).

Hirsch nomina questa tendenza "feticismo della merce", ovvero la creazione e relativo assorbimento di una quantità eccessiva di merci che finisce così con il distruggere i rapporti sociali fondati sulla gratuità, sulla fiducia e sul rispetto. A questo proposito Hirsch utilizza l'ormai noto esempio del rapporto medico-paziente, dal quale si può anche generare, come fatto emergente, un bene relazionale; la commercializzazione della medicina in America ha logorato la possibilità di instaurare un tale rapporto genuino e fiduciario, tant'è che uno studio del 1969 dell'*American Medical Association* ha mostrato come 1 medico americano su 5 fosse perseguito per pratiche illecite, legate all'interesse di vendere quante più medicine possibili, in un'ottica di consumismo che si allarga persino al campo della salute.

Altro fondamentale problema è quello che Joseph Shumpeter e poi altri economisti quali Anthony Downs, Gary Becker (Premio Nobel per l'economia nel 1992) e Harry Gordon Johnson, definiscono "imperialismo dell'economia" (che si è già trattato nel presente lavoro sotto le vesti di "imperialismo economico"), termine introdotto per la verità da Kennet Boulding (1969), il

quale evidenza come tale meccanismo perverso si stia trasmettendo ad altri ambiti; un esempio è la politica, nella quale la concorrenza spietata per essere eletti sta andando a scapito della partecipazione popolare e di politiche orientate al bene comune di lungo periodo.

Tutto ciò genera, come sostiene l'economista John Kenneth Galbraith (2014), un sempre maggiore squilibrio tra opulenza privata e squallore pubblico sociale, testimoniato dalle disuguaglianze riscontrabili nel confronto tra ricche multinazionali e quartieri poverissimi. Viene così a mancare la base di "moralità sociale" che dovrebbe essere alla base di una società; si tende a non fidarsi, quindi ad assicurarsi stipulando contratti, si prediligono gli incentivi economici a scapito delle motivazioni intrinseche e così via. Un esempio portato da Hirsch (1976), che conferma anche gli USA al primo posto come caso negativo per eccellenza in termini di qualità delle relazioni, è rappresentato dalla tendenza dei bar americani "dove i clienti stanno seduti di fronte alle bottiglie e al barman anziché faccia a faccia tra di loro, e dove la tecnica naturale di abordaggio consiste nel dire al barman 'un drink per la signora'" (p.98).

Lo studio sulle potenziali conseguenze nefaste dei beni posizionali sulla felicità delle persone è considerata sempre più centrale nell'ambito delle possibili spiegazioni del paradosso della felicità. Ciò non vuol dire che non debbano per nulla esistere, infatti una quantità contenuta di "beni posizionali puri" all'interno del mercato e della società, in determinati contesti e momenti, può anche rappresentare uno stimolo al miglioramento personale e conseguentemente "una molla per lo sviluppo"; in altre parole non devono essere demonizzati



a priori. Il problema sorge quando viene data un'eccessiva rilevanza a tali beni e quindi se ne diffondono in grandi quantità, perché allora si instaura, come mostrato da Frank, un circolo vizioso che determina un'impossibilità di aumento generalizzato del benessere; in questo caso si è di fronte a beni che Bruni e Zarri (2007) definiscono "pseudo-posizionali".

La tesi principale sviluppata da Bruni e Zarri (2007) "è riassumibile nei termini seguenti: i paradossi della felicità che affliggono le principali economie di primo mondo contemporanee sono riconducibili, in misura significativa, ad un sovra-consumo di beni pseudo-gratificatori come i beni posizionali e, in particolare, di beni pseudo-posizionali quali i beni posizionali di massa, [...] nonché ad un sotto-consumo di beni che invece possiedono un elevato potenziale gratificatorio come i beni genuinamente relazionali" (p.10).

Ecco che allora, in conclusione, se si riflette sui contributi riguardanti i beni posizionali, ci si rende conto che la soluzione per risolvere il paradosso di Easterlin si articola in due direzioni strettamente legate:

- La prima parziale soluzione è quella di ridurre le disuguaglianze sociali, in modo da impedire la nascita e la diffusione di quella frustrazione sociale provata da coloro che rimangono indietro; in questo modo si proteggerebbero il tessuto sociale e la base morale della società, anche se non si risolverebbe il problema alla radice;
- ecco che allora ci si dovrebbe concentrare, sul lungo periodo, verso una seconda soluzione che si presenta come la più complessa ma l'unica in grado di risolvere la questione dell'eccesso di

competizione posizionale; in breve, si dovrebbe andare in una direzione che porterebbe a favorire le virtù civili, la necessità di una vita buona, le attività stimolanti e non più, come purtroppo accade spesso oggi, i beni posizionali e quindi il consumismo e la competizione esasperata dal forte individualismo.

*In sintesi: mancanza di beni relazionali*

L'avvio di una grande crescita economica scandita dalle rivoluzioni industriali e favorita dalla rivoluzione neoclassica pareva essere un ottimo presupposto, circa due secoli fa, per arrivare ad un netto miglioramento della condizione umana; purtroppo però, tale promessa non è stata mantenuta a pieno. Ecco che allora in questo paragrafo si sono studiate le diverse interpretazioni di tale fallimento che, come sintetizza Bartolini in Bruni e Porta (2004), è dovuto ad esternalità negative della crescita che hanno portato ad un eccesso di beni materiali e ad una mancanza di beni liberi, stimolanti e soprattutto relazionali.

Molto chiaro ed efficace è, in questo senso, il seguente esempio portato da Bruni e Porta (2004). Si immagini una ridente cittadina della costa, dove il benessere deriva dal poter godere del mare e si ponga il caso che una grande impresa, una multinazionale, decida di aprire un impianto proprio in quella zona; il reddito pro capite medio aumenterà per merito dei posti lavoro creati, ma il tempo libero per andare al mare o per coltivare ad esempio amicizie calerà e soprattutto, realisticamente aumenterà l'inquinamento marino. Il comune e le imprese private cominceranno così a costruire piscine,



bagni e saune; verrà così offerto un bene “sostituto” del mare che provocherà un ulteriore aumento dell’inquinamento, a causa delle crescenti imprese costruttrici, e un ulteriore diminuzione del tempo libero, dovuto alla necessità di lavorare per potersi permettere l’accesso a tali beni economici (e non più liberi, come il mare). In questo modo si innesca un circolo vizioso attraverso il quale i beni liberi e relazionali verranno rimpiazzati da quelli economici e sostituti; ecco quella che Luigino Bruni (2004) definisce “trappola della povertà relazionale”.

L’effetto nefasto di un tale processo è lo sfaldamento del principio di gratuità e del capitale sociale. A tal proposito si immagini una città nella quale venga meno la qualità del tessuto sociale, nella quale di conseguenza ci sarebbe criminalità e si uscirebbe sempre meno a causa dell’inadeguatezza o della mancanza degli spazi pubblici; le persone si concentrerebbero quindi sul cosiddetto *home entertainment*, come playstation, computer, TV e via dicendo. Ovviamente in una situazione del genere la cooperazione, l’altruismo, la solidarietà e in generale le virtù civili sarebbero sempre più assenti.

Si è visto quindi che l’attuale sistema socio-economico è fortemente influenzato da una cultura individualista; questa impostazione ha portato ad un’eccessiva attenzione verso la competizione, la crescita economica e quindi verso il consumo di beni materiali.

Nel prossimo paragrafo si analizzeranno alcune conseguenze pratiche, concrete di quanto appena descritto, in modo da confermare l’affidabilità degli studi appena riportati e confermare la necessità di prendere dei provvedimenti.



In sintesi la soluzione, come sintetizzato da Bartolini e riportato da Bruni (2004), “per invertire la tendenza in corso, è quella di una massiccia azione culturale, che porti a prendere coscienza dei problemi sopra descritti, [...], e ad agire di conseguenza” (p.193).

### **Il futuro da evitare: una “società individualista”**

*Per essere individui, nella società degli individui, bisogna tirar fuori i soldi, un sacco di soldi (pag.15).  
Zygmunt Bauman (2006)*

Prima di esporre le proposte per riportare in primo piano le virtù cooperative, è importante analizzare in che direzione l'attuale sistema socio-economico occidentale si sta in parte muovendo e quindi alle conseguenze concrete alle quali la diffusione di una cultura utilitarista, capitalista e quindi individualista ha portato. In questo modo si auspica di chiarire ancora di più il pericolo che si sta correndo.

Tale organizzazione è stata descritta perfettamente da Zygmunt Bauman (2006), il quale la definisce “liquida”. Per il sociologo, la suddetta società è basata sulla ricerca ossessiva di un “vero me stesso” e sull'illusione che questo possa avvenire soltanto, appunto, individualmente; in un tale contesto, il consumismo diventa “il miglior amico dell'individuo”, tant'è che “per essere individui, nella società degli individui, bisogna tirar fuori i soldi, un sacco di soldi” (pag. 15). Ovviamente nella società liquida non c'è tempo per attività stimolanti, per la gratuità e quindi per le relazioni umane, le quali vengono sempre più marginalizzate. L'attuarsi



di questo circolo vizioso porta le persone a perdere il senso; aumenta così la frustrazione, la frenesia, l'insicurezza e lo smarrimento.

Da questo punto di vista, si riporta un contributo di Zamagni (2011a), per il quale la suddetta società si basa principalmente su due valori particolarmente pericolosi, che contribuiscono a vedere il futuro più come una minaccia che come una promessa.

Il primo mito è la tecnologia, a cui è legato il "paradosso della scelta"; ovvero, ogniqualvolta vi sia una decisione da prendere (e i giovani d'oggi ne sono sottoposti continuamente), nasce un dubbio e il dubbio può "pietrificare". Quindi se la scelta riguarda i mezzi, la tecnologia può aiutare a sbloccare la situazione; ma se la scelta riguarda i fini, la tecnologia può causare una grossa paralisi. A tal proposito, secondo Zamagni (2011a), "nessun progresso tecnologico potrà mai fornirmi il criterio di valore sulla cui base scegliere il mio piano di vita" (p.42); ecco il ricorrere di un'illusione attraverso la quale la società consumista spinge a ricercare nell'avanzamento tecnologico la chiave di volta di tutti i problemi, ma ciò non avverrà e così l'intera esistenza rischia di passare senza essere vissuta degnamente e senza uno scopo.

Una minaccia significativa che si sta diffondendo universalmente nell'attuale società occidentale e che rappresenta l'attuazione del suddetto mito, è rappresentata dall'uso scorretto dei *social network*; infatti questi strumenti rappresentano certamente un'opportunità, ad esempio, per rimanere in contatto con amici e conoscenti ma allo stesso tempo è necessario rendersi conto della loro potenziale pericolosità.

Sempre più giovani, e non solo, si costruiscono una propria “realtà virtuale” nella quale cercare amicizie o l’amore, esprimere le proprie idee, i propri sentimenti. Essi non si rendono conto, però, che ciò che offre un *social network* è solo un surrogato di ciò che offre la realtà; il motivo è che viene meno l’identità, il rapporto faccia a faccia e, in sintesi, la vera dimensione relazionale, quella che permette un contatto, un abbraccio, la possibilità di guardarsi negli occhi o un bacio. A questo proposito Sennet (2012) sostiene che l’uomo è un animale che coopera, fin dall’infanzia, ma le nuove tecnologie rischiano di limitare fortemente questa virtù, simulandola senza dare ad essa sbocchi reali. Ecco perché i *social network*, se usati come un fine e non come un mezzo, rappresentano un grande pericolo, soprattutto per i giovani, che finiranno col costruirsi una realtà virtuale infelice priva di tutto ciò che rende la vita degna di essere vissuta.

A questo proposito, un sondaggio svolto in Italia dal *Centro per la salute del Bambino Onlus* sul rapporto tra infanzia e tecnologie digitali evidenzia che un bambino su cinque prende contatto con un cellulare già nel primo anno di vita e fra i 3 e i 5 anni di età addirittura l’80% è capace di usare telefonini e tablet. Per quanto riguarda gli adolescenti, uno studio del *network* europeo coordinato dalla Cattolica di Milano *Net Children Go Mobile* sottolinea che oltre il 50% di loro tiene acceso il telefonino giorno e notte; ma il punto più allarmante è che molto spesso i genitori usano le tecnologie digitali per calmare i capricci dei figli, non rendendosi conto che così si incentivano altri comportamenti simili in futuro. Da questi dati si può evincere che i bambini tendono sempre di più e sempre più prematuramente



a sostituire il tempo dedicato alle relazioni con amici e famiglia con quello dedicato alle tecnologie digitali; ecco che, così, rischia di verificarsi un grande pericolo per un bambino: l'isolamento.

Non devono stupire neanche i risultati di alcune ricerche che evidenziano la minor felicità di quei Paesi dove è molto alto il tempo passato davanti alla TV (Bruni e Stanca, 2008) e la correlazione positiva, nei paesi OCSE, tra ore passate davanti alla TV e ore di lavoro (Corneo, 2002). Ecco un'altra dimostrazione del circolo vizioso che porta all'attuarsi della trappola di povertà relazionale: una persona stanca dalle tante ore di lavoro cercherà dei surrogati dei beni relazionali, perché costano meno, richiedono uno sforzo minore e minor tempo rispetto al coltivare vere amicizie, che richiedono un maggior investimento e sono più fragili, quindi più rischiose.

Anche l'esempio portato da Luigi Einaudi (1977) è in questo contesto molto utile; secondo lui, infatti, la radio (come oggi la TV o internet) è uno strumento utile per istruire ed allietare, ma se usata troppo frequentemente, se cioè si supera un punto critico, può divenire causa di "imbecillimento" e di dipendenza dalla quale è difficile tornare indietro. Ecco quindi un esempio di spiazzamento dei beni relazionali a favore del bene "sostituito" radio; da questo punto di vista, secondo Einaudi (1977): "Siamo di fronte non ad una società di uomini vivi, ma ad un aggregato di automi manovrati da un centro, da un'autorità superiore" (pp.319-320).

È significativa, a conferma di quanto è stato appena illustrato, la scelta del *Time* che, solo dieci anni dopo aver celebrato il web come "figura dell'anno", lan-

cia oggi un allarme riguardante la pericolosa “cultura dell’odio” che oggi sta invadendo il web stesso.

Il secondo mito rilevato da Zamagni (2011a), ma evidenziato fortemente anche da Bauman (2006), è appunto quello dell’individualismo assiologico, attraverso il quale si nega la natura relazionale delle persone; ogni uomo deve cioè realizzarsi autonomamente, in coerenza con quella che si è vista essere la cultura utilitarista.

Un esempio preoccupante, tipico di una tale società, è rappresentato da città che non sono più in grado di sviluppare un ambiente socio-relazionale. Fino all’epoca moderna le città erano progettate sul concetto di relazionalità e di primato della persona, ma oggi in tanti casi si presentano senza spazi comuni di qualità; le cause sono diverse: l’espansione urbana ha determinato la nascita di quartieri senza identità, il traffico ha determinato la distruzione del tessuto sociale a causa di ambienti pedonali sempre più inadeguati e insicuri, senza dimenticare gli ovvi problemi determinati dallo smog e dall’aria inquinata. In sintesi, l’automobile ha preso il sopravvento sulle persone e l’interesse privato su quello pubblico e relazionale.

Il risultato è che, a causa di spazi comuni sempre più degradati, si passa sempre più tempo a casa, per cui soprattutto le categorie deboli come i bambini e gli anziani sono sempre più soli; ad esempio proprio gli anziani sono sempre più spesso privati di quegli spazi comuni, come le piazze e i parchi, che influirebbero considerevolmente sulle loro possibilità di relazionalità e quindi sulle possibilità di evitare lo spettro della solitudine. Donati e Solci (2011), in riferimento invece ai ragazzi, osservano oggi una tendenza allo sfaldamento del capitale sociale,



della quale la condizione giovanile costituisce l'esempio per eccellenza. Le cause sono proprio da ricercare nella tendenza da parte dei giovani a rinunciare a scendere in strada per giocare o ad andare al parco e in piazza con gli amici; oggi le nuove generazioni preferiscono sempre di più stare in casa e concentrarsi sull'*home entertainment*, tendenza testimoniata dal vertiginoso aumento delle ore passate davanti alla TV (Costa e Kahan, 2001).

In questo contesto, ciò che all'interno della città viene considerato di qualità è sempre più costoso; ecco che viene meno ciò che dovrebbe rappresentare un pilastro della società: la gratuità. Così i più poveri, non potendo accedere a determinate costose opportunità, vengono condannati al ruolo di perdenti; anche da qui la spinta a lavorare sempre più duramente, sacrificando ad esempio amici e famiglia, in modo da guadagnare sempre più denaro utile a potersi permettere quei beni che determinerebbero uno *status* sociale accettabile e che soddisferebbero la cosiddetta domanda di posizionalità.

Osservando ad esempio gli USA, Bartolini (2010) sostiene che si stanno diffondendo oggi le città a bassa densità, fatte di periferie solitarie, lontane da musei, teatri, parchi e pensate quindi per le auto e non per i pedoni o per le attività stimolanti, come quelle culturali. Ci si rifugia quindi in quei centri commerciali che rappresentano la manifestazione perfetta dell'ossessione materialista e che escludono chi non se lo può permettere.

In conclusione, si sta creando la necessità di denaro per stare al passo con vite sempre più costose e solitarie, determinate anche da città antirelazionali nel quale scompare il principio di gratuità a favore, appunto, di un individualismo assiologico.

Sarà già purtroppo chiaro che tali tendenze non sono semplice utopia ma sono diffusamente radicate. A questo punto però, per proseguire l'analisi con maggiore accuratezza, è necessario constatare che all'interno dell'attuale società occidentale esistono differenti vie che, seppur con proposte diverse, potrebbero portare a società basate sulle caratteristiche appena viste e quindi su una radice comune: l'individualismo.

Ecco che allora si procederà dividendo il capitolo in due paragrafi che descriveranno due possibili derive, due facce della stessa medaglia, verso le quali l'attuale società occidentale potrebbe dirigersi.

### *Troppo mercato*

*Il diverso spaventa persone spaventate e sole in una società dove i legami sociali si disgregano; [...] il problema principale è l'identità degli autoctoni. [...] Nel deserto dei valori del consumo non nasce nuova vita sociale. E le persone sole hanno paura del cambiamento e della diversità (pp. 201-202).*

Stefano Bartolini (2010)

La prima tipologia di deriva è quella verso la quale gran parte dell'occidente sta rischiando concretamente di dirigersi e, in parte, lo sta già facendo: una società basata su un capitalismo ossessivo e quindi sul consumismo.

Per tanti anni infatti un sistema socio-economico di questo tipo, basato sull'exasperazione del libero mercato a scapito di uno Stato marginale e sulla ricerca del profitto prima di qualunque altro valore, è stato posto come obiettivo a cui puntare, in nome di una crescita



economica che avrebbe, da sola, rappresentato la chiave per lo sviluppo. Tale visione si è concretizzata in un consumismo compulsivo, il quale è stato quindi posto in primo piano, trainato dalla convinzione che anche da esso sarebbe dipeso un aumento del benessere generale delle persone; si è visto però, e si vedrà nello specifico in queste pagine, che oggi i fatti raccontano un'altra verità e l'attuarsi del paradosso di Easterlin è stata la prima dimostrazione del fatto che la società consumista e capitalista non è in grado di portare alla felicità.

Il problema è che tanti anni di supremazia hanno fatto sì che i valori consumisti e le relative tendenze si propagassero diffusamente nella società occidentale, per questo non è facile oggi invertire la tendenza.

Si vedrà comunque che ci sono molti segnali (provenienti soprattutto dal basso, dal "locale") che spingono ad essere ottimisti ma, per ora, facendo un passo alla volta, è importante analizzare quali sono gli effetti e le conseguenze alle quali un sistema di questo tipo ha portato e rischia ancora di portare in futuro.

Innanzitutto va specificato che l'esempio per eccellenza di una società capitalista e consumista è rappresentato senz'altro, come sostiene anche Bartolini (2010), dagli USA, seppur molti suoi tratti tipici si ritrovino in generale in tutto il mondo occidentale; si sottolinea tuttavia che non si stanno definendo gli Stati Uniti come una società totalmente da rifiutare, si sostiene semplicemente che ne presentano molti tratti tipici e i contenuti di questo paragrafo sembrano dimostrarlo.

Entrando nel merito, negli USA gli orari di lavoro si sono allungati, c'è sempre meno tempo a cui si lega una sempre maggiore pressione che provoca, tra le altre



cose, un aumento di depressione ed ansia. A tal proposito, l'economista Stefano Bartolini (2010) ha effettuato un'analisi di vari studi riguardanti le malattie mentali in USA e ciò che emerge è un quadro assolutamente preoccupante: i disturbi, in particolare depressione ed ansia, sono in rapida espansione e il rischio di sperimentarli almeno una volta nella vita è aumentato. Il problema è inoltre generazionale perché i soggetti maggiormente a rischio sono gli adolescenti, i quali vengono colpiti in età sempre più giovane e sempre più frequentemente.

Proseguendo con le cattive notizie evidenziate da Bartolini (2010), le persone negli USA sono sempre più sole, le famiglie sempre meno unite, la solidarietà, l'onestà, la fiducia e la partecipazione civile sono in continuo calo; il risultato è un aumento della frustrazione che è confermato da ulteriori dati oggettivi, come l'aumento del tasso di suicidi, di alcolizzati o l'incremento nell'uso di psicofarmaci o di droghe, che provano in modo sempre più inconfutabile che il livello di felicità è insoddisfacente e il sistema socio-economico capitalista non solo non è in grado di farne fronte, ma non possiede nemmeno gli strumenti necessari a comprendere che esiste un problema che sta pericolosamente diventando sempre più consistente.

In una tale società nella quale il consumismo e la selvaggia concorrenza posizionale si diffondono praticamente in ogni sfera, le relazioni sono logicamente, come si è già detto, in costante declino; sempre di più ci si inserisce in un circolo vizioso nel quale si cerca di compensare la povertà relazionale, quindi la solitudine, con il denaro e con il lavoro (Bartolini e Bilancini, 2010), attraverso i quali "comprare" dei surrogati a basso costo delle relazioni.



Il problema americano, come sintetizza Bartolini (2010), si basa su tre punti:

- Ci sono beni liberi che non si possono comprare, come ovviamente quelli relazionali;
- l'economia offre dei sostituti costosi di tali beni;
- la crescita economica provoca una diminuzione nella disponibilità di beni liberi.

Questo meccanismo si autoalimenta determinando un aumento del PIL, ma un crescente degrado ambientale e relazionale; si crea una società nella quale gratuitamente si può fare ben poco. Ad esempio un'impresa dove manca il valore relazionale "fiducia nei dipendenti" predisporrà un sistema di videosorveglianza, comprando telecamere; in questo modo, a livello macro, si alimentano le transazioni e quindi i consumi, contribuendo ad un incremento del PIL; ma logicamente, in una tale trappola di povertà relazionale, la fiducia continuerà a calare e comporterà un peggioramento nel benessere, oltre che nelle performance di medio-lungo periodo dei lavoratori, che si sentiranno sempre più frustrati. Questo è ciò che è successo negli USA, dove le spese per il lavoro di guardia sono drasticamente aumentate tra il 1890 e il 2002 (studio di Bowles e Jayadev, 2006) e dove sono tra le più alte nel mondo, nonostante non si contino le ingenti spese per oggetti, quali le telecamere di cui si diceva prima.

Tutto ciò si può descrivere, con una metafora, come un comportamento schizofrenico della crescita: con una mano crea, con l'altra distrugge.

Molti sostengono, in sintesi, che la maggior crescita USA sia un segnale di superiorità, invece si è appena visto che è sintomo di una maggiore compatibilità sociale e relazionale del modello europeo.

In questa società, i *media* e la pubblicità ricordano ossessivamente che è necessario ricorrere ai beni materiali per non essere esclusi, facendo passare il messaggio: “consumo dunque sono”.

La pubblicità gioca un ruolo fondamentale, perché è perfettamente consapevole dei bisogni non materiali delle persone e che una persona realmente felice non consuma, ma il suo obiettivo è vendere beni materiali; per questo motivo persuade e promette, ingannando, il raggiungimento del benessere attraverso i beni economici, che in realtà sono solo, appunto, dei surrogati. Lo stratagemma posto spesso in essere dai pubblicitari è molto semplice ma altrettanto astuto: in una pubblicità si mostra ciò di cui si ha veramente bisogno (amici, amore e in generale lo stare insieme ne sono esempi frequenti) e poi la si collega ad una cosa di cui non si ha invece bisogno ma che si vuole vendere. Ecco come, uno *spot* riesce ad indurre le persone ad acquistare beni materiali. Il risultato è che aumenta l'attenzione al consumo e calano i beni gratuiti, comuni e relazionali: un ambiente sano, la curiosità, vere e profonde amicizie e così via.

A conferma di quanto appena detto si riporta un passaggio dell'intervista rilasciata nel 2012 a *La Repubblica* da Zygmunt Bauman: “Il mercato ha fiutato nel nostro bisogno disperato di amore l'opportunità di enormi profitti. E ci alletta con la promessa di poter avere tutto senza fatica: soddisfazione senza lavoro, guadagno sen-



za sacrificio, risultati senza sforzo, conoscenza senza un processo di apprendimento. L'amore richiede tempo ed energia. Ma oggi ascoltare chi amiamo, dedicare il nostro tempo ad aiutare l'altro nei momenti difficili, andare incontro ai suoi bisogni e desideri più che ai nostri, è diventato superfluo: comprare regali in un negozio è più che sufficiente a ricompensare la nostra mancanza di compassione, amicizia e attenzione. Ma possiamo comprare tutto, non l'amore. Non troveremo l'amore in un negozio. L'amore è una fabbrica che lavora senza sosta, ventiquattro ore al giorno e sette giorni alla settimana".

Ciò che a questo punto dovrebbe essere sempre più chiaro è che il sistema consumista non solo porta a conseguenze nefaste, ma lo fa volutamente, manipolando persone sempre più spaesate e frustrate verso una soluzione ovviamente ingannevole: il consumo di beni materiali.

La causa di tutto ciò è che la fioritura delle virtù civili dipendono dalla cultura (e viceversa) e oggi, soprattutto in America ma in generale nel mondo occidentale, è diffusa una cultura consumista che si basa su motivazioni estrinseche (incentivi monetari e aumenti salariali ne sono l'esempio emblematico). Anch'esse concorrono a far venire meno ciò che veramente una persona è e vuole, perché distruggono la motivazione intrinseca, che è quella che fa muovere verso la fioritura personale; anche da qui deriva l'insorgere di disturbi mentali, della bassa autostima e delle difficoltà di autorealizzazione.

Certamente in una persona possono convivere le due tipologie; il problema è che spesso, però, in un determi-

nato ambito le motivazioni intrinseche ed estrinseche non si sommano, ma si sostituiscono, perché un individuo avrà una motivazione prevalente che lo spinge a fare una cosa e difficilmente una “somma di perché”, tutti sullo stesso piano. Un chiaro esempio è rappresentato dal caso di una scuola di Tel Aviv dove i genitori erano spesso in ritardo al momento di andare a prendere i propri figli al termine delle lezioni; la scuola ha quindi deciso di introdurre una multa per tali ritardi. Il risultato è stato contrario a quello desiderato: un aumento dei ritardi, a causa dello “spiazzamento” (*crowding out*) che la multa, ovvero un incentivo esterno, ha provocato sulla motivazione intrinseca dei genitori al rispetto degli orari.

Frey (2005) porta poi un altro esempio interessante. Si è detto che la società consumista ha spesso come riferimento un uomo egoista, attento quasi esclusivamente ai propri interessi e quindi praticamente privo di senso civico; questo ha fatto sì che si producessero spesso leggi e costituzioni rigide, adatte appunto a far fronte a uomini considerati di fatto dei farabutti. Questo atteggiamento provoca un effetto *crowding out* nel senso civico dei cittadini che rischia di creare quindi risultati inversi a quelli desiderati.

In sintesi, la società che si sta descrivendo è un tentativo di fare a meno delle motivazioni intrinseche, a favore di quelle estrinseche. In questo modo, il sistema capitalista è in parte riuscito a sostituire gli obiettivi genuini di autorealizzazione delle persone, dati da motivazioni intrinseche verso le relazioni, verso il lavoro e verso tutte le altre sfere, con il fine da esso imposto, quello del consumo ossessivo. Peccato che, in realtà,



sono proprio le motivazioni intrinseche a determinare la felicità; da qui il minor benessere delle persone.

Dal punto di vista del sistema politico, il problema frequente in una tale società, è la diffusione di quella che il politologo Colin Crouch (2009) definisce “postdemocrazia”; essa è una rappresentazione del già citato concetto di “imperialismo economico” e prevede la grande influenza della sfera economica sulle decisioni politiche a discapito della partecipazione del popolo. Le persone vengono così escluse dalle decisioni, hanno ruoli sempre più passivi e le loro esigenze vengono manipolate a vantaggio degli interessi delle grandi lobby; la forma rimane quella di una democrazia, ma viene meno la sostanza, ovvero la partecipazione civile. La società civile se ne rende conto e, delusa, si distacca dalla politica.

Analizzando per un attimo i dati rilevati dall’economista Bruno Frey (2002) e da Frey, Stutzer (2002) emerge una correlazione positiva tra partecipazione civile e felicità; l’Italia è uno dei paesi maggiormente insoddisfatti della partecipazione alla vita democratica nel proprio paese e, non a caso, presenta livelli di felicità tra i più bassi in Europa. È chiara la “frustrazione civile” presente nel Belpaese, confermata anche dalla forte sfiducia rilevata nei confronti dei partiti politici e nel Governo.

Uno dei motivi principali che ha visto la diffusione della postdemocrazia è, appunto, economico; ad esempio, nei casi in cui sia ammesso il finanziamento privato, la difesa di alcune lobby è un investimento per i partiti perché porterà loro ad avere delle entrate, mentre difendere un interesse non economico, ad esempio la protezione del benessere dei bambini, è “solo un co-

sto". Oggi le campagne elettorali sono determinanti ai fini del risultato delle elezioni, ma allo stesso tempo sono molto costose, guarda caso soprattutto negli USA, e quindi la tentazione di cedere alle pressioni economiche, trascurando ad esempio politiche relazionali, è sempre più forte.

È opinione sempre più diffusa, inoltre, che la post-democrazia sia incapace di affrontare questioni nuove, come la globalizzazione. Infatti, come ricorda Zama-gni (2011a), una democrazia dovrebbe basarsi su una società che sia il fine della politica, quindi condivisione delle scelte e assunzione di responsabilità da parte dei politici per le scelte fatte. Ma la globalizzazione sta facendo venire meno il rapporto tra democrazia e sue istituzioni all'interno di ogni confine nazionale, perché questi ultimi, in termini di "sovranità nazionale", non sono più così definiti; ecco che responsabilità e condivisione delle scelte sono sempre più a rischio e in un clima di incertezza e poca chiarezza è logicamente più facile mettere in atto eventuali pratiche finalizzate non al benessere della società ma agli interessi delle élites.

Inoltre esiste il noto fenomeno del "corto-termismo" dell'agire politico, ovvero politiche di breve periodo orientate alla rielezione, che ignorano lo sviluppo di lungo periodo e il concetto di "sostenibilità"; ne risultano così gravemente danneggiate soprattutto le generazioni future e il principio fondamentale dell'intergenerazionalità risulta sempre più a rischio.

Tutte queste difficoltà si riscontrano nella nascita e nell'ascesa, alimentata dalla frustrazione, di partiti populistici e addirittura, a volte, razzisti che pensano di risolvere i problemi della crescente infelicità attraverso la



chiusura rispetto all'altro, al diverso; peccato che una visione di questo tipo, di fatto, genera l'effetto opposto, una "guerra tra poveri" che va ad alimentare l'impoverimento relazionale e la frustrazione.

Si è accennato alle difficoltà che una simile società può determinare per i bambini, infatti un grave aspetto del problema è anche l'età infantile, perché è qui che avviene la formazione valoriale e, come osserva Bartolini (2010) sulla base del lavoro di Juliet Schor (2005), in ogni generazione si sta assistendo ad un leggero calo del benessere.

I valori consumisti ed individualisti vengono spesso inculcati sempre più precocemente ai bambini, i quali rischiano di diventare dei "piccoli adulti"; la pericolosità di tale fenomeno è aggravata dal fatto che i giovani sono più sensibili degli adulti a tali *input* provenienti dalle maggiori pressioni sul tempo, dalle difficoltà relazionali e dall'assedio dei media e della pubblicità. Ad esempio, la pubblicità fa passare il messaggio che senza un prodotto si è perdenti, e a questo i bambini sono molto sensibili. Quindi i bambini sono diventati il target primario perché sono più vulnerabili alla pubblicità rispetto agli adulti, ma anche perché guardano sempre più televisione, hanno un sempre maggiore potere d'acquisto e sono sempre più influenti negli acquisti delle famiglie. A questo proposito James U. McNeal, professore di marketing alla Texas A&M sostiene che "ci sono due modi per aumentare i clienti: o li sposti da un'altra marca o li cresci fin da piccoli". Questo tipo di formazione condiziona un bambino per il resto della vita, rendendo anche l'azione educativa dei genitori e della scuola sempre più complessa.



