

# Dal Dualismo alla Co-Produzione

*Il Ruolo dell'Economia Civile*

a cura di  
Paolo Venturi e Sara Rago

# Dal Dualismo alla Co-Produzione

*Il Ruolo dell'Economia Civile*

a cura di  
Paolo Venturi e Sara Rago



*È vietata la riproduzione degli scritti  
apparsi sulla Rivista salvo espressa  
autorizzazione della Direzione di AICCON.*

AICCON  
Piazzale della Vittoria, 15  
47121 Forlì  
Tel. 0543.62327 - Fax 0543.374676  
[www.aiccon.it](http://www.aiccon.it)

# INDICE

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| INTRODUZIONE                        | 5 |
| <i>di Paolo Venturi e Sara Rago</i> |   |

## SESSIONE DI APERTURA - DAL DUALISMO ALLA CO-PRODUZIONE. IL RUOLO DELL'ECONOMIA CIVILE

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| CONTRIBUTI DI:                                                                          |    |
| <i>Stefano Zamagni</i>                                                                  | 11 |
| <i>Mauro Lusetti</i>                                                                    | 20 |
| <i>Gianpaolo Barbetta</i>                                                               | 26 |
| <i>Giovanna Melandri</i>                                                                | 31 |
| <i>Giorgio Alleva</i>                                                                   | 35 |
| LA MISURAZIONE DELL'ECONOMIA SOCIALE:<br>UNA NUOVA MISSIONE PER LA STATISTICA UFFICIALE | 39 |
| <i>di Giorgio Alleva</i>                                                                |    |

## SESSIONE POMERIDIANA - LE RISORSE E GLI STRUMENTI DELL'ECONOMIA DELLA CO-PRODUZIONE

|                          |    |
|--------------------------|----|
| CONTRIBUTI DI:           |    |
| <i>Stefano Granata</i>   | 57 |
| <i>Riccardo Maiolini</i> | 61 |
| <i>Giulio Sensi</i>      | 65 |
| <i>Fabio Renzi</i>       | 74 |
| <i>Aldo Soldi</i>        | 79 |

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| GDB LAB - I LUOGHI DELLA CO-PRODUZIONE | 83 |
|----------------------------------------|----|

CONTRIBUTI DI:

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| <i>Flaviano Zandonai</i> | 85  |
| <i>Marco Cataldo</i>     | 87  |
| <i>Andrea Paoletti</i>   | 91  |
| <i>Daniela Selloni</i>   | 95  |
| <i>Riccarda Zezza</i>    | 101 |
| <i>Maurizio Sonno</i>    | 109 |

SESSIONE DI CHIUSURA - RESPONSABILITÀ SOCIALE  
CONDIVISA: FAMIGLIE, COMUNITÀ E IMPRESE

CONTRIBUTI DI:

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| <i>Stefano Zamagni</i>       | 115 |
| <i>Rosario Altieri</i>       | 118 |
| <i>Leonardo Becchetti</i>    | 124 |
| <i>Annibale D'elia</i>       | 131 |
| <i>Claudia Fiaschi</i>       | 136 |
| <i>Claudio Gagliardi</i>     | 143 |
| <i>Luigi Bobba</i>           | 150 |
| <i>Linda Laura Sabbadini</i> | 155 |
| <i>Giuliano Poletti</i>      | 159 |

APPENDICE

|                                                         |     |
|---------------------------------------------------------|-----|
| INDAGINE CONOSCITIVA<br><i>a cura di AICCON Ricerca</i> | 165 |
|---------------------------------------------------------|-----|

# INTRODUZIONE

a cura di Paolo Venturi<sup>1</sup> e Sara Rago<sup>2</sup>

## 1. Dal Dualismo alla Co-Produzione

Le trasformazioni strutturali che attraversano la nostra società richiedono il passaggio da un *Welfare* Re-distributivo ad un *Welfare* Generativo, dove i beneficiari non siano considerati solo utenti passivi portatori di bisogni ma *assetholder* ossia anche portatori di risorse. È necessaria una diversa visione della produzione dei servizi alla persona: l'ideazione, l'implementazione e la valutazione del servizio devono essere il risultato di un processo collaborativo, di Co-Produzione. Le persone destinatarie dei servizi contribuiscono a co-produrli, secondo una logica sottesa che sostiene l'impossibilità di "offrire aiuto" senza un diretto coinvolgimento del beneficiario stesso.

Due sono gli effetti di questa prospettiva: il primo è la costruzione di una relazione trasversale tra tutti i membri di un servizio (capitale sociale); il secondo è un miglior *outcome*, ovvero un migliore impatto in termini di generazione di livelli di ben-essere permanenti nel tempo, e una maggiore efficienza dovuta all'apporto delle abilità e delle risorse condivise con ogni singola persona. *Co-produrre* significa quindi innovare la cultura e la modalità di produzione di beni pubblici, beni privati e beni comuni, coinvolgendo una pluralità di attori nella loro realizzazione.

Una molteplicità di attività che compongono un servizio possono essere co-prodotte: dalla co-pianificazione (si pensi ad esempio alla partecipazione deliberativa), alla co-progettazione (per esempio la consultazione degli utenti); dalla co-prioritizzazione (i budget partecipati) al co-finanziamento (alcune forme di *fundraising*); dal co-

<sup>1</sup> Direttore AICCON.

<sup>2</sup> AICCON Ricerca.

management (ovvero la gestione comunitaria di beni comuni piuttosto che le scuole gestite da genitori) alla co-erogazione (gruppi di supporto tra pari, attività gestite dagli utenti, ecc.) e alla co-valutazione (cioè *rating* realizzati dagli utenti).

La Co-Produzione può, quindi, essere interpretata come una nuova cultura e un nuovo stile di lavoro che pone al centro la relazione tra utente e professionista, aperta agli apporti delle reti sociali dell'uno (famiglia, amici, comunità, associazioni) e dell'altro (organizzazioni di appartenenza, reti di pari, enti locali), per la produzione di servizi personalizzati e personalizzanti, ossia costruiti con, a favore di, per la fioritura dell'utente stesso e della sua comunità di riferimento.

## **2. Risorse, strumenti e luoghi della Co-Produzione**

L'Economia della Co-Produzione implica l'apporto di differenti risorse da parte di una pluralità di attori che congiuntamente lavorano per un fine ultimo condiviso. Le nuove risorse a disposizione sono molteplici e diverse: da nuovi settori di attività all'applicazione di nuovi modelli di business; ma si tratta anche di nuove combinazioni di risorse finanziarie aventi origine differente, piuttosto che di competenze plurime messe a valore da parte delle risorse umane presenti all'interno delle organizzazioni coinvolte nel processo di Co-Produzione.

Inoltre, tale processo di produzione di servizi si avvicina concettualmente a quello del *co-operare*, ovvero mettere insieme i mezzi a disposizione per ottenere un fine condiviso. La cooperazione e il Terzo settore, quindi, all'interno di questo paradigma economico, giocano un ruolo fondamentale perché intrinsecamente tesi alla Co-Produzione come modalità di azione per lo sviluppo e l'innovazione sociale.

La sfida posta dalla Co-Produzione alle organizzazioni di Terzo settore è duplice: ideale e organizzativa. Non solo dal lato dell'offerta, ma anche da quello della domanda, il nuovo sistema sociale deve sapersi rinnovare integrando la propria dimensione solidaristica con un rafforzamento

della capacità delle persone, focalizzandosi sulle relazioni, in un sistema in cui il soggetto pubblico compartecipa insieme alle organizzazioni non profit per fare in modo che la strutturazione dell'offerta avvenga a partire dall'espressione della domanda<sup>3</sup>. In tal senso, le organizzazioni della società civile necessitano di realizzare un cambiamento culturale, a partire da un ripensamento dei concetti di innovazione, imprenditorialità, coesione sociale e sostenibilità. Si pensi, ad esempio, alle mutue sanitarie integrative e al ruolo di "collettori di domanda" da loro assunto soprattutto in questi ultimi anni: esse possono essere interpretate quali strumenti di sussidiarietà sociale e sanitaria, aperti e volontari, che aggregano e rafforzano la domanda, raccolgono risorse volontariamente conferite e le ripartiscono in funzione dei bisogni espressi dalla base associativa, attraverso un'azione di responsabilizzazione dei cittadini-soci nei confronti dei modi, dei mezzi e dei costi della soddisfazione dei propri bisogni sanitari e sociali<sup>4</sup>. Nella stessa logica, la cooperazione sociale può organizzarsi per incontrare la domanda di assistenza dei cittadini in maniera diretta e non mediata esclusivamente dall'ente locale, attraverso il dialogo e la collaborazione con altre organizzazioni della società civile ed assumere così un ruolo partecipativo.

In passato l'innovazione nasceva da un processo di "distruzione creatrice" ed era privilegio di grandi imprese capaci di accedere a ingenti capitali; oggi lo scenario è cambiato. L'innovazione nasce in nuovi luoghi, network, comunità, non necessariamente motivate dalla massimizzazione del profitto (es. *open source*), dove l'eterogeneità delle reti e un approccio centrato sull'utente/cliente diventano centrali. Oggi le reti di relazioni sono fondamentali per innovare e determinare percorsi di sviluppo

<sup>3</sup> Zamagni, S. (2010), *Nuovo welfare, sussidiarietà, Terzo settore*, in «Areté», 3, settembre-dicembre, pp. 5-9.

<sup>4</sup> Lippi Bruni, M., Rago, S., Ugolini, C., *Il ruolo delle mutue sanitarie integrative. Le società di mutuo soccorso nella costruzione del nuovo welfare di comunità*, Bologna, il Mulino.



condiviso: basti pensare a tutti quei luoghi più o meno virtuali che permettono alle persone di condividere mezzi e fini per la promozione dello sviluppo (piattaforme collaborative, *co-working*, *smart cities*, *community asset*, *contamination lab*, nuove reti cooperative, ecc.)

### **3. Responsabilità Sociale Condivisa: famiglie, comunità e imprese**

In questo quadro di ricerca di nuovi paradigmi di sviluppo e di nuove modalità di produzione di *welfare*, appare strettamente necessario ripartire dal concetto di Responsabilità Sociale Condivisa, che intende evidenziare come alla generazione di politiche pubbliche inclusive debbano concorrere soggetti di diversa natura, agendo secondo il principio di reciprocità. Questa tematica, la cui rilevanza è stata riconosciuta recentemente anche a livello europeo con l'approvazione della "Carta per una Responsabilità Sociale Condivisa"<sup>5</sup> da parte del Consiglio d'Europa il 22 gennaio 2014, pone al centro di un nuovo modello di sviluppo la necessità di un'assunzione di responsabilità da parte di una pluralità di soggetti nei confronti della produzione di *welfare*. Molteplicità di attori tra cui è possibile trovare, da un lato, la Famiglia, chiamata oggi più che mai ad essere soggetto attivo nella generazione di capitale sociale e oltre che di capitale umano; dall'altro, quello dell'Impresa come "locus" nel quale la persona realizza la propria fioritura attraverso l'attività lavorativa. Famiglie e imprese, in modo armonico, sono quindi chiamate a mettere in campo un'azione comune volta alla realizzazione di politiche pubbliche in grado di permettere lo sviluppo umano delle persone.

Per tale ragione, la sessione conclusiva metterà al centro della riflessione una diversa visione di Politiche della Famiglia ed un diverso modo dell'impresa di produrre valore (valore condiviso) al fine di promuovere proposte di innovazione a partire da una nuova prospettiva di Ben-Essere.

<sup>5</sup> <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=2152069&Site=CM>.

SESSIONE DI APERTURA

-

DAL DUALISMO ALLA CO-PRODUZIONE.  
IL RUOLO DELL'ECONOMIA CIVILE



## CONTRIBUTO

di Stefano Zamagni  
*Università di Bologna*

La letteratura sulla persistenza dei divari regionali nell'Italia del periodo post-unitario è ormai schiera. La molteplicità degli studi di taglio sia teorico sia empirico ci fornisce un quadro esauriente dell'evoluzione dei tanti dualismi tra Centro-Nord e Sud: dualismo economico (in termini di livelli di reddito pro-capite, ricchezza delle famiglie, stato delle infrastrutture); dualismo sociale (speranza di vita, livelli di istruzione, servizi sanitari, sicurezza, giustizia sociale); dualismo civile (partecipazione democratica, natura dei processi politici, tasso di imprenditorialità, vitalità delle organizzazioni delle società civile). Tuttavia, l'imponente lavoro di ricerca finora svolto, mentre è valso a fissare correlazioni di grande interesse conoscitivo tra le tante variabili in gioco, non è (ancora) riuscito a rintracciare credibili nessi di causalità tra le stesse. Si veda, tra i lavori più recenti P. Acciari, S. Mocetti ("Una mappa delle disuguaglianze del reddito in Italia", *Politica Economica*, 3, 2012); G. Iuzzolino, G. Pellegrini, G. Viesti, ("Convergence among Italian Regions, 1861-2011", *Quaderni di Storia Economica*, Banca d'Italia, 22, 2011); P. Kline, E. Moretti ("People, Places and Public Policy", NBER, Nov.2013, 19659). Il dato che emerge è che, nel caso delle regioni italiane, né la convergenza sigma – con cui si misura la dispersione nel tempo del prodotto pro-capite delle regioni – né la convergente beta – con cui si accerta se le regioni più arretrate realizzano un tasso di crescita superiore a quello delle regioni più ricche – si sono andate realizzando nel periodo post-unitario. (C. Di Berardino, A. Sarra, "Struttura produttiva, localizzazione geografica, crescita nazionale", *L'Industria*, 2, 2013).

Con una qualche semplificazione, due sono i paradigmi

interpretativi a tutt'oggi dominanti. Per un verso, quello secondo cui sarebbe lo sviluppo economico a porre le premesse e a sostenere lo sviluppo sociale e civile di un territorio; per l'altro verso, il paradigma opposto che vuole che sia lo sviluppo civile a generare quelle aspettative e a determinare quei comportamenti degli individui che conducono poi, nel corso del tempo, allo sviluppo economico. Per chi si riconosce nella prima posizione, il Mezzogiorno sarebbe rimasto indietro perché la bassa crescita del prodotto non avrebbe consentito un livello di accumulazione del capitale, fisico e umano, sufficiente per stabilizzare norme sociali e comportamenti virtuosi. Ciò spiegherebbe anche perché i divari sociali e civili tra Centro-Nord e Sud sono ancora oggi più accentuati dei divari economici. Donde l'implicazione pratica: occorre che lo sviluppo economico marci a ritmi più sostenuti, anche con interventi di policy dall'esterno dell'area, se si vuole che esso si trascini dietro lo sviluppo sociale e civile. È questa una variante della celebre tesi della modernizzazione avanzata da T. Lipset, secondo cui la democrazia è il frutto maturo dello sviluppo economico e non viceversa. Per l'altra linea di pensiero, invece, è vero il nesso causale opposto: è la scarsa dotazione di capitale civile, l'insieme cioè di capitale sociale, capitale istituzionale e capitale culturale, a fare in modo che le risorse naturali, fisiche e finanziarie, pur affluite in abbondanza al Sud nel corso degli ultimi centocinquanta anni e soprattutto nel periodo postbellico, non siano riuscite ad innescare il circolo virtuoso della crescita di lungo periodo. "Il ritardo dello sviluppo del Mezzogiorno [...] è soprattutto non economico. È nei servizi essenziali per i cittadini e per le imprese che i divari territoriali appaiono particolarmente marcati" (P. Cipollone et Al., "L'istruzione" in *Il Mezzogiorno e la politica economica dell'Italia*, Roma, Banca d'Italia, 4, 2010). Ora, dato che il basso livello di capitale civile del Mezzogiorno è un'eredità della storia degli ultimi cinque/sei secoli, l'implicazione di policy che ne deriva è che continuare ad immettere risorse produttive in tali regioni è come trasportare acqua con un secchio bu-

cato. Dunque occorre dotarsi di tanta pazienza e attendere che l'evoluzione culturale svolga appieno il suo compito, quello di modificare endogenamente le tradizioni sociali e il carattere delle persone. È in ciò il fondamento della linea di pensiero neo-conservatrice, nella quale chi scrive non si riconosce affatto.

La tesi che difendo è che per aprirsi a nuove prospettive di studio sia necessario dilatare il quadro concettuale di riferimento. Questo, infatti, si è finora limitato a considerare solamente i due pilastri canonici dell'ordine sociale: lo Stato, inteso come l'insieme composito delle pubbliche istituzioni, e il mercato, concepito come luogo economico occupato esclusivamente da soggetti che perseguono fini individualistici. È mancata, così, la considerazione del terzo pilastro, quello della società civile che si organizza in maniera acconcia per svolgere compiti anche di natura economica ma con una logica diversa da quella basicamente capitalistica. È bensì vero – si dirà – che nessuno ha mai negato la rilevanza della società civile, ma a questa è sempre stata riconosciuta una valenza solo sociale e/o culturale, cioè la valenza del prerequisito. Mai è stata ad essa attribuita anche una piena soggettività economica. L'argomento, allora, è che quel che è mancato (e manca) al Sud, rispetto al Centro-Nord, è una vitale Economia Civile. Questo comporta che si arrivi ad ammettere che reddito e ricchezza non sono generati solamente dal mercato capitalistico e dallo stato imprenditore (o dalla pubblica amministrazione). Immediata l'implicazione pratica che discende dall'accettazione di una tesi del genere: la politica, anziché reprimere e soffocare, come finora ha fatto, i vari tentativi di far fiorire l'Economia Civile, soprattutto al Mezzogiorno, deve intervenire sull'assetto istituzionale esistente per modificare le regole del gioco, sia politico sia economico, così da consentirne il pieno dispiegamento.