Inoltre nelle persone, ma soprattutto nei giovani, sta venendo meno quella che viene definita dal medico e psicoterapeuta Renato Palma come “senso della possibilità”, che consiste nella capacità di adattare l’ambiente alle proprie esigenze; oggi, infatti, si predilige diffondere il concetto di adattamento ad un ambiente dato e non viceversa. A tutto questo contribuiscono anche un sistema democratico nel quale la classe politica dirigente marginalizza la partecipazione popolare per agire invece nell’interesse dell’élite economico-finanziaria e un sistema scolastico che crea spesso stress e che non stimola la creatività, la cooperazione e la relazionalità. In una società così strutturata, il senso della possibilità viene sempre più limitato creando, soprattutto nei giovani, un senso di coercizione, di impotenza, di frustrazione che contribuisce, tra le altre cose, a generare rapporti intergenerazionali sempre più conflittuali.

Il risultato è che, concentrandosi sui dati della Schor (2005), i giovani americani sono sempre più infelici; passano sempre meno tempo a parlare in casa con la famiglia e, oltre all’aumento della depressione e del consumo di droghe ed alcool, particolarmente preoccupante è il fatto che tra i 9 e i 17 anni l’americano medio presenta uno stato d’ansia tale che nel 1957, a quel livello, si veniva ricoverati in cliniche psichiatriche.

Non è un caso che sia in aumento quel fenomeno chiamato “ritiro sociale” che si concretizza in quei giovani che, “schiacciati” da una tale società, decidono di tirarsi indietro, ritirandosi dallo studio e dal lavoro: i cosiddetti *Neet*; in Italia le stime calcolate nel 2016 parlano di addirittura 100 mila giovani in questa condizione.



Un autore che è riuscito, già ad inizio XX secolo, a prevedere l'essenza di una società consumista, è stato il filosofo tedesco Theodor Adorno, il quale fu un esponente della Scuola di Francoforte e si distinse per la sua critica radicale al capitalismo. La sua analisi è particolarmente interessante perché, come sottolinea il filosofo Alain De Botton<sup>3</sup>, riassume in tre punti la pericolosità di questo sistema socio-economico:

- Il tempo libero diventa tossico; Adorno pensava che le serate, le vacanze o i week end non dovessero essere dedicati semplicemente a distrarsi o a rilassarsi, perché il tempo libero è la principale opportunità di espandere e sviluppare se stessi, in modo da acquisire anche gli strumenti per migliorare la società. Ecco che quindi ci si dovrebbe dedicare a leggere libri, ascoltare musica, andare a teatro, coltivare relazioni e in generale a tutte quelle attività che Scitovsky definisce stimolanti. Il problema è che oggi il tempo libero è nelle mani di quella che Adorno definisce "industria culturale", una macchina dell'intrattenimento profondamente maligna, di cui i moderni film, la TV o i social network ne sono degli esempi; essa mira a distrarre, a rendere docili, confusi, incapaci di capire se stessi e a privare le persone della volontà di cambiare la realtà. Da questo punto di vista Adorno definì addirittura Walt Disney "l'uomo più pericoloso degli Stati Uniti". Per fare un esempio di tale sistema, la musica *pop* fa spesso passare il messaggio che per essere felici è necessario incontrare una persona speciale, trascuran-

---

3 Contributo pubblicato nella pagina web della rivista *Internazionale* il 15 gennaio 2016.

- do invece ciò che è veramente importante, ovvero un'empatia umana più generale e diffusa;
- il capitalismo non ci vende le cose di cui abbiamo veramente bisogno; di fatto la quantità di beni di consumo ad oggi disponibile è enorme ma è ormai chiaro che ciò che conta veramente non è acquistabile. L'industria capitalista, ovviamente interessata al profitto e non al vero benessere della società, fabbrica i desideri di persone sempre più accondiscendenti, passive e confuse, perché, come si è visto, le persone felici non consumano. Ecco che quindi, nonostante si pensi di vivere in un mondo di abbondanza, in realtà c'è sempre più scarsità di ciò di cui le persone hanno veramente bisogno, ovvero i valori relazionali e quindi le virtù civili; da qui il concretizzarsi del paradosso di Easterlin;
  - la radice del problema, nonché la principale barriera verso il progresso sociale, non è economica o politica ma è più strettamente culturale; Adorno, attraverso diverse analisi, evidenzia che le persone molto prima di essere omofobe, autoritarie o razziste sono immature e fragili. Ecco che quindi una società sana dovrebbe individuare, affrontare questi problemi e non, come fa spesso oggi, ignorarli o addirittura inasprirli.

Per chi pensa che quanto appena detto sia un'esagerazione frutto di un allarmismo ingiustificato, si ricorda che la conferma dell'insostenibilità di un sistema socio-economico capitalista si è già abbondantemente



avuta con la grave crisi scoppiata nel 2007, della quale tutto il mondo sta ancora pagando le conseguenze. Di fatto si è di fronte all'ennesimo paradosso: un sistema orientato solo al profitto che ha però provocato gravi difficoltà economiche per una fetta consistente della società; il motivo è semplice: lo scopo finale è sì il profitto, ma per pochi. A tal proposito il rapporto *Un'economia per il 99%* pubblicato dalla Ong "Oxfam" ad inizio 2017, mostra che le 8 persone più ricche del mondo detengono la stessa ricchezza netta della metà di popolazione più povera del mondo e tale tendenza è in aumento; in Italia nel 2016 la ricchezza dell'1% più ricco degli italiani è oltre 30 volte la ricchezza del 30% più povero dei nostri connazionali e 415 volte quella detenuta dal 20% più povero della popolazione italiana. Si è chiaramente di fronte a dati sconcertanti.

In questo senso Michael Spence, economista e Premio Nobel per l'Economia nel 2001, sostiene che le odierne economie avanzate sono finite in una "stagolazione secolare"; in sintesi Spence crede che la lunga crisi di cui si sta parlando non rappresenta semplicemente un fatto congiunturale ma diventerà lo stato normale dell'economia mondiale e per questo sono urgenti proposte nuove (come quella che verrà fornita nel prossimo capitolo). A dimostrazione di ciò che si sta sostenendo, vale la pena approfondire come si è giunti ad un tale crollo.

Il capitalismo è ed è stato, negli USA, una vera e propria corsa ai consumi, i quali si sono attestati a livelli addirittura maggiori rispetto al livello di crescita dei salari; ci si potrebbe quindi chiedere come si sono finanziati gli americani. La risposta è semplice: spendendo oltre le proprie possibilità e accumulando un enorme

debito; nello specifico, è l'ingente debito accumulato nel settore immobiliare ad aver rappresentato la miccia che è stata poi alla base della crisi scoppiata nel 2007. In tal senso parte tutto dal dissesto dei mutui *subprime*; si tratta di mutui che la banca concesse a persone con un reddito basso o insicuro ed è stata quindi un'operazione rischiosa per la banca, in quanto non era certo che i mutuatari riuscissero a ripagare il debito. Le banche continuarono comunque ad elargirli in grande quantità perché, dato il costante aumento dei prezzi delle case, in caso di mancato pagamento avrebbero potuto prendersi la stessa casa e rivenderla ad un prezzo più alto dell'ammontare del mutuo concesso. Si pensi, a titolo esemplificativo, che negli anni d'oro dell'era *subprime* si concedevano pure mutui cosiddetti *ninja*, dalle iniziali inglesi delle caratteristiche dei mutuatari: *No Income, No Job, nor Asset*, i quali pertanto con tutta probabilità non avrebbero potuto ripagare il debito.

La crisi ha poi contagiato tutto il mondo semplicemente perché la globalizzazione ha determinato un'interconnessione planetaria che è stata capace di provocare un effetto domino. Infatti, grazie alla deregolamentazione finanziaria e alla libertà di movimentazione dei capitali, questi ultimi sono stati diretti nelle piazze più affidabili, tra cui prima della crisi spiccava ovviamente Wall Street, e sono stati poi usati per elargire quel "credito facile" alle famiglie americane di cui si è parlato. Gli strumenti con i quali è stato finanziato tale credito sono stati spesso e volentieri pacchetti nei quali erano inseriti o per meglio dire, nascosti, "titoli tossici" ad alto rischio; pertanto non ci si è resi conto (o qualcuno non si è voluto rendere conto) dell'alta probabilità di



insolvenza che avevano: ecco la cosiddetta *cartolarizzazione*. Tale processo è stato chiaramente favorito anche dalle agenzie di rating, che hanno sempre definito tali titoli come sicuri, e da una supervisione istituzionale praticamente assente.

In questo modo tutto il mondo ha finanziato il credito facile agli americani ma, nel 2007, i prezzi delle case crollarono (scoppiò la bolla) e cominciarono anche le ovvie insolvenze delle tante famiglie americane che si erano indebitate troppo; le banche americane registrarono perdite sempre più ingenti ed ecco che scoppiò una crisi che si è poi estesa a tutto il sistema finanziario americano e mondiale, provocando fallimenti a catena (si ricordi, da questo punto di vista, il fallimento di Lehman Brothers avvenuto il 15 settembre 2008).

In un tale clima di insicurezza e paura, diffusa a livello mondiale, le banche cominciarono a restringere l'accesso al credito (*credit crunch*) e così la crisi finanziaria si trasmise all'economia reale: ecco la recessione.

Per di più, questa crisi è solo l'ultima di tanti altri episodi che si sono verificati dall'inizio del nuovo millennio e che testimoniano di un "capitalismo tossico", una giungla priva di un minimo di valori e principi etici, nella quale conta solo l'enorme avidità dell'élite finanziaria. Ma una grande responsabilità è anche degli "arbitri", le agenzie di *rating*, le quali devono valutare il rischio dei titoli e hanno un'enorme influenza sul mercato, ma hanno anche grandi conflitti d'interessi e quindi spesso valutano come affidabili titoli molto rischiosi.

Come sottolinea anche il film-documentario *L'economia della felicità* prodotto da Helena Norberg-Hodge, la finanza si sta sempre più allontanando dalla sua vera

funzione di credito verso chi ne ha bisogno e, quindi, dalla funzione sociale per la quale nasce, dirigendosi verso pratiche sempre più speculative e quindi finalizzate ai profitti di breve periodo di banche, agenzie di rating e manager.

Si è oggi di fronte all'ennesima dimostrazione del fatto che il capitalismo può funzionare solo con un fondamento etico. La soluzione, come sostiene Bartolini (2010) non è spingere i *manager* a comportarsi meglio, ma sostituirli con "gente migliore". Bisogna creare meccanismi di selezione della classe dirigente (economica e politica) e di riorganizzazione del sistema economico-finanziario basati sul senso di responsabilità, sul senso civico, sul rispetto di tutte le persone e sulla valorizzazione della cooperazione.

A questo proposito Latouche (2011) sostiene che tale crisi mondiale ha segnato la fine della società produttivista e non è solo una crisi economica, sociale o ambientale, ma è più profondamente una crisi culturale e di civiltà.

Ecco che quindi è urgente rendersene conto e agire di conseguenza, in modo da non giungere ad una società che a tratti è già di fatto realtà.

### *Troppo Stato*

Abbiamo tutto quello che ci serve per evitare la fame, la miseria, la povertà; una cosa che non abbiamo, una cosa che non ci può essere fornita dallo Stato, dai politici che stanno in alto, è lo stare insieme agli altri, stare con altre persone, far parte di un gruppo.

Zygmunt Bauman



È chiaro quindi che oggi all'interno della società occidentale è particolarmente viva una tendenza capitalista e consumista; si sono visti alcuni effetti che tale orientamento sta determinando e si è compreso, pertanto, che se questa disposizione culturale dovesse trionfare potrebbe portare a conseguenze nefaste.

Se però la direzione precedente rappresenta quella più pericolosa, perché più concretamente diffusa, non si deve cadere nel tranello di pensare che la soluzione sia semplicemente lo smembramento del mercato in favore di un massiccio intervento dello Stato: il ruolo di quest'ultimo è ovviamente fondamentale, come però lo è anche quello del mercato. La soluzione è piuttosto quella di correggere gli effetti perversi di entrambi in nome di una società che sia in grado di assicurare la pubblica felicità; questo tema tuttavia verrà trattato approfonditamente nel prossimo capitolo.

Ciò che si vuole dimostrare in questo paragrafo è che, nell'odierna società occidentale, non è solo il primato assoluto del mercato la potenziale minaccia, ma può esserlo anche un determinato atteggiamento dello Stato. Ecco quindi due possibili vie, ovviamente per certi versi molto diverse, che rischiano di portare allo stesso risultato: una società basata sull'individualismo, quindi infelice; va sottolineato tuttavia che mentre il caso precedente è preoccupante perché molto diffuso in tutto l'occidente, il caso che si esporrà qui lo è in misura minore, anche a causa delle crescenti difficoltà per le casse pubbliche di molti Paesi.

Il motivo per il quale una società basata sul "troppo Stato" potrebbe essere una minaccia sarà chiarito in questo paragrafo, attraverso l'esposizione di alcuni



tratti tipici di quello che è forse l'esempio per eccellenza del forte ruolo dello Stato: la Svezia.

Se infatti gli USA sono stati presi come riferimento principale per l'esposizione di alcune caratteristiche della società basata sul primato assoluto del mercato, la Svezia sarà qui presa come riferimento per fare la stessa cosa in riferimento ad una società basata su un atteggiamento oppressivo dello Stato (seppure si ribadisce che molti tratti sono comuni e tipici di pressoché tutto l'occidente).

Anche in questo caso, sia chiaro, non si vuole dire che la Svezia riproduce una "società sbagliata", sotto numerosi aspetti infatti il Paese scandinavo rappresenta addirittura un'eccellenza. Ciò che si vuole sottolineare è semplicemente che la Svezia presenta alcuni tratti negativi, tipici di una società individualista; tale concetto è stato descritto perfettamente dal regista e produttore cinematografico Erik Gandini nel suo documentario *La teoria svedese dell'amore*, pubblicato nel 2015; ecco che quindi vale la pena analizzare tale contributo.

Dal 1972 in Svezia attraverso il manifesto *La famiglia del futuro*, voluto dalla sezione femminile del partito Socialdemocratico allora guidato da Olof Palme, si diede vita ad un movimento in favore di un cambiamento della società, in modo da permettere a tutti di evolversi in maniera indipendente: gli adulti indipendenti dai genitori, uomini indipendenti dalle donne e così via. Il manifesto recitava quanto segue: "Ogni individuo dovrà essere considerato come autonomo, non come l'appendice di qualcun altro. È dunque necessario creare le condizioni economiche e sociali che ci renderanno finalmente individui indipendenti".



Ecco che allora si effettuarono una serie di riforme, da quella del sistema pensionistico a quelle relative a forme di sussidi, che edificarono un solido sistema di welfare equo e universalistico, in grado di proteggere i propri cittadini “dalla culla alla tomba”. L’obiettivo ultimo di un tale modello è quindi chiaro: garantire l’indipendenza e l’autonomia degli individui attraverso un massiccio intervento statale.

Da questo punto di vista, per *teoria svedese dell’amore* si intende proprio il fatto che tutti i rapporti umani autentici debbano basarsi sull’indipendenza delle persone.

Gandini fa comunque notare, in coerenza con quanto si sta sostenendo in questo lavoro, che il mito dell’indipendenza e dell’autonomia non è stata un’invenzione svedese, ma dell’attuale società occidentale; il discorso è che in Svezia sono stati particolarmente efficienti nel mettere in pratica tale credo.

Quarant’anni dopo quel manifesto, osservando i risultati, si può affermare che l’obiettivo è stato raggiunto e, come sostiene Gandini, la Svezia è oggi una “società di individui”: circa la metà degli svedesi vive da solo, il tasso più alto al mondo. Le relazioni con gli altri non solo non servono ma sono un peso che sempre meno svedesi sono disposti a sopportare. Addirittura anche per avere figli non è importante una relazione, tant’è che in Svezia va per la maggiore la fecondazione fai da te. Non a caso la percentuale di donne che scelgono di avere figli da sole è in continuo aumento. Il loro ragionamento, come sottolinea Gandini, è spesso il seguente: “sono istruita, ho un buon lavoro, perché dovrei cercarmi un uomo e sobbarcarmi altri compiti come pulire la casa o fare il bucato?” oppure “Ho pensato che fosse

meglio avere un figlio da sola, ed evitarmi la fatica di trovare un partner”.

Per quanto riguarda gli uomini, è in continuo aumento la tendenza a diventare donatori di sperma in nome del “bene dell’umanità”; questo avviene ad esempio tramite la Cryos, la banca del seme più grande del mondo: 170 litri di sperma in attesa di essere consegnati. Esistono persino metodi per l’inseminazione casalinga, con il prezzo delle fiale che parte da 63 euro fino ad arrivare a 12 mila euro per il “donatore esclusivo”.

Si è chiaramente di fronte all’apoteosi dell’individualismo, ma non finisce qui; infatti non solo in Svezia la metà delle persone vive da sola, ma 1 persona su 4 muore da sola.

Sempre più anziani passato le loro giornate soli, in casa e davanti ad una TV; tuttavia per rendere l’idea di come la loro solitudine sia una condizione sempre più diffusa, Gandini sottolinea che lo Stato svedese ha dovuto addirittura creare uffici appositi che si occupano di tutte le incombenze legali e burocratiche legate alla scoperta di un morto senza legami, nel disinteresse di figli e parenti. Sono dunque frequenti i casi di persone che muoiono senza che nessuno se ne accorga e senza tantomeno mancare a nessuno. Tali uffici provano a contattare i familiari, che però sembrano spesso non essere interessati e in molti casi addirittura non si riescono proprio a rintracciare; ecco che allora si procede ad entrare in casa dei defunti per cercare degli indizi sulla famiglia e se ancora non si trovano informazioni, tutti gli averi passano nelle mano dello Stato.

Un’immigrata siriana residente da tanti anni in Svezia, intervistata da Gandini, spiega che “gli svedesi non



sono razzisti, credono nei diritti umani e ci tengono agli altri, il problema è che vogliono mantenere le distanze, non vogliono fare avvicinare troppo nessuno; gli svedesi vivono per conto proprio: l'individuo è al centro di tutto. Non vogliono preoccuparsi nemmeno dei loro fratelli o della loro madre, appena raggiungono l'età adulta il loro interesse si concentra solo sull'individuo. Penso a tutte le persone che vivono da sole: non so se siano veramente felici”.

A tal proposito una svedese commenta: “non facciamo più parte di un gruppo, o di una famiglia, noi viviamo da soli, dietro a delle porte chiuse [...] la lotta per l'indipendenza ci ha accecati; che senso ha avere 100.000 euro in banca se poi non si è felici?”

Gandini documenta proprio come alcuni gruppi di giovani, esasperati da una tale tendenza e spinti dalla voglia di ricreare piccoli spazi di calore e comunità, si organizzino per ritrovarsi e per stare insieme nelle foreste svedesi. Essi spiegano che ormai i tipici svedesi lavorano e guardano la tv; per questo motivo loro hanno deciso di ritrovarsi in un ambiente diverso, per stare tra persone aperte agli altri, al contatto fisico, alla comunicazione vera con qualcuno, all'amore, alla solidarietà. Un ragazzo spiega: “A me questa esperienza ha dato la possibilità di sperimentare la felicità; la società ci fornisce sicurezza, non è in grado di dare la felicità”. Un altro aggiunge: “Il fatto che sia il sistema previdenziale a prendersi cura di noi è un problema, dovremmo prenderci cura gli uni degli altri [...] noi invece ci ritroviamo ognuno nel suo appartamento, gestiti dalla società e ci dimentichiamo di prenderci cura degli altri. Questo è davvero molto triste”.

La Svezia è un sistema efficiente, altamente organizzato, basato sul lavoro e sull'autonomia personale; da fuori sembra la meta perfetta. Il problema è che, provocatoriamente, l'uomo in Svezia non serve più a niente; l'individualismo e la solitudine rischiano di oscurare gli aspetti positivi di questo Paese, con un risultato netto negativo in termini di benessere.

In conclusione, secondo Zygmunt Bauman il quale è stato intervistato da Gandini, lo Stato può offrire molto, ma non lo stare insieme agli altri, stare con altre persone, far parte di un gruppo. Il problema è inoltre che "le persone che sono abituate ad essere indipendenti stanno perdendo la capacità di accettare la convivenza con altra gente perché sei stato già privato della capacità di socializzare", per cui "più siamo indipendenti, meno siamo in grado di fermare la nostra indipendenza e sostituirla con una piacevolissima interdipendenza".

Ecco che "quindi, in conclusione, l'indipendenza non è la felicità; alla fine l'indipendenza porta a una vita vuota, priva di senso e a una completa, assoluta, inimmaginabile noia" e la Svezia sembra rappresentare un esempio molto significativo di questa tendenza.

Si potrebbe discutere, a questo punto, su quale dei due sistemi sia preferibile, se quello svedese o quello americano; ciò che però si è esposto in queste pagine intende trasmettere il messaggio che entrambe le società, seppur con le logiche differenze, sembrano appartenere ad un unico paradigma, che presenta delle notevoli criticità in un'ottica di assicurare la felicità pubblica e privata. Zamagni (2011b) a questo proposito sostiene che un'efficienza separata dalla solidarietà diventa efficientismo; e una solidarietà separata dall'efficienza de-



genera in assistenzialismo, più o meno paternalistico.

Il sistema economico e sociale è una creazione umana e dalle sue scelte dovrebbe dipendere; ma al contrario, all'interno delle società appena descritte, la vita sembra essere scandita da un percorso forzato orientato alla necessità di avere sempre più denaro, di essere sempre più indipendenti l'uno dall'altro e dalla rassegnazione data dall'ineluttabilità di cose troppo grandi per essere gestite o controllate; ecco il venir meno di quello che Renato Palma ha definito come senso della possibilità.

Tali società non sembrano adatte al perseguimento della felicità, anzi, in maniera subdola a volte la contrastano con forza, commercializzando o comunque banalizzando i valori relazionali e le virtù civili. Non appaiono quindi in grado di garantire ciò che è alla base di una vita felice, e un sistema socio-economico non in grado di far raggiungere il fine ultimo della vita, ovvero la felicità, non può avere senso.

È quindi urgentemente necessaria una forte azione culturale che renda consapevoli che una società individualista è un rischio concreto certamente, ad esempio, per gli USA che la stanno già in parte sperimentando ma in generale per tutto il mondo occidentale. Il fatto che in Europa la situazione sembri essere ancora leggermente migliore non deve far sedere sugli allori, ma deve far capire che non è ancora troppo tardi. L'Europa deve infatti cambiare marcia e ha le potenzialità culturali, sociali ed economiche per farlo.

Riflettendo su tutti gli aspetti trattati finora, una delle sfere che ci rimette di più sono le PMI che nella loro dimensione locale vengono schiacciate dal potere delle grandi imprese multinazionali e dall'autoreferenzialità

del “globale”; proprio questo tema, che rappresenta il fulcro di tale lavoro, è emerso con forza nel primo capitolo e proprio l’avanzamento di proposte per far fronte a tale grave criticità sarà il tema dei prossimi due capitoli. Prima, però, proprio per fotografare con chiarezza lo stato di salute delle PMI italiane e locali è bene dedicare a loro un paragrafo, così da inquadrarle all’interno del difficile contesto globale appena descritto, un globale che come detto risulta esserle particolarmente avverso.

### **Le PMI all’interno del “globale”**

Entrando nello specifico, quindi, qual è lo stato di salute delle PMI italiane e locali? In altre parole quali sono le conseguenze dell’appena descritta impostazione globalizzata ed individualista su quelle che sono il vero motore dell’economia italiana?

Stando ai dati di Confcommercio, in Italia il 95% delle imprese ha meno di 10 addetti e, tecnicamente, le PMI costituiscono il 99,9% del totale del tessuto produttivo italiano; il nostro Paese è leader tra i maggiori Paesi dell’Unione Europea per rilevanza dell’occupazione nelle PMI con il 78,7% degli addetti delle imprese (in Emilia-Romagna il dato si ferma al 60,3%, una percentuale comunque molto importante).

Inoltre nel rapporto annuale di Confartigianato del 2016 si legge che sono nate 319 imprese artigiane al giorno, l’export è stato di 117,4 miliardi di prodotti (1,5 miliardi in più sul 2015, un vero record), i piccoli imprenditori spendono 5 miliardi all’anno in innovazione, 6.600 euro per addetto, il 6,5% sopra la media di tutte le imprese. Quanto a produttività, in tre anni le piccole imprese manifatturiere hanno fatto meglio (+10,7%)

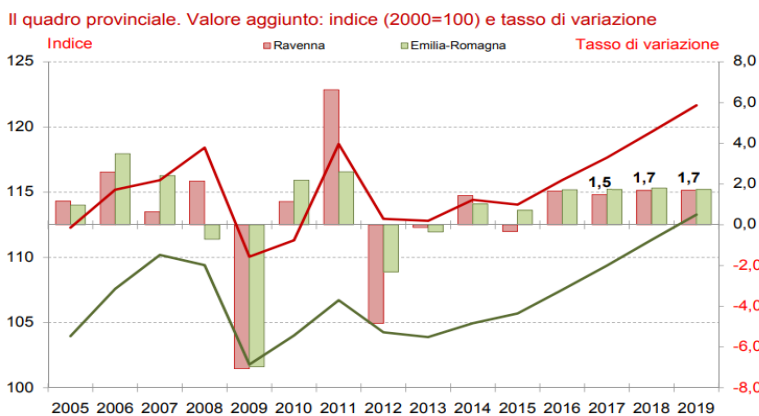


delle grandi imprese italiane (+1,6%) e delle piccole aziende tedesche (+0,8%).

Nel 2016 sono nate 319 imprese artigiane al giorno, si legge nel Rapporto annuale di Confartigianato. L'export è stato da record: 117,4 miliardi di prodotti (1,5 miliardi in più sul 2015). I piccoli imprenditori spendono 5 miliardi all'anno in innovazione, 6.600 euro per addetto, il 6,5% sopra la media di tutte le imprese. Quanto a produttività, in tre anni le piccole imprese manifatturiere hanno fatto meglio (+10,7%) delle grandi imprese italiane (+1,6%) e delle piccole aziende tedesche (+0,8%).

Per quanto riguarda il locale, le statistiche della camera di commercio di Ravenna confermano l'andamento appena descritto su scala nazionale; infatti dal quadro provinciale emerge che, dopo gli anni della crisi, il valore sta tornando con difficoltà a crescere, ovviamente trainato dalle PMI che, come a livello di sistema-Paese rappresentano la locomotiva economica.

Si riporta di seguito una tabella elaborata dalla camera di commercio di Ravenna che rappresenta appunto il concetto appena esposto:



Fonte: elaborazioni Sistema camerale regionale su dati Prometeia, Scenari per le economie locali, aprile 2018



Anche per quanto riguarda la provincia di Forlì-Cesena, il 94,5% del sistema imprenditoriale provinciale è costituito da imprese con meno di 10 addetti che anno dopo anno creano un importante valore aggiunto per la comunità (+1,1% nel 2018 rispetto al 2017).

In sintesi sia su scala nazionale che locale, si sta parlando delle PMI come il motore dell'economia italiana, sotto tutti i punti di vista.

L'attuale sistema socio-economico, però, sembra non rendersene conto o comunque se ne rende conto, continua a fare gli interessi di altre categorie.

Ad esempio il carico fiscale per le PMI arriva al 43%; soltanto la Francia ci supera (47,5%). In pratica paghiamo 24,3 miliardi di tasse in più rispetto alla media europea. Per le piccole imprese il prelievo maggiore si registra nei Comuni più inefficienti: tra Imu, Tasi e addizionale Irpef un piccolo imprenditore versa 4.373 euro l'anno. Il cuneo fiscale sul costo del lavoro dipendente - pari al 47,8% - è 11,8 punti superiore al 36% della media Ocse. Peggiori d'Europa anche per la tassazione dell'energia (2,8% del Pil, superiore di 0,9 punti alla media dell'Eurozona). Record negativo pure per il prezzo del gasolio: 1,128 euro al litro, il più alto nei paesi dell'Euro. Senza parlare poi dell'energia elettrica che costa alle piccole imprese il 25,6% extra. Le tariffe per la raccolta dei rifiuti sono aumentate negli ultimi cinque anni del 18,7% (ma solo del 7,9% medio in Europa).

Ancora, i finanziamenti bancari alle imprese artigiane sono invece calati di 2,7 miliardi nel 2016 (-5,9%) e di 13,5 miliardi (-24,3%) sul 2011; tra il 2011 e il 2016 i prestiti all'artigianato sono calati di un quarto. Nonostante il fallimento di una decina di istituti di credito abbia originato



un costo di oltre 60 miliardi di euro a carico dei risparmiatori, delle banche concorrenti e del bilancio pubblico, l'Ufficio studi della CGIA di Mestre denuncia che il nostro sistema creditizio continua a premiare chi, in buona parte, ha causato questo dissesto: ovvero le grandi famiglie industriali, i gruppi societari e le grandi aziende. In buona sostanza dei 1.500 miliardi che alla fine di settembre 2017 gli istituti di credito italiani avevano erogato a famiglie, imprese e società non finanziarie, 1.200 sono stati prestati a un ristretto numero di soggetti che, è proprio il caso di dire, presenta un elevatissimo potere negoziale.

Appena il 15,2% delle aziende accede alla banda larga ad alta velocità (31,7% nella media europea), mentre i Comuni gestiscono online solo il 3% dei servizi richiesti da cittadini e imprenditori.

Ciliegina sulla torta: la pubblica amministrazione fa aspettare in media 95 giorni per onorare le fatture per beni e servizi richiesti alle PMI (il debito commerciale accumulato è pari a 64 miliardi). In Europa siamo a 46 giorni e una legge italiana fissa il limite a 30 giorni.

A questo punto non ci si potrà stupire osservando i seguenti dati, che evidenziano una situazione logica se si sono comprese le analisi effettuate fino ad ora: le PMI, nonostante siano il fulcro dell'economia italiana, stanno soffocando all'interno dell'attuale sistema socio-economico.

Da un lato infatti, osservando l'Analisi dei Fallimenti in Italia aggiornata a fine giugno di CRIBIS, sono sempre meno le imprese italiane costrette a dichiarare fallimento: nel secondo trimestre del 2017 sono state 3.190 le aziende che hanno portato i libri in tribunale (facendo così salire a 6.188 il numero nei primi sei mesi dell'anno), una cifra che, dopo il picco raggiunto nel 2014 quando i fallimenti

erano stati 15.336, è calata costantemente anno su anno; rispetto al 2016, infatti, le imprese fallite sono diminuite del 15,7%, del 17,8% se si fa il confronto con il 2015, e addirittura del 22,2% se si guarda alla situazione del 2014.

Dall'altro lato, però, la situazione non si può certo definire positiva: nel periodo che va da aprile a giugno sono fallite mediamente 35 imprese al giorno, poco più di un'impresa ogni ora; malgrado la costante riduzione dei fallimenti sia un segnale incoraggiante di ripresa del tessuto imprenditoriale italiano, quindi, le difficoltà degli anni di crisi non sono ancora del tutto alle spalle. Il confronto con la situazione del 2009, infatti, quando gli effetti della crisi economica non erano ancora così evidenti, è piuttosto critico; rispetto a otto anni fa, quando i fallimenti nel secondo trimestre erano stati solo 2.393, le imprese fallite sono aumentate del 34,7%.

#### FALLIMENTI IN ITALIA, 2009 - 2Q 2017

Numero Fallimenti					
ANNO	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE	Totale
2009	2.200	2.393	1.729	3.062	9.384
2010	2.703	2.893	2.002	3.290	10.888
2011	2.921	3.315	2.152	3.452	11.840
2012	3.087	3.031	2.337	3.669	12.124
2013	3.573	3.640	2.603	4.194	14.010
2014	3.760	4.190	2.948	4.438	15.336
2015	3.755	3.777	2.973	4.080	14.585
2016	3.603	3.740	2.704	3.420	13.467
2017	2.998	3.190			6.188

	2017/2009	2017/2010	2017/2011	2017/2012	2017/2013	2017/2014	2017/2015	2017/2016
VAR CUMULATO	34,7%	10,6%	-0,8%	1,1%	-14,2%	-22,2%	-17,8%	-15,7%

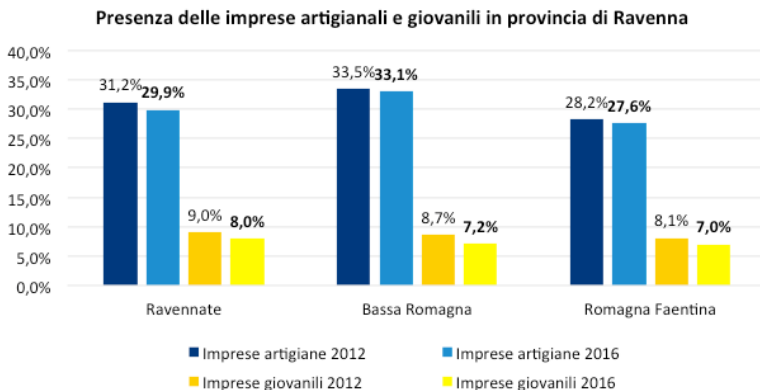
(Fonte: CRIBIS)



Si può quindi concludere che al netto di un fisiologico miglioramento dei dati derivante da una congiuntura economica in ripresa, persistono problemi strutturali (che si sono ampiamente dibattuti in questo capitolo) che fanno sì che il tessuto di PMI italiane (e non solo) sia in sofferenza e in serio pericolo facendo una proiezione di medio-lungo periodo.

Ovviamente a rimetterci sarà anche l'intera economia italiana che, si ribadisce, è trainata dalle PMI.

Con riferimento all'Emilia-Romagna i dati risultano coerenti con quelli "macro" appena esposti; i numeri del registro delle imprese riferiti al 2016 segnano infatti un anno ancora in rosso. Nello specifico, il sistema imprenditoriale della provincia di Ravenna vede un calo delle aziende iscritte, passando dalle 40.508 presenti a fine 2015 alle 39.704 di fine 2016. Il numero delle imprese subisce così un calo che si assesta ad un -1,3%, un passo indietro più marcato sia rispetto alla media regionale (-0,7%) sia a quella nazionale, che vede una sostanziale stabilità del numero delle imprese (+0,03%). Anche le aziende artigiane giovanili sono in calo nella provincia di Ravenna, come si evince dalla seguente tabella; altro dato molto preoccupante.