È su questo sfondo che occorre interpretare le proposte che scaturiscono dall'applicazione del concetto di *Co-Produzione*. È questo un concetto che è stato formulato per la prima volta nel 1981 da uno studioso inglese. È solo però negli ultimi anni che esso si è imposto all'attenzione pub-

blica. In particolare, per quanto riguarda l'evoluzione delle politiche di fornitura dei servizi di *welfare* (assistenza, sanità, educazione, previdenza, *commons*, ecc.) è possibile individuare, dal Dopoguerra ad oggi, tre distinte fasi.

La prima ha avuto inizio a partire dagli anni '50 ed è nota nella letteratura di lingua inglese come "*Old Public Administration*". L'obiettivo è stato quello di aumentare i livelli di efficienza delle organizzazioni pubbliche (dando maggiore autonomia ai dirigenti e responsabilizzandone il comportamento). Questo modello si basa su tre pilastri: regole, controllo e, soprattutto, gerarchia. La burocrazia è l'elemento chiave che tiene assieme questi tre pilastri. Nello specifico, in questo modello prevale la concezione del fruitore dei servizi come *utente*, ovvero come un soggetto che, secondo la ben nota distinzione di Hirschman, può esercitare esclusivamente l'opzione "*voice*" (letteralmente "protesta"). In altri termini, l'utente che ha accesso ai servizi ma non è soddisfatto può solo protestare, manifestando in un modo o nell'altro il proprio dissenso. Oggi, la concezione del fruitore-utente è superata perché non più all'altezza delle nuove sfide.

La seconda fase ha avuto inizio negli anni '70 ed è nota come "*New Public Management*". L'idea che ne è alla base è quella di inserire all'interno delle organizzazioni pubbliche elementi di mercato. Per esempio, nei Paesi che hanno un Servizio Sanitario Nazionale (come Inghilterra e Italia) è stata introdotta la logica dei *quasi-mercati*, ovvero mercati in cui la proprietà rimane pubblica ma la gestione è di tipo privatistico. Questa seconda ondata ha dato importanti risultati sul fronte del recupero dei livelli di produttività e di efficienza (privatizzazioni, sistema del *contracting out* e devoluzioni sono gli strumenti più utilizzati). Tale modello, inoltre, postula l'idea di un fruitore di servizi percepito non più come utente ma come *cliente*. Il cliente, a differenza dell'utente, può esercitare l'opzione "*exit*" (letteralmente "uscita"): il cliente se non è soddisfatto smette di usufruire del servizio e si rivolge ad altri fornitori.

Infine, con l'inizio del nuovo secolo si apre la terza on-

data della Co-Produzione (anche se per l'Italia bisogna aspettare gli anni 2005-2006 prima che se ne iniziasse a parlare). In letteratura questo terzo modello è noto come “*New Governance Model*” (dove il termine inglese *governance* non va confuso con quello di *government*). L'idea alla base della Co-Produzione è quella di considerare il fruitore come un portatore di bisogni che non può essere spogliato degli attributi di cittadino. Il fruitore-cittadino è un soggetto che può esprimere il suo punto di vista circa il servizio e coopera per l'individuazione delle soluzioni migliori. Va comunque, sottolineato che mentre il passaggio dal primo al secondo modello non è stato quasi avvertito, ed è avvenuto in modo piuttosto indolore, il passaggio alla Co-Produzione ha incontrato diverse sacche di resistenza. Parecchie sono le ragioni che si possono suggerire. Certamente, una di queste è il ritardo culturale dovuto alla persistenza presso gli operatori sociali di antiche e obsolete mappe cognitive. Un'altra ragione è di tipo ideologico. Il fatto è che la Co-Produzione rinvia al modello della *sussidiarietà circolare* (da non confondersi con la *sussidiarietà verticale* che caratterizza il primo modello e con quella *orizzontale* tipica del secondo modello). Nella Co-Produzione, l'interazione fra i diversi *stakeholder* interviene in tutte e quattro le fasi del ciclo di produzione dei servizi di *welfare*: pianificazione, progettazione, erogazione e valutazione. E, come si può intuire, non tutti riescono ad accettare le conseguenze della *sussidiarietà circolare*.

Si può ora comprendere la sfida che nel prossimo futuro il cosiddetto mondo del Terzo settore, si troverà a dover affrontare: quella di come favorire nel concreto il passaggio definitivo dal secondo al terzo modello e, quindi, come rendere operativa la Co-Produzione. Bisogna favorire nelle quattro fasi di produzione dei servizi la collaborazione fra i tre attori principali: enti pubblici, imprese e società civile organizzata. Si tratta di una sfida di portata epocale. In particolar modo, l'attenzione va oggi rivolta alla Riforma organica del Terzo settore in Italia (approvata in sede di Consiglio dei Ministri il 10 agosto 2014), nella quale si



esprime la volontà specifica di muovere verso la Co-Produzione, anche se non citata direttamente con questo termine. Uno dei pilastri di questa Legge Delega concerne la necessità di dotare il mondo del Terzo settore e della società civile organizzata anche di specifici strumenti finanziari. Infatti, la Co-Produzione non potrà mai funzionare fintanto che questi soggetti dipenderanno da altri in termini di finanziamento delle proprie attività (filantropia e donazioni da parte di soggetti privati e finanziamenti da parte di soggetti pubblici). In generale, se l'operare di un'organizzazione dipende dalle decisioni finanziarie prese da qualcun altro (e, in particolare, l'ente pubblico), sarà sempre molto difficile per loro programmare il proprio futuro. Il mondo del Terzo settore in Italia è molto vivace e ben attrezzato come operatore sociale; non altrettanto può dirsi come imprenditore sociale. Si continua infatti a parlare di operatore sociale, figura questa legata al primo e al secondo modello, cioè di un soggetto che esegue ciò che qualcun altro gli chiede di fare. A sua volta, il ruolo dell'imprenditore sociale è strettamente legata all'importanza della valutazione dell'impatto sociale, intesa quale ultima e più difficile fase del processo di produzione dei servizi poiché prevede l'impiego di metriche quantitative specifiche per misurare aspetti qualitativi. (Si rammenti che non è vero che solamente il quantitativo è passibile di misurazione. Anche il qualitativo può essere misurato a condizione che si adottino metriche adeguate).

È la crisi sistemica – non meramente congiunturale – del *welfare state* a dare ragione dell'interesse crescente che da qualche tempo viene rivolto al modello di *welfare* civile. In quest'ultimo, è l'intera società, e non solo lo Stato, che deve farsi carico del benessere di coloro che la abitano. Parallelamente a tale concetto, il principio di *sussidiarietà circolare* ha cominciato a fare capolino. Se è la società nel suo complesso che deve prendersi cura di tutti coloro che in essa vivono senza esclusioni di sorta, è evidente che occorre mettere in relazione i tre vertici del triangolo sociale, cioè le tre sfere di cui si compone l'intera società: la sfera degli enti pubblici (stato, regioni, comuni, enti

parastatali, ecc.), la sfera delle imprese, ovvero la *business community*, e la sfera della società civile organizzata (associazionismo di vario genere, cooperative sociali, organizzazioni non governative, fondazioni). Ebbene, l'idea della sussidiarietà circolare è tutta qui: le tre sfere devono trovare modi di interazione sistemica (cioè non occasionale) sia nel momento in cui si progettano gli interventi che si ritiene di porre in campo sia nel momento in cui occorre provvedere alla loro gestione.

Un primo guadagno del *welfare* civile è quello di superare le aporie del vecchio *welfare state*. Innanzitutto, questo modello consente di reperire le risorse necessarie dal mondo delle imprese. Quando si dice “mancano le risorse” ci si sta riferendo a quelle pubbliche, non a quelle private, che al contrario, sono ben presenti e in continuo aumento. Il punto è che sinora nessuno ha pensato di attingere alle risorse private. La presenza dell'ente pubblico resta fondamentale in questo modello allo scopo di garantire l'universalismo, perché il pericolo dell'esclusione di alcuni gruppi sociali dalla fruizione dei servizi deve essere sempre tenuto presente. Una soluzione è data dal mondo della società civile che si continua a chiamare non profit o Terzo settore, in quanto portatore sia di conoscenze specifiche (chi meglio di un'associazione di volontari può sapere se in un certo quartiere della città vi sono particolari bisogni da soddisfare?) sia di modi di *governance* capaci di elevare la qualità relazionale dei servizi erogati.

L'alternativa al *welfare* civile sarebbe sono una: il ritorno al *welfare capitalism*, un modello che affida, in modo affatto discrezionale, alla sensibilità sociale delle imprese il soddisfacimento dei bisogni dei cittadini. (Recentemente, David Cameron, primo ministro inglese, ha di fatto radicalmente modificato in senso liberista il Servizio Sanitario Nazionale in una nazione, l'Inghilterra, che ha dato i natali a tale servizio). Ecco perché è urgente porre in atto un *welfare* nel quale imprese, enti pubblici e cittadini con le loro organizzazioni concorrono, in proporzione alle rispettive *capabilities*, a definire protocolli di partenariato per la programmazione e gestione degli interventi.

Una precisazione è qui opportuna. Parliamo di sussidiarietà circolare e non di sussidiarietà orizzontale e/o verticale, perché, mentre queste due ultime bene si acconciano con il modello sia del *welfare capitalism* sia del *welfare state*, esse non sono in grado di reggere il modello di *welfare civile*. La spiegazione è immediata. Mentre con le due forme tradizionali di sussidiarietà si ha una *cessione* di quote di sovranità dallo Stato a enti pubblici territoriali e/o funzionali (sussidiarietà verticale) oppure a soggetti della società civile portatori di cultura (sussidiarietà orizzontale), con la sussidiarietà circolare si ha una *condivisione* di sovranità. “Non faccia lo Stato ciò che meglio possono fare gli enti inferiori e i soggetti della società civile” è lo slogan della sussidiarietà verticale e orizzontale; “faccia lo Stato *assieme* alle imprese e ai soggetti non profit”, è quello che descrive la sussidiarietà circolare.

Le ragioni finora addotte nel nostro Paese per ostacolare la marcia verso il *welfare* civile sono quelle ormai familiari: insufficienza di risorse monetarie; inadeguata capacità dell'apparato burocratico-amministrativo di far fronte a nuovi compiti; eccessiva eterogeneità dei punti di partenza tra le diverse regioni italiane; ecc. C'è certamente del vero in tutto ciò; ma questo non basta a spiegare il *fin de non recevoir* nei confronti dell'accettazione della sussidiarietà circolare. La ragione vera, piuttosto, è la difficoltà, di natura basicamente culturale, di far comprendere ai cittadini che l'abbandono del modello neo-statalista di *welfare*, (nel quale lo stato conserva il monopolio della committenza), non significa affatto cadere nelle braccia del modello neoliberista di *welfare* (il *welfare capitalism*). Destatizzare non implica necessariamente privatizzare, perché resta sempre la via della socializzazione. In altre parole, depubblicizzare socializzando e non privatizzando: è questa la cifra del *welfare* civile.

Giova ricordare che quella della sussidiarietà circolare è un'idea tipicamente italiana che risale all'epoca dell'Umanesimo civile (XV secolo), e che verrà successivamente formalizzata dal giurista Ugo Grozio (1615) e dal filosofo Johannes Althusius. A proposito di quest'ultimo è inte-

ressante ricordare la sua definizione di democrazia come *consociatio simbiotica*. Poiché la società non è un cumulo di identità separate, c'è bisogno di simbiosi tra i cittadini, e tra costoro e i reggitori della cosa pubblica, una simbiosi che si alimenta della sussidiarietà appunto circolare. La transizione del *welfare state*, – un *welfare* redistributivo nel quale il portatore di bisogni è solo oggetto di attenzioni altrui – al *welfare* civile – un *welfare* generativo nel quale il portatore di bisogni è reso soggetto attivo – esige che si abbandoni il binomio “pubblico privato” per accogliere il trinomio “pubblico, privato, civile”.

Mi piace chiudere con un brano poco noto ma assai eloquente di A. Tocqueville tratto dal suo *Democrazia in America* (1835): “il dispotismo [...] vede nella separazione tra gli uomini la garanzia della sua permanenza [...] Il despota facilmente perdona i suoi sottoposti per non amarlo, a condizione che essi non si amino l'un l'altro”. È proprio così, come la storia insegna. Ecco, la mira del *welfare* civile è, in sostanza, quella di scongiurare quella separazione e così facendo di contrastare l'insorgenza di forme nuove e spesso camuffate di dispotismo.

## CONTRIBUTO

di Mauro Lusetti

*Presidente ACI, Alleanza delle Cooperative Italiane e  
Presidente Nazionale Legacoop*

Nel parlare della cooperazione, che ha una grande storia e che in Italia rappresenta circa l'8% del PIL, ci sono almeno tre argomenti di grande attualità.

In primo luogo, come sostenuto da tutti, il nostro Paese necessita di grandi riforme, ma non può permettersi di dilazionare i cambiamenti in tempi troppo lunghi, visti i lasciti velenosi della crisi iniziata nel 2008. Il movimento cooperativo è chiamato a dare un contributo specifico e peculiare. Per fare ciò servono diverse risorse, prima fra tutte i soci. Il punto di partenza per qualsiasi ipotesi di cambiamento, infatti, è costituito dal patrimonio valoriale dei soci e dalla loro capacità di essere parte integrante del territorio in cui operano.

In secondo luogo, accanto a questo patrimonio valoriale, esiste un patrimonio economico rilevante, la cui entità è stata salvaguardata grazie alla modalità di passaggio intergenerazionale dei patrimoni tipica delle realtà cooperative. Il terzo elemento fondamentale riguarda il tema dell'Alleanza delle Cooperative Italiane. Da anni, infatti, si parla di crisi dei corpi intermedi che ha toccato i partiti, le organizzazioni di rappresentanza di tipo economico, le istituzioni e le organizzazioni professionali di categoria. Il movimento cooperativo si è dato un obiettivo strategico di grande rilevanza che vede unite le tre principali centrali cooperative esistenti oggi in Italia che hanno già iniziato un progetto di cambiamento.

Certamente la crisi economica ha indebolito anche la cooperazione. Fino all'anno scorso il movimento cooperativo si autodefiniva resiliente: questo voleva dire che, sostanzialmente, aveva salvato l'occupazione. I saldi complessi-

vi sono sicuramente positivi, ma la resilienza è costata in termini di patrimoni, di sacrificio dei soci e dei gruppi dirigenti nonché in termini di chiusura di alcune cooperative, anche se al contempo altre hanno aperto.

Il perdurare di questa crisi nel 2014 e la difficile prospettiva per il 2015 ci pongono di fronte ad una situazione completamente diversa poiché oggi non si può più parlare di resilienza. Da qui la necessità di ridefinire le prospettive del mondo cooperativo, di riposizionare la sua attività dal punto di vista strategico e di spingere sulle riforme istituzionali affinché vengano realizzate in tempi rapidi. Il movimento cooperativo professa grandi valori, ma in questo contesto è necessaria anche un po' di autocritica. Quindi, accanto ad un tema di natura economica di riposizionamento, bisogna affrontare anche un tema di natura valoriale. Questa situazione di difficoltà, infatti, ha fatto emergere un bisogno: quello di comunità, la necessità di riscoprire valori e di rimettere al centro la persona. Non è un caso che l'impresa tradizionale stia sempre più utilizzando (spesso e volentieri in chiave di marketing) parole come solidarietà, sostenibilità, responsabilità civile e sociale. Questi valori sono parte integrante del DNA delle cooperative. Purtroppo, la distintività basata sui valori cooperativi, in quest'ultimo periodo e in certe situazioni, si è appannata.

Dal punto di vista della gestione dei valori, degli atteggiamenti, delle scelte e della crescita cooperativa troppo spesso non c'è stata distintività ma omologazione: questo è il male peggiore per un movimento cooperativo. Negli anni prima della crisi, purtroppo, sono state perseguite scelte e vie di espansione di cooperative che, anziché incentivare la distintività, tendevano ad omologarsi perseguitando la massima "così fanno tutti". Si tratta di valutazioni comprensibili ma molto dannose. Il valore che testimonia più di altri la diversità cooperativa è quello dell'intergenerazionalità che garantisce alla cooperativa una dimensione temporale che tende all'infinito. La cooperativa trasmette valori e patrimoni, non direttamente legati con un risultato economico immediato. Il valore

dell'intergenerazionalità quando è assente provoca un'indigestione all'interno della cooperativa.

La perdita di distintività è dovuta al fatto che nelle prassi quotidiane della vita delle cooperative sono venuti meno i principi della democrazia, della valorizzazione delle persone, della partecipazione dei soci e della trasparenza nei percorsi decisionali. In altri termini, sono emersi una serie di atteggiamenti tipici dell'impresa privata. Essere operatori e dirigenti cooperativi, tuttavia, segue un approccio completamente diverso da quello proprio dell'impresa tradizionale.