Fonte: elaborazione “Buon Senso Faenza”

È quindi evidente lo stato di difficoltà delle PMI nel territorio ravennate e, non a caso, le cause individuate dalla CNA risultano coerenti con quelle rilevate a livello nazionale: difficoltà di accesso al credito e la mancanza di liquidità dovuta all’eccessivo ritardo nei pagamenti.

Anche per la provincia di Forlì-Cesena risulta confermato tale andamento; stando ai dati della camera di commercio provinciale il tessuto imprenditoriale provinciale, al 31 luglio 2017, è costituito da 37.321 imprese attive, in flessione dell’1,0% rispetto al medesimo periodo del 2016. Nello specifico, risulta in flessione il numero delle imprese artigiane (12.150; -1,0% al 30/06/2017 rispetto allo stesso periodo del 2016); in flessione anche il numero (530 al 31/07/2017) delle imprese cooperative. In merito all’andamento dei principali settori, in calo del 2,2% la consistenza delle imprese agricole attive (sono 6.699 al 31/07/2017), rispetto ad analogo periodo del 2016.



In conclusione i dati sia nazionali che locali confermano che le PMI, nonostante siano ancora la locomotiva economica italiana e nonostante qualche segnale di ripresa post-crisi, non godono di ottima salute. Le cause sono appunto strutturali e, come già ampiamente dibattuto, le attuali condizioni socio-economiche spingono le PMI a dover adottare contromisure per continuare ad essere competitive e a sopravvivere.



## 2

# La soluzione: un paradigma relazionale per diventare “glo-cali”

*È, questa, un'antica verità: la vita buona è vita civile, ha bisogno di rapporti umani profondi. Per questo essa è costitutivamente vulnerabile e fragile. Ma è l'unica vita che merita pienamente di essere considerata umana (p.12).*

Luigino Bruni, Luca Zarri (2007)

*La mia sensibilità mi spinge a ritenere che l'economico si trasforma in benessere quando è inserito all'interno di rapporti umani profondi, generosi e aperti (pp.36-37).*

Luigino Bruni (2004)

Nel capitolo precedente si è cercato di fotografare, in un'ottica “globale”, l'attuale sistema socio-economico, con particolare riferimento alle PMI nazionali e locali. Si è volutamente effettuata un'analisi approfondita di diverse tendenze, supportate da dati e casi concreti, in modo da dimostrare l'assoluta urgenza di un cambio di paradigma che si allontani da quello individualista che ad oggi risulta essere predominante. Proprio per questo motivo si è scelto di andare oltre la mera analisi dell'attuale sistema economico-industriale globale, per studiare l'intero sistema socio-economico e culturale.

Ecco che allora, a questo punto, si fornirà una proposta per il futuro che comunque, di fatto, si sta già concretizzando a macchia di leopardo. In altre parole,



dopo aver diagnosticato la malattia è importante proporre una cura.

Ragionando, la soluzione che si delinea è intuitivamente logica: si è visto che è la cultura individualista ad essere concretamente pericolosa, per cui è necessario promuovere una cultura basata su valori opposti, quelli relazionali; è necessario quindi favorire quei valori civili riscontrabili ad esempio nella cooperazione, nella solidarietà, nella reciprocità e nella fiducia in modo da realizzare un “mercato relazionale” e, più in generale, una “società relazionale”. I contributi che vanno in tal senso sono sempre più numerosi, si ricorda qui il paradigma dell’Economia Civile che vede oggi in Stefano Zamagni forse l’esponente principale, quello della Decrescita Felice teorizzato da Serge Latouche, la corrente dell’Economia della Felicità, l’antiutilitarismo di Alain Caillé ma anche contributi che vanno oltre la sfera economica tra cui quello del primatologo Frans de Waal e quello dello psichiatra nonché professore all’Università di Harvard, Robert Waldinger.

L’obiettivo di questo capitolo sarà proprio quello di sviluppare tali concetti ed esporli chiaramente, mentre l’obiettivo del prossimo capitolo sarà quello di esporre la via per realizzarli concretamente, giungendo ad un vero e proprio paradigma relazionale e approfondendo nel concreto soprattutto come questo si possa attuare per quanto riguarda la sfera del mercato e delle imprese.

In sintesi si vedrà che il rifiuto del “globale” così com’è non significa rinunciare ad una dimensione globale attraverso la chiusura, ma significa creare le condizioni (prima di tutto culturali) affinché tale processo



non continui ad escludere e a rappresentare una minaccia, come sta accadendo ad esempio per le PMI.

La soluzione è quindi riuscire a vincere il globale, attraverso i vantaggi offerti dal locale; in una parola la soluzione è riuscire ad essere “glo-cali”.

Nel primo paragrafo di questo capitolo si tenterà di fornire una definizione di beni relazionali; nel secondo si analizzeranno quelli che sono i valori relazionali che fioriscono e, allo stesso tempo determinano, i relativi beni. Infine, nel terzo paragrafo, si esporrà il concetto di sussidiarietà circolare, che si pone come principio fondante un paradigma relazionale, e si vedrà come questa si attua all’interno del mercato.

## **I beni relazionali**

La vita umana è oggetto di godimento non in quanto bene “individuale”, né pubblico, ma propriamente come bene comune dei soggetti che stanno in relazione.  
Pierpaolo Donati (1989)

Il primo passo da fare per esporre le caratteristiche di un paradigma relazionale è quello di chiarire il concetto sul quale si basa e dal quale si parte per strutturare quella che è stata definita una società di questo tipo: i beni relazionali.

La letteratura in tal senso sta fiorendo e proviene da diverse sfere sociali; in questo senso si ricordano i sociologi Pierpaolo Donati e Ivo Colozzi, la filosofa Martha Nussbaum, la politologa Carole Jean Uhlaner, gli economisti Stefano Zamagni, Luigino Bruni, Benedetto Gui, Pierluigi Sacco e Robert Sudgen.

Per evitare di divagare si eviterà di approfondire tut-

ti i contributi; ciò che si farà in questo paragrafo è giungere ad una sintesi, in modo da proporre una definizione “originale” di bene relazionale che sia all’altezza con la grande responsabilità che in questo lavoro gli si sta assegnando.

Ecco allora che un bene relazionale si configura come una relazione sincera e genuina, basata sulle seguenti caratteristiche:

- Necessità di conoscere l’identità dell’altro;
- necessità di reciprocità e quindi di condivisione;
- simultaneità nella produzione e nel consumo;
- motivazione intrinseca che spinge a considerare la relazione genuina con l’altro un fine in sé;
- fatto emergente, come bene derivante, spesso anche in modo casuale e non cercato, da una relazione;
- sono “beni” in quanto soddisfano un bisogno dell’uomo, quello fondamentale della relazionalità;
- necessitano di gratuità in quanto, a differenza ad esempio dei beni materiali, non hanno un prezzo;

Questa è la base teorica che verrà ora approfondita attraverso l’inserimento di ulteriori elementi.

La prima considerazione riguarda la necessità di basare un bene relazionale sulla relazione “faccia a faccia”, sulla presenza e sul contatto fisico; solo in questo modo infatti si potrà da vita, alimentare e coltivare un vero bene relazionale basato sulla condivisione e sulla reciprocità. In sintesi si deve essere almeno in due e questo non può essere fatto, ad esempio, davanti ad un



computer o al telefono. Si noti bene che non si stanno demonizzando le nuove tecnologie, anzi esse rappresentano un potentissimo mezzo con elevatissime potenzialità; il problema sorge quando si basa una relazione sulle stesse. In altre parole, le tecnologie contemporanee possono essere importanti per mantenere una relazione, ad esempio in casi di necessità come la distanza fisica, ma non sarà mai possibile basare un vero bene relazionale sulle stesse, perché la base si costruisce grazie alle azioni concrete e quindi faccia a faccia di almeno due persone.

Inoltre, c'è molto dibattito su cosa rappresenti concretamente un bene relazionale; a questo proposito, per la centralità e l'importanza attribuita in questo lavoro a tali beni, che si ricorda devono rappresentare un fine e non un mezzo, non si può accettare che essi vengano definiti come dei semplici *output*, quasi come fossero delle esternalità. In una tale ottica non si può non essere d'accordo con la Nussbaum quando specifica che "la relazione è il bene"; interpretazione che appare la più adeguata a cogliere la rilevanza dei beni relazionali e che è sostenuta anche da altri importanti autori quali Zamagni e Bruni.

Altro elemento interessante riguarda la naturale fragilità e vulnerabilità di tali beni, a causa del fatto che non dipendono solo dagli sforzi individuali, ma dipendono dalla risposta reciprocante dell'altro. Per questo motivo, e anche per tutte le caratteristiche viste fin qui, essi sono molto complessi perché non basta pagare un prezzo per averli, ma è necessario un importante investimento in termini di tempo e predisposizione personale; un bene relazionale non si può acquistare ve-

locemente attraverso il pagamento di una somma di denaro, ma va coltivato genuinamente insieme all'altra persona. A questo punto, a chi si chiedesse se valga veramente la pena investire così tanto in beni così vulnerabili, si ricorda che questa risulta essere l'unica via possibile; in altre parole, come in parte si è visto, sono sempre più gli studi che sembrano dimostrare che essi siano la principale via per la felicità.

Legata a questo aspetto, è quella caratteristica definita da Zamagni come "utilità marginale crescente", la quale sta a significare che più si gode di tali beni e più se ne trarrà benessere; se da un lato quindi essi richiedono sforzi notevoli, dall'altro, maggiore sarà l'investimento e maggiore sarà il risultato in termini di felicità.

Ecco quindi che, se si riflette sulle caratteristiche appena esposte, ci si rende conto della complessità dei beni relazionali. Non basta la socievolezza, è necessaria l'identità, la reciprocità e la condivisione; inoltre, per quanto ci si possa impegnare individualmente, la fioritura di un vero bene relazionale richiede la costante risposta sinceramente reciprocante anche dell'altra persona.

Da tale constatazione emerge la necessità, per una piena comprensione di tali beni, di aprire le scienze sociali le une alle altre grazie ad un'interconnessione tra le discipline. Da questo punto di vista non è accettabile un'economia capitalista che in maniera presuntuosa continua a rimanere chiusa in se stessa, con la convinzione di avere gli elementi a disposizione per operare in autonomia. La conseguenza infatti sarebbe l'impossibilità di cogliere aspetti che sono invece fondamentali, come appunto i beni relazionali; non a caso, come si è visto, tali beni si stanno sostituendo con dei surrogati



facili e meno “impegnativi”. Ma non bisogna farsi persuadere, perché solo un’organizzazione socio-economica basata sui beni relazionali e che sia consapevole della loro importanza, si può veramente ritenere accettabile.

In generale quindi, per comprendere a pieno i beni relazionali, è necessario che l’intera organizzazione della società superi la dicotomia bene pubblico - bene privato. Un bene relazionale infatti, non può né essere ricollegato ad un bene privato, in quanto non dipende da scelte meramente individuali, né ad un bene pubblico, in quanto anche un bene pubblico può essere goduto in autonomia, mentre un bene relazionale no. Emerge quindi la necessità di considerare tali beni come una categoria a sé, dotata di piena dignità; questo può essere realizzato attraverso il superamento di un paradigma meramente individuale, a favore di un vero e proprio paradigma relazionale.

Tale impianto teorico risulta perfettamente coerente con il pensiero del grande sociologo Zygmunt Bauman (2004, 2006) il quale, parlando del tema della crescente ricerca di indipendenza, ha sottolineato che le persone che stanno perdendo piano piano la capacità di convivere con gli altri, perché hanno perso l’abilità a socializzare. D’altra parte, secondo Bauman, è comprensibile: relazionarsi con le persone è terribilmente complicato, per farlo bisogna essere in grado di accettare compromessi, di andare incontro alle esigenze altrui, di avere pazienza. È complicato, certo, ma ciò che ha evidenziato Bauman è che è dalle relazioni che nasce la felicità, non dall’indipendenza.

Ecco che allora è possibile capire chiaramente il significato della frase di Donati riportata ad inizio paragrafo e il perché si sia scelto di porla così in risalto.

## Alcuni valori relazionali

Ai beni relazionali si associano indissolubilmente determinati valori, che verranno appunto definiti “relazionali”; da questo punto di vista *per valori relazionali si intendono tutte quelle virtù che favoriscono e sono favorite dai beni relazionali.*

Ecco che quindi si può capire cosa sono e quali sono questi valori e, riflettendo, si può sottolineare che spesso non è facile stabilire una netta distinzione tra il bene e il valore; a tal proposito, alcune caratteristiche di cui si è parlato nei paragrafi precedenti possono rappresentare anche un valore, come ad esempio la reciprocità e la motivazione intrinseca. Il legame è quindi fortissimo e proprio per questo motivo si alimentano a vicenda; generare, favorire o rafforzare un valore relazionale vuol dire fare la stessa cosa per un bene o altri valori relazionali. Fidarsi di un amico alimenta la solidarietà, la reciprocità e quindi rafforza l'amicizia; la cooperazione tra imprese presuppone aiuto reciproco e genera fiducia.

Questi sono solo esempi di come si può generare tale circolo virtuoso, che può essere alimentato e si può concretizzare in innumerevoli forme.

Tale “impercettibilità” della linea di confine non deve però essere considerata una criticità, proprio perché appunto, beni e valori esistono ed agiscono in maniera imprescindibilmente legata e vanno nella stessa direzione, rappresentata dall'accrescimento del capitale sociale di una società oppure, a livello micro, di un'impresa o di una rete di imprese.

Nel presente paragrafo si procederà quindi ad un'analisi di alcuni di essi: la reciprocità, la fiducia, l'altruismo empatico, la motivazione intrinseca e la cooperazione.



## Reciprocità

*Ti do liberamente qualcosa affinché tu possa a tua volta dare, secondo le tue capacità, ad altri o eventualmente a me (p.208).*

Stefano Zamagni (2011a)

Secondo il filosofo Paul Ricoeur (1990) e come riportato in Alici (2004), è necessaria “la promozione di una reciprocità inclusiva fondata unicamente sul primato del bene” (p.56), la quale dovrebbe edificare legami “che possano mantenere il ‘noi’ costantemente aperto all’inclusione del terzo” (p.57). Viola (1999) a tal proposito, riassumendo perfettamente, scrive che “si tratta di edificare un linguaggio comune, che consenta di far dialogare le diversità” (p.25).

Ecco quindi i preziosi contributi dei filosofi Alici e di Ricoeur; ma questo valore è fondamentale proprio perché sono in molti e sotto diversi punti di vista, ad averlo trattato. In particolare, passando dalla filosofia all’economia (seppur civile, quindi aperta alla filosofia e alle altre scienze sociali), secondo Bruni, Zamagni (2004), lo scopo ultimo della reciprocità è:

- Garantire quel nesso sociale, alla base dei beni relazionali, senza il quale la società non potrebbe esistere;
- garantire la libertà positiva; infatti “se la libertà in senso negativo dice dell’assenza di costrizioni o vincoli, e perciò la libertà da, quella in senso positivo è libertà di, cioè libertà di auto-realizzarsi, il che è ciò da cui dipende la felicità” (p.22).



## *Fiducia*

La fiducia è un concetto fondamentale all'interno di una società. Dal punto di vista dell'economia capitalista essa rappresenta l'elemento che determina e favorisce gli scambi e le transazioni e che quindi permette il raggiungimento di una soluzione maggiormente Pareto-efficiente; se all'interno del mercato o di un'impresa dovesse venire meno la fiducia, l'intero sistema economico ci rimetterebbe.

In un'ottica relazionale, però, questa interpretazione appare troppo limitante, perché la fiducia è in realtà un elemento imprescindibile all'interno di un bene relazionale. Una comunità e in generale una società nelle quali venga meno questa virtù, non solo non potranno mai ambire alla pubblica felicità, ma di base, non potranno sopravvivere, perché verrebbe meno l'elemento base: il tessuto sociale.

Secondo Martha Nussbaum, nel suo *La fragilità del bene* (1986), all'interno di un rapporto interpersonale esiste la possibilità che la fiducia venga tradita; c'è cioè il rischio di opportunismo. Non si può controllare il comportamento degli altri, quindi esiste il rischio di un tradimento, per questo Aristotele e la Nussbaum sostengono la tesi della fragilità del bene e di una felicità che non dipende solo da noi.

In questo contesto si inserisce il prezioso contributo dell'economista Vittorio Pelligra, il quale all'interno della sua attività di ricerca ha approfondito proprio il tema della fiducia. Egli si concentra su un elemento critico della teoria sulla fragilità della felicità teorizzata dalla Nussbaum; secondo la filosofa infatti, ogni soggetto ha un insieme di preferenze date, esogene, ed è quindi un "io chiuso" che entra ed esce dalle relazioni con le stesse immutate. Nonostante che Pelligra



in Bruni-Porta (2004) ammetta che “non si può essere felici da soli, ma entrando in relazione si rischia di diventare molto infelici” (p.238), egli contesta proprio l’insensibilità alle reciproche influenze; ovvero secondo l’economista, oltre al fatto che valori quali la reciprocità accrescono naturalmente la fiducia, deve essere considerata soprattutto la possibilità che ad un atto di fiducia di una parte, l’altra sarà stimolata ad esercitare una risposta affidabile. Questa è la cosiddetta “rispondenza fiduciaria” sostenuta da Pelligra, che genera una produzione endogena delle preferenze, a differenza dell’idea di un “io chiuso” teorizzato dalla Nussbaum.

Attraverso una rilevazione effettuata presso l’Università di Cagliari tra 134 studenti volontari del primo anno di economia nel 2002, attraverso 16 diverse varianti del *trust game* sono state ottenute 95 osservazioni utili a capire i comportamenti e le scelte delle persone. Il test evidenzia l’esistenza e la rilevanza di comportamenti fiduciarî, nello specifico della rispondenza fiduciaria, che seppur con qualche evidenza ambigua, è stata confermata. Inoltre, attraverso il *trust game*, Pelligra evidenzia che se i giocatori scelgono in base all’interesse egoistico e razionale (conosciuto come *algoritmo di Zermelo*), otterranno un risultato sub-ottimale rispetto a quello ottimale che si sarebbe ottenuto se si fossero fidati a vicenda.

A conferma della rilevanza della rispondenza fiduciaria nella vita di tutti i giorni e della frequente infondatezza della visione individualista dell’uomo, si riporta una rielaborazione di un caso concreto esposto da Pelligra in Sacco, Zamagni (2002), che sarà capitato a molti, ma sul quale probabilmente non si avrà mai riflettuto con attenzione. Prima di partire per un mese di vacanza il Signor Rossi porta il suo pesce rosso dal vicino, affidandoglielo per il periodo che starà via; in fondo

l'impegno è minimo. Secondo Hobbes (2011), nel suo *Leviatano* l'uomo è intrinsecamente egoista, per cui rispetterebbe gli accordi diversi dal proprio interesse solo se alla base ci fosse un contratto che lo punirebbe nel caso in cui non lo rispettasse. In questo caso quindi o si fa firmare un contratto al vicino oppure il pesce verrà accudito solo se rientrasse nell'interesse personale dello stesso vicino. Ma chiedere ad una persona di firmare un contratto per garantire che la stessa faccia un favore, una cortesia o un gesto di gentilezza, la offenderebbe perché si metterebbe in discussione la sua onorabilità. A questo proposito interviene il filosofo John Locke (1954) che sostiene invece che non si è mossi solo dall'interesse personale, altrimenti verrebbe a mancare la fiducia, con odio e violenza che la farebbero da padroni<sup>4</sup>. La fiducia è quindi una condizione importante che di fatto si riscontra nel mercato e in generale nella società. Ecco che allora il Signor Rossi si è fidato del vicino e quest'ultimo ha ricambiato, mettendo in pratica la rispondenza fiduciaria; in conclusione, un mese dopo, il pesce è stato ritrovato dal Signor Rossi in ottima salute.

In sintesi Pelligra sostiene che la felicità sia sì fragile, ma non così tanto come la Nussbaum sembra suggerire, soprattutto perché le preferenze sono endogene e non esogenamente date e questo fa sì che spesso all'atto di fiducia dell'uno (persona o impresa che sia), l'altro reagisca non tradendolo.

Per concludere si riporta un passaggio contenuto in una tragedia, *l'Antigone* di Sofocle, che aiuta a ribadire l'importanza della suddetta virtù e nello specifico l'effettiva esistenza della rispondenza fiduciaria. Verso la fine della narrazione, nell'ora più buia della storia,

---

<sup>4</sup> Chiaramente non è solo Locke a sostenere questa tesi, ma il suo contributo è quello che è stato scelto da Pelligra per essere inserito in questo esempio.



nulla si muove; si scorge solo un vecchio cieco, Tiresia, accompagnato da un ragazzo. La scena rappresenta lo “scacco” della condizione umana, nella quale gli unici che sono nella condizione di potersi muovere sono, contro ogni logica, un vecchio cieco che da solo logicamente non potrebbe camminare e un ragazzino che da solo non saprebbe dove andare; il primo ha bisogno degli occhi del bambino, mentre il secondo ha bisogno della saggezza del vecchio. La loro azione è possibile solo grazie alla mutua e reciproca fiducia; certamente essi si espongono al rischio di un tradimento, ma questa è l’unica via possibile per muoversi.

### *Altruismo empatico*

Un altro valore che favorisce fortemente i beni relazionali è l’altruismo e, ancora di più, quello che viene definito “altruismo empatico”.

Un filone interessante in questo senso è quello che studia appunto la dimensione altruistica delle persone, la quale si caratterizza innanzitutto per l’assenza di benefici personali attesi; tale aspetto è stato trattato in modo molto interessante da Michele Biavati, Marco Sandri e Luca Zarri (in Sacco, Zamagni, 2002). Su questo tema essi specificano che esistono dei “fallimenti dell’altruismo”, che si verificano quando quest’ultimo viene praticato in modo meccanico o quando è unilaterale.

Ecco che allora l’altruismo deve essere inteso come “altruismo empatico”, che Zamagni (1998) individua in un soggetto che si identifica in una certa misura, con coloro che gli stanno attorno: la sofferenza e la gioia delle persone cui siamo legati da sentimenti empatici sono percepite e condivise, almeno in parte, come nostre.

Questo altruismo è fondativo del legame sociale e per questo non può essere anonimo; in presenza di tale valore, infatti, le persone coinvolte entrano gradualmente in rapporto empatico e, anche in condizioni di complessità, vengono poste le basi per aprirsi lentamente verso l'altro e quindi per far fiorire un bene relazionale.

Ecco che allora il semplice altruismo, che in sé può ancora rientrare e degenerare in un paradigma individualista e assistenzialista (si pensi ad alcuni casi di beneficenza e di donazioni), diventa empatico; in questo modo si potrebbero quindi generare beni e valori relazionali tra persone e organizzazioni all'interno di una società che vedrebbe fortemente rafforzato il proprio tessuto sociale.

### *Motivazione intrinseca*

Un altro valore nonché caratteristica fondante i beni relazionali, è la motivazione intrinseca verso il rapporto interpersonale. Si è già visto brevemente che i beni relazionali nascono e si sviluppano solo nel caso in cui le relazioni sono il fine in sé e non un mezzo per raggiungere altri fini personali ed egoistici. Un autore ad aver fornito un contributo interessante sul tema è l'economista svizzero Bruno Frey (2005), il quale nell'ambito dei suoi studi sulla felicità, approfondisce anche il tema delle motivazioni dell'agire dell'uomo.

Frey sostiene che certamente le motivazioni estrinseche esistono ed influenzano le scelte dell'uomo, si pensi all'importanza del denaro riscontrabile nelle scelte di consumo o nell'importanza che si dà allo stipendio e quindi agli incentivi economici nella scelta di un lavoro,



ma l'uomo è anche altro, è molto di più. L'uomo infatti si muove considerando anche e soprattutto le motivazioni intrinseche, le quali hanno un ruolo fondamentale nelle scelte di tutti i giorni in ogni sfera e quindi anche in quella economica.

I due tipi di motivazioni possono anche convivere insieme; ad esempio una persona può decidere di scalare una montagna perché è un appassionato di alpinismo (motivazione intrinseca) e perché così gli amici ne riconosceranno la bravura e il talento per aver compiuto una grande impresa (motivazione estrinseca).

Tale visione è però in forte contrasto con la teoria economica utilitarista, che definisce un vero e proprio "individuo" che avrà migliori performance all'aumentare degli incentivi alla sua azione e che instaurerà mere relazioni strumentali al raggiungimento dei suoi fini; in altre parole la scienza economica attuale fatica ad accettare la rilevanza delle motivazioni intrinseche, quando invece esse sono decisive. Ad esempio, si immagini il caso assurdo di persone che alla fine di una cena a casa di un amico gli paghino il corrispettivo; è chiaramente una situazione paradossale, perché una cena viene offerta sulla base dell'amicizia.

Queste considerazioni avanzate da Frey non rappresentano una critica al mercato in sé o all'intervento statale, ma ne mettono in evidenza alcuni limiti, sottolineando la necessità di avere fiducia "nell'altro" e di contare sulle loro motivazioni intrinseche.

Il contributo di Frey è quindi estremamente interessante, perché pone l'accento su un argomento, quello delle motivazioni dell'agire umano, troppo spesso ignorato o comunque eccessivamente semplificato.

## Cooperazione

Nulla può cancellare la forza di uno sguardo, di un sorriso, di un rituale, di una conversazione; non si coopera su un social network, si coopera nella vita e nel lavoro.

Richard Sennett (2012)

L'ultimo valore relazionale che si analizzerà, e che risulta particolarmente interessante in un lavoro di questo genere che pone il concetto di fare rete in primo piano, è la cooperazione, che racchiude in sé il concetto di agire insieme per il raggiungimento di un fine comune. A livello micro questa idea si concretizza, ad esempio, nelle imprese cooperative, nelle imprese *for profit* che decidono di collaborare o comunque di instaurare sinergie, nelle associazioni ma anche più semplicemente all'interno di un gruppo di amici. A livello aggregato invece un'intensa attività di cooperazione, ad esempio nell'ambito dei sistemi Paese, porta ad operare insieme per superare le difficoltà e cogliere le opportunità per il raggiungimento dell'obiettivo ultimo rappresentato dal bene comune.

La cooperazione permette di raggiungere, insieme agli altri, quegli obiettivi che non si potrebbero raggiungere da soli e, al di là del risultato finale, genera benessere semplicemente per la sua capacità di favorire rapporti interpersonali genuini e quindi beni relazionali.

Il sociologo Richard Sennett tratta ed approfondisce il tema della cooperazione soprattutto nel suo *Insieme* (2012), sostenendone l'importanza anche all'interno dell'economia; quest'ultima infatti non può essere definita come un "mero purgatorio di numeri", perché in realtà è "uno spazio concreto



del vivere e del fare” nel quale vanno quindi applicate le virtù civili tipiche dell’uomo.

Il sociologo, commentando la sua opera, sostiene che la competizione e la velocità, termini chiave del tempo presente, sono altre parole per dire “guerra di tutti contro tutti”. Oggi infatti le parole d’ordine sono “agire rapidamente”, “fare in fretta”, come se la crisi, che richiede sicuramente energia e decisione nelle risposte, non avesse tempo per le domande. E senza porsi le giuste domande si sta continuando a prestare attenzione ai bilanci, allo spread e al PIL piuttosto che mettere in pratica quelle virtù quali il dialogo, l’ascolto e la simpatia che rappresenterebbero la soluzione.

Da questo punto di vista, il motto di Sennett è “ama il prossimo tuo, collabora e coopera con lui”; in pratica negli affari umani, e quindi anche in quelli economici, non potendosi mettere materialmente nei panni *dell’altro*, occorre sempre e comunque far risuonare dentro ogni persona il suo stato d’animo, provando per lui quella che Smith (2010) definiva *simpathy*. In altre parole si deve reimparare la virtù dello stare insieme agli altri, senza però la forzatura di volersi uguali a loro.

La forza della cooperazione sta infatti, secondo Sennett, nel fatto che essa è uno scambio dal quale tutti i partecipanti traggono vantaggio, sempre che alla base ci sia la capacità di comprendere e rispondere emotivamente agli altri. Se ad esempio durante uno sport competitivo ma di gruppo, come la staffetta, gli atleti della stessa squadra anziché collaborare passandosi il testimone e facendo ognuno del proprio meglio per guadagnare posizioni e secondi, si mettessero a competere uno contro l’altro sarebbe il disastro. Ecco quindi che la cooperazione è fondamentale, nello sport, ma anche in tutte le altre sfere.



In questo contesto, si faccia attenzione, va rifiutato il dogma della competizione, non la competizione in sé che, nella giusta misura, è stimolante e per Sennett è addirittura “vita”.

Una criticità è rappresentata dai surrogati offerti dalla tecnologia, che possono essere utili, ma secondo Sennett si coopera faccia a faccia e non sui *social network*.

Ancora Sennett prosegue: “Competere, competere e ancora competere, si dice. Ma con chi? E quando non avremo più nessuno con cui competere cosa faremo, ci guarderemo allo specchio in cerca di un nemico?”. Questo passaggio è estremamente significativo perché spinge ad una valutazione sul mito della concorrenza, che oggi è in primo piano in campo economico e purtroppo non solo; attraverso questa provocazione infatti si stimola una valutazione e quindi una presa di coscienza di quelli che potrebbero essere gli effetti perversi del dilagare di questa cultura.

Sennett conclude proponendo quella che secondo lui è la via da seguire: “Cooperare è il futuro. Il futuro è in questa economia delle relazioni, del dialogo, dello stare e del fare insieme, non nell’ambigua finanza del competere. Non ci si salva da soli, questo spiegatele a chi ha preteso di darvi lezioni su questo. E se non lo capiscono, comunque non seguiteli”.

### **La sussidiarietà circolare**

*I beni relazionali e i relativi valori sono la radice della felicità.*

È ormai chiaro che il paradigma che si sta qui cercando di favorire si realizza proprio mettendo in pratica politiche relazionali e dando dunque vita ad una società relazionale attraverso la quale stimolare una culturale “glo-cale”.

La soluzione sta nel superamento della classica di-



cotomia Stato - mercato, che ha per anni rappresentato terreno di acceso dibattito ma dalla quale non si è mai usciti; ciò che si vuole qui proporre sfugge proprio da questa logica bipolare.

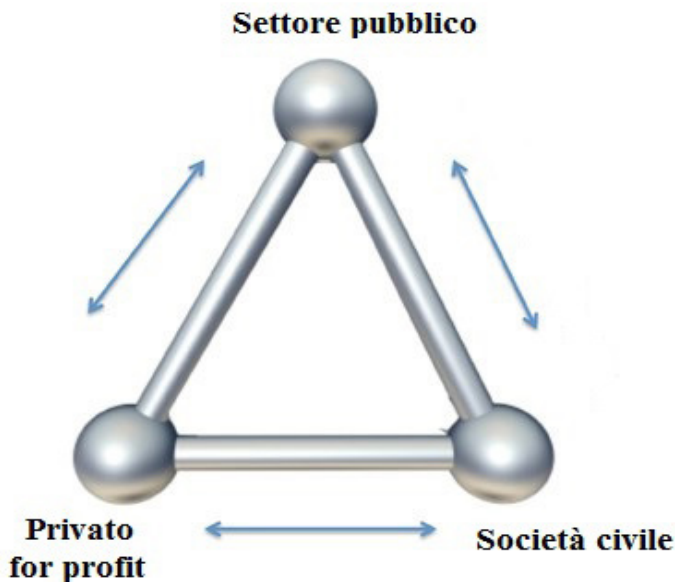
*La chiave, nonché la proposta che si vuole avanzare, va nella direzione di porre al centro le persone, la loro valorizzazione e le relazioni tra le stesse, senza ovviamente rinunciare al fondamentale ruolo dello Stato e del mercato.*

L'organizzazione della società che permetterebbe di attuare concretamente questa visione orientata al fare rete è di fatto quella che Zamagni (2011b) definisce "sussidiarietà circolare", che consiste appunto nel superamento della visione dicotomica Stato-mercato, in favore di una terza fondamentale dimensione: quella civile, rappresentata dalle persone e dalle relazioni che tra esse prendono vita. In questo modo si riporterebbe l'uomo, i suoi bisogni, i suoi diritti, le sue libertà reali e sostanziali in primo piano.

Questa nuova organizzazione va nell'ottica di superare le due classiche modalità di espressione della sussidiarietà, quella verticale e quella orizzontale. La prima riguarda la distribuzione di competenze amministrative tra diversi livelli di governo territoriali: sovranazionale, nazionale e subnazionale. La seconda si attua nell'ambito dei rapporti tra pubblico e società civile e si basa sul fatto che alla cura dei bisogni collettivi e alle attività di pubblico interesse possono provvedere direttamente le persone; tuttavia la società civile può intervenire solamente in un'ottica non sostitutiva né tantomeno invasiva, ma di supporto al ruolo della sfera pubblica, che rimarrebbe comunque in supervisione ed interverrebbe, in funzione ausiliaria, in caso di necessità.