Nuove tecnologie, modalità e prassi possono aiutare a pianificare meglio e far sì che le decisioni strategiche delle cooperative vengano prese con il coinvolgimento dei soci e la consapevolezza del Consiglio di Amministrazione. Si tratta di una vera e propria rivoluzione perché viene evidenziato un elemento distintivo rispetto all'impresa privata: intergenerazionalità e trasparenza non sono meri valori scritti ma devono incidere nella vita di tutti i giorni. In generale, dietro ad alcuni problemi (come le cooperative che hanno chiuso o fallito) e dietro a situazioni complicate dal punto di vista gestionale si cela una certa omologazione delle cooperative rispetto a prassi e modalità operative proprie dell'impresa convenzionale.

Il mondo cooperativo deve fare autocritica partendo dalla consapevolezza che la crisi ha indebolito la cooperazione soprattutto per quanto riguarda i valori. Questi ultimi sono prassi concrete che incidono pesantemente sulla vita delle cooperative e, pertanto, si deve partire da una modifica delle modalità con cui gestirle. Un discorso a parte riguarda la legalità: se un cooperatore delinque deve farsi da parte. Per favorire la legalità bisogna promuovere misure di prevenzione, come l'adozione di codici etici, e recuperare il dibattito che mette al centro il mondo dei valori e la responsabilità delle persone, sia di chi dirige sia di chi è socio. Anche i soci, infatti, hanno un ruolo ben definito: sono portatori di diritti ma anche di doveri.

Anche dal punto di vista economico è necessario un ripensamento. Il movimento cooperativo si è dimostrato

forte in una serie di situazioni che la crisi ha trasformato in maniera radicale: sono diminuiti il livello dei consumi e gli investimenti pubblici (e in parte quelli privati), lo Stato si sta ritirando da tutte le aree del *welfare* e ha a disposizione meno risorse. In molte di queste situazioni le cooperative hanno dato prova dei loro punti di forza: le cooperative sono *leader* nell'ambito della distribuzione e dei servizi sociali. In linea generale, le cooperative hanno occupato aree di grande presenza in mercati in via di forte riduzione. Un elemento di debolezza, invece, è dovuto al fatto che il movimento cooperativo esporta poco, pur avendo un potenziale importante (per esempio nel settore agricolo oltre il 30% della produzione nazionale proviene da cooperative).

Si avverte dunque un bisogno di riposizionamento, partendo dal settore maggiormente in crisi, ovvero l'edilizia. I bilanci delle cooperative edili mostrano un andamento non positivo, dovuto in parte al tema della svalutazione dei patrimoni immobiliari ma, soprattutto, alla presenza di un margine operativo negativo. Nello specifico, quest'ultimo è imputabile all'onda del "facile guadagno" nella gestione immobiliare che ha impedito lo sviluppo di tecnologia e innovazione, perdendo in termini di qualità e capacità. Di fronte a questo dato drammatico non ci si può illudere di rilanciare l'edilizia tramite ingenti investimenti pubblici che in questi anni scarseggiano (il decreto "Sblocca Italia" prevede almeno 3,9 miliardi di euro in meno di investimenti). Le opere pubbliche e le infrastrutture sono sempre meno. Pertanto bisogna riconvertire la capacità delle cooperative verso filoni inediti, primo fra tutti quello della messa in sicurezza del territorio (come testimonia la recente tragedia dell'alluvione a Genova): questo tipo di attività richiede *know-how*, tecnologia, capacità di investimento e lungimiranza. Sempre nell'ambito dell'edilizia, un'altra area di interesse riguarda la riconversione all'uso dell'esistente in chiave di patrimoni immobiliari, dal momento che i piani regolatori non prevedono più espansioni dal punto di vista urbanistico. Inoltre, il settore edile dovrebbe orientarsi ad una mag-



giore internazionalizzazione, attività che, però, richiede una prospettiva di medio-lungo termine e grandi disponibilità economiche e finanziarie.

Per quanto riguarda il settore agricolo si osserva un generale calo dei consumi a livello nazionale. Il settore agricolo risulta maggiormente in difficoltà a causa della sua scarsa propensione all'esportazione, nonostante l'enorme potenziale di sviluppo. In quest'ottica, è necessario affrontare all'interno delle cooperative l'argomento della dimensione dell'impresa, dei consorzi, delle filiere e delle reti. Bisogna quindi rimettere al centro delle attività l'*export*, soprattutto nell'ambito del *Made in Italy*. Il *Made in Italy* rappresenta una risorsa importantissima per il nostro Paese e si concretizza in diversi settori produttivi (alimentazione, cultura, abbigliamento). Vi è un filone di riposizionamento che lega insieme cultura, enogastronomia e turismo su cui l'Italia dimostra grande potenziale in termini di capacità di attrarre, da un lato, e di esportare, dall'altro. Questo giacimento di ricchezza risulta ancora poco sfruttato. Inoltre, tutti questi filoni di attività evidenziano anche importanti valori del mondo cooperativo, primo fra tutti quello relativo al rapporto con il territorio, alla sua tutela e valorizzazione (non solo nell'ambito dei grandi centri ma anche delle piccole comunità).

Un'altra prateria di sviluppo è costituita dall'area del *welfare*, dal momento che lo Stato è retrocesso in questo settore. In questi anni è stato registrato un alto tasso di natalità delle cooperative operanti nel settore dei servizi alla persona. La natalità costituisce un elemento positivo, indice di un bisogno che trova nella forma cooperativa la sua realizzazione concreta. Dall'altro lato, però, è compito delle organizzazioni di rappresentanza gestire la "selezione della specie". In generale, negli ultimi dieci anni sono nate diverse realtà cooperative molto forti dal punto di vista imprenditoriale e non più così vincolate al contributo dello Stato. Nel settore del *welfare*, infatti, le principali cooperative hanno un rapporto fra contributi dello Stato e servizi privati che va dal 40 al 60%. Inizialmente tale rapporto era pari al 100%, ma con il passare degli anni le

cooperative sono state in grado di svilupparsi e articolarsi, divenendo imprese di successo che investono nell'innovazione tecnologica e delle relazioni. Dunque, di fronte ad un continuo e costante ritiro dello Stato nel *welfare*, le cooperative, in virtù dei principi che professano (assenza di scopo di lucro, gestione dei beni comuni, attenzione verso la persona), forniscono un elemento di grande affidabilità per lo Stato e le persone.

In conclusione, per accettare questa sfida di grande cambiamento il movimento cooperativo non può non presentarsi in maniera unita. In primo luogo deve dimostrare la capacità di rinnovarsi e cambiare sé stesso. In secondo luogo, avere una rappresentanza unica non significa solo razionalizzare la relazione con gli enti pubblici ma implica anche mettersi nelle condizioni di rappresentare in maniera ampia e compiuta gli interessi, i valori e gli ideali dei operatori. Avere una rappresentanza unica non è solo un obbligo ma un obiettivo strategico all'altezza di questa sfida di cambiamento.

## CONTRIBUTO\*

di Gianpaolo Barbetta

*Università di Cattolica del Sacro Cuore, Milano*

Nell'ambito delle politiche di *welfare* italiane si può osservare come la crisi abbia accentuato alcune delle caratteristiche tendenzialmente avverse, con conseguente impatto anche sulle questioni valutative.

L'elemento più evidente del nostro sistema di *welfare* è il suo carattere risarcitorio: il *welfare state* cerca di compensare le "sfortune" delle persone, basandosi in larghissima misura su trasferimenti monetari. La crisi ha accentuato queste caratteristiche: da un lato, sono diminuite le risorse destinate ai grandi fondi statali (fondo nazionale per la non autosufficienza, per le politiche sociali, ecc.) i quali, passando attraverso i meccanismi regionali e le autonomie locali, finanziano l'erogazione di servizi; dall'altro lato, i trasferimenti in senso ampio non sono stati ridotti e, anzi, alcuni, legati ai problemi sul mercato del lavoro, sono aumentati di molto a causa della crisi. In questo modo il *welfare* non è in grado di abilitare i soggetti (secondo l'idea dell'*empowerment*, in virtù della quale la funzione fondamentale di un sistema di *welfare* è rendere nuovamente autonomi, nel limite del possibile, gli individui). Il sistema dei trasferimenti, infatti, accentua in larga misura la dipendenza.

A partire da questa premessa, ridurre il carattere risarcitorio ed aumentare il carattere abilitante del sistema di *welfare* italiano costituisce il nodo centrale per ogni progetto di cambiamento. L'abilitazione dei servizi si ricollega non ai vecchi modelli di *welfare* della *Public Administration*, ma alle reti di prossimità che diventano così l'attore principale. In quest'ottica, l'imprenditore socia-

\* Testo non rivisto dall'Autore.

le ha un vantaggio competitivo rispetto ad altri modelli di amministrazione pubblica. Entra, pertanto, in gioco la dimensione della Co-Produzione e, in qualche circostanza, dell'autoproduzione. In particolare, se si discute di servizi, un tema fondamentale riguarda la selezione dei servizi che servono rispetto a quelli che non servono. Infatti, mentre l'utilità marginale della moneta è sempre positiva e, quindi, si presuppone che il trasferimento in denaro serva ad un fine, nell'erogazione dei servizi, invece, bisogna accertare che questi raggiungano l'obiettivo (riabilitante) prefissato. In altri termini, per evitare sprechi di risorse bisogna distinguere fra ciò che serve (cioè che è in grado di raggiungere un obiettivo predefinito) e ciò che non serve (ovvero che funziona male). Purtroppo, chi ha dovuto valutare sensatamente gli effetti delle politiche di *welfare* si è accorto che in molti contesti gli interventi non producono il risultato desiderato. Recentemente l'amministrazione Obama ha predisposto un sito internet<sup>1</sup> dove sono raccolte tutte le valutazioni degli interventi in campo educativo: dalla meta-analisi svolta è risultato che il 90% degli interventi valutati non produce alcun effetto. Ci troviamo pertanto di fronte ad uno scenario da un lato molto sconcertante, sebbene utile sotto certi aspetti: sapere cosa serve e cosa non serve evita lo spreco di risorse e il loro impiego in attività che non hanno utilità.

Nel nostro Paese la valutazione d'effetto (o di impatto) delle politiche non viene quasi mai fatta, in buona parte perché è pensiero diffuso che una "buona" politica sia semplicemente quella che utilizza molti *input*. È necessario, quindi, cambiare il modo di concepire le politiche, interrogandosi sui risultati attesi che si vogliono raggiungere e definendo in anticipo gli obiettivi, altrimenti valutare gli effetti risulterà sempre molto difficile. In altre parole, bisogna fare bene le politiche e valutarle adeguatamente, in particolare utilizzando lo strumento della *logica controfattuale*. Secondo tale logica, l'effetto di un intervento non è dato dalla differenza fra ciò che c'era prima e ciò che c'è

<sup>1</sup> *What Works Clearinghouse*, <http://ies.ed.gov/ncee/wwc/>.

dopo. Tale differenza, infatti, è influenzata da due fattori: primo, la dinamica spontanea di ogni azione su cui vogliamo intervenire (per esempio, il tasso di disoccupazione che varia) e, secondo, il fatto che i soggetti cui la politica è destinata non sempre sono rappresentativi della popolazione nel suo complesso (per esempio, quelli che si rivolgono ad un centro per l'impiego, forse, sono quelli più motivati). Quindi, a seguito di questi due limiti, è più opportuno utilizzare la differenza fra ciò che succede con la politica (il fattuale) e ciò che sarebbe successo senza la politica (il controfattuale). Purtroppo, nella vita concreta non siamo in grado di osservare contemporaneamente i due fenomeni e, quindi, risulta difficile effettuare una valutazione controfattuale sulla base della semplice differenza fra ciò che succede con l'intervento e ciò che succede senza. Si possono comunque individuare diverse modalità per compiere un'analisi controfattuale. Un primo modo fa riferimento agli *esperimenti randomizzati controllati* (in cui all'estero si stanno investendo ingenti risorse), applicati prima in campo clinico e poi trasportati in ambito sociale. Nello specifico, si individuano i destinatari potenziali di un intervento e fra questi, a caso, si selezionano alcuni a cui somministrare l'intervento e altri a cui non somministrarlo. Se i gruppi dei cosiddetti "trattati" e "controlli" sono sufficientemente grandi, allora possiamo immaginare che tutte le caratteristiche che potrebbero influenzare l'esito si distribuiscano nello stesso modo da una parte e dall'altra. Quindi, la reale differenza fra i due gruppi è il trattamento. L'effetto sarà la differenza fra la media del risultato nei trattati e la media del risultato nei controlli. Il governo inglese nel solo campo educativo ha investito 125 milioni di sterline<sup>2</sup>, ma l'educazione costituisce un'importante priorità anche per l'Italia: l'emergenza educativa è un fatto grave nel nostro Paese, dove ci si divide ideologicamente fra ciò che funziona e ciò che non funziona in campo educativo senza guardare agli esiti.

<sup>2</sup> Un esempio in tal senso è fornito dall'*Education Endowment Foundation* (EEF), <http://educationendowmentfoundation.org.uk/>

L'emergenza nel nostro Paese, più in generale, è quella della mancata valutazione delle politiche.

Ad ogni modo, ci sono dei soggetti che potrebbero essere chiamati espressamente a finanziare queste sperimentazioni: le fondazioni di origine bancaria sono soggetti che hanno tutte le caratteristiche per sostenere il finanziamento di sperimentazioni di interventi di *policy*. Le fondazioni di origine bancaria, infatti, hanno le risorse, non hanno la rielezione politica, perseguono un orizzonte temporale di lungo termine e possono assumersi il rischio di finanziare esperimenti che non funzionano (perché se le politiche sono fatte seriamente gran parte degli esperimenti non funzionerà, come dimostra il caso americano).

Recentemente, in Italia è stata condotta la prima sperimentazione controllata su un progetto per il reinserimento lavorativo di disabili psichici: l'idea di fondo è realizzare un intervento di *case manager*. Pertanto, si tratta di assegnare un *coach* ad ogni soggetto psichiatrico che ha certe caratteristiche e di verificare se la presenza di questo *coach* (in grado di guidare il soggetto fra i diversi servizi di mercato) produce o meno una differenza di risultato in termini occupazionali. In questo modo si ha il superamento del secondo paradigma del *New Public Management* che presuppone consumatori perfettamente informati e consapevoli (cosa non possibile per un paziente psichiatrico). Questa sperimentazione ha coinvolto 150 trattati e 150 controlli selezionati a caso (randomizzati). L'esito è stato che il tasso di occupazione dei soggetti trattati passa da 0 a circa il 28% dopo due anni di trattamento. Quindi, secondo la logica "prima-dopo" si tratterebbe di un successo. Tuttavia, per i 150 controlli il 25% ha trovato lavoro: ciò significa che l'intervento non ha funzionato per diverse ragioni (per esempio, ci sono gli effetti classici come la contaminazione: i dipendenti pubblici che avevano a carico i soggetti, essendo consapevoli di essere valutati, probabilmente, hanno lavorato in maniera più efficiente). Tuttavia, valutare una politica significa anche ammettere un fallimento, il quale fornisce informazioni utili per ridisegnare l'intervento. Questi esperimenti

ti si possono (e si devono) fare: per esempio, il Ministero dell'Economia inglese ha stanziato 30 milioni di sterline per un esperimento controllato nel campo del sostegno alle start-up d'impresa. Solo se l'intervento funziona allora si trasforma in una *policy* universale. Queste sperimentazioni possono essere condotte dalle fondazioni oppure dalle amministrazioni pubbliche e vanno fatte perché riducono lo spreco di risorse. Inoltre, come già ricordato, anche dal fallimento si imparano molte cose.

Valutare in questo modo gli effetti delle politiche è cosa ben diversa dal costruire un *indicatore sintetico di efficacia* dell'organizzazione (che serve, essenzialmente, agli investitori). Ci sono vari modi per costruire un *welfare* dove diversi soggetti partecipano svolgendo ruoli diversi: le fondazioni devono finanziare queste sperimentazioni e disegnare congiuntamente gli interventi insieme alle amministrazioni pubbliche e al Terzo settore, devono valutare gli interventi in campo sperimentale e, se funzionano, trasformarli in *policy*. Questo meccanismo ha un vantaggio rispetto alla logica, pur meritatoria, dei *social impact bond* che, comunque, introducono un'esigenza di misurazione. Si tratta, infatti, di un meccanismo più semplice, che non ha bisogno di intermediari, e più agevole, poiché non ha problemi di natura legislativa come i *social impact bond* (i quali costituiscono uno strumento derivato che lega un pagamento ad un esito incerto).

Un sistema veramente partecipato con diversi soggetti che, a seconda delle loro caratteristiche, rivestono ruoli diversi può coniugare l'esigenza di disegnare congiuntamente, individuare le priorità, progettare gli interventi, sperimentarli e valutarli: se l'esito è positivo, l'intervento viene trasformato in *policy*. Un esito positivo produce un risparmio di spesa pubblica, senza bisogno di intermediari finanziari, e pertanto giova alla semplificazione dell'intero meccanismo.

## CONTRIBUTO

di Giovanna Melandri

*Presidente Human Foundation*

Questo intervento prende le mosse dal lavoro, concluso nel quadro della *Task Force* internazionale insediata a livello di G8, sul tema dell'investimento di impatto sociale. L'«Agenda *impact*» per l'Italia è l'agenda della sussidiarietà circolare e della Co-Produzione, cioè l'agenda di quel triangolo di attivazione di nuovi processi di progettazione fra pubblico, impresa in senso lato (*for profit* o cooperativa) e società civile organizzata non profit. Bisogna, quindi, considerare alcune delle implicazioni da cui è partito questo lavoro (coordinato da sir Ronald Cohen, il «regista» dell'eco-finanza sociale inglese).