La sussidiarietà circolare che si sta qui proponendo è invece raffigurabile attraverso un triangolo, nel quale i tre vertici rappresentano, appunto, le tre sfere che costituiscono la società: settore pubblico, settore privato *for profit* e società civile. Se si riuscisse ad attuare concretamente tale impostazione, allora le tre sfere si ritroverebbero ad interagire in modo organico e sistematico con pari dignità, il che favorirebbe politiche relazionali *bottom-up* e dunque attente alle persone e al tessuto sociale: ecco la co-progettazione. Si riporta di seguito tale modello:

Figura 1: La sussidiarietà circolare



Fonte: Elaborazione da concetto di Zamagni (2011b)



La conseguenza di una tale organizzazione della società sarebbe *un'umanizzazione del mercato e dello Stato* che, si ripete, non significa porre in secondo piano queste due sfere ma semplicemente porle sullo stesso piano di una terza sfera, quella costituita dalla società civile.

A questo punto si potrebbero fornire alcune idee attraverso le quali potrebbe concretizzarsi una società relazionale e “glo-cale” nelle varie sfere che la compongono, ma per rimanere focalizzati sul tema che più interessa questo lavoro, ci si concentrerà prettamente sulla sfera economica e, ancora più nello specifico, sul mondo delle imprese.

## Un mercato civile

*Non è capace di futuro la società in cui si dissolve il principio di gratuità (p.182).*

Stefano Zamagni (2011a)

Il progresso economico individuale non si traduce in progresso generale, se il mercato non ha alla base una moralità sociale.

Elaborazione da Fred Hirsch (1976)

La proposta di attuare un paradigma relazionale potrebbe far pensare ad una “rinuncia al progresso economico” e quindi al ridimensionamento del ruolo dell’impresa, ma si è già detto che non è questa la soluzione; non si può e non si deve tornare indietro. Lo sviluppo economico non è di per sé una minaccia, per cui se attuato attraverso determinati principi civili e valori relazionali non rappresenta un pericolo. Chiaramente si è visto, ad esempio attraverso il paradosso di Easterlin, che troppa attenzione verso la crescita può portare

ad un aumento delle disuguaglianze e a trascurare quei beni e valori relazionali che sono invece fondamentali (e si sono viste le criticità che tutto ciò comporta per le PMI). A questo proposito l'economia dovrebbe puntare non ad una crescita fine a se stessa, ma ad uno sviluppo alla Sen (2001): inclusivo e abilitante, attraverso il quale permettere un'espansione di quelle *capabilities* che determinano le libertà reali delle persone di realizzarsi. Da questo punto di vista Becchetti sostiene che il successo di una società si basa non solo sulle "opportunità per gli eccellenti ma anche su una vita decente per i normali"<sup>5</sup>; questo concetto valido per le persone è perfettamente adattabile al mondo delle imprese, con le PMI a rappresentare i "normali" (per non dire i deboli).

L'obiettivo, perciò, dovrebbe essere quello di affiancare al progresso economico i valori civili e relazionali, in modo da giungere ad un "mercato civile". A questo proposito, secondo Hirsch (1976) il progresso economico individuale non si traduce in progresso generale se il mercato non ha alla base una moralità sociale.

Per tutto ciò, la grande sfida odierna riguarda il rapporto tra società civile, politica ed economia; è fondamentale infatti che, in un'ottica di sussidiarietà circolare, convivano sullo stesso piano tre principi:

- Il principio dello scambio di equivalenti, che rappresenta l'efficienza del mercato, il sistema di prezzi e la tendenza a massimizzare l'utilità personale;
- il principio di redistribuzione, che rappresenta l'equità assicurata dalla sfera pubblica;
- il principio di reciprocità, che è strettamente legato al principio del dono, per il quale "non si dà

---

5 Pensiero pubblicato su Avvenire il 14 maggio 2016.



al fine di ricevere, ma si dà così che l'altro possa dare" (Sacco, Zamagni, 2002, p.113). Secondo Zamagni, infatti, la forza del dono sta nella speciale cifra che il dono rappresenta per il fatto di costituire una relazione tra persone e, in un secondo livello, tra organizzazioni e imprese). In sintesi i due principi di cui si sta parlando si alimentano a vicenda in un circolo virtuoso che genera relazioni genuine, quindi beni relazionali e capitale sociale.

Il mercato civile, quindi relazionale, che si sta promuovendo e che si basa sulle sinergie generate dai tre principi appena esposti, dovrebbe strutturarsi su quattro pilastri:

- Il fine è rappresentato dal bene comune, il quale può essere visto come una produttoria del benessere dei singoli soggetti; con questo si vuole sottolineare l'importanza di ogni persona, perché se solo una dovesse rimanere indietro, a zero, allora tutto il prodotto si annullerebbe. Un mercato civile è quindi un mercato nel quale la felicità di ogni singola persona è importante per la felicità degli altri e quindi dell'intera società. L'economia capitalista si è dimostrata incapace di contribuire al bene comune e alla pubblica felicità perché si è posta come fine il bene totale, il quale può essere visto come una sommatoria di beni individuali. In questo caso non importa quindi se qualcuno rimane indietro, a zero, l'importante è l'aumento della somma finale, ovvero la massimizzazione dei profitti;

- la libertà d'impresa deve essere incoraggiata; è giusto infatti che un soggetto creativo, propenso al rischio e capace di coordinare il lavoro di tanti soggetti, sia libero di intraprendere; questo implica certamente competizione economica, cioè concorrenza. Gli esiti finali del processo economico sono poi determinati, secondo Zamagni (2011a), "dalla libera interazione di una pluralità di soggetti, ognuno dei quali persegue razionalmente il proprio obiettivo, sotto un ben definito insieme di regole" (pp.196-197). Per comprendere veramente l'essenza di un mercato civile si deve uscire dalla logica per la quale l'obiettivo perseguito deve essere per forza il profitto o comunque un'utilità personale ed egoistica; lo scopo dovrebbe essere logicamente legato al benessere personale, che però si realizza solo insieme a quello degli altri. Ovviamente è importante che ci siano regole in grado di garantire l'assenza di frode, di impedire la formazione di monopoli ed oligopoli e quindi di garantire il corretto funzionamento del mercato. La concorrenza ha sì dei costi sociali, ma non saranno mai eccessivi se questa è sana ed orientata al bene comune;
- la promozione di un orientamento dell'attività economica all'accumulazione, in modo da essere in grado di far fronte ad eventuali emergenze, ma soprattutto per responsabilità verso le generazioni future. L'elemento di novità, rispetto al corrottermismo capitalista, deve quindi essere uno sviluppo che sia in grado di guardare al lungo periodo e quindi alle generazioni future, in un'ottica di intergenerazionalità.



- la lotta all'assistenzialismo, perché la vita degna di essere vissuta è quella che contribuisce al bene comune; ecco che allora va promosso un mercato che permetta a tutti, anche ai meno dotati, di produrre e contribuire allo sviluppo della società. L'assistenzialismo genera umiliazione, perché non mette nelle condizioni di reciprocare, dato che fa dipendere il soddisfacimento dei bisogni delle persone svantaggiate dalla compassione e non da un diritto. Si è visto inoltre, quando nel capitolo precedente si è studiato il caso della Svezia, che l'assistenzialismo genera anche un individualismo che inibisce la diffusione dei beni relazionali. Ecco che adesso sarà anche chiara la motivazione alla base della necessità di superamento della dicotomia Stato-mercato; infatti, senza un fondamento relazionale, il primo rischia di generare assistenzialismo mentre il secondo rischia di concentrarsi verso il bene totale.

Il mercato civile appena descritto nelle sue principali caratteristiche, pone in primo piano le persone, ovvero i soggetti *for profit* a fianco di quelli non profit mettendo entrambi di fronte ad una grande quanto affascinante sfida. Il *for profit* dovrebbe riuscire a mettere in primo piano, assieme alla ricerca del profitto, principi socio-relazionali quali la sostenibilità ambientale, la *Corporate Social Responsibility*, l'attenzione alla comunità e ai dipendenti. Il non profit dovrebbe, dall'altro lato, puntare all'autosufficienza e quindi alla capacità di stare nel mercato prevalentemente con le proprie for-



ze, per convivere alla pari con le altre forme d'impresa e senza più essere strettamente dipendente dalla sfera pubblica.

Da questo punto di vista ci sono logicamente ancora alcune criticità da superare, ma se ci si basa sui dati concreti si può notare come ci si stia già dirigendo verso questa direzione. L'economista americano Jeremy Rifkin (2014), studiando la situazione in USA, ha rilevato che "i profitti del settore sono cresciuti del 41% dal 2000 al 2010, ovvero più del doppio del PIL americano, che è aumentato solo del 16,4% nello stesso decennio. Nel 2012 il non profit USA rappresentava il 5,5% del PIL". Rifkin espone poi che "l'economia della condivisione ha prodotto ricavi per 3,5 miliardi nel 2013. E ancora: negli Stati Uniti, il numero delle organizzazioni non profit è cresciuto di circa il 25% tra il 2001 e il 2011, passando da 1,3 a 1,6 milioni, mentre le imprese a scopo di lucro sono aumentate dello 0,5%. Negli Stati Uniti, Canada e Gran Bretagna l'occupazione nel settore non profit supera attualmente il 10% della forza lavoro. Nonostante questa crescita impressionante, molti economisti sostengono che il settore non profit non è una forza economica autosufficiente, ma un parassita che si nutre di concessioni statali e filantropia privata, mentre è esattamente il contrario. Un recente studio ha rivelato che circa il 50% del fatturato complessivo dei settori non profit di 34 paesi proviene dai cittadini che usufruiscono dei servizi, solo il 36% da contributi pubblici e il 14% da filantropia privata".

A questi dati, che fotografano la situazione negli USA, si aggiungono i dati europei, che si pongono sulla stessa linea d'onda evidenziata da Rifkin e che quindi



sottolineano una crescita generale del settore non profit. I dati Istat, pubblicati nel 2013 ma riferiti al 2011, evidenziano un aumento del 28% nel numero di istituzioni e del 9,5% di addetti rispetto al 2001; è chiaro che un avanzamento del genere non può nascere meramente da un effetto di sostituzione da parte del non profit nei confronti del pubblico o del privato *for profit*. Si tratta piuttosto di un incremento che nasce dalla sua capacità di combinare la dimensione relazione, quella economica e quella relativa all'interesse pubblico.

Insomma, nonostante le difficoltà e nonostante la consapevolezza che si debba fare di più, ci si sta lentamente dirigendo verso un mercato civile basato sulla sussidiarietà circolare. La peculiarità di una tale impostazione è che ogni soggetto ha pari dignità, per cui si pongono le PMI sullo stesso piano delle multinazionali.

In un tale mercato è logicamente necessario che convivano diversi tipi di imprese e che "operino in condizioni di parità sostanziale, oltre che formale" (Bruni e Zamagni, 2004) e che non siano chiuse in se stesse, ma che invece siano in grado di aprirsi alle altre e quindi di fare rete, in modo da garantire sia un'efficienza economica che una stabilità e un progresso sociale che garantirebbero la centralità dei beni e dei valori relazionali. Per questo motivo la tesi che qui si sostiene riguarda l'importanza di un "pluralismo aperto", cioè di un'economia dove trovino posto più specie organizzative in grado di creare sinergie tra di loro, senza che le istituzioni privilegino l'una o l'altra. In questo modo sarebbe assicurata una democrazia economica nella quale ogni soggetto potrebbe scegliere liberamente tra varie forme d'impresa, e sarebbe favorita anche una moralità economica.

L'accoglimento a livello culturale di tale "biodiversità" e "apertura" è un'importante condizione per una società capace di futuro e di una crescita economica di qualità sociale.

A questo proposito, Zamagni (2011a) avanza tre proposte per favorire una reale democrazia economica:

- Attuazione di un "mercato plurale", nel quale cioè possano operare in condizioni di parità imprese capitalistiche, civili e sociali;
- creazione di "mercati di qualità sociale"; in altre parole si dovrebbe puntare ad un "welfare abilitante" e non assistenzialista, incanalando i fondi pubblici, provenienti dalla fiscalità generale, sulla domanda, cioè sui portatori di bisogni, e non più solo sull'offerta; ecco una rappresentazione concreta del principio di sussidiarietà circolare. In sintesi i mercati di qualità sociale si basano sull'idea di "inserire la dimensione sociale dentro il mercato" (p.144);
- promozione della figura del "consumatore socialmente responsabile". Oggi più che mai, infatti, il consumo sta prendendo il sopravvento sulla produzione; in altre parole il consumatore, attraverso le sue scelte, può influenzare sempre più efficacemente il produttore: ecco il cosiddetto "voto con portafoglio". È importante dunque che si effettuino scelte di consumo socialmente responsabili e che ci sia consapevolezza delle decisioni di consumo che si effettuano.

Ecco che quindi sono state descritte le caratteristiche



di un mercato civile; a questo punto è interessante capire quali tipologie di imprese, diverse da quelle strettamente capitalistiche, contribuirebbero a quella biodiversità che si è sottolineato essere fondamentale. In tal senso si riporteranno di seguito alcuni esempi concreti di tipologie d'impresa "diverse", in modo da far passare il messaggio che la pluralità di cui un mercato civile ha bisogno non è solo un'utopia.

Ci sono diversi casi che confermano la rilevanza di alcune tendenze del settore *for profit* orientate verso quella direzione che si sta proponendo in questo lavoro; ci sono infatti modelli che puntano ad uno sviluppo economico socialmente responsabile, basato su principi di soddisfazione dei lavoratori, cooperazione, importanza delle motivazioni intrinseche, elevata autonomia e basso livello di pressioni. In questo senso la *Corporate Social Responsibility* (CSR) non sarebbe più uno strumento accessorio, ma un vero e proprio valore essenziale ed intrinseco per le aziende.

In Italia l'esempio principale a cui puntare è rappresentato dalla Olivetti, che è stata una grande impresa italiana di prodotti elettronici e macchine per l'ufficio, il cui successo è dovuto ad un grande imprenditore: Adriano Olivetti.

Sotto la sua guida, una piccola impresa artigiana subì una profonda riorganizzazione che la portò a diventare una grande impresa esportatrice in tutto il mondo. La sua idea era la seguente: l'impresa deve garantire il benessere dei lavoratori, del territorio e della società circostante attraverso il reinvestimento dei profitti per il bene della comunità; la produttività del lavoratore deve basarsi sulla sua soddisfazione, il quale deve quindi es-

sere intrinsecamente motivato. Nel concreto la Olivetti si presentava con ambienti di lavoro molto belli e circondati da vetrate per far sentire i dipendenti parte del paesaggio. Gli stessi lavoratori partecipavano attivamente alla produzione, il che li faceva sentire coinvolti nella vita dell'azienda e favoriva così la motivazione intrinseca; inoltre si incoraggiava l'organizzazione in gruppi, in modo da promuovere la cooperazione e la relazionalità.

Furono addirittura cambiate le modalità di reclutamento del personale, così poteva accadere che uno storico finisse a dirigere una filiale; il motivo è che Olivetti riteneva che la fabbrica non avesse bisogno solo di tecnici ma anche di persone in grado di arricchire il lavoro con creatività, sensibilità e altre competenze.

Durante gli anni diminuirono le ore di lavoro, aumentarono i salari e vennero create le condizioni per il benessere, non solo dei lavoratori, ma dell'intera comunità; in questo senso la Olivetti costruì asili nido per i figli dei dipendenti, biblioteche, favorì attività culturali e stabilì nove mesi di maternità retribuita per le donne.

Insomma Olivetti aveva capito che il successo dell'impresa dipendeva dalle persone che vi lavoravano e dallo sviluppo della comunità circostante. Egli dimostrò che la ricerca di un equilibrio tra aspetti economici e sociali, in nome del bene comune, è un gioco a somma positiva dal quale tutti ne escono vincitori e che quindi contribuisce alla pubblica felicità.

Questo caso appartiene al passato, tuttavia rappresenta la via che oggi andrebbe seguita e che concretamente è messa in pratica attraverso alcuni modelli nuovi, innovativi.



Un esempio è rappresentato dall'evoluzione delle *Benefit Corporations*, ovvero di aziende tipicamente *for profit* che si prefiggono volontariamente scopi di carattere sociale, di sostenibilità e di trasparenza, puntando a produrre un impatto positivo sulle persone e sull'ambiente. In altre parole sono imprese che mirano a massimizzare l'impatto positivo verso tutti gli stakeholder, e non solo a massimizzare i dividendi per gli azionisti. La gestione richiede quindi ai manager il bilanciamento tra l'interesse dei soci e l'interesse della collettività; inoltre si è tenuti a riportare in maniera trasparente e completa le attività, attraverso una relazione annuale di impatto che descriva ciò che è stato fatto e gli impegni per il futuro.

L'ondata delle *Benefit Corporations* è partita dagli USA (sintomo che qualcosa nella patria del capitalismo sta cambiando), dove sono state autorizzate da una trentina di Paesi; mentre l'Italia rappresenta il primo Paese europeo ad aver riconosciuto tale forma giuridica, sotto forma di *Società Benefit*, attraverso apposite norme inserite nella Legge di Stabilità per il 2016. In tutto il mondo se ne contano circa 1.500 tra cui, al 25 Ottobre 2016, 44 in Italia.

Un esempio di *Benefit Corporation* italiana è rappresentata dalla società per azioni denominata "Istituti Clinici Scientifici Maugeri", che opera nel campo della salute. La scelta di dare vita ad una *Società Benefit* è stata dettata, come spiegano i vertici societari, dal fatto di operare in un settore che richiama a un livello di impegno e responsabilità che va al di là della corretta gestione operativa e dunque dalla forte volontà di rispettare la centralità del paziente. Tale qualifica testimonia inol-

tre l'impegno ad affiancare al perseguimento degli utili, finalità di beneficio comune che andranno raccontate, misurate, valutate e che si concretizzeranno in tre punti:

- La già citata cura dei pazienti, nel loro interesse prioritario;
- la ricerca scientifica per l'innovazione delle terapie mediche, partecipando attivamente al confronto scientifico nazionale e internazionale;
- la diffusione delle migliori conoscenze per la gestione dei processi clinici, ai fini del progresso della cultura e delle prassi professionali.

Un altro esempio di *Benefit Corporation* italiana è quello rappresentato da “Right Hub”, la start-up innovativa nata per sostenere l'economia sociale e il Terzo settore nell'integrazione col mercato delle imprese *for profit*, attraverso il rafforzamento delle loro competenze manageriali. Per Right Hub si tratta di un prestigioso riconoscimento del suo impegno costante sul fronte della sostenibilità, che è al centro della sua attività e soprattutto del suo modo di fare impresa. Ad esempio, appena costituita, Right Hub aveva aderito al *Codice Italiano Pagamenti Responsabili*, promosso da Confindustria, impegnandosi a rispettare in modo puntuale e trasparente tempi e modalità di pagamento per i fornitori. Right Hub fa parte anche del *Green Economy Network*, la rete promossa da Assolombarda e Confindustria Milano, Monza e Brianza per stimolare la collaborazione fra le imprese che offrono prodotti, tecnologie e servizi per la sostenibilità ambientale ed energetica.

In conclusione, quello delle *Benefit Corporation*, è un fenomeno sì giovane ma in crescita e che rappresenta, pur con



le criticità tipiche di un fenomeno nuovo, un'ottima via per il presente e per il futuro.

Un altro esempio interessante è rappresentato dall'Economia di Comunione (EdC), che è una delle più tipiche e originali esperienze di un'economia di fatto civile e si rivolge normalmente a imprese *for profit*. Nasce per mano di Chiara Lubich, presidente del Movimento dei Focolari, nel 1991 a San Paolo, in Brasile, per far fronte all'estrema miseria che circondava la città, nonostante gli immensi grattacieli che caratterizzavano il centro. In un tale contesto, le imprese EdC avevano l'obiettivo di aiutare i poveri e diffondere la "cultura del dare" attraverso l'utilizzo dei profitti per autofinanziare l'impresa stessa. È chiaro quindi che la sfida dell'EdC non è la battaglia contro il mercato, il quale va tuttavia riportato ai suoi valori originali.

Negli anni l'EdC si è diffusa in tutto il mondo: sono più di 50 i Paesi dove sono nate imprese di questo tipo e in alcuni casi sono addirittura nati poli industriali EdC.

La comunione di utili è forse la caratteristica più significativa di questo movimento, ma è solo la punta dell'iceberg di una visione orientata alla vita in comunione all'interno dell'azienda. Da questo punto di vista, le peculiarità esposte dalla Lubich a Strasburgo (1999, pp.14-15) sono le seguenti:

- È necessario comportarsi in impresa come nella vita di tutti i giorni; ovvero in economia non c'è l'uomo razionale egoista, ma c'è lo stesso uomo che è nella vita di tutti i giorni e quindi intervengono anche altruismo, solidarietà e reciprocità. È perciò chiaro il rifiuto del mito dell'*homo oeconomicus*;



- i principi e i valori civili non possono essere tipici solo del terzo settore, ma devono essere centrali in tutte le imprese;
- l'azienda non può essere autointeressata, ma si deve sentire parte, a sua volta, di una realtà sociale;
- è necessaria una "cultura del dare", che non deve essere confusa con l'assistenzialismo, perché rappresenta un dare e ricevere finalizzato a promuovere la pari dignità di tutti.

È chiaro quindi che il settore *for profit* si sta sempre più rendendo conto della necessità di seguire la via della sussidiarietà circolare, della CSR, della relazionalità e, in una parola, della felicità. A conferma di quanto si sta sostenendo, si riportano i risultati del *VII Rapporto di indagine sull'impegno sociale delle aziende in Italia*, presentato al Ministero dello Sviluppo Economico nel giugno 2016. La rilevazione statistica sulla responsabilità sociale d'impresa presenta numeri da record, i più elevati percentualmente degli ultimi 15 anni; ad esempio, l'80% delle imprese italiane con oltre 80/100 dipendenti dichiara di impegnarsi in iniziative di CSR, per un investimento globale che ha raggiunto la cifra record (dal 2001 anno in cui si iniziò a monitorare il fenomeno) di 1 miliardo e 122 milioni di euro nel 2015. Il totale investito in CSR è cresciuto del 22% nel 2015 rispetto al 2013 e la previsione relativa al budget dedicato nel 2016 è in aumento del 4% rispetto al 2015. Gli ambiti a cui le aziende hanno dichiarato di prestare maggiore attenzione sono coinvolgimento dei dipendenti, attenzio-



ne all'ambiente, lotta agli sprechi, ottimizzazione dei consumi energetici e ciclo dei rifiuti. Sempre secondo il Rapporto, a sostenere la spinta virtuosa sono i consumatori, che premiano le aziende più etiche.

Anche il rapporto *L'Italia in 10 selfie*, realizzato dalla Fondazione Symbola, riporta dieci fotografie di altrettanti settori che evidenziano come l'Italia sia in grado e abbia le potenzialità di attuare un mercato civile. Ad esempio, sono oltre 385 mila le aziende italiane che durante la crisi hanno scommesso sulla *green economy*, che vale oggi il 13% dell'economia nazionale e presenta ottimi risultati a livello di fatturato e occupazione. Per di più, l'Italia è primo Paese al mondo per contributo del fotovoltaico nel mix elettrico nazionale (8% nel 2015). Proseguendo l'analisi del rapporto, il modello produttivo italiano si conferma tra i più innovativi ed efficienti in campo ambientale; ad esempio l'Italia è il secondo migliore paese europeo per minore intensità di emissioni atmosferiche. Inoltre, l'Italia è leader europeo nel riciclo industriale, con 47 milioni di tonnellate di rifiuti non pericolosi recuperati per essere avviati a riciclo, il valore assoluto più elevato tra tutti i Paesi europei. A tutto ciò si aggiungono i dati da record per quanto riguarda la competitività e la sostenibilità ambientale dell'industria italiana del Legno Arredo, del manifatturiero, dell'agroalimentare e della filiera della cultura.

Nel rapporto si evidenzia dunque che in Italia ci sono tanti mali, ma se si punta su coesione sociale, valorizzazione del territorio e sulla centralità della persona, ci sono i presupposti per essere fiduciosi per il futuro.

A tutto ciò bisogna aggiungere che le istituzioni nazionali sono attese al varco del recepimento della Diret-

tiva UE 95/2014, che dovrà regolare la rendicontazione delle imprese con più di 500 dipendenti in tema di ambiente, politiche di genere, diversità, politiche sociali, anticorruzione.

Si è accennato al fatto che i consumatori stanno sostenendo la spinta verso un *for profit* sempre più a vocazione sociale, attraverso acquisti che spesso premiano le aziende più etiche.

In tal senso, un mercato civile non è formato solo da imprese ma, ovviamente, è presente anche il lato dei consumatori; è di fatto necessario che essi sviluppino consapevolezza e sfruttino sempre di più il potere che hanno in mano, quello relativo alle scelte d'acquisto. Tale visione legata ad un consumatore critico e responsabile è definita, come già specificato, "voto con portafoglio".

Da questo punto di vista, un ulteriore aspetto che fa ben sperare in un'ottica di realizzazione di un mercato civile, è la crescente sensibilità dei consumatori, i quali stanno arrivando alla consapevolezza dell'importanza del loro ruolo e della rilevanza delle loro scelte. A questo proposito, le nuove generazioni pongono la sostenibilità al centro delle scelte d'acquisto; dallo studio *Think Sustainability*, portato avanti dalla società PwC, emerge che l'88% dei Millennials afferma che le aziende dovrebbero comunicare in maniera più chiara e trasparente e l'81% sarebbe disposto a pagare un sovrapprezzo per un prodotto sostenibile. Un secondo studio, quello di Bain&Company chiamato *The next wave of change*, conferma che il 70% dei consumatori più giovani è disposto a pagare di più un prodotto sostenibile e per il 65% preservare l'ambiente è una priorità.



Insomma, un mercato civile è basato sul “voto col portafoglio” e ci sono tutti i presupposti per essere ottimisti.

Si è detto che è fondamentale garantire pari dignità a tutti i soggetti, e quindi ad imprese *for profit* e non profit, in modo da bilanciare gli aspetti economici e sociali.

Dopo aver riportato esempi di un *for profit* sempre più a vocazione sociale, si passa ora ad esporre, standosi sul non profit, quella che rappresenta una fondamentale novità degli ultimi anni, ovvero la nascita e la diffusione di una tipologia d’impresa senza scopo di lucro comunque in grado di bilanciare intrinsecamente aspetti economici e sociali: l’impresa sociale.

Questo modello di impresa è stato introdotto in Italia dal D.Lgs. 155/2006 e racchiude „le organizzazioni private senza scopo di lucro che esercitano in via stabile e principale un’attività economica di produzione o di scambio di beni o di servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale“. Tale forma d’impresa è stata poi al centro di alcune misure previste dalla Legge Delega per la Riforma del Terzo Settore approvata nel 2016. È chiaro che il legislatore abbia voluto seguire proprio la strada che si sta indicando in questo lavoro: quella di una crescente „aziendalizzazione“ del mondo non profit, che gli permetterebbe di vivere sempre più di vita propria, attraverso una sostenibilità economica da ricercare nel mercato. In quest’ottica la Riforma delinea le linee guida per ammettere il concetto di remunerazione del capitale di un’impresa sociale, in modo da garantire la possibilità di raggiungere le finalità benefiche perseguite.

Inoltre, la legislazione prevede che si possa dar vita ad imprese sociali solo in determinati settori, i quali, tuttavia, sono stati ampliati dalla suddetta Riforma; in questo modo si cerca chiaramente di incentivare la diffusione di tale modello d'impresa. I settori di cui si sta parlando sono i seguenti (introdotti tutti dal D. Lgs. 155/2006, tranne gli ultimi quattro che sono stati ammessi dalla recente Riforma):

- Istruzione, educazione e formazione (anche extra-scolastica)
- tutela dell'ambiente e dell'ecosistema;
- valorizzazione del patrimonio culturale;
- turismo sociale;
- formazione universitaria e post-universitaria;
- ricerca ed erogazione di servizi culturali;
- servizi strumentali alle imprese sociali;
- assistenza sociale, sanitaria e socio-sanitaria;
- commercio equo e solidale;
- servizi per il lavoro finalizzati all'inserimento dei lavoratori svantaggiati;
- alloggio sociale (soprattutto, ma non solo, nei confronti di persone immigrate);
- microcredito.

L'impresa sociale è dunque un fenomeno potentissimo perché è intrinsecamente in grado di accrescere il tasso di inclusività economica degli esclusi, è capace di innovazione e la sua esistenza assicura quella biodiversità economica di cui c'è sempre più bisogno; in sintesi, l'impresa sociale contribuisce fortemente a realizzare un mercato civile.



Tale tipologia d'impresa è in rapida evoluzione e si pone sempre più in primo in un'ottica di trasformazione economica e di innovazione sociale italiana, ma anche europea.

Da questo punto di vista la Commissione Europea, nell'ambito del piano strategico Europa 2020, ha lanciato nel 2011 la *Social Business Initiative* (SBI) considerando l'imprenditoria sociale come uno degli elementi centrali per la trasformazione economica e sociale del continente. L'allora Presidente della Commissione, José Manuel Barroso, annunciando la SBI, fece espresso riferimento al "ruolo centrale dell'imprenditoria sociale per la crescita ed il cambiamento, in grado di dimostrare che è possibile agire in maniera più responsabile pur operando positivamente e con successo sul mercato, diventando un concreto motore di crescita per l'UE".

Sono numerose le forme giuridiche adottate in altre giurisdizioni europee che già hanno stabilito di coniugare esigenze di utilità sociale con lo svolgimento di attività imprenditoriale in un'ottica di mercato: il Regno Unito che già nel 2005 introduceva la *Community Interest Company* (CIC), il Belgio che ha introdotto lo status di *Société à Finalité Sociale* e la Francia che ha introdotto la disciplina della *Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale* (ESUS).

Si è accennato al fatto che la recente Riforma del Terzo Settore intende promuovere proprio quella tendenza di "aziendalizzazione" del settore non profit che è perfettamente coerente con quanto si sta sostenendo in questo lavoro. Se infatti si intende realizzare un mercato civile, necessariamente basato sulla sussidiarietà circolare, è essenziale certamente che il settore *for profit*

allarghi la propria prospettiva oltre il mero profitto e verso una dimensione sociale e relazionale, ma anche che il non profit venga posto nelle condizioni di tornare in primo piano.

Se si riflette bene, di fatto si sta cercando di definire un mercato nel quale il confine tra *for profit* e non profit si assottiglia sempre di più, in un'ottica di porre sullo stesso piano sostenibilità economica, quindi profitto (necessario per esistere e per stare sul mercato), e impatto sulla società, quindi pubblica felicità. In tutto ciò, lo Stato dovrebbe favorire tale tendenza, assumendo il ruolo di promotore e attore di processi nei quali vi sia una partecipazione attiva delle persone, che quindi si posizionerebbero al centro delle *policy* in un'ottica di vera e propria co-progettazione.

Ecco che allora si attuerebbe, e di fatto si è appena dimostrato che si sta attuando, quel processo che Venturi e Zandonai (2016) definiscono di "ibridazione" tra sfera pubblica, privato non profit e privato *for profit*, di cui si è parlato in queste pagine e che rappresenta il futuro, nonché la via da seguire per giungere ad un mercato civile.

Declinando un tale impianto teorico prettamente al mondo delle imprese, emerge la sempre più marcata necessità di mettere in pratica una cultura diversa da quella oggi dominante. Ad oggi infatti si è visto che le imprese, soprattutto le PMI, si trovano ad affrontare una sempre maggiore complessità, di cui alcuni aspetti sono emersi nel capitolo precedente.

Ecco che allora la soluzione, coerente con un paradigma relazionale e un mercato civile, sarebbe quella di fare rete attraverso un approccio orientato all'apertura,



alla condivisione, alla co-progettazione e alla creazione di sinergie; in questo modo si implementerebbe una cultura “glo-cale” in grado di generare vera innovazione, capitale sociale e resilienza. Si sottolinea che per “glo-cale” si intende una realtà che, attraverso un’apertura al locale e quindi alla cultura del “fare rete”, è in grado di inserirsi ed essere competitiva in un globale sempre più complesso.

Proprio in questa direzione si dovrebbe andare quando si parla di futuro e di sfide che attendono le imprese; ecco cioè qual è l’impostazione culturale che si proporrà nei prossimi capitoli e attraverso la quale si dovrebbe implementare quella che oggi viene definita “Industria 4.0”.





## 3

# La normativa di riferimento

I rischi e le criticità esposti nel primo capitolo e la proposta di soluzione avanzata nel secondo capitolo possono quindi essere sintetizzati nell'obiettivo, per le PMI, di diventare "glo-cali" attraverso la logica del fare rete. Questo approccio trova sempre più fondamento e consenso anche grazie ad una normativa di riferimento che, seppur ancora agli albori, va sempre di più in questa direzione.

In questo capitolo si analizzeranno quindi i riferimenti normativi, partendo dal livello europeo, passando per quello nazionale, fino ad arrivare a quello regionale

### La normativa europea

I dati forniti dall'Unione Europea evidenziano come piccole, medie e microimprese (PMI) costituiscano il 99 % delle imprese dell'UE, forniscano due terzi dei posti di lavoro nel settore privato e contribuiscano a più della metà del valore aggiunto totale creato dalle imprese dell'Unione.

Tenuto conto di questi dati e del contesto globale, caratterizzato da continui mutamenti strutturali e da pressioni competitive sempre maggiori, l'Unione Europea ha predisposto nel 2008 uno strumento per rafforzare le PMI: lo *Small Business Act* (SBA).

Si tratta di uno strumento che definisce le linee dell'azione che l'Unione europea intende condurre a favore

delle PMI, perché possano svilupparsi e creare occupazione ed è quindi la base sulla quale si sono sviluppate e si svilupperanno politiche comunitarie e nazionali.

Tra il 2008 e il 2010, la Commissione e gli Stati membri hanno messo in atto, nel quadro dello SBA, iniziative dirette a ridurre gli oneri amministrativi, a facilitare il finanziamento delle PMI e a favorire il loro accesso a nuovi mercati.

Nella piena applicazione del principio “Pensare anzitutto in piccolo”, l’obiettivo generale dello *Small Business Act* è migliorare l’approccio politico globale allo spirito imprenditoriale. I processi decisionali devono inglobare tale principio, al fine di promuovere la crescita delle PMI e aiutarle ad affrontare i problemi che ne limitano lo sviluppo.

Al centro dello SBA per l’Europa vi è la convinzione che un contesto veramente favorevole alle PMI dipenda innanzitutto dal riconoscimento degli imprenditori da parte della società. Il clima generale nella società deve condurre i singoli a considerare attraente la possibilità di avviare una propria impresa e a riconoscere che le PMI danno un contributo sostanziale alla crescita dell’occupazione e alla prosperità economica.

Lo *Small Business Act* si compone di 10 principi volti a guidare la formulazione e l’attuazione delle politiche sia a livello europeo che degli Stati membri:

1. Dar vita a un contesto in cui imprenditori e imprese familiari possano prosperare e che sia gratificante per lo spirito imprenditoriale;
2. Far sì che imprenditori onesti, che abbiano sperimentato l’insolvenza, ottengano rapidamente una seconda possibilità;



3. Formulare regole conformi al principio “Pensare anzitutto in piccolo”;
4. Rendere le pubbliche amministrazioni permeabili alle esigenze delle PMI;
5. Adeguare l’intervento politico pubblico alle esigenze delle PMI, ovvero facilitare la partecipazione delle PMI agli appalti pubblici e usare meglio le possibilità degli aiuti di Stato per le PMI;
6. Agevolare l’accesso delle PMI al credito e sviluppare un contesto giuridico ed economico che favorisca la puntualità dei pagamenti nelle transazioni commerciali;
7. Aiutare le PMI a beneficiare delle opportunità offerte dal mercato unico;
8. Promuovere l’aggiornamento delle competenze nelle PMI e ogni forma di Innovazione;
9. Permettere alle PMI di trasformare le sfide ambientali in opportunità;
10. Incoraggiare e sostenere le PMI perché beneficino della crescita dei mercati.

Il 23 febbraio 2011 la Commissione Europea ha presentato la Comunicazione di revisione dello *Small Business Act*, al fine di dare nuovo impulso all’attuazione dei principi definiti nel 2008.

In questo contesto, e in un’ottica di piena realizzazione dei principi appena esposti, lo SBA sottolinea il ruolo cruciale dell’aggregazione di imprese e annuncia l’intenzione della Commissione di elaborare una nuova strategia europea diretta a favorire lo sviluppo di strumenti di collaborazione come le reti e i clusters.

Nello SBA, infatti, gli Stati Membri sono invitati ad assicurare il necessario sostegno alle reti e ad ogni forma di collaborazione tra imprese.

Ecco quindi che si dimostra, come a livello europeo, ci sia una decisa spinta politica a favore dell'aggregazione e della cooperazione tra PMI, con l'obiettivo di renderle più competitive e, in una parola, "glo-cali".

### **La normativa nazionale: il contratto di rete**

A livello nazionale, lo strumento che è stato previsto e largamente incentivato con numerosi interventi normativi in un'ottica di aggregazione (e non di fusione) di PMI, è il contratto di rete.

Non si sta dicendo che non ci siano altri interventi normativi che vadano nella direzione del "fare rete"; si ricorda ad esempio il decreto attuativo pubblicato in Gazzetta Ufficiale in data 09/04/2015 per "sostenere attività innovative nell'artigianato digitale e nella manifattura sostenibile in favore di aggregazioni di imprese".

In ogni caso, questo paragrafo sarà interamente dedicato al contratto di rete, data la sua rilevanza a livello normativo e anche di scelte politiche.

Per definizione, "il contratto di rete è un istituto innovativo nel nostro sistema produttivo e realizza un modello di collaborazione tra imprese che consente, pur mantenendo la propria indipendenza, autonomia e specialità, di realizzare progetti ed obiettivi condivisi, incrementando la capacità innovativa e la competitività sul mercato". Il contratto di rete è stipulato da due o più imprenditori con lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato.



Tale contratto può essere stipulato tra imprese senza limitazioni relative a forma giuridica, dimensione, attività, numero (devono essere almeno in 2, appunto) e luogo.

Nello schema normativo è previsto che le parti prima predispongano un programma di rete - ossia un piano generale d'azione volto ad accrescere la capacità innovativa e la competitività - e poi diano esecuzione concreta alle attività previste nel programma.

Tali attività possono essere di tre tipi:

- Collaborazione tra le parti in ambiti attinenti l'esercizio delle proprie imprese;
- Scambio tra le parti di informazioni o di prestazioni di qualsiasi natura (industriale, commerciale, tecnica e tecnologica);
- Esercizio in comune tra le parti di una o più attività rientranti nell'oggetto delle rispettive imprese.

Aggregarsi e costituire una rete d'impresa consente di aumentare la crescita dimensionale preservando l'autonomia giuridica ed operativa delle diverse imprese che si aggregano. Attraverso la collaborazione all'interno di una rete d'impresa si può infatti, come già detto, conseguire un accrescimento delle capacità innovative e competitive delle aziende partecipanti.

In particolare la sinergia tra imprese in rete consente di:

- divenire un soggetto di dimensioni tali da poter affrontare meglio il mercato, anche estero;
- ampliare l'offerta;
- dividere i costi;

- accedere a finanziamenti e contributi a fondo perduto;
- godere di agevolazioni fiscali;
- partecipare alle gare per l'affidamento dei contratti pubblici;
- impiegare il distacco del personale tra le imprese: l'interesse della parte distaccante sorge automaticamente in forza dell'operare della rete;
- assumere in regime di codatorialità il personale dipendente secondo le regole di ingaggio stabilite nel contratto di rete.

Il contratto di rete quindi formalizza i rapporti di collaborazione e condivisione tra le imprese partecipanti in modo da definire chiaramente l'impegno, l'investimento e il tipo di legame da adottare. In particolare si toccano i seguenti punti:

#### *Assunzione di decisioni*

Le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune, che non rientri nei poteri di gestione conferiti all'eventuale organo comune.

Possono prevedere:

- maggioranza semplice;
- maggioranze qualificate, eventualmente solo per alcune materie;
- unanimità dei partecipanti su tutte o anche su alcune decisioni.



### Modalità

- Come realizzare lo scopo comune e come misurare l'avanzamento verso gli obiettivi strategici di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva.
- Quali sono i diritti e gli obblighi assunti da ciascun partecipante.

### *Durata, adesione e recesso*

La durata del contratto, le modalità di adesione di altri imprenditori ed eventualmente le cause di recesso anticipato e le condizioni per l'esercizio del relativo diritto.

### *Organo comune*

L'eventuale istituzione di un organo comune per l'esecuzione del contratto o di una o più parti o fasi di esso, i poteri di gestione e di rappresentanza conferiti, le regole relative alla sua sostituzione.

L'organo comune è formato da un singolo soggetto in composizione monocratica oppure da una pluralità di membri in composizione collegiale. Ha mandato per l'esecuzione del contratto, o di una o più parti di esso. Può essere coadiuvato da:

- soggetti esterni alla rete;
- singole imprese partecipanti per lo svolgimento di attività specifiche;
- specifici gruppi di lavoro composti ad hoc sia dai partecipanti che da soggetti terzi per l'esecuzione



di singoli progetti.

Salvo diversamente disposto nel contratto ha potere di rappresentanza per:

- programmazione negoziata con le Pubbliche Amministrazioni;
- interventi di garanzia per l'accesso al credito;
- sviluppo del sistema imprenditoriale nei processi di internazionalizzazione e di innovazione previsti dall'ordinamento;
- utilizzo di strumenti di promozione e tutela dei prodotti e marchi di qualità o di cui sia adeguatamente garantita la genuinità della provenienza.

I contraenti possono conferire all'organo comune ulteriori poteri di rappresentanza.

Fondo patrimoniale comune

Le regole di gestione dell'eventuale fondo patrimoniale comune e la misura e i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi che ciascun partecipante si obbliga a versare.

Tale fondo è costituito dai contributi delle imprese partecipanti e dai beni acquistati con questi contributi. Ad esso si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni sul fondo consortile di cui agli articoli 2614 e 2615, secondo comma, del codice civile.



### *Riferimenti normativi nazionali*

La disciplina nazionale oggi vigente sul tema, è il risultato della seguente evoluzione legislativa:

- Decreto legge 5/2009 convertito in legge 33/2009 e modificato con legge 99/2009;
- Decreto legge 78/2010 convertito in legge 122/2010;
- Decreto legge 83/2012 convertito in legge 134/2012;
- Decreto legge 179/2012 convertito in legge 221/2012;
- Legge 154/2016.

La normativa prevede e disciplina la rete sotto forma di strumento contrattuale di collaborazione e cooperazione tra imprenditori. La rete nasce come strumento meramente contrattuale. Qualora le parti contraenti vogliano creare con la rete un autonomo soggetto giuridico, altro e diverso rispetto alle imprese contraenti, possono far acquisire soggettività giuridica alla rete, definita rete soggetto, per distinguerla dalla rete meramente contrattuale detta rete contratto.

Il contratto di rete deve essere redatto in una delle seguenti forme:

- Atto pubblico;
- Scrittura privata autenticata;
- Atto firmato digitalmente a norma degli articoli 24 o 25 del Codice dell'Amministrazione Digitale da ciascun imprenditore o legale rappresentante delle imprese aderenti e trasmesso al Registro

delle Imprese attraverso il modello standard tipizzato ai sensi del d.m. n. 122 del 10 Aprile 2014.

L'atto deve indicare:

- le imprese partecipanti per originaria sottoscrizione o per adesione successiva;
- gli obiettivi strategici di innovazione e di accrescimento della capacità competitiva dei partecipanti, nonché le modalità concordate tra gli stessi per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi;
- il programma di rete con l'indicazione dei diritti e degli obblighi assunti da ciascun partecipante, nonché delle modalità di realizzazione dello scopo comune;
- la durata del contratto;
- le modalità di adesione di altri imprenditori;
- le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune.

Come già specificato, sono elementi facoltativi:

- l'organo comune ossia il soggetto prescelto per dare esecuzione al contratto;
- il fondo patrimoniale;
- la denominazione della rete;
- la sede della rete;
- la misura e i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi che ciascun partecipante si obbliga a versare e le regole di gestione del fondo;



- le cause di recesso anticipato;
- la modificabilità a maggioranza del programma di rete e le regole relative alle modalità di assunzione delle decisioni di modifica.

A livello regionale, la regione Emilia-Romagna ha cercato di incentivare questa forma di aggregazione, consapevole delle caratteristiche delle “proprie” imprese, delle loro necessità, dei loro problemi e dell’importanza della logica del fare rete.

Nel concreto, per la prima volta a livello di intervento pubblico regionale, il bando denominato «Dai distretti produttivi ai distretti tecnologici 2» richiede alle imprese, quale prerequisito di partecipazione, di essere strutturate in un contratto di rete o consorzio. Obiettivo generale del bando è promuovere una significativa evoluzione dei distretti produttivi regionali in due modi: innanzitutto attraverso il rafforzamento delle singole imprese dal punto di vista organizzativo soprattutto rispetto a produzione e management; in secondo luogo promuovendo l’organizzazione di reti di imprese incentrate sull’attività di ricerca e sviluppo. A questo fine, il bando prevede l’assunzione di un giovane laureato per ogni impresa aderente a un contratto di rete finanziato dalla Regione per la durata di un anno. Vi è dunque la promozione di un mix di capitale umano e capitale sociale che può definire capitale sociale organizzativo razionale. La Regione persegue contemporaneamente il miglioramento della qualità della forza lavoro all’interno dell’azienda e la promozione di nuovi legami sociali cooperativi tra aziende in vista di un fine comune.

Tale cooperazione è ritenuta peraltro agevolata proprio dall'introduzione di forza lavoro qualificata, intendendo così avviare un circolo virtuoso. È in questa fase che i contratti di rete sono introdotti come strumento di innovazione con l'idea che riescano a costituire il «motore di avvio» di tale circolo virtuoso (Andreotti, 2016).

Da questo punto di vista, gli attori locali sono unanimi nell'affermare che il contratto di rete, e soprattutto le politiche della Regione, hanno incentivato la collaborazione formalizzata tra imprese, "il fare rete", per cui oggi praticamente tutti gli imprenditori hanno capito che l'unica strada per superare gli ostacoli è l'aggregazione (Andreotti, 2016).

## **L'Iter**

Per la forma del contratto la norma stabilisce che è possibile scegliere tra:

- Redazione per atto pubblico, che richiede l'intervento di un notaio che redige l'atto (come per gli atti costitutivi delle società di capitali);
- Scrittura privata autenticata, che richiede la presenza di un notaio ma solo per l'autenticazione delle firme di tutti gli imprenditori partecipanti;
- Atto sottoscritto con la firma elettronica, a norma degli articoli 24 o 25 del Codice dell'Amministrazione Digitale da ciascun imprenditore o legale rappresentante delle imprese aderenti e trasmesso al Registro Imprese attraverso il modello standard tipizzato ai sensi del d.m. n. 122 del 10 Aprile 2014.



Una volta stipulato il contratto, si procede alla registrazione del contratto all'Agenzia delle Entrate. Nella ricevuta sono riportati gli estremi di registrazione. Il numero di registrazione e il numero di repertorio del contratto costituiscono gli estremi identificativi del contratto di rete privo di soggettività giuridica ai fini dell'iscrizione nel Registro Imprese.

Il contratto di rete è soggetto ad iscrizione nella sezione del Registro delle Imprese presso cui è iscritta ciascuna impresa partecipante. L'efficacia del contratto inizia a decorrere da quando è stata eseguita l'ultima delle iscrizioni prescritte a carico di tutti i sottoscrittori originari. Al fine di evitare duplicazioni di adempimenti in capo a tutte le imprese partecipanti al contratto di rete, è necessario identificare un'unica impresa di riferimento per semplificare la predisposizione e presentazione delle pratiche al Registro Imprese. Il concetto di impresa di riferimento non coincide necessariamente con l'eventuale impresa mandataria o capogruppo: è esclusivamente un'identificazione al fine della presentazione dei dati da iscrivere nel Registro delle Imprese. L'impresa di riferimento può essere cambiata, senza alcun vincolo, assegnando questo ruolo ad altra impresa partecipante al contratto di rete tramite comunicazione all'ufficio del Registro delle Imprese.

Le modifiche al contratto di rete sono redatte e depositate per l'iscrizione, a cura dell'impresa indicata nell'atto modificativo (impresa di riferimento), nella sezione del Registro delle Imprese presso cui è iscritta la stessa impresa. L'ufficio del Registro delle Imprese provvede alla comunicazione della avvenuta iscrizione delle modifiche al contratto di rete a tutti gli altri uffici del Registro delle

Imprese presso cui sono iscritte le altre imprese partecipanti, che provvederanno alle relative annotazioni d'ufficio della modifica. Le altre imprese partecipanti non sono tenute a effettuare alcuna comunicazione presso l'ufficio Registro Imprese ove sono iscritte. L'Agenzia delle Entrate, con la Risoluzione n. 70/E del 30 giugno 2011, ha stabilito che a fini operativi il contratto di rete può richiedere l'attribuzione del codice fiscale.

In caso di rete con soggettività giuridica, l'organo comune redige una situazione patrimoniale

osservando, in quanto compatibili, le disposizioni relative al bilancio di esercizio della società per azioni, e la deposita presso l'ufficio del Registro delle Imprese del luogo ove ha sede; si applica, in quanto compatibile, l'articolo 2615-bis, terzo comma, del codice civile.

Si segnalano e sottolineano, rispetto alla rete contratto, le seguenti differenze:

- Iscrizione al registro delle imprese: la rete acquisisce soggettività giuridica iscrivendosi nella sezione ordinaria del Registro delle Imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sua sede;
- Modifiche successive: le modifiche alla rete soggetto sono redatte e depositate dal soggetto giuridico che rappresenta la rete (organo comune) nella posizione del Registro Imprese presso cui è iscritta e ha sede la rete, seguendo le procedure di comunicazione previste per le società di capitali/consorzi;
- Deposito della situazione patrimoniale: la pratica di deposito della situazione patrimoniale deve essere presentata dal soggetto giuridico che rappresenta la rete, nella posizione del Registro Imprese presso cui è iscritto e ha sede.



## **Rete contratto**

Contratto stipulato tra imprese per condividere uno o più obiettivi e un programma comune, ma senza dar luogo a un soggetto giuridico autonomo e distinto dalle imprese contraenti. Il contratto può avere anche un fondo patrimoniale comune e un organo comune. È soggetto ad iscrizione nel Registro delle Imprese nella posizione di ciascuna impresa partecipante.

Il contratto può essere costituito e modificato attraverso il modello “standard” con software disponibili sul mercato, oppure con il servizio “base” Contratti di Rete realizzato da InfoCamere che consente di predisporre per via telematica un contratto di rete in modo semplice e guidato, secondo i dettami della normativa vigente.

Per iscrivere una rete contratto al Registro Imprese, cioè un contratto di rete che non acquista soggettività giuridica, ogni impresa partecipante deve compilare e inviare una pratica di comunicazione unica all’ufficio del Registro delle Imprese ove ha sede.

Le modifiche al contratto di rete sono comunicate al Registro Imprese solo dall’impresa di riferimento tramite una Comunicazione Unica.

## **Rete soggetto**

Contratto stipulato tra imprese, dotato di fondo patrimoniale e di organo comune, che acquista soggettività giuridica autonoma iscrivendosi alla sezione ordinaria del Registro Imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sede.

L’iscrizione di una rete soggetto alla sezione ordina-



ria del Registro Imprese, in quanto contratto di rete che acquista soggettività giuridica, deve essere predisposta e inoltrata dal notaio tramite una Comunicazione Unica all'ufficio Registro Imprese ove ha sede.

Le modifiche al contratto di rete sono redatte e depositate dal notaio o dal legale rappresentante del soggetto giuridico che rappresenta il contratto nella posizione del Registro Imprese presso cui è iscritta e ha sede la rete, seguendo le procedure di comunicazione previste per le società di capitali/consorzi. Quando la modifica coinvolge:

- Dati costitutivi è necessario utilizzare i software FedraPlus e ComunicaImpresa come per l'iscrizione;
- Attività, unità locali, persone con carica o qualifica, imprese partecipanti, ecc. è disponibile il servizio online ComunicaStarweb (per maggiori informazioni consultare strumenti per la comunicazione unica su [registroimprese.it](http://registroimprese.it)).

La rete soggetto quindi è:

- un autonomo centro di imputazione di situazioni giuridiche soggettive;
- un soggetto altro e ulteriore rispetto alle imprese partecipanti;
- un soggetto tributario (vedi Circolare dell'Agenzia delle Entrate n. 20/E del 18 giugno 2013);
- assoggettabile alla procedura fallimentare;
- un ente cui può far capo la responsabilità degli enti (ex d.lgs. 231/2001);

Alla rete soggetto è negata la possibilità di consegu-



re l'agevolazione fiscale (ex Legge n. 122/2010).

La rete soggetto deve:

- esser dotata di fondo patrimoniale comune;
- istituire un organo comune che agirà come rappresentante della rete;
- richiedere un autonomo numero di partiva IVA;
- adempiere a tutti gli obblighi tributari (dichiarazione dei redditi, IVA, versamenti d'imposta, applicazione di regimi speciali quali ad es. quello sulle società di comodo, ecc.). Ad esempio per le reti soggetto, entro due mesi dalla chiusura dell'esercizio annuale, l'organo comune redige una situazione patrimoniale osservando, in quanto compatibili, le disposizioni relative al bilancio di esercizio della società per azioni, e la deposita presso l'ufficio del Registro Imprese del luogo ove ha sede la rete. Si applica, in quanto compatibile, l'articolo 2615-bis, terzo comma, del codice civile;
- tenere le scritture contabili (libro giornale, degli inventari, scritture di magazzino, inventario, registro dei beni ammortizzabili, bilancio);

Inoltre le imprese partecipanti alla rete soggetto:

- sono "socie" della rete in quanto il loro apporto è trattato come un conferimento;
- la loro partecipazione ha un "valore fiscale" in grado di rilevare in ipotesi di scioglimento del vincolo;
- non possono beneficiare dell'agevolazione fiscale (ex Legge n. 122/2010).

## La normativa regionale

Si è visto che le Istituzioni a livello europeo e nazionale stanno sempre più muovendosi per incentivare e favorire il modello virtuoso del “fare rete”; logicamente questa filosofia è stata recepita a cascata anche a livello regionale;

Un intervento particolarmente significativo della Regione Emilia Romagna è rappresentato dalla Delibera n. 564 del 16/04/2018 della Regione Emilia-Romagna, che ha approvato il Bando per Progetti di sperimentazione e adozione di soluzioni innovative delle PMI in aggregazione, a valere sull’Azione 1.1.3 Sostegno alla valorizzazione economica dell’innovazione attraverso la sperimentazione e l’adozione di soluzioni innovative nei processi e nei prodotti e nelle formule organizzative nonché attraverso il finanziamento dell’industrializzazione dei risultati della ricerca (POR-FESR 2014-2020 - ASSE 1 Ricerca e Innovazione).

Il bando si è rivolto ad aziende costituite in reti di PMI, costituite ai sensi dell’art. 3, co.4 ter, DL n. 5/2009, convertito con L. n. 33/2009 e s.m.i., con la partecipazione di almeno 3 PMI.

Il bando, in coerenza con l’azione 1.1.3 del POR FESR 2014-2020, punta alla valorizzazione economica dell’innovazione e all’adozione di soluzioni innovative nei processi, nei prodotti, nelle forme organizzative delle imprese relativamente alle funzioni aziendali complesse. In particolare promuove l’attivazione di percorsi congiunti di sperimentazione e innovazione strategica che valorizzino la combinazione di competenze tecnologiche e produttive complementari tra le imprese, in modo da realizzare avanzamenti tecnologici di vantag-



gio comune nell'ambito delle diverse filiere come più avanti definiti. Il bando non finanzia pertanto la mera attività di ricerca, anche se industriale, ma unicamente attività volte alla sperimentazione e/o industrializzazione dei risultati derivanti da attività di ricerca già realizzata o in via di conclusione.

Pertanto i progetti presentati si devono riferire, alternativamente, a:

- Progetti di sperimentazione e adozione di soluzioni innovative di interesse comune, in cui la collaborazione tra le imprese sia il fattore di avanzamento tecnologico, in grado di produrre avanzamenti significativi in termini di produttività e/o ingresso in nuovi mercati;
- Progetti volti alla industrializzazione dei risultati della ricerca quando fortemente significativi in termini di incremento della produttività e/o introducono in nuovi mercati;
- Progetti di innovazione digitale volti alla riprogettazione e applicazione di funzioni aziendali strategiche in chiave digitale (Industria 4.0), in grado di apportare cambiamenti sostanziali nella organizzazione di particolari funzioni aziendali.

Le risorse stanziare sul bando ammontano ad un totale pari ad € 12.452.829,61, che rappresenta sicuramente una cifra importante.

Ecco quindi la dimostrazione del fatto che una cultura del fare rete si sta sempre più diffondendo a tutti i livelli: europeo, nazionale e regionale.



## 4

# Attuare un paradigma relazionale: alcuni casi concreti

A questo punto, dopo aver esposto le fondamenta teoriche e normative di un paradigma relazionale orientato ad una cultura “glo-cale”, è necessario fare un ulteriore sforzo che consiste nel capire come si possa concretizzarlo, soprattutto in ambito economico-aziendale. Come possono cioè le imprese, in particolare le PMI, mettere in pratica tale impostazione culturale e far fronte così alle grandi sfide che un mondo sempre più “globale e globalizzato” sta proponendo? A questa domanda si cercherà di fornire risposta nel presente capitolo.

Ovviamente non è facile eliminare le attuali tendenze individualiste ed escludenti, perché come si è visto la cultura capitalista è ormai radicata, ma ci sono ottimi motivi per essere fiduciosi e per coltivare la speranza che l’attuarsi di un paradigma relazionale, che parta dalla dimensione locale “del fare rete” tra persone e PMI, sia possibile.

Si tratta ovviamente di processi delicati, basati su grande capacità di analisi e sulla fiducia: non si cerca un consulente a cui affidare una commessa, ma un partner con cui costruire in sinergia un percorso che sia percepito come mutualmente utile. La sfida sta nel dimostrare che la collaborazione produce benefici più alti degli investimenti effettuati per attivarla e gestirla.

Nel primo paragrafo si analizzerà quello che più che uno strumento per fare rete, si configura come una vera

e propria corrente culturale, quella dell'Open Innovation. Si analizzeranno esempi concreti, nazionali e poi locali.

Nel secondo paragrafo si vedrà lo strumento che storicamente ha permesso a numerose PMI di esistere e di competere nel globale, sfruttando la rete e la prossimità territoriale: il distretto industriale.

Nel terzo si descriverà quella che potrebbe essere definita come l'evoluzione dei distretti industriali adattata al contesto socio-economico odierno, ovvero il "contratto di rete", un importante strumento definito addirittura a livello legislativo. Nello specifico si riporteranno degli esempi concreti e si cercherà di capirne il grado di diffusione a livello locale.

Nel quarto poi si analizzerà una realtà piccola, la cooperativa sociale faentina RicercAzione, che però proprio grazie alla sua straordinaria capacità di fare rete è stata in grado di attuare un approccio "glo-cale" che le permette di "vincere" il globale.

Ecco che allora sarà chiaro che una tale impostazione relazionale e aperta delle PMI non è mera utopia, dato che di fatto si sta già realizzando e sta contribuendo a rendere resilienti, rispetto alla complessità attuale, le realtà che l'hanno colta e recepita.

## **Innovare in rete: l'Open Innovation**

All'interno di un mercato civile, basato su un paradigma relazionale e quindi sulla sussidiarietà circolare, la cultura organizzativa dell'impresa per molti aspetti cambia radicalmente rispetto ai modelli che oggi rappresentano degli standard di riferimento universalmente accettati.



In altre parole si sta qui sostenendo la necessità di un cambio di paradigma, che nei fatti è già cominciato e che corrisponde al concetto di “innovare ed innovarsi grazie alla rete”.

A questo proposito Jeremy Rifkin afferma che “è il capitale intellettuale la forza dominante, l’elemento più ambito della nuova era. Nella New Economy sono le idee, i concetti, le immagini (non le cose), i componenti fondanti del valore”.

In sintesi, si sta passando e si dovrebbe passare da un modello di innovazione chiusa ad uno “aperto”: ecco l’Open Innovation.

Oggi le aziende che ricorrono anche a risorse provenienti dall’esterno (altre imprese, università, consulenti, inventori, istituti di ricerca ecc...) stanno diventando sempre più diffuse. La testata *EconomyUp* (2016) riporta uno studio della società di consulenza *Accenture*, secondo il quale solo in Italia una tale cultura “aperta” possa generare una crescita del Pil dell’1,9% in più, derivante dall’aumento dell’efficienza e della competitività generate dalle sinergie del lavoro in rete.

L’Open Innovation, entrando nel merito, si configura come un modello di innovazione secondo il quale le imprese, per creare più valore e, appunto, competere meglio sul mercato, non si limitano più a concentrarsi sulle proprie idee e risorse interne, ma si aprono anche a strumenti e competenze tecnologiche provenienti dall’esterno.

Il termine “Open Innovation” è stato coniato dall’economista statunitense Henry Chesbrough, che nel saggio *The era of open innovation* (2003) rifletteva sul fatto che la globalizzazione avesse reso sempre più costosi e



rischiosi i processi di ricerca e sviluppo, perché il ciclo di vita dei prodotti era diventato più breve. Secondo Chesbrough il paradigma della *closed innovation*, ovvero la ricerca fatta all'interno dei confini dell'impresa, non poteva più bastare nonostante i timori delle aziende di non essere più gli unici "proprietari" delle invenzioni e i legittimi tentativi di tutelare le proprie proprietà intellettuale con brevetti e altri strumenti.

L'innovazione chiusa non è più sufficiente perché da una parte le conoscenze e i talenti viaggiano a una velocità sempre maggiore a causa delle reti e della facilità negli spostamenti; perciò, è diventato più difficile trattenerli in azienda a vita e le figure professionali con un alto livello di conoscenze sono sempre più diffuse. Dall'altra parte, i mercati dei capitali, come insegna il caso delle startup della Silicon Valley, hanno cominciato a concentrarsi anche su aziende basate su modelli di business e approcci completamente nuovi e *disruptive* rispetto al passato, nonché sul finanziamento di idee innovative sviluppate al di fuori di contesti aziendali.

Non attingere a questi nuovi saperi collaborando con altre aziende, magari più avanzate dal punto di vista digitale, può rivelarsi uno svantaggio significativo: chi non lo fa rischia di ritrovarsi non al passo con i tempi. Inoltre si rischia di perdere importanti attività di business, visto che, approfondendo la già citata indagine condotta da *Accenture*, stimolare un'innovazione aperta può generare in tutto il mondo una potenziale crescita di circa 1,5 trilioni di dollari, pari al 2,2% del Pil globale e solo in Italia, come si è visto, può valere un incremento di 35 miliardi di euro.

L'Italia, infatti, con la sua tipica fitta rete di picco-



le-medie imprese si configura come un territorio particolarmente fertile alla nascita e sviluppo di un paradigma culturale aperto e quindi all'Open Innovation.

Questa formula prevede la creazione e il ricorso ad una rete di imprese attraverso la quale, ad esempio, un'azienda possa accedere ad alcune innovazioni e opportunità, integrandole con il proprio modello di business. Un processo del genere consente, tra le altre cose, un tempo minore per passare dalla fase di ideazione del prodotto/servizio alla sua immissione sul mercato e una riduzione dei costi aziendali legati alla maggior efficienza derivante dalla creazione di sinergie.

Un altro aspetto fondamentale è che fare Open Innovation implica essere disposti a fare molta sperimentazione, al fine di trovare, sulla base di numerosi test, l'approccio più adeguato a risolvere un dato problema in un dato contesto. Una metodologia per governare questi processi non è sempre indispensabile, quello che invece serve è un ambiente comune dove le persone possano scambiarsi idee liberamente e dove i feedback siano vissuti con serenità.

A questo proposito, un altro fattore chiave è l'esistenza di luoghi (soprattutto fisici) dove possa avvenire in maniera sistematica la costruzione e lo sviluppo di vere relazioni. Tali luoghi dell'innovazione di fatto agiscono come "piattaforma", consentendo a imprese, innovatori e altri attori territoriali di allineare i modelli, tradurre i linguaggi e, in sintesi, co-progettare. Se, infatti, le tecnologie attuali permettono l'accesso ad un'ampia gamma di strumenti collaborativi e partecipativi "online", è necessario che questi trovino fondamento in luoghi "offline", solo attraverso i quali è possibile instaurare la

vera relazione (come si è visto nei paragrafi precedenti relativi ai beni relazionali e alle loro caratteristiche).

Riassumendo, secondo questo schema, non è maggiormente competitivo chi produce al proprio interno le migliori innovazioni ma chi riesce a creare, sviluppare ed utilizzare al meglio la propria rete di relazioni; infatti, nessuna azienda (o quasi) riesce ad avere al proprio interno tutte le risorse di cui necessita per stare sul mercato.

Ciò che ne deriva è un modello assolutamente originale nel quale “il come è tanto importante quanto il cosa”; infatti nell’attuale sistema socio-economico, il potere non è di chi ha più conoscenze, ma di chi ha una rete di relazioni maggiore; in altre parole la chiave competitiva non è più il prodotto/servizio in sé ma il metodo con il quale si è realizzato: un metodo aperto, cooperativo, sinergico e generativo.

Le modalità concrete attraverso le quali si realizza l’Open Innovation possono essere molteplici:

- *Call for Solutions*, che è uno strumento di attivazione che solitamente si utilizza quando un’organizzazione individua una sfida da risolvere o un *asset* da valorizzare e attraverso un bando chiede a soggetti esterni di presentare proposte progettuali che offrano possibili soluzioni o risposte creative al problema identificato. La *Call for Solutions* è uno strumento che presenta un elevato grado di flessibilità e adattamento alle esigenze specifiche del soggetto proponente; spesso le imprese *for profit* lo usano in ottica di RSI come elemento reputazionale o come risposta ad un’esigenza strategica di apertura e di investimento



in nuovi mercati o filiere differenti da quelli *core* dell'organizzazione. Gli incubatori di impresa lo utilizzano come modalità per intercettare i propri potenziali utenti, ai quali offrire un percorso di consulenza ed accelerazione. Negli ultimi anni anche il settore pubblico, laddove esercita un certo livello di innovazione nella messa in pratica delle politiche, si dimostra sensibile all'utilizzo dello strumento della *Call for Solutions*, soprattutto per attivare cittadini e giovani in progetti di innovazione che riguardano grandi sfide sociali.