In primo luogo, il presupposto politico, culturale e teorico di questa *Task Force* parte dalla constatazione che la lunga transizione delle rivoluzioni tecnologica in atto non sta associandosi, in maniera sufficiente, ad un'altrettanta rivoluzione sociale necessaria. In altri termini, occorre affiancare alla rivoluzione tecnologica (con tutti i suoi contenuti mitizzati) una massiccia dose di innovazione sociale.

La seconda premessa di questa *Task Force* riguarda l'intenzione di riavvicinare i mercati finanziari alla realizzazione e alla produzione di valore reale (uno dei motivi della crisi del 2008) nonché alla creazione di valore sociale condiviso. Questo lavoro nasce dalla necessità di un cambio di paradigma (peraltro, il titolo rappresentativo del rapporto è «Il cuore invisibile dei mercati») partendo dalla consapevolezza che esiste, a valle della crisi del 2008, la potenzialità di un mercato per investimenti ad impatto. Tali investimenti hanno la capacità di sostenere, contemporaneamente, processi di sviluppo, processi di innovazione e processi di inclusione. Siamo, quindi, nel terreno della Co-Produzione. Inoltre, nelle scelte dell'investitore,



accanto a rischio e rendimento, si inserisce una terza dimensione, ovvero il parametro del valore sociale prodotto tramite cui si può generare questo nuovo mercato.

Deve essere fatta un'altra considerazione iniziale: questo nuovo mercato per gli investimenti ad impatto non è in alcun modo sostitutivo delle funzioni (di indirizzo e di spesa) e delle responsabilità dello Stato nell'erogazione dei servizi di *welfare*. Ad ogni modo, attraverso gli strumenti *impact*, che tale mercato fornisce, si possono reperire risorse aggiuntive per sostenere gli interventi di innovazione, che altrimenti non verrebbero finanziati.

Nell'area del *welfare* di prevenzione e nell'area dell'innovazione di *welfare* non ci sono risorse: nel nostro Paese c'è uno squilibrio fra le risorse destinate a previdenza e sanità e quelle destinate a queste nuove aree, che però sono proprio quelle che possono consentire l'utilizzo di risorse pubbliche (sempre più scarse) per processi di innovazione e anche di efficientamento della spesa pubblica.

Alla luce di queste premesse, l'"Agenda *impact*" prevede, innanzitutto su scala globale ma anche su scala nazionale, un allineamento fra domanda e offerta, al centro del quale ci sono due elementi.

Il primo riguarda il ruolo e lo statuto giuridico dell'imprenditore sociale e, quindi, la forza della cultura imprenditoriale applicata al sociale. Al cuore dell'"Agenda *impact*", infatti, c'è la spinta all'imprenditorialità e all'intenzionalità di produrre impatto sociale (che caratterizza l'investitore sociale). In Italia questa piattaforma non può non incontrare il movimento cooperativo. Dal lato della domanda, quindi, c'è la capacità di generare imprenditorialità sociale: ci sono nuovi settori e nuovi ambiti di canalizzazione di risorse per il *welfare* di innovazione e di prevenzione. Inoltre, va anche menzionato il mondo dei *common* come grande terreno di sperimentazione (non di processi di privatizzazione, ma piuttosto di gestione di questi beni da parte delle imprese sociali).

In secondo luogo, dal punto di vista dell'offerta e della creazione di strumenti finanziari dedicati, bisogna fare riferimento ad una conclusione cui giunge il rapporto inter-

nazionale: affinché funzioni questo salto di paradigma e, di conseguenza, il mercato per gli investimenti ad impatto (la cui potenzialità a livello globale è stimata in un trilione di dollari nei prossimi decenni) è necessario che si verifichi una condizione, ovvero lavorare su strumenti di misurazione finalizzati a registrare la creazione di valore sociale. Si tratta di un tema spinoso che non ha risposte semplici: bisogna conciliarsi sul tema delle metriche e della misurazione degli *outcome*, a beneficio di tutti i soggetti in campo (considerando anche le amministrazioni pubbliche, se non si vogliono effettuare scelte miopi, cieche e orizzontali).

La potenzialità di questo incontro è dovuta alla spinta generazionale, che proviene dalle nuove pratiche dei processi produttivi legati all'innovazione digitale (per esempio le piattaforme della *sharing economy*) e anche alla spinta che viene dalla finanza "pentita", che sta ripensando alla sua funzione come protagonista nella creazione di valore sociale. A conferma di quest'ultimo aspetto possono essere menzionati alcuni indicatori: oggi ci sono nel mondo 1.200 *asset manager*, che gestiscono oltre 45 trilioni di dollari, che hanno sottoscritto i principi delle Nazioni Unite sugli investimenti responsabili. A livello mondiale, attualmente, c'è un mercato di *social impact fund* che movimentano 50 milioni di dollari. Pertanto, in Italia, bisognerebbe aprirsi agli investitori dell'ambiente *social impact* per provare a costruire un perimetro di mercato di *equity* sociale. Ad ogni modo, rimane strategica la funzione del regolatore.

L'Italia può recuperare il ritardo, forte dell'infrastruttura in suo possesso e della sua storia. A questo punto, si apre il discorso sulle metriche: il *focus* sui risultati è fondamentale se si vuole coinvolgere pubblico e investitori privati, se si vuole considerare la capacità di progettazione e rigenerazione della spesa pubblica per ripensare il ruolo dello Stato. *Social impact bond*, *pay for success bond* e altri strumenti finanziari sono tutti contratti finalizzati e ancorati al *focus* sui risultati dell'azione sociale dell'impresa sociale coinvolta.

Naturalmente, c'è un "collo di bottiglia" che deve essere

superato dal Legislatore. Infatti, per sviluppare questa terza dimensione degli investimenti, per ri-allineare domanda e offerta e per riavviare forme di sperimentazione anche nel modo di erogazione della spesa pubblica sono necessarie le metriche e un nuovo statuto giuridico dell'impresa sociale (che è previsto all'art. 6 della legge delega sul Terzo settore). Inoltre, bisogna rompere alcune costrizioni che ci sono oggi: nessun amministratore pubblico (locale, territoriale o centrale) potrà mai accantonare risorse (casomai, risparmiando in una dinamica di strumenti *focus oriented*) perché quell'accantonamento va ad aumentare ("ingrossare") il debito. Quindi, esiste un problema tecnico e giuridico che va risolto, da sostenere anche nel processo legislativo in corso. Questo è un punto fondamentale che ribalta del tutto la logica e il meccanismo.

In conclusione, citando Hirschman, nel passaggio dalla *voice* all'*exit* il tema centrale è la cittadinanza: la *citizenship* va inserita all'interno di questi processi di rigenerazione, i quali hanno bisogno di una cultura imprenditoriale e di un investimento strategico del movimento cooperativo italiano. Questi movimenti (così come la Co-Produzione e l'Economia Civile) hanno bisogno di guardare ad una piattaforma più grande, globale.

L'Italia, innovandosi, può aprire le porte a questa nuova stagione dell'investimento di impatto e, tramite questo, consentire di fare pulsare maggiormente, anche nel nostro Paese, quel "cuore invisibile" del mercato, il quale deve rapidamente correggere una "mano invisibile" che sta lasciando troppi indietro.

## CONTRIBUTO

di Giorgio Alleva

*Presidente Istat*

L'intento di questo intervento è offrire un quadro sugli strumenti a supporto del settore dell'economia sociale messi in campo dall'Istituto Nazionale di Statistica. Tale supporto è fornito in almeno due direzioni.

Da una parte, la direzione dello studio della galassia di soggetti che afferiscono alla cosiddetta "economia sociale", i cui riferimenti teorici e istituzionali sono molteplici, e che ha fortemente bisogno dell'individuazione di chiavi di lettura diverse da quelle che usiamo tipicamente per le imprese. La sede giusta per tale approfondimento non è esclusivamente all'interno dell'Istituto Nazionale di Statistica, quanto piuttosto quella che possiamo promuovere attraverso l'interazione con coloro che studiano queste realtà, per motivi di ricerca o istituzionali. Uno dei compiti dell'Istat, infatti, è quello di programmare le attività statistiche, anche a partire dalle esigenze di studio degli esperti in materia. Dall'altra parte, bisogna considerare tra gli "esperti" anche quanti sono coinvolti direttamente in tali attività. Una delle caratteristiche delle unità dell'economia sociale è la consapevolezza e il grande interesse da parte di quanti, anche volontariamente, si dedicano a questo tipo di attività. Tale conoscenza ha un valore molto importante all'interno del Terzo settore.

L'altra questione fondamentale è rispondere alle esigenze che riguardano la programmazione, la realizzazione e la valutazione di interventi nell'ambito del Terzo settore. La domanda che bisogna suscitare, e di conseguenza a cui dare una risposta, è quella da parte di chi è chiamato ad intervenire, favorire e promuovere lo sviluppo di queste realtà, tipicamente il settore pubblico a livello nazionale o locale. Pertanto, esiste una domanda istituzionale e una domanda specializzata.

L'Istat da molti anni studia il settore del non profit, definito come l'insieme delle unità che non distribuiscono guadagni o profitti diversi dalla remunerazione del lavoro di quanti producono e distribuiscono beni e servizi. Su questo segmento di soggetti, l'Istat produce da anni ricerche e ha svolto, in particolare, diverse rilevazioni totali. Nell'ultimo Censimento del 2011 sono state create le condizioni per passare dal tradizionale Censimento decennale ad uno, invece, continuo.

Nello specifico, l'Istat ha progettato la creazione di un registro delle unità del non profit che sarà aggiornato annualmente, con una maggiore tempestività rispetto a quella tradizionale dei Censimenti decennali e attraverso un più ampio spettro di informazioni. Oltre che per il Censimento della popolazione e delle abitazioni, anche per il settore non profit è stato quindi costruito un Registro attraverso l'integrazione di 17 diverse fonti amministrative, raccolte con riferimento alle attività non profit di carattere nazionale o locale, di cui alcune di dimensioni molto ridotte (si tratta, infatti, di una galassia molto ampia). Grazie all'utilizzo congiunto del Registro e delle indagini campionarie si è in grado di assicurare nel tempo l'informazione su queste unità. Come è successo per la tornata censuaria del 2011, è fondamentale la progettazione delle indagini per assicurare che il grado di copertura del Censimento sia continuo, ma anche per arricchire le informazioni riassunte nel Registro stesso. Ci sarà inoltre bisogno dell'interazione con il mondo della ricerca in modo da rispondere alle domande di quanti studiano questi temi.

È necessario altresì sottolineare che, come Istituto Nazionale di Statistica, una ricaduta di questo Censimento si è già avuta poiché nel ricalcolo del PIL (diffuso a settembre) e, in particolare, nel passaggio al nuovo SEC (il Sistema Europeo dei Conti, previsto dai regolamenti europei) è stato utilizzato anche il Censimento del non profit: questo miglioramento della qualità delle fonti, nell'anno *benchmark* 2011, ha condotto ad un aumento dei consumi finali del non profit di 2 miliardi di euro. Quindi, rispetto alle informazioni disponibili precedentemente al

Censimento, è stato possibile apprezzare in misura maggiore le attività del non profit.

In questo Censimento emerge, rispetto al decennio precedente, un forte dinamismo delle unità del non profit, molto maggiore sotto il profilo non solo del numero di organizzazioni ma anche del numero di addetti rispetto a quello delle imprese (sia del settore privato che del settore pubblico). Nello specifico, si è registrato un aumento rispetto al Censimento precedente del 40% degli addetti del non profit e di un milione e mezzo di volontari. C'è quindi un insieme di organizzazioni che, anche in questo periodo difficile, è cresciuto in termini sia dimensionali che occupazionali. Naturalmente è necessario considerare al contempo l'interesse rispetto alle attività svolte e l'impatto sociale (che definisce proprio il concetto di unità dell'Economia Sociale); tuttavia, anche solo l'elemento di sviluppo quantitativo del mondo non profit dà un'indicazione di crescita certamente positiva.

A conferma di ciò, l'Istituto Nazionale di Statistica ha deciso di investire sul settore non profit e, quindi, di costruire anche il Conto Satellite, a partire da questa esperienza di Censimento permanente, affrontando, così, il tema dell'economia sociale con riferimento ad una composizione più ampia: si prevede, infatti, una classificazione delle unità e dei vari settori istituzionali e un collegamento delle variabili *core* della contabilità nazionale con queste unità. Emerge così la disponibilità di un quadro di maggiore coerenza fra i conti del Terzo settore e quelli delle imprese, delle famiglie e delle amministrazioni.

Questo lavoro di medio periodo consentirà a quanti si occupano a livello istituzionale o per motivi di ricerca di questi temi di disporre di un importante strumento. Si è di fronte ad una sfida, perché si tratta di rispondere a quesiti difficili, come quello di valutare per unità *market* il valore della produzione venduta a prezzi non di mercato oppure di apprezzare il valore del lavoro apportato da volontari. L'interesse di questa iniziativa è, infatti, proprio quello di cimentarsi con le questioni di misurazione del valore economico di tali attività.

In conclusione, l'Istat si pone l'obiettivo non meramente della produzione di dati sul Terzo settore, quanto piuttosto di una loro piena fruibilità da parte dei soggetti interessati ad utilizzarli. Fondamentale, infatti, rispetto alle iniziative fin qui descritte, è la garanzia della diffusione dei microdati che possono servire per studi e sperimentazioni, a quanti si occupano di queste tematiche (ciò significa anche stipulare accordi con le Università). La diffusione e l'utilizzo dei microdati saranno un elemento centrale per valutare i vantaggi delle nuove informazioni prodotte dall'Istat. Da ultimo, è opportuno sottolineare che, nel quadro dei compiti istituzionali, l'Istat è disponibile a supportare processi di programmazione, realizzazione e valutazione di interventi, e l'archivio che l'Istituto Nazionale di Statistica ha costruito e che intende sviluppare può consentire di progettare e valutare misure e interventi nel settore non profit.

# LA MISURAZIONE DELL'ECONOMIA SOCIALE: UNA NUOVA MISSIONE PER LA STATISTICA UFFICIALE

di Giorgio Alleva

*Presidente Istat*

Nell'ambito della misurazione dell'Economia Sociale, l'Istat ha dovuto, in primo luogo, definire le unità di analisi, collegate direttamente con gli obiettivi che si vogliono perseguire. In altri termini, si è trattato di individuare il collettivo di riferimento. Compito arduo, dato che per l'Economia Sociale non si ha un perimetro preciso e definito, ma vi sono molteplici definizioni, che rendono difficile collocare tutti gli elementi in maniera univoca. Nello specifico, si individuano tre approcci teorici diversi, in parte sovrapposti:

1. *Economia Solidale*: promossa da attori che agiscono in un'economia ibrida, di mercato, non di mercato e non monetaria, rivolgendo l'attenzione ai modi di produzione, all'organizzazione e agli obiettivi.
2. *Economia Sociale*: promossa da attori che lavorano per armonizzare crescita economica e benessere sociale, secondo la convinzione che gli obiettivi sociali, unitamente ai processi decisionali democratici, sono più importanti del profitto. In questo contesto i soggetti principali sono cooperative, mutue, associazioni e, più recentemente, fondazioni.
3. *Impresa sociale*: nell'approccio europeo, si fa riferimento all'imprenditorialità collettiva nell'ambito dell'Economia Sociale, mentre secondo l'approccio anglosassone si intendono imprese di mercato con obiettivi sociali oppure imprese centrate sull'innovazione sociale e i bisogni sociali, senza distinzione fra forme di proprietà.



Quindi, si osserva un proliferare di approcci teorici che delincono spazi in parte sovrapposti (Figura 1).

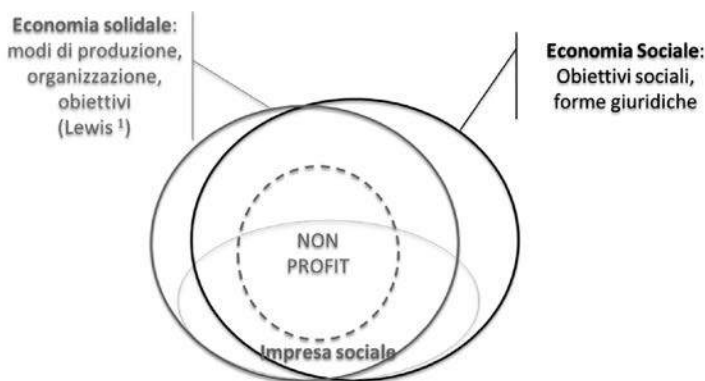


Fig. 1 – Economia Sociale: schematizzazione di alcuni approcci teorici<sup>1</sup>

Le singole realtà coinvolte nel Censimento sono state individuate conformandosi alla definizione internazionale del *System of National Accounts* (SNA), che considera principalmente il criterio del “divieto di distribuzione di profitti od altri guadagni diversi dalla remunerazione del lavoro prestato ai soggetti che l’hanno istituita o ai soci”. Variabili utili a identificare la natura non profit dell’unità istituzionale e a classificarla rispetto ai principali caratteri distintivi di struttura economica sono le seguenti:

- forma giuridica;
- tipo di produzione realizzata (market/non market) a seconda che la loro produzione sia venduta o meno sul mercato a prezzi economicamente significativi;

<sup>1</sup> Lewis 2007 «*Constructing a Sustainable Future: Exploring the Strategic Relevance of Social and Solidarity Economy Frameworks*», Centre for Community Enterprise.

- tipo di destinazione dei servizi (mutualistica/di pubblica utilità);
- settore di attività.

Al di là dell'avanzamento della discussione sul piano scientifico, occorre fare delle scelte, collegandole direttamente con le finalità e, quindi, con gli obiettivi che ci si pone nell'utilizzo dei diversi dati. Dunque, non si tratta di una questione solo teorica ma anche pratica, relativa all'impiego di quelle informazioni a fini pubblici.

Il percorso su cui si è fondato il Censimento Istat delle Istituzioni Non Profit consiste nel selezionare le unità di analisi a partire dalla loro forma giuridica, la quale fa parte di informazioni strutturali, tipiche di un registro e già disponibili.

Non si può non porre il problema di considerare il non profit come un elemento che fa parte di un universo più ampio, ricollegabile a tutte le unità dell'Economia Solidale. Nelle varie definizioni elaborate dalla letteratura le parole chiave che emergono sono quelle dell'impatto dei beni e servizi prodotti e della qualità dei processi interni e dei modi di produzione. Si tratta, quindi, di imprese che non hanno solo obiettivi di mero profitto ma anche obiettivi sociali (di cui bisogna misurare l'impatto sociale) e che presentano un'organizzazione di impresa con un processo produttivo e decisionale specifico. In questo secondo caso, però, il compito dell'Istat risulterebbe più complesso, poiché l'Istituto si dovrebbe dotare di strumenti nuovi in grado di indagare tali aspetti dell'attività imprenditoriale, in buona parte sconosciuti. Serve, quindi, un lavoro di progettazione che individui questi elementi e li traduca in una serie di indicatori e variabili, da collocare all'interno di un'indagine campionaria. Un'ulteriore insidia riguarda la valutazione dell'impatto sociale: questo non va valutato solo *ex ante* (come obiettivo di una data unità) ma anche e soprattutto *ex post* (cioè come impatto positivo effettivamente realizzato da una data unità). Pertanto, è necessario mobilitare competenze diverse per progettare gli strumenti di misura di queste

variabili, a partire dalle esigenze di carattere generale e dalla domanda che si intende soddisfare.

Anche nelle definizioni di carattere più istituzionale si ritrovano questi elementi. Il Regolamento n.364/2013/UE relativo ai fondi europei per l'imprenditoria sociale enfatizza, in particolare, l'elemento dell'impatto sociale e della gestione sociale trasparente. Si definisce, infatti, l'imprenditoria sociale come "l'attore dell'Economia Sociale il cui principale obiettivo non è generare utili per i suoi proprietari o azionisti, ma esercitare un impatto sociale. Essa agisce erogando beni e servizi per il mercato e utilizza gli utili principalmente a fini sociali. È gestita in modo responsabile e trasparente, in particolare coinvolgendo dipendenti, clienti, consumatori e altri soggetti interessati dalle sue attività commerciali". Le imprese sociali comprendono un'ampia gamma di imprese, costituite in forme giuridiche diverse, che forniscono servizi o merci sociali a persone vulnerabili, emarginate, svantaggiate o escluse. Sono considerate imprese sociali anche le imprese che impiegano un metodo di produzione di merci o servizi che incorpora il loro obiettivo sociale ma le cui attività possono esulare dall'ambito della fornitura di merci o servizi sociali.

Anche nella definizione della Delega al Governo per la Riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del Servizio civile universale, si stabilisce che l'impresa sociale è "un'impresa privata a finalità di interesse generale avente come proprio obiettivo il raggiungimento di impatti sociali positivi misurabili<sup>2</sup>, realizzati mediante la produzione o lo scambio di beni o servizi di utilità sociale, anche attraverso l'adozione di modelli di gestione responsabili, trasparenti ed idonei ad assicurare il più am-

<sup>2</sup> Al momento della pubblicazione del presente volume, il testo della Legge Delega al Governo per la Riforma del Terzo settore, dell'Impresa sociale e per la disciplina del Servizio civile universale (c. 2617), approvato dalla Camera dei Deputati in data 9 aprile 2015, vede eliminato l'attributo di "misurabili" dalla definizione di "impresa sociale".

pio coinvolgimento dei dipendenti, degli utenti e di tutti i soggetti interessati alla sua attività”.

L'analisi dei dati censuari mostra che il settore non profit nell'ultimo decennio ha subito un incremento considerevole, tanto in termini di numero di organizzazioni quanto in termini di addetti e volontari. Gli addetti arrivano a 680 mila e sono aumentati di quasi il 40%; nel complesso i lavoratori (retribuiti) nel settore raggiungono il milione (che rappresenta la dimensione dell'intero settore dei trasporti e del magazzinaggio e supera il numero di lavoratori dell'attività finanziaria e assicurativa). Quindi, in termini di occupazione (senza considerare il volontariato) si ha un risultato molto rilevante.

A livello dell'Unione Europea, l'analisi dell'Economia Sociale è connessa agli obiettivi dell'aumento dell'occupazione, dei servizi sociali e della coesione sociale. Una prima analisi dei risultati a livello europeo fa riferimento ad uno studio commissionato dal CESE e condotto da CIRIEC sull'Economia Sociale ed individua nell'occupazione un primo *output* positivo: l'Italia è fra i paesi con la quota più alta di lavoratori occupati nell'Economia Sociale, in aumento di due terzi rispetto a dieci anni fa (Figura 2).

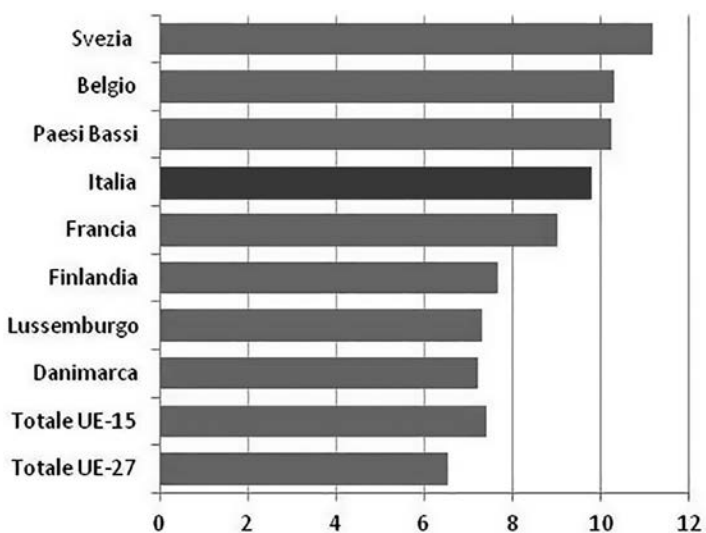


Fig. 2 – Posti di lavoro retribuiti nell'economia sociale nell'Ue per 100 occupati (Paesi con la quota più alta)

*Fonte: elaborazioni su dati CIRIEC per conto CESE (2012)*

In merito alle caratteristiche delle organizzazioni non profit, quasi due terzi delle istituzioni dichiarano come attività prevalente la cultura, lo sport e la ricreazione, pur coinvolgendo solamente il 19% dei lavoratori; al contrario i settori “classici” del non profit (istruzione, sanità, assistenza) rappresentano il 17% delle istituzioni ma coinvolgono il 64% di dipendenti e lavoratori esterni.

Per quel che concerne le forme giuridiche, due terzi delle istituzioni non profit sono rappresentate da associazioni non riconosciute, che impiegano un quarto dei lavoratori, mentre le cooperative sociali, pur essendo il 4% del totale, danno lavoro al 38% di dipendenti e lavoratori esterni. A seguito della pubblicazione dei risultati del Censimento è emerso il bisogno di una finalizzazione delle informazio-

ni prodotte per valutarne l'utilità e procedere nella progettazione delle indagini, che saranno necessarie per ulteriori aggiornamenti. Per tale ragione sono stati svolti diversi lavori. Possiamo citare lo studio di Ecchia, Segre e Zamaro<sup>3</sup>, in cui è stata fatta una valutazione su come l'Economia Sociale sia collegata con i contesti sociali in cui opera e, in particolare, con i contesti istituzionali; questo modello ha stimato l'intensità della presenza delle unità dell'Economia Sociale con le caratteristiche del territorio e con le varie tipologie di amministrazioni. In questo modo, si possono comprendere le diverse condizioni che possono favorire lo sviluppo delle realtà dell'Economia Sociale.

Altri approfondimenti possono essere condotti cercando di sopperire ad un'altra esigenza informativa, ovvero quella di una nuova classificazione delle realtà non profit. La lettura di questi fenomeni presuppone un approccio diverso a quello finora utilizzato, per quanto riguarda dimensione, forma giuridica e collocazione geografica. Infatti, il Censimento delle Istituzioni Non Profit consente di condurre numerosi approfondimenti sulla natura degli attori afferenti a questo mondo, anche in un'ottica di Economia Sociale. A tal proposito si possono citare due approfondimenti sempre di Zamaro e Segre per conto dell'Istat: uno riguardante il tema dell'economia comunitaria (che incorpora obiettivi sociali nella produzione di beni e servizi); l'altro che si focalizza sul cosiddetto attivismo civico e politico.

Con riferimento alle unità non profit appartenenti all'economia comunitaria, ovvero a quelle istituzioni che erogano alcuni prodotti/servizi destinati principalmente ad una comunità di persone con legami relazionali forti, e particolarmente attente ai modi di produzione e alla promozione dei rapporti fra l'unità produttiva e i destinatari dell'attività, sono state analizzate alcune categorie che

<sup>3</sup> Ecchia G., Segre E., Zamaro N., "Ecological Vs Institutional Determinants of NPIs Diffusion and Economic Performances", presentato a "11<sup>th</sup> International Conference: Civil Society and the Citizen", Muenster, Germany 22 – 25 JULY 2014.

compongono questo universo: microcredito, commercio equo e solidale, consumo critico, auto-costruzione e banca del tempo. Tali istituzioni ammontano a circa 4mila unità: si tratta di imprese giovani, principalmente collocate in ambiente urbano e, per quanto riguarda la distribuzione geografica, non si osserva il classico dualismo Nord-Sud, a testimonianza di un rapporto profondamente diverso con i territori (Figura 3).

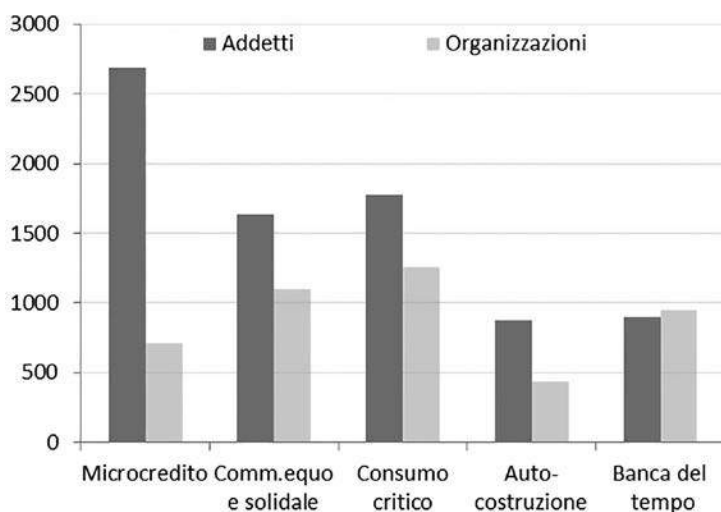


Fig. 3 - Organizzazioni e addetti dell'economia comunitaria

*Fonte: Elaborazioni su dati Istat - Censimento delle Istituzioni Non Profit 2011*

L'altro tema che è stato oggetto di approfondimento riguarda l'attivismo civico e politico che, a partire dalle attività, enfatizza le finalità delle unità coinvolte. Il gruppo dell'attivismo civico è composto da istituzioni che svolgono almeno una delle seguenti tre attività: promozione e tutela dei diritti, sostegno e supporto di soggetti deboli e/o in difficoltà, cura dei beni collettivi. Tra queste istituzioni si possono selezionare quelle che svolgono tali attività solo verso l'esterno (il cosiddetto attivismo civico di pubblica utilità). Invece, all'interno dell'attivismo politico si inseriscono quelle istituzioni che dichiarano di svolgere almeno una di queste attività: campagne di informazione e sensibilizzazione, promozione di interventi e di proposte per nuove politiche pubbliche, organizzazione di manifestazioni civiche e politiche, raccolta firme, conciliazione di conflitti fra gruppi e/o individui, presentazione di reclami e/o denunce a tutela di consumatori/utenti, interventi volti alla salvaguardia dei diritti, promozione di azioni legali (civili, penali, amministrative), informazione e consulenza, assistenza e patrocinio, tesseraamento, tutela degli interessi di categorie professionali, rappresentanza sindacale. Delle 301 mila istituzioni non profit censite, poco meno della metà (49,8%) rientrano nelle categorie dell'attivismo civico e/o politico e impiegano circa tre quarti dei lavoratori del settore. In particolare, si hanno (Figura 4):

- 143.000 unità operanti nell'attivismo civico: il 47,6% delle istituzioni non profit con il 73,4% dei lavoratori;
- tra queste 103.000 unità nell'attivismo civico di pubblica utilità: il 34,3% delle istituzioni non profit con il 66,6% di lavoratori;
- 65.000 unità nell'attivismo politico: il 21,6% del totale delle istituzioni non profit con il 17,9% dei lavoratori, che in larghissima parte rientrano anche nell'attivismo civico.



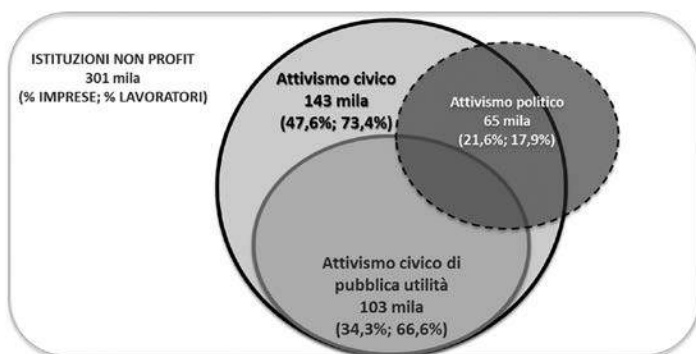


Fig. 4 – Approfondimenti dal Censimento: l’attivismo

*Fonte: Elaborazioni su dati Istat - Censimento  
delle Istituzioni Non Profit 2011*

Un ulteriore approfondimento, presentato da Carlo Borzaga<sup>4</sup>, in occasione della presentazione dei risultati del Censimento, è relativo alla definizione di Economia Sociale, considerata, in questo caso, come la somma di non profit e cooperative. In questo modo è possibile quantificare la rilevanza economica dell’Economia Sociale: nel complesso si tratta di 355mila organizzazioni con 2,2 milioni di lavoratori e un fatturato di circa 200 miliardi di euro (dimensione simile al settore delle costruzioni). Nello specifico, la rilevanza economica totale ammonta a 197 miliardi di entrate in euro: 53 miliardi per il non profit, 11 miliardi per le cooperative sociali, 108 miliardi per le altre cooperative e 25 miliardi per le società con cooperative al vertice (Figura 5).

<sup>4</sup> Borzaga C., “La rilevanza e la sostenibilità economica dell’economia sociale” presentato a *Il non profit in Italia. Quali sfide e quali opportunità per il Paese*, Roma, 16 aprile 2014.

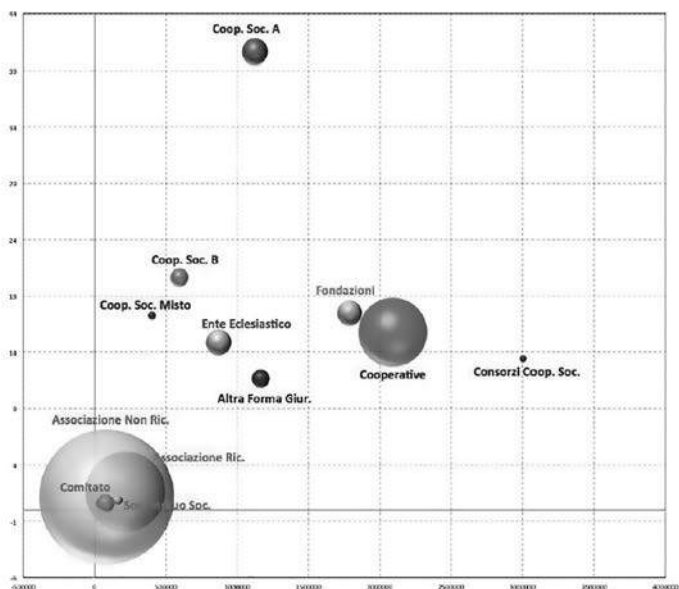


Fig. 5 – Organizzazioni dell'Economia Sociale per tipologia, numerosità, media delle entrate e del numero di lavoratori remunerati – 2011

*Fonte: Elaborazioni su dati Istat - Censimento delle Istituzioni Non Profit 2011 (Borzaga e Carpita 2014)*

Inoltre, va sottolineato che con il nuovo Sec2010, l'intero processo di compilazione dei conti nazionali italiani è stato sottoposto ad una verifica straordinaria, con numerose modifiche finalizzate a migliorare le fonti informative e alcune metodologie di calcolo. Dal lato delle fonti, sono stati acquisiti i risultati della tornata censuaria 2010-2011, che comprende il Censimento della popolazione e delle abitazioni, il Censimento delle Istituzioni Non Profit, il Censimento dell'agricoltura, il Censimento dell'industria e dei servizi, e altre informazioni provenienti da indagini non utilizzate in precedenza per la costruzione dei conti.