- *hackathon*, che nasce per rispondere, in un tempo concentrato, ad una sfida specifica di innovazione di una organizzazione. È una sorta di *problem solving* creativo e collettivo, in cui esperti di più ambiti si incontrano per condividere idee, esperienze personali e professionali, competenze e creatività al fine di progettare insieme ad altri soluzioni ad un dato problema. L'*hackathon* nasce per trovare soluzioni innovative in ambito tecnologico ma, negli ultimi anni, questi incontri collaborativi tra esperti sono sempre più utilizzati per inventare prodotti o servizi anche in ambito sociale, culturale e artistico. La particolarità di un *hackathon* consiste nella suddivisione in team, i quali lavorano senza pausa con il supporto di *mentor*, per un periodo continuativo che può andare da diverse ore a più giornate, da cui un team uscirà vincitore. I motivi che spingono un'organizzazione alla scelta di attivare un *hackathon* sono per lo più legati al bisogno di aprirsi all'esterno, puntando alla produzione di più prototipi tra cui

scegliere per passare alla fase di sviluppo con un rischio, costo e tempo relativamente ridotti. Possono promuovere un *hackathon* sia enti pubblici (Ministeri, Regioni, PA, Agenzie, ecc.), sia privati, come imprese, organizzazioni non profit, ma anche gruppi informali di cittadini;

- acquisizione, da parte di grandi *corporation*, di startup innovative al fine di integrare nel proprio organico dei talenti digitali e di rilevare alcune delle principali innovazioni realizzate da questi ultimi. L'adozione di una startup può avvenire mettendo a disposizione gratuitamente o a costi agevolati attrezzature e spazi, attraverso una partnership commerciale che inserisce la startup tra i propri fornitori o clienti, oppure attraverso l'acquisizione di quote. Questa pratica porta ad una strategia *win-win*: da un lato le imprese rilanciano il proprio business e, dall'altro, le start-up hanno occasione di crescita e sperimentazione della propria idea imprenditoriale;
- la creazione di incubatori e acceleratori di impresa, nei quali un'impresa leader offre spazi e supporto finalizzati alla creazione di un'impresa creativa;
- *crowdfunding*, che nasce come micro-finanziamento dal basso ed è oggi uno degli strumenti più diffusi ed efficaci di finanziamento di progetti imprenditoriali e creativi. I siti web fanno da piattaforma e permettono di incontrare un ampio pubblico di potenziali finanziatori, che decidono di sostenere economicamente progetti che possono spaziare da prodotti artistici e culturali, start



up di imprese, eventi o iniziative sociali. Utilizzare piattaforme di finanziamento collettivo, oltre per l'obiettivo di *fundraising*, è anche un mezzo per raccogliere suggerimenti per migliorare il proprio progetto, attivare una prima comunità di riferimento, far parte di un network prima ancora che la propria idea sia avviata;

- offerta di una scrivania, per attirare all'interno della propria organizzazione professionisti o altre realtà in modo da avviare meccanismi di sinergia e contaminazione;
- *Temporary Manager*, che è una figura organizzativa con competenze organizzative elevate e trasversali (*soft skills*), che si inserisce come supporto all'azienda per un periodo limitato di tempo (solitamente da 6 mesi ad 1 anno). La presenza di questa figura, esterna all'organizzazione, permette un accompagnamento nelle scelte strategiche e manageriali che spesso si rivela preziosa, per l'innesto temporaneo di competenze che poi vengono trasferite all'interno e per il mix tra neutralità e coinvolgimento che questa figura esprime nel lavorare a fianco dell'organizzazione;
- la condivisione e la circolazione di idee innovative, anche secondo la filosofia *open source*, attraverso eventi di *networking* e conferenze;
- accordi inter-aziendali, per cui un'impresa delega a un'altra, di solito più piccola, la creazione di determinate innovazioni o la produzione di specifici manufatti (un esempio è rappresentato dalla creazione di *spin-off*);
- partnership instaurate con università, centri di

ricerca e altre imprese finalizzate ad innovare su determinati temi.

Nel prossimo capitolo si analizzeranno esempi concreti di Open Innovation e, in generale, di realtà che mettono in pratica la cultura relazionale che ne è alla base, sul territorio ravennate/faentino.

Intanto però, per dimostrare il grande interesse verso il tema, vale la pena far notare che le politiche messe in atto da molte delle più grandi aziende del mondo vanno, di fatto, nella direzione di una vera e propria innovazione aperta.

La prima regola dell'innovazione per Google è, per esempio, *Innovation comes from anywhere*, ovvero "l'innovazione può venire da qualunque parte". E in base a questo principio, incoraggia gli scambi con altre startup, alcune delle quali sono acquisite direttamente o finanziate attraverso Google Ventures.

Samsung, per menzionare un altro big player, ha aperto diversi Open Innovation center, tra cui uno proprio in Silicon Valley, nel cuore dell'innovazione mondiale.

Anche in Italia, l'attenzione verso il tema sta crescendo. Per esempio, Novartis Pharma, che attraverso il suo capo Europa Guido Guidi ha affermato che "l'innovazione che si basa solo sull'interno non è più sufficiente" ha lanciato una *competition* per startup come BioUpper ed è dotata di un proprio fondo di *venture capital* che investe su nuove imprese nel campo delle scienze della vita.

Il responsabile dell'innovazione di Enel, Ernesto Cior-



ra, ha sottolineato quanto sia importante fare innovazione aperta. Nel caso del colosso italiano dell'energia, infatti, una delle modalità di Open Innovation è stata la partecipazione al superacceleratore iNCENSE, supportato anche dall'Ue nell'ambito del programma *Fiware*, per sostenere progetti *open source* legati alle energie pulite. Ancora, Digital Magics, l'incubatore di startup digitali creato da Enrico Gasperini, nel 2015 ha chiamato nel proprio team Marco Gay, presidente di Confindustria Giovani, per occuparsi del rapporto con le aziende e sviluppare progetti di innovazione aperta.

A conclusione del paragrafo si intende stimolare una riflessione riguardante il legame (almeno potenziale) tra Open Innovation e mondo della cooperazione.

Si è visto infatti che i valori intrinseci di un'impresa cooperativa che si riscontrano nella valorizzazione della relazione con i soci, gli utenti e le comunità di riferimento sono identificabili nel principio di mutualità (interna ed esterna); e, ragionando, sono proprio questi valori relazionali ad essere alla base della logica dell'Open Innovation. In sintesi, è la persona ad essere al centro.

Ecco allora che il mondo della cooperazione si presenta naturalmente predisposto ad adottare un modello di innovazione di questo tipo, e quindi a godere di tutti i potenziali vantaggi e benefici che si sono visti nel presente paragrafo. In sintesi, i valori si trasformano in potenziale di innovazione.

A questo proposito Pierlorenzo Rossi, direttore di Confcooperative Emilia-Romagna, afferma che "siamo consapevoli, infatti, che vedere nell'Open Innovation un potenziale inesauribile per l'impresa cooperativa voglia



dire semplicemente proporre strumenti nuovi per aggiornare nel metodo ciò che per natura la cooperazione è già vocata a fare: tessere reti ampie, all'interno e all'esterno delle proprie compagini societarie, per prendersi cura di bisogni emergenti e redistribuire valore"<sup>6</sup>.

C'è però ancora molto da fare se si vuole trasformare il potenziale innovativo delle imprese cooperative in effettivo valore, soprattutto per quanto riguarda la conoscenza di questo nuovo modello.

Non a caso, ancora troppi "cooperatori" non conoscono neanche il concetto di Open Innovation; ad esempio, riportando i dati di un'indagine effettuata da AICCON ed elaborati nella guida CoopUpIn sul tema in questione (2017), su 136 soggetti cooperativi coinvolti nell'analisi e presenti quasi totalmente sul territorio dell'Emilia Romagna, quasi 6 su 10 delle cooperative rispondenti hanno avviato progetti di innovazione nell'arco dell'ultimo triennio (e il 36% di chi non ha sviluppato innovazione nell'ultimo triennio esprime intenzionalità nel voler procedere in tale direzione in futuro), però solo poco più di 4 organizzazioni su 10 hanno affermato di conoscere l'Open Innovation.

In sintesi, le cooperative analizzate pongono il tema dell'innovazione al centro delle policy, hanno intrinsecamente i valori e le caratteristiche per metterla in pratica in modo aperto, ma purtroppo la maggior parte delle stesse organizzazioni non conosce l'Open Innovation. Come a dire: ci sono tutte le potenzialità, ma manca la consapevolezza e la conoscenza degli strumenti attraverso il quale attuarla.

---

<sup>6</sup> Dichiarazione contenuta nel lavoro CoopUpIn pubblicato da Confcooperative Emilia-Romagna nel 2017 (vedi bibliografia).



Ma quindi da cosa dovrebbe partire un'impresa cooperativa (e non) per attuare un tale modello?

Il punto di partenza potrebbe essere la creazione di un piccolo team interno interdisciplinare con il compito di promuovere nel tempo i cambiamenti necessari, seminando quotidianamente e vigilando sul loro effettivo radicamento, accettando anche il fatto che dipartimenti diversi possono avere diverse sub-culture più o meno disponibili all'apertura e al rischio. Prima di partire, è quindi utile chiedersi: quali sono gli obiettivi da raggiungere attraverso un'innovazione aperta? L'attuale organizzazione e struttura aziendale è coerente con i processi di Open Innovation che si vogliono attivare? Cosa si può fare per favorirne l'allineamento?

In altre parole si tratta di capire quanto si intende aprirsi (e quanto ci si è già aperti, ovvero che rete di relazioni si ha già), con quali obiettivi, come farlo e con quali risorse; a ben riflettere, si tratta di elaborare una moderna accezione di mutualità, che serve non solo per mutualizzare i bisogni, ma anche le risorse, le competenze interne, il network, al fine di renderli fonte di produzione di valore aggiunto condiviso.

### *Il caso "CoopUp"*

In tema di Open Innovation, come già detto, il mondo cooperativo si presenta già naturalmente predisposto ad attuare un tale approccio. A questo proposito si riporta qui l'esempio rappresentato dal progetto promosso da Confcooperative, chiamato "CoopUp".

Tale realtà è una rete diffusa su tutto il territorio nazionale di luoghi all'interno dei quali si cerca di diffondere una cultura di innovazione aperta attraverso:

- percorsi di incubazione di impresa cooperativa, attraverso i quali le migliori idee si trasformano, appunto, in vere e proprie imprese cooperative; l'obiettivo è quindi promuovere e avvicinare all'economia cooperativa giovani e neo imprenditori in settori d'impresa meno tradizionali;
- percorsi di innovazione denominati "CoopUp-In" finalizzati, come si è visto, a creare ponti tra nuove idee e imprese cooperative già attive.
- Eventi ed altre iniziative.

I punti CoopUp sparsi in tutta Italia mettono a disposizione spazi (ad esempio co-working), consulenza e soluzioni forniti da esperti mentors, forme di credito agevolato ed eventi a tema.

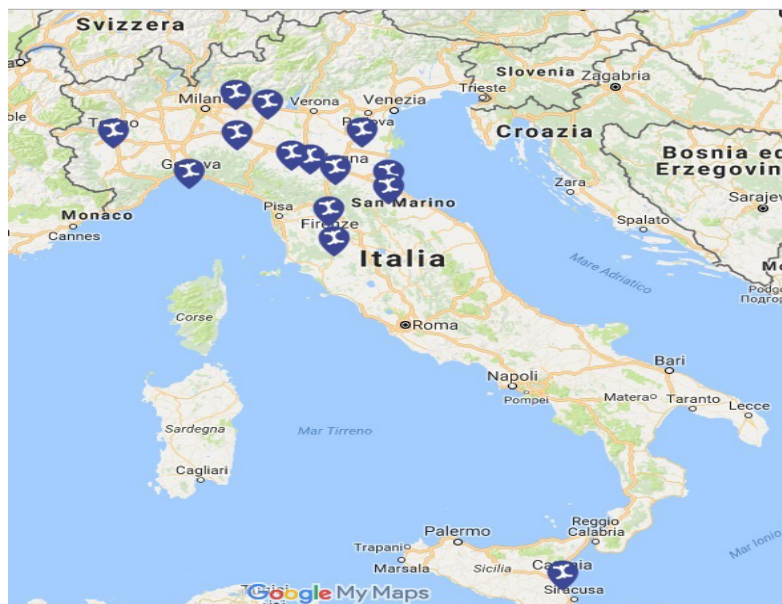
A fare la differenza è proprio l'approccio che i soggetti interni alla rete utilizzano: condivisione di criticità, soluzioni, informazioni, idee e buone pratiche.

Nel 2017, si contano circa 20 punti CoopUp in tutta Italia, e proprio l'Emilia-Romagna è la regione più rappresentata con Piacenza, Reggio Emilia, Bologna, Modena, Forlì - Cesena e Ravenna - Rimini.

Ecco qui riportata la mappa:



## Punti CoopUp in Italia (anno: 2017)



Fonte: [www.coopup.net](http://www.coopup.net)

All'interno della rete CoopUp, è interessante citare il punto di Bologna che è gestito dalla cooperativa KiloWatt e che può essere definita come un modello innovativo di incubatore di idee ad alto impatto sociale ed ambientale, animato da una rete di imprese, liberi professionisti, progettisti e associazioni, che mette a valore le competenze di ciascuno per la crescita professionale di tutti.

È a tutti gli effetti una startup che ha adottato la forma della cooperativa, composta da diverse anime che operano nei settori dell'innovazione sociale, dell'economia circolare, della comunicazione e della rigenerazione.

Sviluppa progetti in tre ambiti principali: *Consul-*

*ting*, servizi di consulenza, formazione e progettazione che utilizzano il design dei servizi, il community engagement per fare rigenerazione urbana, aziendale e innovazione sociale; K2, con progetti di comunicazione che vanno dalla *brand strategy* alla produzione video; *Education*, per sperimentare nuovi modelli educativi e di welfare che rispondano ai nuovi bisogni in modo inclusivo.

Kilowatt è un progetto modulare che ha l'obiettivo di stimolare la nascita di nuove opportunità di lavoro, nuove collaborazioni professionali e relazioni sociali, nuovi spazi di inclusione, di socialità e di welfare, grazie ad attività di facilitazione concreta per chi vuole fare impresa, di supporto per mamme e padri freelance, per chi ha delle idee innovative. Il tutto in un luogo di confronto culturale e di contaminazione tra gli innovatori e la cittadinanza, il mondo dell'impresa, il terzo settore e la pubblica amministrazione.

È inoltre un modello di partnership pubblico-privato sostenibile e innovativo, perché allinea gli obiettivi della PA e quelli privati attorno ad un progetto con un modello di business sostenibile. Questo progetto prende vita all'interno degli spazi rigenerati de Le Serre dei Giardini Margherita, luogo di cultura e sperimentazione di modelli.

Kilowatt intende rappresentare una risposta alle difficoltà occupazionali, all'evoluzione del mercato del lavoro e all'arretramento del welfare pubblico. Di conseguenza la flessibilità e la co-produzione di valore sono i due concetti chiave, che contribuiscono a dare un'identità forte a tutto il progetto.

Entrando nello specifico, Kilowatt è stato sogget-



to promotore ed attuatore di alcuni percorsi di Open Innovation per imprese cooperative, nell'ambito del progetto "CoopUp-In" promosso da Confcooperative all'interno del più ampio progetto "CoopUp" di cui si è già parlato.

Kilowatt sfruttando quindi la sue rete è stata in grado di mettere in contatto, all'interno appunto di percorsi di innovazione aperta, realtà cooperative che avevano evidenziato delle criticità all'interno del loro apparato organizzativo, in modo da potersi reciprocamente contaminare e aiutare attraverso la condivisione di buone pratiche e la co-progettazione di soluzioni funzionali a far fronte alle criticità emerse.

Ad esempio, sono state associate una realtà lombarda leader nel fare rete ma con difficoltà ad inserirsi anche nel territorio emiliano-romagnolo, con una realtà radicata in questo territorio ma con difficoltà a crearsi una rete relazionale solida. Facile capire come un percorso di co-progettazione e contaminazione tra le due realtà abbia portato opportunità per entrambe e, quindi, abbia permesso di risolvere reciprocamente le criticità che erano state evidenziate.

Ecco allora che risulta chiara la coerenza tra la cultura dell'innovazione aperta e Kilowatt; quest'ultima infatti si basa su una fitta, solida rete (e cultura) relazionale attraverso la quale sta affrontando l'attuale complessità in modo propositivo e non con passività. Ecco allora un esempio concreto di come una cultura orientata all'innovazione aperta possa portare ad un impatto socio-economico positivo per la comunità e per le stesse realtà che la recepiscono.

Stringendo ancora la cerchia, è interessante analiz-

zare il caso ravennate - riminese, partendo da ciò che erano CoopUp Ravenna e CoopUp Rimini prima della fusione.

CoopUp Ravenna nasce nel 2016 e fino alla suddetta fusione ha operato all'interno degli spazi della Cooperativa Sociale Kirecò.

La *mission* è stata quella di cercare di aggregare una community grazie alla quale attuare azioni di sensibilizzazione e formazione sui temi dell'innovazione sociale e dell'impresa cooperativa, oltre che fornire un supporto efficace a persone con idee d'impresa a carattere mutualistico e con il potenziale per creare occupazione sul territorio.

In coerenza con quanto appena riportato, la *vision* è stata quella di stimolare la partecipazione dal basso, soprattutto giovanile, e l'auto-imprenditorialità cooperativa in modo da costituire un tessuto sociale ed economico in grado di rispondere ai bisogni che continuamente emergono e rafforzare il capitale sociale.

Concretamente, CoopUp Ravenna si è concentrato su 4 filoni di attività:

- Incubazione: si sono valutate idee sui temi del termo-compostaggio, della canapa e della grafica ma nessuna di queste ha dato vita ad una nuova impresa cooperativa; è tutt'ora in corso la progettazione della cooperativa di comunità Kirecò.
- Formazione: si sono svolti corsi di formazione sui temi dell'imprenditorialità e dell'imprenditorialità cooperativa a favore di studenti delle scuole secondarie di secondo grado e di startupper provenienti da CoopUp Rovigo.
- Eventi: si sono organizzati eventi principalmente



su temi di innovazione sociale, quale ad esempio l'impresa sociale. Si citano in questo ambito anche visite a realtà innovative come *H-Farm* e *InfiniteArea*.

- Co-working: rientrano in questo ambito gli spazi messi a disposizione da Kirecò all'interno del suo parco.

Si conclude facendo cenno agli ambiti di sviluppo che CoopUp Ravenna si era posta e che, come si vedrà, sono coerenti con il nuovo progetto CoopUp Ravenna - Rimini:

- Coinvolgimento degli studenti delle scuole secondarie di secondo grado;
- Coinvolgimento degli studenti universitari;
- Sinergie con CoopUp Rimini;
- Sinergie con realtà cooperative del territorio;
- Sinergie con lo sportello impresa.

CoopUp Rimini, invece, fin dalla sua nascita ha intrapreso una collaborazione con l'acceleratore d'impresa "Primo Miglio", soggetto che nasce dal patto stretto tra diverse realtà del territorio riminese per il sostegno allo start up di imprese responsabili.

Fisicamente si trova all'interno dello spazio pubblico del Comune di Rimini dedicato all'innovazione, che è stato denominato *Innovation Square*.

In sintesi, si è scelto di inserire CoopUp Rimini all'interno di un vero e proprio *Community Hub* in modo da riuscire ad intercettare potenziali start up cooperative e, in generale, sfruttare le opportunità che un luogo così



partecipato offre, coerentemente con la filosofia dell'Open Innovation.

Concretamente CoopUp Rimini ha organizzato alcuni workshop su temi che, a seguito di rilevazioni dei bisogni, risultavano di interesse per le cooperative del territorio; un esempio è un incontro organizzato sul tema dell'abitare.

Sulla base di queste due esperienze, CoopUp Ravenna - Rimini nasce con l'obiettivo di inserirsi all'interno della rete, della filiera che ha come target di riferimento i giovani (indicativamente under 35).

Tale considerazione poggia su due punti fondamentali:

- Il progetto CoopUp nasce a livello nazionale proprio con l'obiettivo di rivolgersi prevalentemente (anche se non esclusivamente) ai giovani.
- I dati sulla cooperazione, a livello nazionale ma soprattutto regionale, vedono un incremento medio di tutti i principali indicatori (fatturato, soci, lavoratori ecc...), tranne quello che riguarda i giovani; questo sta ad indicare che è necessario intervenire per avvicinare il mondo cooperativo a quello dei giovani.

L'intenzione è quindi collegare CoopUp Ravenna - Rimini ai progetti che cercano di mettere in contatto giovani e cooperazione, come ad esempio l'associazione Giovani Cooperatori di Confcooperative ma anche il Patto per il Lavoro della Regione Emilia - Romagna e lo Sportello Impresa di Confcooperative.

La *vision* sarà quindi quella di creare un solido ponte



tra giovani e cooperazione, in un circolo virtuoso che contribuirà ad alimentare l'occupazione giovanile, a creare valore economico e sociale nel territorio e a promuovere il modello cooperativo.

La *mission* sarà invece quella di strutturare concretamente il progetto in modo da poter mettere a disposizione degli *startupper* e di chiunque fosse interessato: iniziative, eventi, soluzioni, professionisti e spazi.

Sulla base di quanto appena esposto si è e si sta ragionando su possibili settori e modalità di intervento:

- Sinergie con i progetti di Educazione Cooperativa: CoopUp Ravenna - Rimini da questo punto di vista si trova in una posizione strategica, date le sinergie attivate con la cooperativa sociale RicercaAzione nell'ambito dei progetti di "educazione cooperativa" svolti nelle scuole secondarie di secondo grado nella provincia di Ravenna e Rimini. CoopUp può configurarsi come lo sbocco naturale e/o complementare di tali progetti di educazione cooperativa, perché, da un lato, i percorsi hanno il valore aggiunto di poter offrire una soluzione per poter perfezionare e addirittura realizzare concretamente le idee che emergono, mentre, dall'altro lato, CoopUp ha la possibilità di crearsi un ampio bacino di giovani e scuole e quindi di potenziali futuri imprenditori cooperativi. Ecco che allora è fondamentale consolidare una sinergia che si è già sperimentata con successo a CoopUp Ravenna e che arricchisce tutti i soggetti coinvolti, in una logica *win-win*.
- Sinergie con i percorsi di alternanza scuola-lavoro, che porterebbero alla stessa logica *win-win* di

cui si è detto per il punto precedente.

- Sinergie con l'Università: gli studenti dell'Università di Bologna dislocati nelle sedi di Ravenna e anche Rimini rappresentano chiaramente un ampio bacino di potenziali "utenti" di CoopUp Ravenna - Rimini. Si potrebbero, ad esempio, co-progettare insieme all'Università attività di orientamento all'imprenditorialità cooperativa nelle modalità che si riterranno più opportune (eventi, percorsi di formazione all'interno dell'Università, *call*, *hackathon* ecc...).
- Eventi; questo punto può concretizzarsi in due direzioni:
  1. Coinvolgimento dei giovani attraverso l'organizzazione di eventi su temi di loro interesse.
  2. Organizzazione di eventi su temi di innovazione sociale, in modo da porre CoopUp Ravenna - Rimini come un *hub* per quanto riguarda la sensibilizzazione e l'informazione su temi "caldi".
- Servizi: è necessario identificare una gamma di servizi da mettere a disposizione di chi entra in contatto con CoopUp e le modalità di fruizione degli stessi, altrimenti si rischia di attirare persone alle quali poi non si è in grado di offrire strumenti e soluzioni adeguate. Da questo punto di vista si potrebbe attingere dalle professionalità interne a Confcooperative Ravenna - Rimini, ma anche da "ospiti" che, con la facilitazione della rete nazionale CoopUp, potrebbero essere coinvolti in eventi, percorsi di formazione e incubazione.
- Spazi: un tema fondamentale è quello degli spa-



zi a disposizione di CoopUp Ravenna - Rimini, ovvero dei luoghi in cui si svilupperà concretamente il progetto anche alla luce della conclusione della collaborazione con Kirecò. Ad oggi l'intenzione è quella di mantenere un punto CoopUp all'interno di Primo Miglio e quindi dell'Innovation Square di Rimini e di valutare luoghi altrettanto interessanti nel territorio ravennate e faentino (Contamination Lab di Faenza potrebbe essere un esempio). In ogni caso è da prendere in considerazione anche la possibilità di trovare un equilibrio tra punti CoopUp interni ed esterni alle sedi di Confcooperative.

Va sottolineato che, ad una politica comune e ad obiettivi condivisi, corrispondono e corrisponderanno nella pratica anche attività diverse nei due territori di Rimini e di Ravenna in base a temi, risorse a disposizione e specificità dei due territori.

In conclusione si evidenzia che il primo appuntamento organizzato dal nuovo CoopUp Ravenna - Rimini, è stato un evento che, in occasione del primo Consiglio di Presidenza del 2019 di Confcooperative Ravenna - Rimini, ha fatto da cornice all'Assemblea che ha dato ufficialmente vita all'Associazione dei Giovani Cooperatori Ravenna - Rimini.

Il tema è stato quello dell'innovazione cooperativa e ha visto quattro testimonianze di progetti di Open Innovation premiati a livello regionale e sviluppati da cooperative del territorio ravennate e riminese; eole di seguito elencate: cooperativa sociale Cavarei, coope-

rativa Gemos, cooperativa sociale Fratelli è Possibile, Consorzio Sol.Co.

### *Il caso "Social Seed"*

Altre realtà emiliano-romagnole hanno interiorizzato una cultura orientata all'innovazione aperta e stanno cercando di diffonderla.

Ad esempio la cooperativa sociale Social Seed nasce a Bologna nel 2014 con l'obiettivo di favorire lo sviluppo delle capacità imprenditoriali delle organizzazioni del terzo settore per renderle pronte al cambiamento. Ecco che allora che il focus è verso una sfida culturale prima che imprenditoriale, che è quella di cambiare la cultura del servizio e rigenerare le logiche del fare impresa introducendo e valorizzando la dimensione sociale in quella prettamente imprenditoriale.

Secondo Social Seed infatti, le idee sono innovative se nel loro processo di ideazione coinvolgono direttamente comunità e beneficiari di riferimento; se nella loro realizzazione portano ad un valore e ad un impatto sociale.

Riportando le loro parole, "accompagniamo imprese ed organizzazioni non profit nella revisione della propria strategia di mercato attraverso l'attivazione di approcci innovativi nella definizione delle proprie filiere produttive e nella strutturazione dei rapporti tra impresa, beneficiari, comunità e territorio. Il metodo di lavoro che utilizziamo è un metodo di accompagnamento 'artigianale' e viene costruito 'facendo' e apprendendo dalle esperienze che accompagniamo".

Ecco allora che è evidente come Social Seed non solo abbia interiorizzato la cultura dell'Innovazione aperta e



del fare rete, ma che l'abbia fatta diventare un vantaggio competitivo, un valore aggiunto, sul quale basa il suo business.

## **I distretti industriali**

In questo paragrafo si analizzerà il tema dei distretti industriali e si vedrà che, seppur stiano lasciando il testimone a strumenti più innovativi e adeguati all'attuale contesto socio-economico, rappresentano e hanno rappresentato un fondamentale strumento per "fare rete" tra PMI. Becattini (1989) definisce il distretto industriale come un'entità socio territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriale.

In altre parole si indica un'agglomerazione di imprese, in genere di piccole e medie dimensioni, allocate in un territorio circoscritto, specializzate in una o più fasi del processo produttivo e fortemente integrate con il contesto economico e sociale in cui operano (Rossi, 2016 <http://www.gisai.it/le-reti-di-imprese-e-i-distretti-industriali/>).

Le caratteristiche tipiche dei distretti industriali italiani sono:

- Essere territorialmente delimitato;
- poggiare su una omogenea comunità locale di persone;
- dividere il lavoro orizzontalmente sulla base della specializzazione di ciascuna impresa in una specifica fase del processo produttivo;
- coinvolgere degli interlocutori sociali nell'attività di distretto;

- avere un forte senso di appartenenza, che pone forti barriere all'ingresso e all'uscita dal distretto industriale.

La formazione di una rete d'impresе rappresenta un'alternativa al *make e buy*, il *make together*.

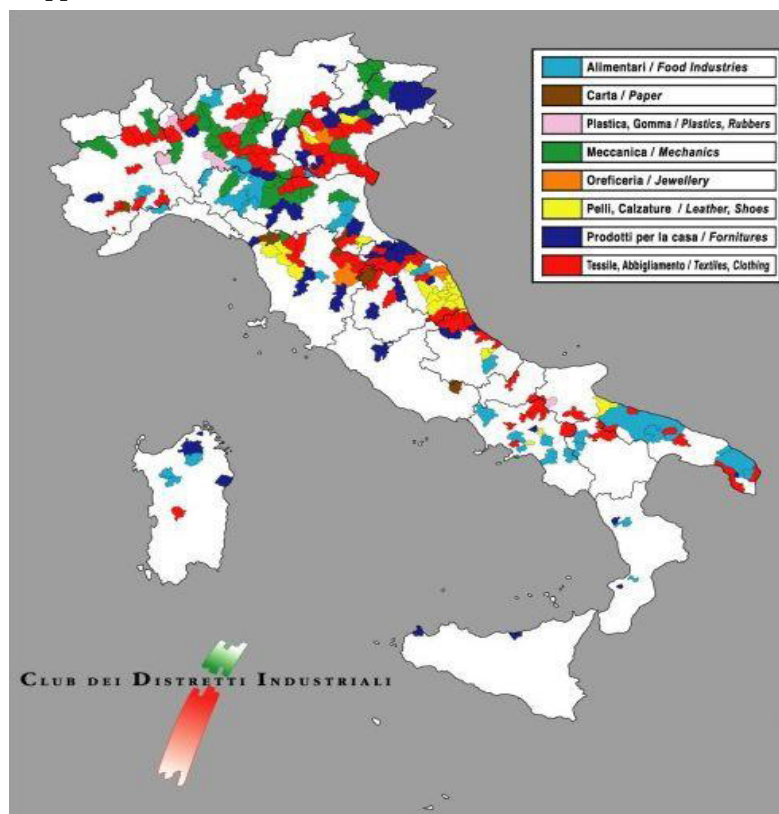
Inoltre, visto che in una rete manca una figura formale che governa la rete le imprese, è fondamentale che si sia un alto grado di fiducia tra le realtà coinvolte.

La tradizione distrettualista poi, sin dal contributo pionieristico di Alfred Marshall (1867), ha identificato nell'esistenza delle economie esterne all'impresa ma interne al distretto le fondamenta della competitività di questi sistemi produttivi locali. Esse consistono essenzialmente nel fatto che la pluralità degli attori presenti nel distretto, operando in un contesto concorrenziale mitigato dalla presenza di una cultura condivisa e radicata, conseguono a livello sistemico, peculiari vantaggi competitivi che, altrimenti, singolarmente, non sarebbero in grado di ottenere. In altri termini, come sostiene Ferrucci L. (1999), *l'aggregazione spaziale di numerose imprese - ciascuna di esse operante in condizioni di efficienza tecnica e organizzativa e compenstrate tra di loro sul piano dei processi manifatturieri e commerciali - determina una particolare condizione di efficienza a livello di sistema produttivo complessivo*.

Per quanto riguarda i distretti industriali italiani, se ne riporta di seguito una mappa, in modo da capirne la diffusione e i settori:



## Mappa dei distretti industriali in Italia

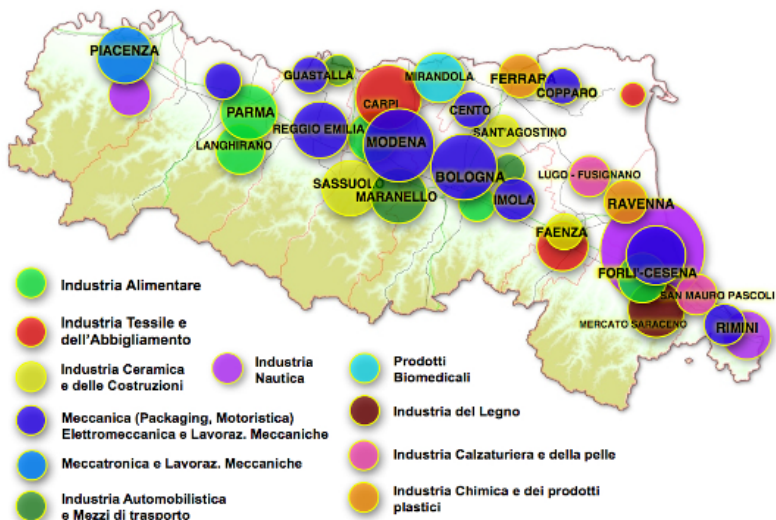


Fonte: Club dei Distretti Industriali

Nello specifico, di seguito è riportata la diffusione dei distretti industriali nella regione Emilia-Romagna:



## Mappa dei distretti industriali emiliano-romagnoli



Fonte: [https://www.tes.com/lessons/zLV0Ev2B\\_Gw\\_UA/emilia-romagna](https://www.tes.com/lessons/zLV0Ev2B_Gw_UA/emilia-romagna)

Nello specifico, due tra i maggiori distretti industriali del territorio romagnolo sono i seguenti:

- Il distretto del mobile imbottito di Forlì, che si colloca in massima parte nel territorio del comune di Forlì e, in misura minore, in alcuni comuni adiacenti: Castrocaro, Meldola, Predappio, Bertinoro, Civitella, Galeata, Rocca San Casciano, Premilcuore. Le imprese del Distretto sono specializzate nella fabbricazione di mobili imbottiti (divani, poltrone, pouf componibili, letti) e di complementi d'arredo (arredamento per hotels, letti, tavoli in legno, marmo, granito, arredamento da giardino, letti e arredamenti per ospedali e comunità, illuminazioni ceri e candele per hotels). Si tratta di un distretto giovane, le cui caratteristiche principali sono la presenza diffusa su tutto il territorio di un



know-how specialistico, la piccola dimensione delle aziende che le rende flessibili rispetto alla variazione della domanda, la qualità medio-alta e alta dei prodotti e un buon livello di apertura verso i mercati esteri. Tuttavia, data anche la giovane età, si riscontra ancora uno scarso coordinamento fra le imprese della filiera e difficoltà nell'intraprendere iniziative strategiche di sistema. Per quanto riguarda i dati, aggiornati al 2014, il distretto conta 925 e 6.005 addetti; significativo è il fatto che ben 698 imprese abbiano meno di 49 addetti;

- Il distretto calzaturiero di San Mauro Pascoli o del Basso Rubicone, che comprende le unità produttive site nella provincia di Forlì-Cesena, fra i comuni di San Mauro in Pascoli, Savignano sul Rubicone e Gatteo. La produzione si concentra nella manifattura di calzature di fascia medio-alta e top di gamma; sono prodotti caratterizzati dall'impiego di materie prime pregiate, valorizzate da lavorazioni artigianali, in gran parte effettuate a mano. Proprio per queste pregiate caratteristiche, il focus produttivo è sui modelli da donna con un alto contenuto *fashion*; non a caso hanno sede in questo distretto alcune delle più note marche dell'alta moda calzaturiera (Sergio Rossi, Vittorio e Alberto Pollini, Gimmi Baldinini e Quinto Casadei) ed è assai diffuso il lavoro in conto-terzi per le grandi griffe (Versace, Dolce & Gabbana, etc.). Il distretto conta, al 2014, 582 imprese con 4.488 addetti; anche in questo caso ben 397 imprese hanno meno di 49 addetti, a ulteriore conferma della rilevanza delle PMI.

In conclusione si deve sottolineare che, seppur i distretti industriali rimangano un importante motore socio-economico per la Romagna e in generale per l'intero sistema Paese, la tendenza è quella di considerare maggiormente attuale uno strumento diverso: quello delle reti d'impresa.

In sintesi, come sottolinea Rossi (2016), "i distretti differiscono dalle reti di imprese per quanto concerne la localizzazione geografica, il settore di appartenenza delle imprese che ne fanno parte, il loro grado di specializzazione e la loro numerosità: nei primi, le imprese tendenzialmente appartengono alla medesima area geografica, operano nel medesimo settore, presentano una maggiore specializzazione produttiva e sono in numero abbastanza elevato; viceversa, le reti d'impresa possono essere costituite tra imprese appartenenti anche a due o più aree geografiche, possono svolgere attività molto diverse tra di loro e la loro numerosità media per ciascun contratto è di circa quattro cinque unità".

Per questi motivi, considerando le caratteristiche dell'attuale sistema socio-economico (largamente analizzate nei capitoli precedenti), lo strumento delle reti d'impresa appare molto "attuale" e molto utile per rendere "glocali" le PMI.

Ecco che allora, nel prossimo paragrafo si tratteranno nello specifico alcuni casi di utilizzo di questo strumento (che è già stato analizzato a livello normativo nel capitolo precedente, paragrafo 3.2).



## Il contratto di rete

Si è già rilevata l'importanza dello strumento del contratto di rete a livello normativo, a questo punto si riportano alcune statistiche e alcuni casi concreti sul suddetto fenomeno in Italia e poi, nello specifico, in Emilia Romagna.

### *Alcune statistiche*

Stando ai dati pubblicati dalla Camera di Commercio, aggiornati al 03 agosto 2018, esistono 4.859 contratti di rete di cui 742 a soggettività giuridica; sono 30.240 le imprese coinvolte. Ecco una tabella riassuntiva:

<b>Regione</b>	<b>Imprese che hanno stipulato un contratti di rete</b>
ABRUZZO	1.058
BASILICATA	247
CALABRIA	596
CAMPANIA	2.177
EMILIA-ROMAGNA	1.937
FRIULI-VENEZIA GIULIA	1.366
LAZIO	8.182
LIGURIA	652
LOMBARDIA	3.270
MARCHE	790
MOLISE	69
PIEMONTE	1.216
PUGLIA	1.760
SARDEGNA	592
SICILIA	815
TOSCANA	1978
TRENTINO-ALTO ADIGE	470
UMBRIA	723
VALLE D'OSTA	59
VENETO	2256

L'Emilia-Romagna è una delle regioni italiane tradizionalmente più ricche di distretti industriali e presenta una struttura produttiva basata sulle piccole e medie imprese, in accordo con il resto del paese. Il 94,4% delle imprese ha meno di 10 addetti, il 4,9% da 10 a 49 addetti, lo 0,6% da 50 a 249, lo 0,1% 250 e oltre (Andreotti, 2016).

Non a caso l'Emilia-Romagna risulta, a fine 2015, la seconda regione italiana, dopo la Lombardia, in quanto a numero di contratti di rete sottoscritti e di soggetti aderenti e tra le prime se si considerano i contratti di rete siglati sul numero di aziende presenti sul territorio. Secondo i dati disponibili, in Emilia-Romagna sono stati stipulati 412 contratti di rete per un totale di 1.230 imprese coinvolte, tre ogni mille imprese attive sul territorio (Andreotti, 2016).

La provincia nella quale è presente il maggior numero di imprese aderenti a contratti di rete è Modena (281 imprese), sede dell'associazione Retimpresa, che ha fortemente sponsorizzato lo strumento durante la prima fase del suo sviluppo, seguita a breve distanza da Bologna (274 imprese); Reggio Emilia si colloca al terzo posto (131 imprese) e Ravenna al quarto (123 imprese). Le altre province rimangono relativamente staccate in graduatoria (101 imprese in provincia di Parma, 89 nella provincia di Forlì-Cesena, 85 a Ferrara, 78 a Rimini e 68 a Piacenza). Quasi il 40% delle imprese firmatarie di un contratto di rete appartiene ai settori dell'industria e dell'artigianato (39,8%), seguono i servizi commerciali, turistici e alla persona (18,6%) e i servizi avanzati (13,4%), mentre sono meno rappresentate le imprese di costruzioni e real estate (11,5%), welfare (6,5%), servi-



zi operativi (6,2%) e soprattutto quelle agricole (3,7%). Nonostante le indubbe differenze tra i comparti, per cui è possibile che lo strumento sia più adatto alle imprese impegnate in certe attività piuttosto che in altre, è evidente che le politiche regionali e soprattutto i bandi per i finanziamenti giocano un ruolo chiave nell'incentivarne la diffusione all'interno di alcuni settori (Andreotti, 2016).

Nella prima fase di diffusione dello strumento, l'Emilia-Romagna ha fortemente insistito sullo sviluppo tecnologico industriale promuovendo i contratti di rete all'interno di questo settore. Non è dunque un caso che la sua maggiore diffusione si sia registrata nel manifatturiero tecnologico. Attualmente, con l'implementazione del documento di programmazione operativa regionale 2014-2020 (Por) la Regione prevede incentivi per contratti di rete e aggregazioni all'interno della filiera agroalimentare e del settore turistico. C'è da aspettarsi quindi una maggiore diffusione dei contratti di rete in questi settori nel prossimo futuro (Andreotti, 2016).

Per completare l'identikit delle imprese che hanno utilizzato il contratto di rete, è interessante guardare alla loro natura giuridica. Si tratta in maggioranza di società a responsabilità limitata, quindi aziende relativamente strutturate (57,2% contro il 52,5% della media nazionale), mentre sono poche, anche se in crescita soprattutto negli ultimi anni, e superiori alla media nazionale, le società cooperative (13,4% contro il 9,3% della media nazionale). Meno rappresentate rispetto alla media nazionale sono le ditte individuali (9,3% contro il 13,4% della media nazionale) e le società di persone

(7,3% contro 15,2%). Rispetto all'ampiezza della rete, la legislazione prevede che il contratto di rete possa essere siglato da almeno due imprese, senza stabilire un massimo di partecipanti. I dati a disposizione segnalano che in Emilia-Romagna i contratti più ampi contano 29 imprese partecipanti, per una media di 4,5 imprese a contratto. Più della metà dei contratti è siglata tra imprese con sede in Emilia-Romagna, si tratta quindi di reti corte, tra imprese di province confinanti (Andreotti, 2016).

Un dato importante segnalato dallo studio di Unioncamere riguarda lo stato di salute delle imprese che hanno utilizzato tale strumento almeno fino al 2013. La rete sembra attrarre imprese più performanti della media, che vedono in questa modalità di aggregazione proprio la possibilità di migliorare ulteriormente la propria performance e non tanto un modo per condividere i propri problemi (dati Unioncamere aggiornati al 2015).

*“Passepartout”, “Arcipelago Reti d’Impresa per il Turismo” e “TomWare”*

Si è visto quindi che i contratti di rete sono molto diffusi in Italia; a questo punto si analizzerà, anche tramite le parole di uno dei soggetti coinvolti in prima persona, un esempio significativo che riguarda alcune realtà che hanno attuato tale strumento in maniera vincente per loro stesse e per la comunità: rete di imprese sociali Passepartout.

Passepartout è un contratto di rete tra imprese sociali, dotato di personalità giuridica autonoma, formato da cinque cooperative sociali e imprese sociali che operano nell'area di Milano:



- La Cordata, è una cooperativa/impresa sociale che offre accoglienza e proposte di integrazione a turisti, studenti, lavoratori, famiglie, persone con disabilità. Crea e sostiene rapporti tra le persone, supporta chi vive un disagio nella società. Offre accoglienza, servizi sociali ed educativi e ospitalità;
- FuoriLuoghi, la cui mission è “lavoriamo per migliorare la qualità della vita di minori, giovani, adulti in situazioni di disagio sociale ed emarginazione. Il nostro obiettivo è facilitare l’integrazione sociale dei cittadini in condizioni di disagio, con particolare riguardo a quelli con trascorsi detentivi e alle persone in stato di emarginazione, offrendo loro servizi in campo sociale, assistenziale, educativo e formativo”;
- Tuttinsieme, è una cooperativa sociale che lavora in rete per offrire servizi socio-educativi che promuovano il benessere delle persone; favorisce percorsi di integrazione e coesione nella comunità, valorizzando le risorse individuali e collettive;
- Progetto Integrazione, nasce nel 1991 riunendo un gruppo di operatori e ricercatori da anni impegnati sulle problematiche dell’immigrazione straniera. Da allora, conduce un’attività a vasto raggio, tesa a sperimentare metodologie di intervento innovative per favorire l’integrazione sociale e culturale degli immigrati e rifugiati, e a realizzare servizi in grado di rispondere alle esigenze conoscitive e operative di quel sempre più vasto pubblico a confronto con i cambiamenti sociali e culturali legati all’immigrazione;



- Genera, opera nell'area dei servizi alla persona con particolare attenzione alle attività educative, socio-assistenziali, socio-sanitarie e ai progetti di accoglienza temporanea residenziale. Individua come nuovo ambito di intervento l'housing sociale, con la realizzazione di progetti di residenzialità sociale temporanea come supporto a situazioni di fragilità e co-housing. Sviluppa sinergie e importanti collaborazioni con altre realtà sociali, in particolare all'interno del nuovo sistema di domiciliarità a Milano.

Nel corso di oltre 20 anni, queste cinque organizzazioni hanno maturato significative esperienze e competenze in materia di accoglienza e supporto socio-educativo di persone con differenti bisogni sociali, compresi migranti, richiedenti asilo e rifugiati.

Passepartout gestisce un sistema innovativo e sostenibile di accoglienza diffusa, rivolto a richiedenti asilo, rifugiati e migranti, in grado di accompagnare le persone nel loro percorso migratorio. Offre accoglienza attraverso una rete di appartamenti diffusi sul territorio, supporto legale, sociale ed educativo, orientamento sui servizi del territorio. Passepartout segue le comunità nel processo di conoscenza e dialogo reciproco promuovendo attività culturali quotidiane ed eventi, basati su una nuova narrazione della vita delle persone coinvolte.

Un esempio significativo delle attività di tale rete è quello di "Casa Chiaravalle", un luogo sottratto alla criminalità organizzata che rappresenta il primo progetto della rete di imprese sociali Passepartout, che ha avviato le attività nel 2016 con una serie di azioni di rilancio dell'edificio e del suo giardino, in un'otti-



ca di dialogo e integrazione-interazione con il mondo. L'immobile è stato assegnato a Passepartout dal Comune di Milano per 20 anni allo scopo di realizzare un innovativo progetto di accoglienza. In conclusione, si può affermare che Passepartout rappresenta senz'altro un esempio vincente, una *best practice* di contratto di rete.

Un altro esempio interessante è quello della prima rete del Turismo e del Mare, la "Arcipelago Reti d'Impresa per il Turismo".

La scelta di questo strumento è derivata dal fatto che le reti d'impresa sono uno strumento che si adatta perfettamente ad una realtà come quella italiana caratterizzata da una forte presenza di aziende che, singolarmente, non avrebbero la possibilità di investire adeguate risorse in progetti di ricerca, innovazione o internazionalizzazione. C'era inoltre la consapevolezza che le banche italiane stanno avviando processi di specializzazione nell'area dei servizi dedicati alle imprese, creando *pool* di specialisti ed attivando presidi preposti presso ciascuna delle direzioni regionali della banca, per accompagnare e sostenere le reti d'impresa che si stanno costituendo o sviluppando nelle varie realtà locali.

C'è poi un altro motivo che ha spinto a dare vita a questa rete, quello legato alla necessità di innovazione, che si articola nei seguenti punti:

- L'innovazione non si fa più da soli, concetto che è sempre più attuale e che sta spingendo verso una logica di *Open Innovation* (che si tratterà approfonditamente nel prossimo paragrafo);
- Riorganizzarsi e allearsi per competere meglio sul mercato;

- Accedere alla conoscenza altrui, in un'ottica di reciprocità e quindi di fiducia reciproca;
- Specializzarsi in competenze molto focalizzate, altro punto che sarebbe impossibile realizzare singolarmente e che permette di ampliare e completare l'offerta di mercato;
- Realizzare circuiti di condivisione protetti, attraverso i quali condividere informazioni, soluzioni, buone pratiche, problemi ecc...

Ma perché proprio una rete in ambito turistico? I motivi che sono stati riportati sono i seguenti:

- Partecipazione e promozione di eventi ed iniziative atte a pubblicizzare e valorizzare sul mercato i servizi e prodotti offerti;
- Creazione di sempre più sofisticati servizi intermodali;
- Registrazione di un marchio comune;
- Predisposizione di pacchetti unici volti ad offrire al cliente un servizio quanto più completo possibile (alberghi - trasporti via mare - trasporti via terra);
- Definizione di linee comuni di marketing.

Lo strumento chiave di questa rete è la piattaforma, che permette di realizzare piani di comunicazione e di marketing vincenti.

Da questo punto di vista, l'utente che visita il sito non prenota più solo l'albergo o l'aliscafo ma un pacchetto che soddisfa i suoi desideri di vacanza; può, per



esempio, acquistare il viaggio in aliscafo, prenotare un taxi ed una stanza in albergo, comperare un pacchetto bellezza o prenotare uno spazio riservato in un lido nel periodo estivo oppure un'escursione e così via.

La piattaforma offre inoltre la possibilità di creare veri e propri database ricchi di informazioni e a disposizione di attori operanti in diversi settori. Ad esempio l'albergo può proporre al turista un servizio piuttosto che un altro, basandosi su dati empirici consultabili di volta in volta.

Anche in questo caso il contratto di rete permette di dar vita a sinergie con risultati *win-win* per tutti gli attori coinvolti, sotto diversi punti di vista: offerta di mercato, competitività, efficienza, innovazione, comunicazione e così via.

Concentrandosi invece sulla regione Emilia-Romagna e, ancora più nello specifico sulla Romagna, si riportano di seguito alcuni esempi di contratti di rete effettivamente realizzati e operativi.

Il primo caso di successo che si riporta è quello della rete ravennate TomWare, che nasce nel 1990 occupandosi storicamente di servizi informatici infrastrutturali per aziende fornendo servizi di consulenza, progetti di implementazione, servizi di supporto e help desk.

TomWare nasce per mano di alcune PMI ravennati, tra cui si citano Innetec, Sta, net.a, NetGate.

Queste erano le principali aree di azione:

- Security Management;
- Information Security;
- Network Architecture;
- Network Monitoring & Management;
- BusinessContinuity;

- Storage & Backup Solutions;
- VoIP & Unified Communications;
- Consolidation & Virtualization;
- Custom Application Development.

In seguito, dopo essersi consolidata nel settore informatico, la rete si è gradualmente allargata con l'obiettivo di poter fornire servizi simili in contesti limitrofi in termini di mercato.

Si sono quindi aggiunte soluzioni di Domotica, Energia, Termico e Tracking Geoposizionale.

Lo scopo della rete è stato, fin dall'inizio, quello di allargare l'offerta e quindi i mercati; in quest'ottica, il passo successivo ad un consolidamento su diversi e complementari segmenti di mercato, è stato quello di entrare sui mercati esteri.

Ad esempio, attualmente la rete ha già allargato l'offerta sul mercato della Federazione Russa (chiusura congiunta di un contratto per l'Agenzia Atomica di Stato ed il primo *carrier* telefonico). Tutti questi investimenti sarebbero stati eccessivamente complessi in termini di management per ognuna delle PMI facenti parte la rete e contemporaneamente il mercato era favorevole alla gestione aggregata di soluzioni con maggiore responsabilizzazione dei fornitori e migliore approccio al vero outsourcing tecnologico, dove il cliente non può essere competente in termini di soluzione, ma richiede una semplice visibilità in termini di servizio complessivo.

Ecco che allora la rete TomWare ha permesso a PMI ravennati, non solo di consolidarsi sul mercato locale, ma anche di allargarsi a livello internazionale, mante-



nendo la loro autonomia e indipendenza; inoltre, attraverso la rete, diverse realtà hanno messo a disposizione la loro professionalità e il loro *know how* per dare vita ad un'offerta di rete assolutamente appetibile.

In altre parole TomWare si è configurato come un *cloud* di aziende dove tutti offrono l'intero portafoglio aggregato e il cliente beneficia del valore aggiunto dell'intera soluzione.

Ovviamente tutto ciò non sarebbe stato possibile per ogni singola PMI presa singolarmente, mentre la rete ha permesso loro di raggiungere risultati ed opportunità assolutamente importanti; è questo ciò che nel 1990 alcune PMI hanno capito, sicuramente prima di altri e anticipando i tempi, in un'ottica lungimirante che ad oggi le identifica come esempio calzante di realtà "glo-cali".

A titolo puramente informativo va detto che TomWare oggi, a seguito del consistente aumento del giro d'affari e del costante ampliamento del mercato, si è costituito come consorzio, una forma più strutturata e complessa del precedente contratto di rete, che si configura come maggiormente adeguata a gestire un business che nel 2015 ha raggiunto i 15.000.000 € di fatturato aggregato.

#### *Un caso interregionale: il progetto "ComeTe"*

A conclusione di un paragrafo incentrato sullo strumento delle reti d'impresa, pare utile analizzare un caso di una rete di cooperative sociali operante in diverse regioni italiane.

Questo caso dimostra come non sia più fondamentale la prossimità fisica e come la cooperazione abbia già per sua natura la vocazione ad operare in rete.

Il progetto si chiama “ComeTe” e nasce per proporre una risposta personalizzata alle famiglie che cercano una soluzione di assistenza e cura per i propri cari: dall’assistenza di base a domicilio al supporto per l’ingresso in servizi residenziali, dai percorsi educativi individualizzati alle consulenze professionali specialistiche per minori e genitori.

I servizi sono sviluppati attraverso l’intervento di un Care Manager, ovvero l’operatore di riferimento che accompagna lungo il percorso per supportare nella valutazione e nella co-progettazione degli eventuali cambiamenti sulla base dei bisogni.

Le Cooperative che hanno dato il via e alimentato il progetto della rete sono:

- AZALEA - Verona
- CAD - Forlì
- CADIAI - Bologna - (capofila della rete)
- CASTEL MONTE - Treviso
- CIDAS - Ferrara
- CONSORZIO SGS - Lanciano
- ITACA - Pordenone
- LABIRINTO - Pesaro
- LA VALDOCCO - Piemonte
- OPEN GROUP - Bologna
- PARSIFAL - Lazio, Abruzzo, Sardegna
- COOPSELIOS - Reggio Emilia
- SEACOOOP - Imola
- ZEROCENTO - Ravenna

Nello specifico, i servizi offerti riguardano tre ambiti e possono essere riassunti come segue:



- Anziani:
  1. Residenze con posti privati;
  2. Centri diurni con posti privati;
  3. Assistenza domiciliare;
  4. Supporto ricerca badante.
- Disabili:
  1. Assistenza domiciliare;
  2. Supporto ricerca badante.
- Bambini e ragazzi:
  1. Nidi d'infanzia con posti privati;
  2. Servizi specialistici;
  3. Supporto ricerca babysitter.

Tale progetto si inserisce agilmente all'interno di programmi di welfare aziendale.

L'attività della rete si è infatti sviluppata infatti in questo ambito, supportando una cultura di passaggio dal concetto di "conciliazione vita-lavoro" al concetto di "armonizzazione dei tempi di vita-lavoro".

Nello specifico la rete ha offerto soluzioni di presa in carico per i piani di welfare aziendale di oltre 50 mila dipendenti appartenenti ad una decina di grandi aziende a livello nazionale, tra le quali spicca il Credito Emiliano.

La rete ha inoltre lavorato con il Servizio Welfare di Alleanza 3.0 in modo da co-progettare soluzioni che rispondano a situazioni di fragilità.



## Il progetto “La responsabilità sociale in rete”

Come paragrafo conclusivo, si intende dedicare ampio spazio ad un progetto realizzato sul territorio, basato sul concetto di “fare rete” e realizzato da una cooperativa del territorio che ogni giorno mette in pratica questo paradigma sul quale si è basato il presente lavoro.

Si partirà con il presentare la cooperativa sociale RicercAzione che ha effettivamente realizzato il progetto, si passerà poi ad una descrizione di quest’ultimo, per poi concludere con un’intervista alla Presidente di RicercAzione.

### 4.4.1 RicercAzione: fare rete per essere “glo-cali”

RicercAzione è una cooperativa sociale con sede a Faenza, impegnata dal 1987 nel campo della ricerca e dell’intervento sociale. È in grado di realizzare, per conto di soggetti pubblici e privati, analisi complesse di trend sociali (sia in ambito settoriale che territoriale) e di proporre azioni in grado di facilitare processi di cambiamento volti al miglioramento della qualità della vita. Si occupa in sintesi di servizi volti a promuovere il benessere e l’integrazione sociale: progettazione, ricerca, formazione, informazione, interventi e consulenze, gestione di servizi informativi in ambito sociale e imprenditoriale. Le principali aree di intervento sono: pari opportunità e conciliazione tra lavoro e famiglia; immigrazione e intercultura; promozione della partecipazione; percorsi di auto-imprenditorialità; orientamento e sostegno alla genitorialità; promozione dell’agio giovanile.



Tale impostazione permette già da subito di comprendere l'estrema flessibilità e versatilità attraverso le quali lavora la cooperativa, caratteristiche quanto mai necessarie oggi all'interno di una società che come si è detto è globalizzata e complessa e che non "accetta" strutture rigide e statiche.

Non a caso, i soci della cooperativa hanno una formazione ed esperienze professionali molto eterogenee che ovviamente si completano a vicenda, in modo da poter avere un'offerta molto ampia di tipo: sociologico, psicologico, pedagogico, economico, statistico, informatico, amministrativo, marketing e grafico, tale da poter offrire consulenze integrate e progetti di intervento sociologico, sociale, socio-economico e formativo.

La cooperativa si avvale inoltre di una rete di collaboratori esterni che implementano le competenze specifiche richieste di volta in volta dai singoli progetti, e si avvale della consulenza specifica di docenti universitari e professionisti del settore socio-sanitario.

Ecco un esempio semplice, chiaro e concreto di implementazione di Open Innovation.

Nello specifico, RicercAzione svolge le seguenti attività:

- Ricerche sociologiche con strumenti di indagine quantitativi e qualitativi;
- ricerche di mercato e sondaggi di opinione;
- elaborazione statistica dei dati;
- stesura e pubblicazione di rapporti di ricerca;
- analisi e realizzazione di progetti di sviluppo locale e intervento sociale;
- reperimento ed analisi di documentazione socio-economica;

- progettazione e realizzazione di interventi formativi;
- elaborazione di bibliografie specializzate;
- costruzione di sistemi informativi per organizzazioni sociali ed economiche;
- gestione di servizi e sportelli informativi per i cittadini stranieri (in questo ambito RicercAzione gestisce il Centro Stranieri di Faenza e Castel Bolognese e un Centro d'Accoglienza Straordinario a Brisighella);
- interventi di prevenzione e promozione dell'aggio giovanile;
- organizzazione di convegni in ambito socio-culturale;
- impostazione progetti di comunicazione e redazione grafica.

RicercAzione, entrando nello specifico, si occupa anche di imprenditorialità, realizzando per le imprese che lo richiedono un servizio di consulenza e indagine sociologica su diverse tematiche: l'occupazione, il mercato del lavoro, il sistema produttivo, il fabbisogno formativo e lavorativo.

Impegnata soprattutto nella promozione del modello cooperativo come esempio di impresa, RicercAzione svolge inoltre all'interno delle scuole secondarie di secondo grado del territorio, e in collaborazione con Libra e Irecoop Emilia-Romagna sede di Ravenna, il progetto "Cooperiamo a scuola", che consiste nel supportare e coordinare gli studenti nella realizzazione di un progetto di impresa cooperativa.



All'interno di questa macro-area, RicercAzione negli ultimi anni si sta occupando anche di un tema molto attuale: quello del "welfare aziendale". Ecco allora che nel prossimo sottoparagrafo si descriverà un progetto realizzato recentemente in questo ambito, che risulta particolarmente significativo in questo contesto perché emerge con chiarezza quella filosofia del "fare rete" che, come ampiamente descritto finora, è alla base dell'azione di RicercAzione.

#### *4.4.2 Il progetto*

Il progetto "La responsabilità sociale in rete. Per una nuova conciliazione, tra competitività delle imprese, benessere delle persone e tutela dell'ambiente" è partito da una considerazione di base, ovvero che diventare imprenditori responsabili implica essere consapevoli dei legami esistenti tra la dimensione economica dell'impresa e quella sociale ed ambientale. Se per un'impresa la strada della responsabilità sociale migliora le prospettive di permanenza sul mercato, per la società intera contribuisce a migliorare la qualità della vita attuale e futura; la responsabilità sociale spinge verso un nuovo modo di governare, di organizzare, di produrre e di distribuire.

Si procederà quindi a descrivere, all'interno di questo paragrafo, i vari passaggi che hanno portato alla realizzazione concreta di tale progetto a cavallo tra il 2017 e il 2018; in questo modo si darà una dimostrazione reale dell'approccio "di rete" che RicercAzione mette abitualmente in pratica.

La prima fase è stata quella di preparazione e avvio, nella quale si è proceduto ad una progettazione opera-

tiva che ha visto la partecipazione di tutti i partner del progetto nonché dei soggetti incaricati alla sua realizzazione. In particolare, si è definito come gestire la complessità data dalle differenze dei territori provinciali di Ferrara e Ravenna e dai loro tessuti imprenditoriali.

Si è valutato di proporre percorsi differenziati mantenendo un costante confronto come importante valore aggiunto garantito dagli incontri della cabina di regia e da momenti di scambio e aggiornamento relativi alle attività svolte nei due territori.

In questa fase di preparazione e avvio si è anche sviluppata la programmazione operativa delle azioni, in particolare i calendari dei laboratori, il coinvolgimento degli esperti nonché la definizione delle modalità di coinvolgimento dei destinatari finali (le imprese) attraverso gli stakeholder del progetto. In particolare, sono state incontrate le associazioni di categoria per illustrare il progetto e definire con il loro supporto una possibile strategia di sensibilizzazione e coinvolgimento delle imprese. Uno degli aspetti metodologici proposti riguarda l'approccio che si intende proporre nello svolgimento delle azioni, ovvero una metodologia e uno spirito di lavoro *bottom-up*, basato sulla promozione della partecipazione degli stakeholder, in primis quindi delle associazioni di categoria ma anche direttamente delle imprese dei due territori.

Ecco che allora, seppur in una fase per così dire preliminare, si evince già l'approccio orientato alla partecipazione attiva dei soggetti coinvolti, che si traduce in una co-progettazione orientata all'inclusione, al confronto e alla condivisione.

Sempre nella fase di preparazione si è avviato il per-



corso per definire una strategia di comunicazione efficace; ovvero:

- Individuazione del logo del progetto da affiancare a quelli istituzionali e una linea grafica che possa rendere identificabile il progetto e le sue azioni sia all'esterno sia internamente;
- comunicati stampa per promuovere l'avvio del progetto;
- progettazione di un video per la narrazione e presentazione del progetto.

Nella seconda fase del progetto sono stati realizzati i laboratori rivolti alle imprese che dopo la fase di diffusione dell'iniziativa si sono iscritte al percorso.

I laboratori costituiscono il cuore del progetto e sono stati pensati per rispondere alla necessità delle imprese di accrescere le proprie conoscenze su un argomento specifico, di confrontarsi e di avere un ruolo attivo nel costruire proposte e progetti in rete.

Nello specifico, sono stati realizzati quattro laboratori presso la Camera di commercio:

- Presentazione del percorso, presentazione dei partecipanti e rilevazione dei loro obiettivi, definizione dell'obiettivo della rete e aggiornamenti sul welfare; il laboratorio è stato condotto da Doriana Togni, presidente di RicercAzione;
- le reti di impresa nell'ambito del welfare, modelli a confronto e valutazione di quelli applicabili nel nostro territorio; il laboratorio è stato condotto da Emma Cologna, specializzata nel ramo della gestione delle organizzazioni, esperta in *Gender*

*Equality, Diversity Management* e sul tema del *Work Life Balance*; docente e consulente nell'ambito di progettazioni e tematiche relative al welfare aziendale, alla creazione di reti/partnership in tema di Welfare Community e allo sviluppo di piani per la gestione delle risorse umane nelle PMI e consulente per la certificazione aziendale *Family Audit*;

- welfare aziendale e mobilità sostenibile, reti di impresa e progetto per il territorio; il laboratorio è stato condotto da Fabio Galluccio. Nel corso del laboratorio sono state realizzate anche le riprese ai partecipanti al percorso per il video del progetto.
- laboratorio di progettazione condotto, come nel caso del primo laboratorio, da Doriana Togni. Nel corso di questo laboratorio si è ragionato su ipotesi di proseguimento del percorso: organizzazione della visita guidata e organizzazione di un ulteriore incontro per mettere maggiormente a punto il progetto.

È stato programmato ad inizio 2018 un laboratorio aggiuntivo per meglio definire le linee del progetto di rete anche attraverso il confronto con il *Mobility Manager* d'Area del Comune di Ravenna.

Successivamente, si è conclusa l'attività di comunicazione, sia attraverso la promozione del progetto attraverso comunicati stampa e articoli per promuovere l'evento finale del progetto, sia con la conclusione e presentazione del video per la narrazione del progetto.



Il video, consultabile nel sito della Camera di Commercio Ravenna e collegandosi al link <https://www.youtube.com/watch?v=lwVSxx1lk7E&feature=youtu.be>, è stato presentato durante l'evento finale.

È poi proseguita l'attività dei laboratori rivolti alle imprese e, poiché i laboratori costituiscono il cuore del progetto e sono stati pensati per rispondere alla necessità delle imprese di accrescere le proprie conoscenze su un argomento specifico, di confrontarsi e di avere un ruolo attivo nel costruire proposte/progetti in rete, è stato realizzato un laboratorio aggiuntivo:

- Approfondimento con il Responsabile Pianificazione Mobilità e *Mobility Manger* d'Area del comune di Ravenna, partner del progetto, l'architetto Nicola Scanferla. Il laboratorio si è focalizzato sui temi della mobilità sostenibile e sulle possibilità di sviluppare un progetto di responsabilità sociale in rete in questo ambito sulla base di quanto emerso nelle fasi precedenti del percorso.

Nell'ambito delle attività laboratoriali è stata organizzata e realizzata la visita guidata ad una realtà eccellente in ambito di responsabilità sociale di impresa. Si è ritenuto infatti importante integrare la metodologia dei laboratori fino ad ora impiegata - formazione, discussione, dibattito e progettazione in aula - con una esperienza di conoscenza, di apprendimento e stimolo "sul campo". È stata individuata come esperienza significativa la casa di moda Brunello Cuccinelli e al Borgo Solomeo di Perugia.

Per facilitare la partecipazione alla visita guidata, si è



ritenuto opportuno curarne l'organizzazione anche dal punto di vista logistico (trasferimento e pranzo); questo ha consentito una adesione numerosa non solo da parte delle imprese, ma anche dei partner (Comune di Ravenna), degli stakeholder (associazioni di categoria) nonché dei referenti della Regione Emilia Romagna.

È stata quindi un'importante occasione che ha consentito:

- Ulteriore socializzazione e conoscenza reciproca delle imprese partecipanti;
- coinvolgimento diretto dei partner, degli stakeholder e dei referenti della Regione Emilia Romagna;
- importante occasione di dibattito e confronto rispetto alle sollecitazioni e agli stimoli emersi durante la visita guidata.

A conclusione del progetto, è stato organizzato e realizzato un evento pubblico per promuovere e diffondere le attività svolte, restituire il lavoro realizzato nei laboratori di progettazione partecipata nonché i risultati raggiunti dal progetto; è stato inoltre l'occasione per confrontare i percorsi realizzati nel territorio di Ravenna e nel territorio di Ferrara. Si è svolto il 26 marzo 2018 presso la Manifattura dei Marinati di Comacchio (FE) e ha visto il coinvolgimento attivo anche delle imprese ravennati che hanno partecipato ai laboratori e che hanno portato una loro testimonianza all'evento.

A conclusione del progetto sono state rilevate le seguenti considerazioni e valutazioni circa il suo andamento e i risultati raggiunti.