Un contributo rilevante deriva anche dalle nuove basi informative, create attraverso l'integrazione fra fonti amministrative e dati di indagine.

Per quanto riguarda - nello specifico - il non profit, nel nuovo Sec2010, le informazioni fornite dalla rilevazione sulle istituzioni non profit sono state utilizzate per la nuova stima degli aggregati relativi a tali unità (ad esclusione delle cooperative sociali, le quali rimangono fuori dal campo di osservazione della rilevazione) sia per gli operatori *market*, sia per gli operatori *non market*. È stato così possibile aggiornare e migliorare la quantificazione dei flussi connessi alle attività delle istituzioni senza scopo di lucro al servizio delle famiglie (ISP): i consumi finali delle ISP risultano più alti del 35,7% (da 6,5 miliardi a 8,8 miliardi di euro), essenzialmente a seguito dell'acquisizione dei nuovi risultati censuari e, solo in quota residuale, per la riclassificazione delle spese di R&S.

Nel complesso, le nuove stime in valori correnti delle variabili macroeconomiche fondamentali presentano i seguenti cambiamenti (Figura 6): il PIL dell'Italia per il 2011 è ora stimato in 1.638,9 miliardi di euro, con una rivalutazione complessiva del 3,7%; le modifiche dovute alle innovazioni metodologiche introdotte dal Sec2010 hanno contribuito per 1,6 punti percentuali (di cui una quota preponderante, pari a 1,3 punti percentuali, è attribuibile alla capitalizzazione delle spese per ricerca e sviluppo); le modifiche connesse invece al superamento delle riserve europee sull'implementazione del Sec95 hanno complessivamente determinato una revisione di 0,8 punti percentuali; la restante parte della rivalutazione deriva dalla combinazione di numerosi effetti connessi alle innovazioni nelle fonti e nelle metodologie nazionali, che contribuiscono per 1,3 punti percentuali alla revisione complessiva.

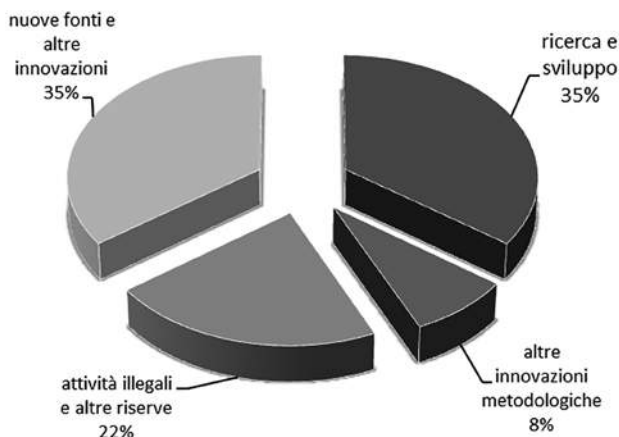


Fig. 6 – Il nuovo Sec2010: contributi alla rivalutazione complessiva del PIL (composizione percentuale)

*Fonte: Istat*

Va, infine, precisato che la contabilità nazionale italiana, al pari di quella degli altri paesi dell'Unione Europea, segue gli schemi e le definizioni del Sistema europeo dei conti (Sec) che impongono di contabilizzare nel PIL anche l'economia non direttamente osservata, ovvero quelle attività economiche che non sono misurabili in modo diretto, in quanto non registrate nelle indagini statistiche presso le imprese o nei dati fiscali e amministrativi utilizzati nelle stime dei conti nazionali. L'economia illegale è una delle componenti principali dell'economia non direttamente osservata, la cui misurazione rientra tra i criteri di compilazione dei conti nazionali. Oltre all'economia illegale, l'economia non direttamente osservata deriva da altre due tipologie di attività: attività sommerse e attività informali. Per quanto riguarda le attività illegali, esse nel loro complesso contribuiscono alla formazione del valore aggiunto del 2011 per circa 14,3 miliardi di euro, con un'incidenza dello 0,9% sul PIL dell'economia italiana. In termini di consumi, la spesa delle famiglie per l'acquisto di prodotti e servizi illegali si attesta a circa 17 miliardi di euro, con

un peso del 1,7% sul complesso dei consumi finali. Le importazioni connesse ai processi di produzione illegali sono stimate in circa 1,1 miliardi di euro (con un'incidenza dello 0,3%), mentre il livello di produzione si attesta a 16,3 miliardi di euro (con un peso dello 0,5%).

A livello di confronto europeo, l'impatto quantitativo dell'inclusione di queste attività illegali sul PIL e sul reddito nazionale, analizzato per alcuni paesi, varia da 0,1-0,2% in Francia, Germania e Danimarca, fino allo 0,7-0,9% in Italia, Regno Unito, Portogallo e Spagna (Figura 7).

| PAESI           | Periodo di riferimento | Quota di valore aggiunto sul PIL |       |                      |                    |       | Totale |
|-----------------|------------------------|----------------------------------|-------|----------------------|--------------------|-------|--------|
|                 |                        | Prostituzione                    | Droga | Contrabbando Tabacco | Contrabbando Alcol | Altro |        |
| Germania        | 2011                   | n.a. (a)                         | 0,1   |                      |                    | 0,2   | 0,3    |
| Francia         | 2013                   |                                  | 0,1   | 0,0                  | n.d.               |       | 0,1    |
| Portogallo      | 2011                   |                                  |       |                      |                    |       | 0,7    |
| Spagna          | 2010                   | 0,4                              | 0,5   |                      |                    |       | 0,9    |
| Paesi Bassi     | 2010                   | 0,1                              | 0,3   | 0,0                  |                    | 0,1   | 0,5    |
| Regno Unito     | 2009                   | 0,4                              | 0,3   |                      |                    |       | 0,7    |
| ITALIA          | 2011                   | 0,2                              | 0,6   | 0,0                  |                    |       | 0,9    |
| Repubblica Ceca | 2010                   | 0,1                              | 0,2   |                      | 0,0                | 0,0   | 0,4    |
| Danimarca       | 2008                   |                                  |       |                      |                    |       | 0,2    |

Fig. 7 – Valore aggiunto delle attività illegali in alcuni Paesi Europei (in % del PIL, anni vari).

Fonte: Istat

Per il futuro, è possibile prevedere il coinvolgimento di Istat su due principali attività: in primo luogo, un Censimento permanente che preveda lo sviluppo di un Registro statistico delle istituzioni private non profit, analogo a quello già esistente per le imprese; in secondo luogo, lo sviluppo del Conto satellite del settore non profit nell'ambito del sistema dei conti nazionali Sec2010 (*Handbook on Non profit Institutions in the system of National Accounts*, UN2003).

Anche al fine di perseguire questi obiettivi, gli ulteriori sviluppi possibili dell'attività dell'Istituto sono: l'imple-

mentazione di un Comitato scientifico con compiti consultivi per l'analisi dei dati e la progettazione delle nuove indagini sul settore; l'incentivazione della ricerca sui microdati, anche mediante accordi di ricerca con centri esterni; infine, a livello internazionale, sarà possibile un ruolo dell'Istat nella programmazione delle attività statistiche europee a favore della crescita armonizzata dell'offerta statistica in materia di Economia Sociale, utile per confronti internazionali.



SESSIONE POMERIDIANA

-

LE RISORSE E GLI STRUMENTI  
DELL'ECONOMIA DELLA CO-PRODUZIONE





## CONTRIBUTO\*

di Stefano Granata

*Presidente Gruppo Cooperativo CGM*

Il dibattito svoltosi nella precedente sessione ha colto un “appassionato” posizionamento di alcune idee su come passare dal dualismo alla Co-Produzione. In termini teoratici è un auspicio, un obiettivo a cui tutti sperano di poter arrivare. Tuttavia, trovare la strada giusta, in questo momento, è molto difficile: la globalizzazione, con l'effetto quasi opposto della polverizzazione degli interventi all'interno della comunità italiana più allargata, sembra quasi creare i presupposti perché ciò non avvenga. Il tutto quindi pare spostarsi su un dibattito molto forte, spesso basato su impostazioni teoriche, ma che poi non hanno ricadute pratiche. A tal proposito è opportuno citare l'esperienza del Consorzio Gino Mattarelli, che raduna il più grosso aggregato di imprese sociali. Rispetto al panorama italiano, infatti, si parla di numeri di grande impatto: circa un migliaio di imprese sociali, 42 mila persone che ci lavorano e 800 mila persone che beneficiano e sono seguite dai servizi di questa rete.

Alla luce di questa premessa, si potrebbe presumere che il mondo delle imprese sociali ha un'importante voce in capitolo. Tuttavia, l'approccio con cui affrontare i temi di oggi deve essere quello di una grande apertura e disponibilità da parte di questi soggetti. Ovvero far sì che il patrimonio costruito in questi anni possa essere messo a disposizione, con il coraggio di saper rimettere tutto in gioco. Si tratta di una sfida non facile. Quando si accumulano relazioni e si ha un modello economico sostenibile (su 42 mila addetti, il 72,8% sono a tempo indeterminato) si ha al contempo la responsabilità di definire quale sarà lo scena-

\* Testo non rivisto dall'Autore.

rio da qui ai prossimi dieci anni e che risposte si vogliono dare, soprattutto alle comunità.

In questi anni le imprese sociali hanno certamente dato un contributo fondamentale, nel nostro Paese, in termini di inclusione sociale e coesione (anche se tale impatto è poco misurato). Rispetto però al tema attuale della Co-Produzione, parlando di impatto non solo economico ma anche relativo a ciò che succede nella comunità e ai suoi interrogativi, le imprese sociali si trovano un po' in difficoltà. Tuttavia, esse hanno risposto ad una parte marginale della cittadinanza e hanno dato sostegno e dignità a quelle persone che non potevano accedere ai servizi, grazie soprattutto a risorse pubbliche.

Questo allineamento, in parte, è stato dannoso per le imprese sociali, in quanto ha tolto loro un po' della peculiarità che le contraddistingue, cioè l'essere prossimi ai cittadini, aggregare la cittadinanza, saper innovare e avviare processi di novità all'interno della comunità. Le imprese sociali si sono trovate con un grande compito di supplenza, esaurendo in parte la loro capacità innovativa. I bisogni espressi dalla comunità, invece, si sono moltiplicati, soprattutto per quanto riguarda i bisogni primari (abitare, accesso alla salute, all'educazione, all'energia, ecc.) i quali allargano lo spettro del *welfare*, ma non sempre trovano all'interno della comunità percorsi accessibili a tutti. Questo discorso si fonda su una precisa consapevolezza: è necessario passare da una logica di spesa ad una logica di investimento e, quindi, da una logica di coesione ed inclusione ad una logica di sviluppo. Per fare questo è necessario investire. Si pone, pertanto, l'interrogativo: chi investe? Le imprese sociali devono essere attente e disponibili poiché sono i primi attori di questa operazione, soprattutto se si vuole valorizzare il patrimonio di questi trent'anni di storia.

Per quanto riguarda poi i cd. *ibridi organizzativi*<sup>2</sup>, in que-

<sup>2</sup> Venturi P., Zandonai F. (a cura di) (2014), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo cooperativo Cgm*, Bologna, il Mulino.

sti ultimi due anni CGM, intuendo che il mondo della cooperazione sociale non può vincere questa scommessa da solo (pur avendo accumulato nel tempo esperienza e patrimoni), ha sostenuto la necessità di rimettersi in gioco di fronte alla comunità e di raccogliere tutte le risorse, disponibilità ed energie che possono permettere il passaggio dal dualismo alla Co-Produzione. Concretamente, ciò significa mettere a disposizione il saper fare, la reputazione e il saper rendicontare alla comunità, ovvero quegli elementi peculiari delle imprese sociali. Per fare ciò, servono patrimoni, capitali e competenze e c'è bisogno di costruire connessioni e relazioni che siano in grado di dare risposte che portano allo sviluppo delle comunità.

Per la cooperazione sociale, questo si traduce nell'essere un po' "più impresa" rispetto a quanto si è fatto fino a questo momento, continuando comunque a valorizzare il proprio patrimonio di condivisione e partecipazione democratica. Questi sono i valori che la cooperazione sociale può riportare alla comunità e che la comunità stessa sta richiedendo in questa fase.

Nonostante il momento di frammentazione e polverizzazione, ci sono soggetti che appartengono a questa comunità e sono disponibili a mettere risorse umane ed economiche e a condividerle con altri soggetti, i quali hanno linguaggi e modalità diverse, ma sono disposti a mettersi in gioco per lo sviluppo della comunità. Questa è la partita che il mondo della cooperazione sociale deve giocare. Certamente, chi sta sul campo deve avere il coraggio di osare e anche di sbagliare e andare incontro a degli insuccessi.

Quando, poi, si parla di ibridi organizzativi si comprendono diverse forme organizzative e societarie: cooperative e imprese sociali e altre forme contrattuali che vedono in campo non solo soggetti del Terzo settore ma anche soggetti privati (persone fisiche, organizzazioni, imprese *for profit*, multinazionali, ecc.). In questa fase c'è poca presenza pubblica e le imprese sociali stanno provando a sperimentare nuove forme di *governance* (anche se cooperative sociali e altri soggetti non sono ancora del tutto preparati). Per citare un esempio, CGM ha avviato un progetto sulle

energie rinnovabili costituendo una *newco* con una multinazionale francese (terza erogatrice al mondo di energia). L'obiettivo è quello di costituire una *newco* dove la società fornirà un *equity* (di consistenza notevole), mentre CGM metterà a disposizione il radicamento territoriale, i legami con quel territorio e i cittadini, la capacità di includere le persone più fragili e inserirle, in tempi veloci, nell'attività lavorativa. È chiaro che sedersi allo stesso tavolo significa che, da un lato, CGM deve acquisire maggiori competenze e, dall'altro la multinazionale deve cambiare linguaggio. In questo modo si può arrivare ad una sintesi che restituisca alla comunità un senso di appartenenza e una serie di offerte e risposte che sono convogliate da un aggregatore di domanda, il quale è composto da diversi soggetti (imprese *for* o non profit) che, insieme, assicureranno un marchio di garanzia a questa operazione.

## CONTRIBUTO

di Riccardo Maiolini

*CeRIIS – Luiss Guido Carli, Roma*

L'intento di questo intervento è quello di condividere l'esperienza di ItaliaCamp, un'associazione sull'innovazione sociale che in Italia svolge diverse attività e che, insieme a Luiss Guido Carli, ha fondato il Centro di Ricerca Internazionale per l'Innovazione Sociale (CeRIIS) con l'obiettivo di ragionare su modelli di misurazione dell'impatto sociale.

Innanzitutto, parlando di innovazione sociale, si è cercato di andare oltre il concetto classico di "sociale". Tale termine, se è posto prima, indica come la società o ciò che è definibile "sociale" possa creare innovazione, mentre, se è posto dopo, fa riferimento agli effetti che l'innovazione ha sulla società e sul sociale. Partendo da questo gioco di parole, ci si è trovati di fronte al dilemma classico dell'innovazione: ogni volta che si verifica un'innovazione è difficile comprendere le sue componenti e, in seconda istanza, come essa possa essere disseminata e diffusa all'interno di un territorio e di un contesto di riferimento. In particolare, il punto di vista di ItaliaCamp e del CeRIIS cerca di indagare quali siano i fattori abilitanti come per esempio forme di collaborazione o contesti specifici, che possano fare emergere nuove forme di innovazione.

L'elemento cardine sul quale si costruiscono e abilitano fenomeni di innovazione sociale è quello della comunità, intesa come insieme di attori eterogenei all'interno di un determinato contesto. L'innovazione è sociale nel grado in cui ci sono comunità di attori e organizzazioni che interagiscono per favorire l'emersione di pratiche o soluzioni innovative.

Ovviamente, quando si parla di un'innovazione che nasce da una comunità con determinati bisogni sociali, es-

sa dovrà andare a cogliere quei bisogni. Per esempio, se il bisogno deriva da una carenza di *welfare*, la comunità richiederà che ci siano forme innovative relative a quel tipo di verticalità. Per rendere sociale un'innovazione c'è bisogno di relazioni, condivisione, partecipazione e tutto questo crea un valore nuovo, in entrata e in uscita, per questi modelli ibridi.

Nella realizzazione del primo rapporto sull'innovazione sociale in Italia sono stati inclusi 19 ricercatori. L'indice che è stato estrapolato misura quella che è la propensione affinché emergano pratiche di innovazione sociale nelle 20 regioni italiane. Ciò è stato possibile grazie alla costruzione di 56 indicatori individuati da dati forniti da Istat (a partire dal lavoro sul "Benessere Equo e Sostenibile – Bes") e sono stati suddivisi in 8 categorie che costituiscono i così detti "fattori C" dell'innovazione sociale, ovvero: 1) capitale di innovazione, 2) capitale verde, 3) capitale umano, 4) connettività, 5) competitività territoriale, 6) competitività internazionale, 7) cura e benessere, 8) capitale sociale.

Il primo passaggio è stato quello di misurare e sommare gli effetti all'interno delle diverse regioni italiane. La figura 1 mette in evidenza il quadro tipico rispetto al consueto assetto delle regioni italiane: Lombardia al primo posto e Calabria all'ultimo (e nel mezzo una serie di sfumature di altre regioni).

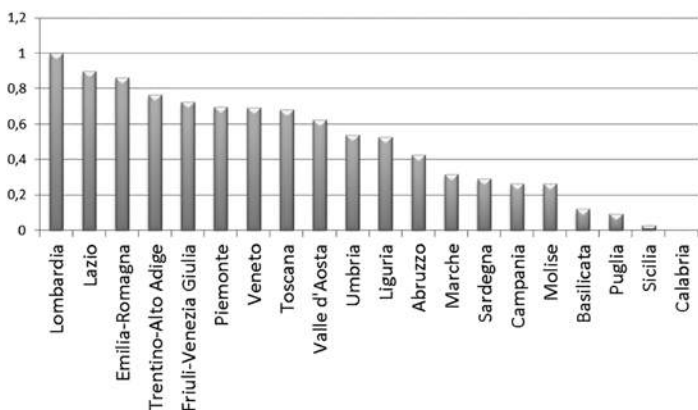


Fig. 1 – Comparazione fra le regioni italiane.

Parlando di dualismo e Co-Produzione e cercando di capire in che modo si possa venire incontro a modelli ibridi, il passaggio successivo riguarda la formulazione di un'ipotesi nella lettura di questi dati: distinguendo fra indicatori che hanno un effetto in termini di Economia di Mercato e quelli che hanno un effetto in termini di Economia Civile, l'innovazione sociale tende a collocarsi nei punti di contatto fra queste due dimensioni, le quali raggruppano tutti gli indicatori e si concentrano maggiormente in alcune aree territoriali. In altri termini, dove queste due dimensioni si incontrano e si crea un equilibrio ci sono maggiori possibilità che si sviluppino progetti di innovazione sociale.

La figura 2 mostra esempi molto interessanti di regioni in cui l'Economia Civile e quella di Mercato si incrociano. Se il *range* da 0 a 1 rappresenta l'ampiezza del fenomeno, la propensione è data, appunto, dalla vicinanza delle due economie. Da questo dato emerge che Emilia-Romagna, Veneto, Marche, Campania e Puglia sono le regioni italiane dove si rileva una maggiore propensione allo sviluppo di questo tipo di progetti. Allo stesso modo, dove la distanza fra le due economie è minima (Lazio, Piemonte e Liguria) si sta lavorando affinché qualcosa cambi.



Questo strumento può essere utile, soprattutto, in termini di *policy* per capire dove intervenire, su un'economia piuttosto che su un'altra. Inoltre, può risultare utile in termini di sviluppo.

Un altro dato interessante è che in tutti i casi (tranne due) l'Economia Civile è più ampia rispetto a quella di Mercato. Viene meno, pertanto, la classica lamentela polemica secondo cui non ci sono fondi o, meglio, non si riesce a gestire in maniera efficace ed efficiente il capitale a disposizione. In Friuli ed Umbria invece si ha il caso contrario: c'è più potenzialità finanziaria piuttosto che di Economia Civile.

In conclusione, si può affermare che l'innovazione sociale si basa su quattro principi chiave: processi di co-creazione, *network* collaborativi composti da diversi attori (con diverse funzioni e, soprattutto, provenienze), bisogni sociali (laddove una comunità riscontra un determinato problema cercherà di risolverlo come priorità rispetto ad altri ambiti) e, infine, nuova ibridazione fra utenti e clienti (figure che in qualche modo producono, partecipano e ricevono quelli che sono i benefici).

L'innovazione sociale è fattibile e può essere uno strumento "provocatorio" per cercare di cambiare il sistema attuale.

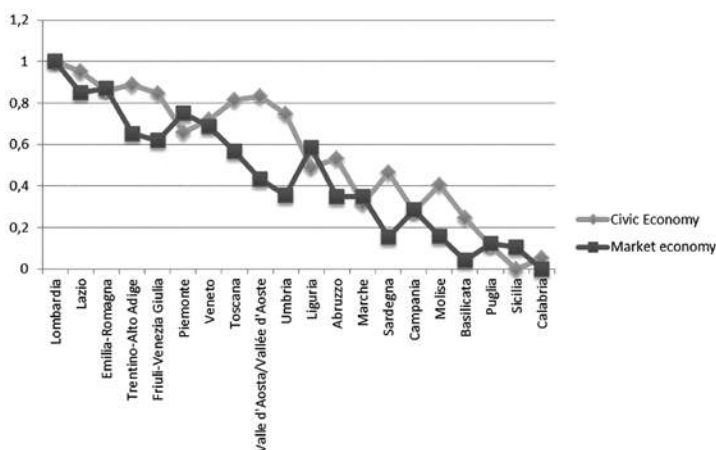


Fig. 2 – Economia Civile ed Economia di Mercato nelle regioni italiane.

## CONTRIBUTO

di Giulio Sensi

CNV Centro Nazionale per il Volontariato

Nel volontariato italiano si vivono, e si narrano, ormai da anni storie ed esperienze dense di piccole e grandi innovazioni. Una delle peculiarità più rilevanti consiste nella loro capacità di attivare meccanismi che rendono possibile il cambiamento e lo replicano ben al di fuori del loro territorio di riferimento. Questi meccanismi sono basati spesso sulla capacità di attivare risorse dormienti e di moltiplicare (scarse, ma pur sempre sufficienti) ricchezze esistenti. Di mettere nell'ingranaggio della Co-Produzione, oltre che se stessi, un olio molto particolare che si chiama "relazione". Ma prima di affrontare il tema centrale, appunto quello del valore delle relazioni, è necessario fare un passo indietro e azzardare qualche considerazione di contesto.

Ogni anno la Banca d'Italia pubblica un rapporto sulla ricchezza delle famiglie italiane<sup>1</sup>. È un'indagine significativa perché da una parte rappresenta una fotografia sulla polarizzazione della ricchezza -che anche nel nostro Paese è in lieve generale calo-, dall'altra fornisce le coordinate principali sull'andamento delle varie voci di ricchezza della famiglie. Pur presentando il difetto di essere un'indagine generale, presenta dei dettagli interessanti ed emblematici. Sconta però da alcuni anni la pena di dover essere presentata mediaticamente come uno dei tanti ingredienti da inserire nel "pentolone del lamento generale" della crisi che impediscono di focalizzare analisi più

<sup>1</sup> Banca d'Italia, *La ricchezza delle famiglie italiane* - anno 2013, n. 69 - 2014, [www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it). I dati riportati fanno riferimento all'anno 2014 e sono stati pubblicati successivamente alle Giornate di Bertinoro quindi aggiornati dall'autore.

ardite e dettagliate e soluzioni possibili. Diventa un po' come la "zuppa del supermercato" raccontata dall'attore Ascanio Celestini, fatta da tanti ingredienti che non sanno ormai più di niente che finiscono per dare alla zuppa l'unico sapore possibile: di niente appunto. E il niente equivale alla conservazione.

I giornalisti e i comunicatori che lavorano sui temi dell'Economia Civile si trovano spesso a dover costruire cornici interpretative nuove di fenomeni antichi per poter raccontare la realtà senza replicare i soliti stereotipi. Un esempio molto rappresentativo è quello relativo all'altra apparente faccia della ricchezza, la povertà: cosa significa raccontare oggi la povertà? In che modo la povertà oggi è un fenomeno in buona parte profondamente diverso rispetto a venti o più anni fa?

Un buon modo per analizzare, raccontare, comprendere e far capire ciò che viviamo è guardare al suo apparente contrario e spiegare i fenomeni sulla base di quello che sono, ma anche di quello che non sono o che potrebbero essere. Ecco allora che la ricchezza e la povertà diventano due concetti la cui interpretazione può e deve essere intrecciata, la cui narrazione può e deve essere simmetrica e contemporanea e nutrirsi a vicenda per non scadere in semplificazioni o banalizzazioni.

La Banca d'Italia rende noto, ad esempio, che alla fine del 2013 la ricchezza netta delle famiglie italiane era pari a 8.728 miliardi di euro, corrispondenti in media a 144.000 euro pro capite e a 356.000 euro per famiglia. Le attività reali rappresentano il 60% per cento del totale delle attività, quelle finanziarie il restante 40 per cento. La ricchezza abitativa supera i 4,9 miliardi di euro e le abitazioni rappresentano l'85% del totale delle attività reali e i fabbricati non residenziali il 6 per cento.

Senza entrare nel merito dei dibattiti accademici e culturali sulla composizione delle ricchezze, questo semplice dato aggregato ci serve ad affermare -ma è un fatto assai noto- che uno dei blocchi alla crescita nel nostro Paese è rappresentato non tanto dal fatto che la ricchezza stia diminuendo -sta diminuendo, ma non quanto la crisi po-

trebbe far pensare-, bensì dal fatto che le ricchezze sono ferme, accumulate e dormienti e in buona parte rappresentati da beni immobili. Nutrono solo se stesse, e peraltro sempre meno.

Sono accumulazioni piuttosto che risorse, senza considerare la polarizzazione crescente e l'aumento conseguente dell'indice di Gini. A dimostrarlo è soprattutto il dato relativo al rapporto fra ricchezza e reddito disponibile: come afferma la stessa Banca d'Italia, nonostante il calo degli ultimi anni, le famiglie italiane mostrano nel confronto internazionale un'elevata ricchezza netta, pari nel 2012 a 8 volte il reddito lordo disponibile; tale rapporto è comparabile con quelli di Francia, Giappone e Regno Unito e superiore a quelli di Stati Uniti, Germania e Canada. Il rapporto fra attività reali e reddito disponibile lordo, pari a 5,4, è inferiore soltanto a quello delle famiglie francesi<sup>2</sup>. Nel nostro Paese il principale problema legato al tema della ricchezza risiede nella "immobilità" della stessa in capo a chi già ne è possessore, determinando così un blocco di chi non ha opportunità. Oggi, pertanto, per capire la povertà bisogna prima capire la ricchezza. E per capire la fatica di ciò che si muove è necessario guardare alla stasi di ciò che è fermo.

Questa premessa serve a focalizzare il tema della Co-Produzione come chiave di lettura per l'auto-sviluppo degli attori dell'Economia Civile e nello specifico da un particolare punto di vista quale quello del volontariato. Guardare al tema della Co-Produzione come occasione per cambiare la propria consapevolezza e trasformarsi in attori integrati in territori che faticano ad innovarsi, ma che non hanno altre possibilità per sbloccarsi.

Da questo punto di vista il volontariato è uno degli attori potenzialmente più importanti perché capace di muovere ricchezze immateriali che generano e rigenerano benessere e coesione sociale: al pari della cultura anche le ricchezze relazionali, come insegna anche il lavoro di ricerca di AIC-

<sup>2</sup> Sul tema si vedano anche i "*Global wealth report*" del Credit Suisse. [www.credit-suisse.com](http://www.credit-suisse.com)

CON, possono creare opportunità di crescita qualitativa. Accettare la sfida della Co-Produzione significa intendersi e guardarsi con lenti completamente nuove rispetto al passato e togliersi di dosso anche le comode etichette che la società affibbia a molti soggetti di quello che ancora definiamo Terzo settore. Significa, prima ancora che guardare a come immettere le risorse, materiali e immateriali, nel meccanismo della Co-Produzione, ricollocarsi nel meccanismo produttivo di benessere territoriale, trovando un ruolo che esalti le potenzialità di ciascun attore e lo metta in condizione di generare maggior valore proprio in virtù della sua complementarietà con altri.

Per usare una metafora calcistica, non basta avere buoni giocatori: ammesso che ci siano, bisogna che vengano allenati e messi in campo bene da buoni allenatori. A quel punto anche in assenza di campioni si possono fare molte belle cose, a patto che la squadra, appunto, funzioni.

Ma prima ancora che un nuovo paradigma di azione, serve un nuovo paradigma di lettura del proprio ruolo dentro la società. Questo vale anche per tutta l'Economia Civile troppo spesso, almeno in Italia, confinata in comodi stereotipi che non la aiutano a svilupparsi e innovarsi. Ma che ne ripropongono una lettura e una narrazione un po' attempata, ancora legata ad un'idea un po' vecchia di Terzo settore. Fuori dalle letture standard, quelle che i media spesso ripropongono, c'è un mondo ancora più interessante. Il tema che le Giornate di Bertinoro propongono nel 2014 dimostra anche tutto questo.

Allo stesso modo, per capire il non profit bisogna prima guardare anche al *for profit*, alle dinamiche in atto nelle istituzioni pubbliche. Per poter comprendere i meccanismi sostitutivi che il non profit ha avuto all'interno del mondo dell'assistenza, della sanità e dell'istruzione, è necessario integrare la lettura dei dati del recente Censimento Istat sulle Istituzioni Non Profit con quella dei dati riferiti al Censimento dell'Industria e dei Servizi.

Come ricorda Istat, dai dati censuari presentati emerge un dinamismo interno al sistema, rappresentato anche dall'effetto "sostituzione" tra un settore e l'altro in termini

di occupazione e unità economiche; se da una parte diminuisce l'occupazione dipendente nell'istruzione e nella sanità e assistenza sociale pubblica (rispettivamente -10,3% e -8,6%), dall'altra aumenta nelle stesse attività economiche il numero degli addetti nel non profit (+78mila nell'istruzione, +123mila nella sanità e assistenza sociale) e nelle imprese (rispettivamente +13mila e +148mila). Si tratta di una conferma del progressivo ampliamento dei servizi di mercato, chiaramente, come ricorda sempre l'Istat, misurato dal Censimento.

Il fatto che i confini fra i vari settori -e dovremmo avere l'ardire di sostenere che non esistono più i settori come intesi fino a pochi anni fa- siano varchi aperti significa che il cambiamento di modello produttivo di benessere è già in corso. Un esempio molto semplice di questa interconnessione proviene dal mondo della piccola impresa: parlando con alcuni artigiani, riflettevamo su come una buona parte di loro faccia già i conti con alcuni principi e valori del non profit. Se da una parte molte imprese sono ormai incapaci di produrre utili rilevanti -danno lavoro e si tengono sostanzialmente in piedi, sono profit o non profit?-, dall'altra molte di esse sopravvivono proprio grazie al *capitale relazionale*: anche in questo modo il meccanismo del volontariato viene trasposto al *for profit*. Significa che parte dei loro *asset* più importanti, e spesso non esiste piena consapevolezza rispetto a questa potenzialità, possono essere la fiducia, la capacità di attivare reti, relazioni e sinergie, la qualità e l'innovatività dei servizi che si offrono o dei beni che si producono.

Ciò che emerge dall'osservazione di questi due mondi è che oggi non è tanto il non profit ad avere bisogno del *for profit*, quanto piuttosto viceversa: ciò comporta uno sradicamento dei modelli e dei paradigmi di lettura di queste due sfere e, più in generale, della società nel suo complesso. Intervenendo al Festival del Volontariato di Lucca nel 2014 in una tavola rotonda che cercava di raccontare come i valori fondanti del volontariato potessero essere alla base di una concezione più ricca e completa di lavoro, il direttore di AICCON Paolo Venturi ricordava come "il

volontariato assume una valenza multipla: non solo *locus* della solidarietà e della reciprocità, ma anche *locus* per educare ad nuova imprenditorialità<sup>3</sup>.

Le motivazioni di questa conclusione risiedono nella considerazione della valenza pedagogica del dono e sul valore motivazionale, centrale nel volontariato, che è il motore del carattere generativo e quindi anche in una certa misura “imprenditoriale” del volontariato stesso.

Leggendo il tema con le lenti della Co-Produzione, il passaggio è proprio il superamento della visione dualistica dell'economia (c'è un'economia che crea ricchezza e un'Economia Civile o sociale che la redistribuisce) per costruire un paradigma co-produttivo, nel quale l'Economia Civile dismette quell'alone assistenzialista e buonista per acquisire quella dignità co-produttiva che in parte, e con un processo faticoso, ha già conquistato sul campo.

A sostegno di queste nuove chiavi di lettura ci arrivano anche alcuni dati, e conseguenti “saperi”, dalla ricerca sociale sul volontariato. Bisogna però saper leggere in maniera articolata alcuni studi molto utili sul volontariato per poterne cambiare le letture e le narrazioni.

Quanto di questo cambiamento di paradigma offerto dalla Co-Produzione sia consapevolizzato dal volontariato stesso è difficile da dire, ma esistono sicuramente diverse dimensioni e velocità che raccontano prima di tutto di un elemento centrale su cui sarebbe necessario un approfondimento: che gli stessi dualismi interni al Terzo settore (cooperazione/volontariato, grandi centrali/piccole associazioni, scale locali/sovra-locali, natura pubblica/privata dei finanziamenti) sono sempre meno utili a comprenderne i meccanismi più importanti e innovativi.

Sul numero di ottobre 2014 del Magazine *Vita*, Giuseppe De Rita, intervistato dal direttore Giuseppe Frangi, riflette sulla riforma del Terzo settore proponendo il superamento della coesione sociale come “categoria ormai consumata”. “Semmai -aggiunge De Rita- può scommettere

<sup>3</sup> Paolo Venturi, *Volontariato, "locus" dell'imprenditorialità*, [www.vita.it](http://www.vita.it)

su una funzione di connettività, cioè di mettere in rete le intelligenze. Ma per fare questo deve fare un grande salto culturale, perché oggi il suo orizzonte è ancora troppo lontano da quello che è il terreno naturale dell'imprenditorialità". Occorre definitivamente distruggere il tabù della contrapposizione imprenditoriale/volontario (non di impresa/organizzazione di volontariato).