Le prime riguardano il gruppo di imprese che ha partecipato al percorso nel territorio di Ravenna. Si tratta di un gruppo di imprese eterogenee sotto diversi punti di vista:

- Dimensione: hanno partecipato imprese piccole (con una ventina di lavoratori), grandi (con più di 200 lavoratori), realtà che hanno migliaia di lavoratori in tutto il mondo;
- territorio: hanno partecipato imprese di tutto il territorio provinciale (Ravenna, Faenza, Castel Bolognese e operative lungo il litorale);
- forma societaria: hanno partecipato imprese con forme giuridiche diverse, dalla srl, alla cooperativa sociale, alla spa;
- settore di intervento: hanno partecipato imprese che operano nel settore agricolo, sanitario, sociale turistico, edile, ambientale, informatico.

Questa grande eterogeneità è stata un contributo fondamentale al progetto ed ha consentito sia di confrontarsi sulla responsabilità sociale tenendo presenti tante variabili diverse sia di individuare elementi di interesse comuni che possono essere sviluppati in una progettualità futura. Per quanto riguarda il metodo di lavoro, il percorso realizzato ha visto l'impiego di metodologie e tecniche diverse cercando di fornire ai partecipanti più "spunti" possibili:

- Si è optato per realizzare momenti di formazione con esperti esterni, scegliendo tuttavia un approccio formativo che non fosse puramente frontale e unidirezionale ma che facilitasse sempre lo scam-

- bio, il confronto e l'emersione delle domande, dei dubbi e delle perplessità;
- sono stati realizzati dei laboratori progettuali, ovvero momenti guidati da facilitatori con l'impiego di "schede progetto" su cui il gruppo di lavoro si è confrontato in una stesura condivisa;
  - si è cercato di presentare modelli eccellenti/buone pratiche su cui confrontarsi, nell'ottica di
    1. apprendimento da parte dei partecipanti;
    2. valutazione della replicabilità dei casi considerati sia per quanto riguarda gli aspetti da replicare sia per quanto riguarda le modalità;
    3. valutazione del proprio modello di responsabilità sociale di impresa;
    4. provocazione e/o ispirazione.

La presentazione delle pratiche eccellenti è avvenuta sia durante gli incontri realizzati in Camera di Commercio sia attraverso la visita guidata, che ha consentito di vedere una realtà "sul campo" e non attraverso il racconto e la presentazione mediata da un esperto.

Per quanto riguarda i temi, i punti di partenza sono stati quelli oggetto del bando, ovvero il welfare aziendale, la mobilità sostenibile e il turismo sociale. Su questi ci si è confrontati con le imprese partecipanti e si è ritenuto opportuno individuare un focus progettuale su cui sperimentarsi nella progettazione a partire dalle loro pratiche di responsabilità sociale di impresa e dai loro obiettivi futuri in quest'ottica; il focus scelto è stata la mobilità sostenibile.

La sfida della progettazione è stata "Cosa significa mobilità sostenibile in un'ottica di responsabilità so-



ziale di impresa? Cosa significa farla insieme ad altre aziende e quale vantaggio si ha nel farla in rete?" L'idea di fondo era di individuare interventi/azioni presentano un vantaggio per l'impresa ma che difficilmente un'impresa da sola – anche se di grandi dimensioni e quindi con maggiori risorse economiche e organizzative – potrebbe attuare.

Durante i laboratori sono stati individuati alcuni nuclei di azione e intervento che possono essere il punto di partenza per un vero e proprio progetto attuativo:

- Campagna sensibilizzazione rivolta ai lavoratori e lavoratrici su i temi della sostenibilità ambientale e sull'impatto che su questo genera anche la mobilità legata agli spostamenti casa-lavoro; un altro elemento della campagna di sensibilizzazione potrebbe essere la valutazione relativa ai costi che si sostengono sia come imprese sia come lavoratori valutando la messa a punto e diffusione di facili strumenti per la misurazione dei consumi;
- condivisione di un'app interaziendale per facilitare il car sharing fra lavoratori;
- condivisione di un piano di richieste per la pubblica amministrazione relative alla mobilità (orari e percorsi mezzi pubblici, pensiline biciclette, scontistiche parcheggi, colonnine per mezzi elettrici e/o ibridi ...);
- convenzioni con fornitori per acquisti relativi alla mobilità (auto, biciclette, ...).

Oggetto di approfondimento è la forma, eventualmente anche giuridica, che la rete potrà assumere.

In conclusione, vale la pena sottolineare alcune priorità emerse:

- Il gruppo di imprese che ha partecipato al progetto con maggiore assiduità è oggi fortemente motivato a portare avanti il percorso intrapreso, come dimostra la disponibilità emersa anche durante l'evento finale; sarebbe importante non disperdere il lavoro fatto sia nella creazione del gruppo portatore di interesse sia a livello di motivazione e disponibilità a proseguire sia a livello di materiali preparati per non correre il rischio che ogni impresa sviluppi questo tema in maniera autonoma;
- sarebbe interessante ampliare il gruppo, verificando l'interesse su questo tema o valutando se sono presenti altri nuclei di aziende con bisogni e interessi negli altri ambiti di intervento della RSI previsti dal progetto nella sua dimensione triennale;
- valutare con i partecipanti ai gruppi di lavoro i loro bisogni relativi al coinvolgimento degli organi decisionali dell'impresa a cui appartengono; solo in uno o due casi era presente nel gruppo di lavoro l'imprenditore, in tutti gli altri è necessario un momento di condivisione interno alla realtà aziendale per il quale potrebbe essere di sostegno la realizzazione di materiali o un supporto più istituzionale.

### *Immaginazione, condivisione e continuità*

Ecco che a questo punto si riporta un'intervista realizzata alla Presidente di RicercAzione, Doriana Togni, sul progetto appena esposto.



*Che ruolo ha avuto la rete in questo progetto?*

“La rete è uno strumento fondamentale per le imprese. Di solito è utilizzata per ampliare le opportunità di business o di mercato; quello che abbiamo cercato di fare in questo caso è stato di valorizzare il ruolo della rete nella creazione di un valore condiviso, in particolare in un’ottica di responsabilità sociale d’impresa”.

*Ma perché si è posto il tema del “fare rete” in primo piano in questo progetto?*

“Ad oggi la responsabilità sociale d’impresa, ma anche il welfare aziendale, è difficile pensarli come temi innovativi; sicuramente fino ad oggi sono stati più appannaggio delle grandi imprese, mentre invece le piccole-medie imprese hanno avuto più difficoltà ad affrontarli.

La rete può essere per loro un’opportunità e una risorsa per riuscire a portare avanti questo tipo di progettualità”.

*Su quali temi si sono maggiormente concentrate le realtà partecipanti?*

“Le imprese che hanno partecipato attivamente a questo progetto ci hanno confermato che ci sono vari modi per essere sostenibili e responsabili: chi ha lavorato di più sull’impatto ambientale, chi sul benessere dei lavoratori, chi sullo sviluppo della comunità e chi sulla mobilità sostenibile. Si è dimostrato che le diverse pratiche messe in atto sono state numerose e positive”.

*Le tre parole chiave di questo progetto?*

“La prima sicuramente ‘immaginazione’, ovvero la capacità di immaginare qualcosa che ancora non esiste ma che potrebbe avere un impatto positivo. La seconda, ‘condivisione’; infatti all’interno di un’impresa è

importante che tutti i livelli siano coinvolti in una progettualità che definisce, di fatto, l'identità dell'impresa stessa. La terza parola è 'continuità'; gli effetti di questi progetti sono osservabili soprattutto sul lungo periodo, quindi sono pratiche che non dovrebbero essere interrotte dopo una breve sperimentazione".

*Cos'ha dimostrato questo progetto?*

"La realizzazione di questo progetto ha dimostrato che il tessuto imprenditoriale di questo territorio è sensibile ai temi della responsabilità sociale e del fare rete, non solo dal punto di vista ideale ma anche concreto, dato che le varie realtà si sono lasciate coinvolgere attivamente nelle progettazioni".

RicercAzione, volendo fare un'analisi generale, ha una struttura interna molto snella e dinamica che viene completata in maniera organica da una solida e fitta rete di relazioni costruita negli anni all'interno del territorio. Questa impostazione aziendale permette alla cooperativa, da un lato, di poter essere estremamente competitiva grazie all'ampio ventaglio di professionalità che può mettere in gioco e, dall'altro lato, di poter cogliere le opportunità che emergono dal territorio grazie appunto alla sua capillarità.

Non è inoltre da sottovalutare il fatto che, mantenendo una struttura così snella, la cooperativa riesca a contenere i costi di gestione.

RicercAzione si presenta pertanto come una piccola realtà che negli anni ha saputo anticipare i tempi e che oggi si trova a percorrere una via che è quella che si sta descrivendo e sostenendo in questo lavoro: quella del lavorare intensamente per ampliare e consolidare una rete relazionale che permetta di affrontare adegua-



tamente un globale che rischia altrimenti di essere letale per le piccole realtà.

In sintesi, RicercAzione ha messo e mette tuttora in pratica un approccio “glo-cale” che le permette di rimanere competitiva nonostante la piccola dimensione.





## In conclusione: il valore di fare rete

Nel primo capitolo si è studiato il globale oggi e qual è lo stato di salute delle PMI italiane e locali all'interno di questo contesto.

Nello specifico si è visto che a dominare è una cultura atomistica, individualista, che rappresenta ormai un paradigma consolidato e che è frutto di anni di predominio "utilitarista". Si è cercato di dimostrare che una tale impostazione è anacronistica rispetto ai fenomeni odierni e ha conseguenze negative su persone e quindi organizzazioni. Ecco che allora si è preso come riferimento il tema della "felicità", sicuramente molto complesso per le poche pagine che le sono state dedicate. In ogni caso, si sono riportati dati e casi concreti molto chiari (si ricordi il paradosso di Easterlin) che dimostrano che il paradigma individualista incentrato "sull'utile", oggi dominante, sta provocando effetti nefasti sul benessere delle comunità. Tutte le spiegazioni a questo fenomeno, seppur con varianti, sono concordi nel ritenere che è proprio la mancanza di beni relazionali e quindi di una cultura aperta alla relazione a determinare questo andamento. Si è poi visto che se non si esce dalla dicotomia Stato-mercato, anch'essa oggi dominante, non si riuscirà a comprendere il concetto di paradigma relazionale perché né l'uno né l'altro, da soli, sono in grado di estirpare l'individualismo, ma anzi tendono ad accentuarlo. A conclusione del capitolo si è entrati nel vivo di questo

lavoro, dato che si è analizzato lo stato di salute delle PMI all'interno del contesto socio-economico appena descritto. Ciò che emerge, sia a livello nazionale che locale, è che le PMI, nonostante siano ancora la locomotiva economica italiana e nonostante qualche segnale fisiologico di ripresa post-crisi, non godono di ottima salute. Le cause sono strutturali, perché di fatto le istituzioni e quindi le *policy* (si è vista ad esempio la difficoltà di accesso al credito) stanno sempre più sfavorendo le imprese di piccole dimensioni a favore di quelle grandi. Ecco che allora le PMI, in un'ottica di pro-attività e non di passività, si trovano a dover adottare contromisure per continuare ad essere competitive e a sopravvivere in una società globale e globalizzata.

A questo punto, nel secondo capitolo, si è proposta una soluzione utile (a imprese e non solo) a far fronte ai rischi e alle sfide che sono emerse nel primo capitolo: quella di adottare un paradigma relazionale. Mentre nel primo paragrafo si è analizzato il concetto di "bene relazionale", nel secondo si sono analizzati alcuni valori relazionali che dovrebbero essere posti al centro: reciprocità, fiducia, altruismo empatico, motivazione intrinseca, cooperazione. Se quindi nel primo capitolo si è detto che è necessario superare la dicotomia Stato-mercato, qui si aggiunge un ulteriore tassello: è necessario porre in primo piano, allo stesso livello, stato, mercato e società civile in modo da attuare una sussidiarietà circolare che ponga al centro la logica del "fare rete". Tutto ciò si traduce nella promozione di un mercato civile che sia in grado di mettere al centro i valori relazionali e di garantire



la stessa dignità alle diverse forme di impresa e alle diverse dimensioni delle imprese: ecco la cosiddetta biodiversità economica.

Ecco che allora le PMI dovrebbero ripartire proprio dal locale per poter stare ed essere competitivi nel globale, in una parola la soluzione è essere: “glo-cali”.

Questo approccio trova sempre più fondamento e consenso anche grazie ad una normativa di riferimento che, seppur ancora agli albori, va sempre di più in questa direzione e che è stata trattata nel terzo capitolo.

In particolare sono stati riportati i riferimenti normativi, partendo dal livello europeo, passando per quello nazionale, fino ad arrivare a quello regionale.

Nel quarto capitolo si sono quindi proposti una serie di strumenti attraverso i quali realizzare quanto sopra esposto. Sono state riportate le buone pratiche effettivamente realizzate e quindi esempi di realtà virtuose che basano la loro esistenza, la loro azione e il loro sviluppo non sulla competizione (o per lo meno non solo), ma anche e soprattutto sulla cooperazione, sulla collaborazione e in sintesi su una cultura aperta.

Si è partiti esponendo quella che più che uno strumento può essere definita una filosofia organizzativa e strategica che è sempre più diffusa, soprattutto tra le piccole realtà: l’Open Innovation.

Nel secondo paragrafo si sono studiate le origini dell’approccio di rete, ovvero quello che è stato forse il primo strumento, seppur con sostanziali differenze rispetto a strumenti più “moderni”, per fare rete nel locale: il distretto industriale. Si è poi proseguito analizzando quella che alcuni considerano l’evoluzione

in chiave contemporanea del distretto: il contratto di rete. Si è infine dedicato un intero paragrafo, il quarto, a trattare un caso molto significativo sia perché si tratta di una realtà locale (faentina), che per il fatto che ha anticipato i tempi, dato che da anni applica un approccio di rete: si sta parlando della cooperativa sociale RicercAzione e in particolare del progetto “la responsabilità sociale in rete”.

Se quindi da un lato, a livello macro, a dominare è la competizione sfrenata, dall’altro lato, a livello micro, si stanno diffondendo a macchia d’olio esperienze che reagiscono “dal basso” attraverso un approccio cooperativo e di rete.

Si è quindi dimostrato che è proprio il “fare rete” nel locale la chiave per molte PMI per affrontare le ardue sfide che oggi si pongono; concetto rappresentato alla perfezione dalla metafora del “campo di fragole”, che può essere considerato il simbolo di questo lavoro.

In conclusione si riporta un passaggio del Presidente di Confcooperative Ravenna - Rimini, Luca Bracci, che nel mensile di Confcooperative “InPiazza”<sup>7</sup> afferma che “si è cercato di dare impulso allo scambio di informazioni e buone prassi tra le circa 350 cooperative associate. Un tema che ci sta molto a cuore e che segna il passo del nostro lavoro nel breve, medio e lungo periodo: le reti tra imprese, l’interprogettualità, lo scambio di informazioni ci stanno dimostrando con i fatti di essere il vero valore aggiunto per affrontare le sfide continue che il mercato e le evoluzioni tecnologiche e sociali ci mettono davanti”.

---

7 InPiazza, Anno XXXVI, n.03, marzo 2019.



Correva l'anno 1930 quando Keynes, nel suo *Economic possibilities for our grandchildren* (in *Essays in persuasion*), sosteneva che:

Quando l'accumulazione di ricchezza non rivestirà più un significato sociale importante, interverranno importanti mutamenti nel codice morale. Dovremo saperci liberare di molti dei principi pseudomorali che ci hanno superstiziosamente angosciato per due secoli per i quali abbiamo esaltato come massime virtù le qualità umane più spiacevoli. Dovremo avere il coraggio di assegnare alla motivazione "denaro" il suo vero valore. L'amore per il denaro come possesso, e distinto dall'amore per il denaro come mezzo per godere i piaceri della vita, sarà riconosciuto per quello che è: una passione morbosa, un po' ripugnante, una di quelle propensioni a metà criminali a metà patologiche che di solito si consegnano con un brivido allo specialista di malattie mentali. [...]

Ma attenzione! Il momento non è ancora giunto. Per almeno altri cento anni dovremo fingere con noi stessi e con tutti gli altri che il giusto è sbagliato e che lo sbagliato è giusto, perché quel che è sbagliato è utile, e quel che è giusto no. [...]

In questo frattempo non sarà male por mano a qualche modesto preparativo per quello che è il nostro destino, incoraggiando e sperimentando le arti della vita non meno delle attività che definiamo oggi "impegnate".

Ecco, quei cento anni indicati da Keynes sono oggi praticamente passati e si è visto in questo lavoro che i preparativi si stanno realizzando; è quindi giunta l'ora di attuare un mutamento nel codice morale. A questo proposito si è sottolineata l'importanza dell'azione "dal basso" e per, riprendendo la citazione di Keynes, "completare i preparativi" necessari all'attuazione di

un paradigma relazionale e di un approccio “glo-cale” si sono elencate alcune proposte concrete.

Si sta comunque parlando, di un processo complesso che avrebbe anche bisogno di una convinta spinta “dall’alto” rappresentata, ad esempio, da adeguate *policy*.

In conclusione c’è ancora molto da fare e non rimane altro che confidare su sviluppi futuri che siano in grado di raccogliere quell’appello che Caillé lanciava già nel 1991 e attraverso il quale affermava con forza che “bisogna dare una possibilità anche alla virtù” (p.111).



# Bibliografia

- Alici L. (2004) (a cura di), *Forme della reciprocità*, Il Mulino, Bologna.
- Alici L. (2004), *Il “noi” come origine e compito*, in Alici L. (a cura di), pp. 11-62.
- Andreotti A. (2016), *I contratti di rete in Emilia-Romagna*, in Negrelli S. e Pacetti V. (a cura di), pp.99-119.
- Antoci A., Sacco P. L., Vanin P. (2002), *Il rischio dell’impoverimento sociale nelle economie avanzate*, in Sacco P. L., Zamagni S. (a cura di), pp. 395-430.
- Aristotele (1979), *Etica Nicomachea*, a cura di Mazzarelli C., Rusconi, Milano.
- Bartolini S. (2004), *Una spiegazione della fretta e dell’infelicità contemporanee*, in Bruni L. e Porta P.L. (a cura di), pp. 217-235.
- Bartolini S. (2010), *Manifesto per la felicità*, Donzelli Editore, Roma.
- Bartolini S., Bilancini E. (2010), “If not only GDP, what else?”, *International Review of Economics*, 57 (2), p. 199-213.
- Battistoni F., Cassani G., Piangerelli L., Rago S., Sateriale G., Venturi P. (2017), *Cooperation as innovation: Percorsi e strategie di innovazione aperta per la cooperazione*, Confcooperative Emilia-Romagna, Bologna.
- Bauman Z. (2004), *Amore liquido. Sulla fragilità dei legami affettivi*, Laterza, RomaBari.
- Bauman Z. (2006), *Vita liquida*, Laterza, Roma-Bari.



- Becattini G. (1989), *Modelli locali di sviluppo*, Il Mulino, Bologna.
- Becchetti L. (2012), *Il mercato siamo noi*, Mondadori, Milano.
- Becker G. (1996), *Accounting for Tastes*, Harvard University Press, Cambridge.
- Biavati M., Sandri M., Zarri L. (2002), *Preferenze endogene e dinamiche relazionali: un modello coevolutivo*, in Sacco P.L., Zamagni S. (a cura di), pp. 431-486.
- Boulding K. E. (1969), "Economics as a Moral Science", *The American Economic Review*, 59 (1), pp. 1-12.
- Bowles S., Jayadev, A. (2006), "Guard labor", *Journal of Development Economics*, n.79, pp. 328-348.
- Brickman P., Campbell D.T. (1971), "Hedonic Relativism and Planning the Good Society", in Apley M. H., *Adaptation-level Theory: A Symposium*, Academic Press, New York, pp. 287-302.
- Brickman, P., Coates, D., Janoff-Bulman R. (1978), "Lottery winners and accident victims: Is happiness relative?", *Journal of personality and social psychology*, 36(8), 917.
- Bruni L. (2004), *L'economia, la felicità e gli altri: un'indagine su beni e benessere*, Città Nuova, Roma.
- Bruni L., Porta P.L. (2004) (a cura di), *Felicità ed economia: quando il benessere è ben vivere*, Guerini e Associati, Milano.
- Bruni L., Zamagni S. (2004), *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna.
- Bruni L., Zarri L. (2007), *La grande illusione. False relazioni e felicità*, AICCON, Working Paper N. 39, Forlì.



- Bruni L., Stanca L. (2008), "Watching Alone: Relational goods, Television and Happiness", in *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol.65 (3), pp. 506-528.
- Bruni L., Zamagni S. (2009), *Dizionario di economia civile*, Città Nuova, Roma.
- Caillé A. (1991), *Critica alla ragione utilitaria*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Cantril H. (1965), *The pattern of human Concern*, Rutgers University Press, Piscataway, NJ.
- Chesbrough, H. W. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- Corneo G. (2002), "Work and Television", *Center for Economic Studies & Ifo Institute for Economic Research CESifo*, Working Paper N. 829.
- Crouch C. (2009), *Postdemocrazia*, Laterza, Roma-Bari.
- Donati P. (1989) (a cura di), *La cultura della vita. Dalla società tradizionale a quella postmoderna*, Franco Angeli, Milano.
- Donati P. (2001), *La qualità civile del sociale*, in Donati P., Colozzi I. (a cura di), pp.2357.
- Donati P., Colozzi I. (2001) (a cura di), *Generare il civile: nuove esperienze nella società italiana*, Il Mulino, Bologna.
- Donati P., Solci R. (2011), *I Beni relazionali*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Easterlin, R. A. (1974), "Does economic growth improve the human lot? Some empirical evidence", *Nations and households in economic growth*, 89, pp. 89-125.

- Easterlin R. A. (2002), *Happiness in Economics*, Edward Elgar, CheltenhamNorthampton.
- Easterlin R. A. (2004), "Per una migliore teoria del benessere", in Bruni L. e Porta P.L. (2004), pp. 31-74.
- Einaudi L. (1977), *Lezioni di politica sociale*, a cura di Caffè F., Einaudi, Torino.
- Ellul J. (2008), *Ellul par lui-meme. Entretiens avec Willem H. Vanderburg*, La Table Ronde, Parigi.
- Ferrucci L. (1999), *Distretti industriali e economie esterne marshalliane: dall'approccio strutturalista ad una visione evolutivistica*, Università di Padova, Padova.
- Frank R. H. (1985), *Choosing the Right Pond: Human Behavior and the Quest for Status*, Oxford University Press, New York.
- Frank R. H. (2004), "L'importanza del reddito assoluto", in Bruni L. e Porta P.L. (a cura di), pp. 114-136.
- Frey B. (2002), *Inspiring economics*, Elgar, Cheltenham.
- Frey B. (2005), *Non solo per denaro. Le motivazioni disinteressate dell'agire economico*, Mondadori, Milano.
- Frey B., Stutzer A. (2002), *Happiness and economics*, Princeton University Press, Princeton.
- Frey B., Stutzer A. (2007), *Economics and Psychology A Promising New CrossDisciplinary Field*, MIT Press, Cambridge.
- Galbraith J. K. (2014), *La società opulenta*, Edizioni di Comunità, Milano.
- Gui B. (2002), "Più che scambi, incontri. La teoria economica alle prese con i fenomeni relazionali", in Sacco P. L., Zamagni S. (a cura di), pp.15-66.



- Gui B., Sudgen R. (2005) (a cura di), *Economics and Social Interaction. Accounting for Interpersonal Relations*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Hirsch F. (1976), *Social Limits to Growth*, Routledge, Londra; trad. it. *I limiti sociali allo sviluppo*, Bompiani, Milano, 1981.
- Hobbes T. (2011), *Leviatano*, BUR, Milano.
- Kahneman D. (2004), “La felicità oggettiva”, in Bruni L. e Porta P.L. (a cura di), pp. 75-113.
- Kahneman D., Riis J. (2006), “Vivere e pensare di star vivendo. Due diverse prospettive”, in Bruni L. e Porta P. L. (a cura di), *Felicità e libertà*, Guerini e Associati, Milano, pp. 59-94.
- Keynes J. M. (2010), “Economic possibilities for our grandchildren”, in *Essays in persuasion*, Palgrave Macmillan, Londra, pp. 321-332.
- Lane R. E. (2000), *The loss of Happiness in Market Economies*, Yale University Press, New Heaven-London.
- Latouche S. (2011), *Come si esce dalla società dei consumi: corsi e percorsi della decrescita*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Layard R. (1980), “Human Satisfaction and Public Policy”, in *Economic Journal*, vol.90, pp. 737-750.
- Locke J. (1954), *Essays on the Law of Nature*, Clarendon Press, Oxford.
- Lubich C. (1999), “L’esperienza «Economia di comunione»: dalla Spiritualità dell’Unità una proposta di agire economico”, in Bruni L. (a cura di), *L’Economia di comunione: per una cultura economica a più dimensioni*, Città nuova, Roma, pp. 9-15.

- Marcuse H. (2013), *One-dimensional man: Studies in the ideology of advanced industrial society*, Routledge, Londra.
- Marshall A. (1867), "Some features of American industry", *The early economic writings of Alfred Marshall*, pp. 355-377.
- Mill J. S. (1981), "Autobiography and Literary Essays", *Collected Works*, vol. I, University of Toronto Press, Routledge and Kegan, Toronto-London.
- Negrelli S., V. Pacetti (2016), *I Contratti di rete: pratiche di capitale sociale tra le imprese italiane*, Il Mulino, Bologna.
- Ng Y.-K. (1996), "Happiness Surveys: Some Comparability Issues and an Exploratory Survey Based on Just Perceivable Increments", *Social Indicators Research* 38(1), pp.127.
- Nussbaum M. (1986), *The fragility of Goodness: Luck and Ethics in Greek Tragedy and Ethics*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Nussbaum M. (2001), *Constitutions and Capabilities: Sen and Social Justice*, paper presentato alla conferenza sull'opera di Sen all'Università di Bielefeld, giugno 2001, Bielefeld.
- Orsini R. (2006), *Etica ed Economia: alcune riflessioni sul concetto di scelta*, AICCON, Working Paper N. 33, Forlì.
- Pedersen P. J., Schmidt T. D. (2009), "Happiness in Europe: cross-country differences in the Determinants of Subjective Well-Being", *IZA Discussion Paper*, N. 4538, Bonn.
- Pelligra V. (2002), "Fiducia r(el)azionale", in Sacco P. L., Zamagni S. (a cura di), pp. 291336.



- Pelligra V. (2004), Un cieco, un giovane e l'algoritmo di Zermelo: sulla relazione tra felicità e fiducia in economia, in Bruni L., Porta P. L. (a cura di), pp. 236-256.
- Ricoeur P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Seuil, Paris.
- Rifkin J. (2014), "The Rise of Anti-Capitalism", in New York Times, 16 March 2014, on page SR4 of the New York edition.
- Ruhm C. (2000), "Are recessions good for your health?", in Quarterly Journal of Economics, vol. 115, pp. 617-650.
- Sacco P. L., Vanin P. (2000), "Network Interaction with Material and Relational Goods. An Exploratory Simulation", in Annals of Public and Cooperative Economics, LXXI, 2, pp.229-59.
- Sacco P. L., Zamagni S. (2002) (a cura di), *Complessità relazionale e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna.
- Schor J. (2005), *Nati per comprare*, Apogeo, Milano.
- Scitovsky T. (1976), *The Joyless Economy: an inquiry into human satisfaction and consumer dissatisfaction*, Oxford University Press, Oxford.
- Sen A. (1985), "Goals, Commitment, and Identity", in Journal of Law, Economics and Organization, 1, p. 2.
- Sen A. (2001), *Lo sviluppo è libertà. Perché non c'è crescita senza democrazia*, Mondadori, Milano.
- Sennett, R. (2012), *Insieme*, Feltrinelli, Milano.
- Smith A. (1975), *La Ricchezza delle Nazioni*, a cura di Anna e Tullio Bagiotti, Utet, Torino.
- Smith A. (2010), *The theory of moral sentiments*, Penguin, New York.

- Stevenson B., Wolfers J. (2009), “The Paradox of Declining Female Happiness”, in *American Economic Journal: Economic Policy*, vol. 1(2), pages 190-225.
- Sudgen R. (2000), Team Preferences, in “Economics and Philosophy”, 16, pp. 175-205.
- Todorov T. (1998), *La vita in comune*, Nuove Pratiche Editrice, Milano.
- Uhlaner C. J. (1989), “Relational Goods and Participation. Incorporating Sociability into a Theory of Relational Action”, in *Public Choice*, LXI, pp.253-85.
- Venturi P., Zandonai F. (2016), *Imprese ibride, modelli d'innovazione sociale per rigenerare valore*, Egea, Milano.
- Viola F. (1999), *Identità e comunità. Il senso morale della politica*, Vita e Pensiero, Milano.
- Waal F. De (2016), “Solidali per natura”, *Internazionale*, n.1172, anno 23, pp.66-69.
- Wojtyła K. (1978), *Amore e responsabilità: morale sessuale e vita interpersonale*, Marietti, Genova.
- Zamagni S. (1998), *Non profit come economia civile*, Il Mulino, Bologna.
- Zamagni S. (1999), “Sul fondamento e sul significato dell’esperienza di ‘Economia di Comunione’”, in *Nuova Umanità*, 126, pp.731-740.
- Zamagni S. (2002), *L’economia delle relazioni umane: verso il superamento dell’individualismo assiologico*, in Sacco P. L., Zamagni S. (a cura di), pp. 67-128.
- Zamagni S. (2005), “Beni relazionali e felicità pubblica: uno sguardo dall’economia civile”, in Semplici S. (a cura di), *Il mercato giusto e l’etica della società civile. vol. 2*, Vita e Pensiero, Milano, pp. 3-28.



- Zamagni S. (2011a), *L'economia del bene comune*, Idee economia Città Nuova, Roma.
- Zamagni S. (2011b), “Introduzione: slegare il Terzo Settore”, in Zamagni S. (a cura di), *Libro Bianco del Terzo Settore*, il Mulino, Bologna, pp. 13-60.



# Sitografia

- Conte V. (2017), Confartigianato: “le piccole imprese corrono, l’Italia le frena”, la Repubblica, [http://www.repubblica.it/economia/2017/06/20/news/confartigianato\\_le\\_piccole\\_impresе\\_corrono\\_l\\_italia\\_le\\_frena\\_-168563403/](http://www.repubblica.it/economia/2017/06/20/news/confartigianato_le_piccole_impresе_corrono_l_italia_le_frena_-168563403/), 18 aprile 2018.
- “Contratti di rete: le imprese che collaborano per innovare e competere sul mercato”, <http://contrattidirete.registroimprese.it/reti/>, 18 aprile 2018.
- CoopUp, <http://www.coopup.net/>, 18 aprile 2018.
- “CRIBIS: fallimenti in forte calo nel 2017, -15,7% in un anno”, Il giornale delle PMI, <https://www.giornaledellepmi.it/cribis-fallimenti-in-forte-calo-nel-2017-157-in-un-anno/>, 18 aprile 2018.
- ComeTe, <https://www.servizicomete.it/>, 14 marzo 2019.
- “Cos’è l’open innovation (e perché tutti dicono di volerla fare)”, <https://www.economyup.it/innovazione/che-cos-e-l-open-innovation-e-perche-tutti-dicono-di-volerla-fare/>, 18 aprile 2018.
- “Distretto industriale”, Enciclopedia dell’Economia Wiki, [http://it.enciclopedia.delleconomia.wikia.com/wiki/Distretto\\_industriale](http://it.enciclopedia.delleconomia.wikia.com/wiki/Distretto_industriale), 18 aprile 2018.
- “Emilia Romagna”, Tes Teach, [https://www.tes.com/lessons/zLVoEv2B\\_Gw\\_UA/emilia-romagna](https://www.tes.com/lessons/zLVoEv2B_Gw_UA/emilia-romagna), 18 aprile 2018.
- InPiazza, <http://www.inpiazza.it/>, 14 marzo 2019.
- Kilowatt, <https://kilowatt.bo.it/>, 18 aprile 2018.
- “Le banche continuano a favorire le grandi imprese”, CGIA Mestre, <http://www.cgiamestre.it/>



*com/2018/01/27/le-banche-continuano-a-favorire-le-grandi-imprese/*, 18 aprile 2018.

- “Nel 2016 in provincia di Ravenna e a Faenza continua il calo delle imprese”, BuonSenso Faenza, <https://www.ilbuonsenso.net/in-provincia-di-ravenna-e-a-faenza-calo-delle-imprese/>, 18 aprile 2018.
- Osservatorio nazionale distretti italiani, <http://www.osservatoriodistretti.org/node/45/distretto-del-mobile-imbottito-di-forl%C3%AC>, 10 maggio 2018.
- Passepartout Rete di Imprese Sociali, <https://it-it.facebook.com/Passepartout-Rete-di-Imprese-Sociali-149945288816562/>, 18 aprile 2018.
- Rossi C. (2016), “Le reti di imprese e i distretti industriali”, GISAI, <http://www.gisai.it/le-reti-di-imprese-e-i-distretti-industriali/>, 18 aprile 2018.
- Social Seed, <https://socialseed.eu/>, 18 aprile 2018.

# Contatti

- BuonSenso Fenza (RA)
- CGIA Mestre
- CNA
- Confartigianato
- Confcommercio
- Confcooperative Ravenna - Rimini
- Coop Up, Confcooperative
- In Piazza, cooperativa (RA)
- Kilowatt, cooperativa (BO)
- Kirecò, cooperativa (RA)
- Passepartout, rete di imprese sociali (MI)
- RicercAzione, cooperativa (RA)
- Social Seed, cooperativa (BO)
- Unioncamere