E per fare questo occorre riflettere ancora in profondità sulla contrapposizione profit/non profit. Non per superarla, non siamo ancora a questo punto e forse non lo saremo mai (almeno in Italia), ma per guardarla in modo non ideologico, bensì pragmatico. In questo senso il volontariato stesso, se inteso non solo ma anche e primariamente come quel fenomeno strutturato che riguarda le organizzazioni costituite ai sensi della legge 266, è attraversato da cambiamenti profondi che hanno già scardinato i classici strumenti di lettura che la scienza sociale gli aveva affibbiato.

Un elemento su tutti lo dimostra: i dati più interessanti per leggere tali cambiamenti sono anche economici e non più prettamente sociologici. Emerge chiaramente, anche se è un dato strutturale di tutto il non profit, che già la fonte di finanziamento prioritaria è di provenienza privata e non pubblica (86,1% contro 13,9%)<sup>4</sup>; che il 66% delle entrate complessive sono private; che il non profit è sempre più orientato al mercato; che la tenuta economica delle organizzazioni di volontariato dipende direttamente dalla sua capacità di differenziare le forme di finanziamento<sup>5</sup>; che i nuovi progetti per rispondere ai bisogni del territorio sono avviati prevalentemente con risorse proprie (65,1%); che l'affidabilità bancaria del volontariato è alta grazie alla sua capacità di reperire risorse -econo-

<sup>4</sup> Istat, *Censimento sulle Istituzioni Non Profit*, censimentoindustriaeservizi.istat.it

<sup>5</sup> Centro Nazionale per il Volontariato e Fondazione Volontariato e Partecipazione, *Struttura e Dinamica delle Organizzazioni di Volontariato in Italia – rilevazione 2014*, [www.volontariatoepartecipazione.eu](http://www.volontariatoepartecipazione.eu)



niche, ma anche relazionali- a garanzia<sup>6</sup>; che il volontariato organizzato è una pratica consolidata nel tempo (nel 76,9% dei casi una persona vi si dedica da tre o più anni) e che il valore delle relazioni sociali è una delle motivazioni principali di chi fa volontariato<sup>7</sup>. In definitiva queste tracce di dati, ma ve ne sono molti altri, dimostrano che già il volontariato è un attore capace di mettere in campo nuove e proprie risorse per il benessere delle comunità in cui opera.

Vi sono anche altri dati che dimostrano la fatica e certi limiti storici e culturali difficili da superare: primo fra tutti l'incapacità ancora conclamata a fare rete con il privato e le altre organizzazioni di volontariato, mentre con il pubblico i rapporti -che siano di dipendenza o sulla carta coproduttivi- sono più diretti. Questo dimostra in una certa misura la pervasività della politica dentro il volontariato, ma questo punto, qui appena accennato, meriterebbe approfondimenti.

Un ulteriore aspetto riguarda proprio il valore delle relazioni per la costruzione di benessere delle persone e in particolare della popolazione giovanile. Con la proposizione del Rapporto sul Bes (Benessere equo e sostenibile)<sup>8</sup>, l'Istat sottolinea alcuni aspetti non scontati anche se non propriamente nuovi nella ricerca sociale. "Le reti relazionali -si legge nel Rapporto sul Bes- sono una risorsa importante che consente di perseguire i propri fini potendo contare su risorse aggiuntive rispetto al capitale economico e culturale di cui il soggetto dispone. Nel nostro Paese contribuiscono anche in misura significativa al benessere collettivo, perché le reti di solidarietà familiari, amicali

<sup>6</sup> Fondazione Volontariato e Partecipazione-Ufficio Studi del Banco Popolare, *Le organizzazioni di volontariato in Italia – Tra performance economiche, caratteri strutturali e questioni di credito*, [www.volontariatoepartecipazione.eu](http://www.volontariatoepartecipazione.eu)

<sup>7</sup> Fondazione Volontariato e Partecipazione, Istat, CSVnet, *Attività gratuite a beneficio di altri*, [www.istat.it](http://www.istat.it)

<sup>8</sup> Istat, Bes 2014, *il Benessere Equo e Sostenibile in Italia*, [www.istat.it](http://www.istat.it)

e dell'associazionismo sono un tradizionale punto di forza che supplisce alle carenze delle strutture pubbliche. Le reti informali comprendono l'insieme delle relazioni interpersonali che gravitano e si intrecciano attorno alle persone. All'interno delle reti si mobilitano le risorse umane e materiali che assicurano sostegno e protezione sia nei momenti critici e di disagio, sia nello sviluppo della vita quotidiana”.

Un tema che non è indagato ancora a sufficienza però riguarda proprio il ricordato valore delle relazioni come risorsa immateriale per creare innovazione, lavoro e reddito. Oltre alla protezione sociale che la costruzione di reti relazionali può assicurare, esiste appunto un capitale da spendere nella creazione di lavoro. A sostegno di questa argomentazione c'è la semplice osservazione di una fetta importante e interessante di mondo giovanile che riesce oggi ad inventarsi un lavoro puntando proprio sulla capacità di attivazione di reti relazionali oltre che su idee innovative. È facile osservare come spesso un ingrediente fondamentale di queste relazioni sia rappresentato dalle esperienze associative e di volontariato svolte. In definitiva dalla capacità di costruire un senso civile e sociale della propria crescita individuale.

Queste tendenze raccontano molto su come una speranza per il futuro arrivi da nuovi modelli di sviluppo capaci di creare lavoro, opportunità e benessere per chi assume un diverso punto di vista di se stesso e della società. Per chi accetta la sfida di vivere connettendo la propria intelligenza alle altre.

## CONTRIBUTO

di Fabio Renzi

*Segretario Generale Fondazione Symbola*

Symbola è la Fondazione per le qualità italiane. Nasce nel 2005 con l'obiettivo di promuovere un nuovo modello di sviluppo orientato alla qualità in cui si fondono tradizione, territorio, ma anche innovazione tecnologica, ricerca, design. Quella che abbiamo chiamato *soft economy*: un'economia della qualità in grado di coniugare competitività e valorizzazione del capitale umano, crescita economica e rispetto dell'ambiente e dei diritti umani, produttività e coesione sociale.

L'originalità di Symbola è quella di essere un movimento culturale in forma di Fondazione che mette insieme - "simbolo" vuol dire appunto "mettere insieme, far coincidere" - soggetti diversi fra loro, personalità ed organizzazioni del mondo economico ed imprenditoriale, della cittadinanza attiva, delle realtà territoriali ed istituzionali, del mondo della cultura. Una *lobby* buona, democratica e trasparente, che parla alla politica, alle istituzioni e all'economia per promuovere un nuovo *Made in Italy* sempre più attento al "chi", al "come" e al "dove" si producono beni e servizi, che promuove la conoscenza e la "rappresentazione" - che è cosa ben diversa dalla rappresentanza che è compito e mestiere di altri soggetti - di quelle esperienze che raccontano le nuove forme e le nuove geografie della produzione del valore in Italia attraverso studi, ricerche, occasioni di incontro, dibattito e confronto. Sono esperienze sempre più segnate dai traccianti della *green economy*, della cultura e della coesione sociale.

Con il nostro ultimo rapporto "Coesione è Competizione", realizzato insieme a UNIONCAMERE e al Consorzio AASTER, con il partenariato di AICCON, presentato in occasione del nostro Seminario Estivo, abbiamo ana-

lizzato come le imprese coesive hanno registrato nel 2013 aumenti del fatturato, rispetto al 2012, nel 39% dei casi. Si tratta di quelle realtà fortemente legate a comunità di appartenenza e territorio in cui operano, che investono nel benessere economico e sociale, nelle competenze e cura dei propri lavoratori, nella sostenibilità, nella qualità e bellezza, radicate nella filiera territoriale e attente a soddisfare le esigenze di fornitori, clienti e *stakeholder* in generale, che hanno relazioni con il non profit e le istituzioni territoriali. Solo il 31% delle imprese “non coesive” nello stesso periodo ha registrato aumenti di fatturato. E anche sul fronte dell’occupazione il 22% delle imprese coesive ha dichiarato un aumento degli occupati, tra il 2012 e il 2013, contro il 15% delle altre.

Tra i molti esempi che si possono fare di impresa coesiva trovo particolarmente interessante quello di Gucci che insieme a Banca CR Firenze ha sviluppato un progetto per facilitare il percorso di accesso al credito delle oltre 600 aziende della filiera Prodotto Finito Pelletteria Gucci. Dalla condivisione informativa tra Banca e azienda leader al rating qualitativo formulato da Gucci sulla base dell’affidabilità del fornitore, la capacità di rispettare gli standard qualitativi fissati nel contratto di filiera relativi al prodotto, ma anche al processo produttivo rispettoso delle tutele dei lavoratori e dell’ambiente. Essere più competitivi lavorando sui fattori coesivi, è questa l’esperienza di Gucci quando assume il ruolo di facilitatore e sponsor della nascita di reti tra le imprese della sua filiera per renderle più libere ed autonome, per favorire il trasferimento e la diffusione delle conoscenze e delle innovazioni, per realizzare economie di scala, per facilitare l’accesso al credito e rendere più trasparente ed equa la filiera anche per i più piccoli subfornitori. Sono aspetti una volta laterali, apparentemente solo tecnici, che, mentre prima stavano dietro le quinte della attività delle aziende, oggi sono sempre più all’attenzione di un consumatore/cittadino che esprime nuove domande sociali, nuovi orientamenti etici e culturali ispirati alla sobrietà, alla sostenibilità e alla condivisione.

Emerge così la nuova figura del consum-attore, del *prosumer*, del co-produttore che vuole la tracciabilità del “come”, del “dove” e del “chi” e che grazie al web costringe le imprese ad un confronto diretto e continuativo. Oggi tutte le più grandi aziende del vino italiano (le quali nel 2013 hanno registrato 5,6 miliardi di euro di *export*) sono impegnate in strategie di *carbon footprint* perché i loro clienti chiedono di sapere se il vino che bevono è il frutto di un’idea di qualità, sempre più inclusiva e integrale anche se non integralista, che incorpora anche la sfida al cambiamento climatico. Dimensioni, aspetti, questioni, variabili che prima erano fuori dal perimetro della produzione entrano e modificano il profilo dell’impresa che diventa così sempre più “sociale” anche quando non lo è dal punto di vista normativo e giuridico. Come non vedere che oggi l’ambiente non è più solo un diritto dei cittadini ma una componente essenziale di qualsiasi strategia competitiva. Quando si è verificato il terremoto in Emilia-Romagna, molte produzioni di eccellenza ai vertici dei mercati mondiali hanno rischiato di uscirne ridimensionate perché collocate all’interno di capannoni industriali obsoleti: in altri termini, si era di fronte ad imprese avanzatissime dal punto di vista della produzione ma arretratissime dal punto di vista delle loro strutture edilizie.

Un altro fattore da tenere in forte considerazione è il ruolo della cultura che sempre più lavora per la manifattura tanto che oggi si parla di “manifattura culturale” non solo nell’ambito dei prodotti finiti ma anche dei semilavorati. Non a caso, l’Italia è un Paese famoso perché produce beni ad alto valore d’uso ma anche ad alto valore estetico-simbolico. Come non vedere che, a fronte dell’indebolimento e del restringimento delle politiche pubbliche di cura e assistenza, le imprese inventano inedite esperienze fortemente specifiche e territorializzate di *welfare* aziendale. La società -nelle sue variabili ambientali, culturali e sociali- irrompe così all’interno del perimetro dell’impresa, cambia i mercati e propone un’idea di economia che ritroviamo nelle parole di Giacomo Beccattini: “una via importante da seguire è quella di una diversa lettura

ra della storia del pensiero economico e, in particolare, della tradizione italiana. Se noi riuscissimo ad individuare una tradizione italiana diversa da quella che è diventata *mainstream*, che presenta tutta una sua genealogia, questa sarebbe un'operazione di primaria importanza perché significherebbe mostrare che una scienza economica che punta sulla fiducia, sui beni relazionali e sulla felicità non è la trovata effimera di qualche economista scontento, ma è piuttosto un ritorno a un modo italiano (o diciamo mediterraneo) di concepire la scienza economica come mezzo per l'incivilimento della nazione".

La proposta di Symbola è quella di leggere i cambiamenti in atto come "riattualizzazione", "reinterpretazione", "riemersione" di caratteri antichi e impliciti dell'esperienza italiana di tenere insieme economia e società. Quello che per le economie figlie di altri modelli e latitudini è una recente acquisizione per noi è la riscoperta e rivalutazione del nostro patrimonio antropologico più profondo che dalle metropoli etrusche diverse per loro specializzazione produttiva passa per i Comuni e arriva ai Distretti industriali.

Dopotutto, il *Made in Italy* è figlio di una delle rivoluzioni più importanti mai avvenute: quella dei comuni, quando i liberi e capaci in gran parte artigiani e commercianti scelsero una forma politica -il comune- corrispondente al loro anelito di libertà economiche e civili avviando una nuova straordinaria esperienza di coevoluzione tra economia e società. È nel nuovo spazio urbano di una vita che diventa essa stessa rappresentazione culturale, civile e religiosa che si sviluppano nuovi gusti, si affermano modi e mode, nascono riti e si formano tradizioni. Un universo di oggetti, di beni materiali e immateriali che alimenta saperi, abilità e talenti. Verrà più tardi l'epoca delle Signorie e qui incontriamo un'altra analogia. Molte delle imprese più capaci, più attente ai tempi nuovi, più coesive e per questo più competitive sono oggi dei veri e propri *leader* territoriali. Sono delle nuove Signorie capaci di dare rappresentazione e identità, di fare coesione al posto di una politica e di istituzioni locali sempre più deboli e delegittimate. Comunque non si può non pensare che le imprese

coesive, seppur più competitive perché più sociali in senso lato, esauriscano lo spazio del sociale. Lo spazio sociale è anche uno spazio politico e, quindi, non si esaurisce solo in una visione imprenditoriale (“centrica”): e questo è un ulteriore e non secondario aspetto che rende cruciale il tema del rapporto con queste nuove forme d’impresa.

## CONTRIBUTO

di Aldo Soldi

*Direttore Generale Coopfond*

Presso l'Università Bocconi a Milano si è recentemente svolto un evento, "Il Salone della Responsabilità Sociale", dal titolo alquanto evocativo: *"Processi collaborativi, rinasce il futuro"*. Se guardiamo il titolo di questa edizione de "Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile" (*"Dal Dualismo alla Co-Produzione"*) ci accorgiamo che l'uso del prefisso "co" è un elemento importante ed accomunante. Vuol dire che l'Italia si sta muovendo nella direzione giusta, direzione imboccata peraltro anche da G8, Europa, mondo accademico e luoghi di pensiero. Ci troviamo di fronte ad un fenomeno forte ed importante, ad una tendenza in fase di maturazione, rispetto alla quale è opportuno riflettere al fine di coglierne gli elementi più significativi e cercare di fornire qualche indirizzo.

Dentro questo dibattito la cooperazione tutta (e non solo quella di tipo "sociale") si inserisce a pieno titolo e da protagonista, consapevole del proprio peso e delle proprie responsabilità. Per esercitare pienamente questo ruolo, la cooperazione deve mostrare apertura mentale, capacità di contaminazione ed anche di autocritica che la mettano nelle condizioni di dialogare con tutti gli altri soggetti dell'economia sociale e nei processi di Co-Produzione. Fondamentale, affinché i processi di Co-Produzione possano svilupparsi, è la comprensione delle necessità in termini di risorse, anche di natura finanziaria, espresse dai soggetti protagonisti. Nel Rapporto Italiano della *Social Impact Investment Task Force* del G8 è esplicitato come i fondi mutualistici siano uno strumento di debito "maturo" all'interno del sistema finanziario italiano. In Italia nell'ultimo ventennio i fondi mutualistici hanno affiancato le imprese cooperative in modo molto signifi-



cativo (per esempio, Coopfond ha attivato oltre 700 interventi in 20 anni e negli ultimi tre ha sostenuto direttamente 137 progetti provenienti da cooperative). Ritiene perciò importante che questo ruolo venga riconosciuto e non superficialmente valutato ed ha tutto l'interesse e l'intenzione a crescere, svilupparsi e continuare a svolgere questo ruolo a sostegno della componente cooperativa dell'Economia Sociale.

Lo stesso Rapporto annovera Coopfond all'interno di un elenco di buone pratiche italiane nel campo dei finanziamenti all'impresa sociale; per il Fondo mutualistico di Legacoop essere una buona pratica nel campo del finanziamento all'impresa sociale significa, anzitutto, la *trasparenza* nello svolgere l'attività finanziaria, tant'è che nei documenti di rendicontazione sociale di Coopfond viene esplicitata la derivazione delle risorse del Fondo, gli impieghi e i criteri utilizzati per la selezione dei progetti finanziati. In secondo luogo, significa avere a disposizione del *capitale paziente*, impiegato nelle cooperative per periodi di media-lunga durata e con un rendimento atteso limitato, non paragonabile a quello del capitale investito in attività finanziarie di diversa natura. Inoltre, questo tipo di attività finanziaria richiede una base relazionale tra i soggetti beneficiari ed erogatori, ovvero presuppone la conoscenza delle persone che promuovono l'impresa sociale. Sono palesi i danni provocati nel nostro Paese e nel mondo intero dall'attività finanziaria realizzata senza avere alla base delle relazioni solide e durature tra i soggetti coinvolti. In altri termini, chi svolge attività finanziaria nell'ambito della cooperazione lo fa anche all'interno di rapporti interpersonali, valutando le idee e i progetti dei proponenti, il contesto ambientale ed il significato sociale. Chi svolge attività finanziaria in questo ambito deve anche predisporre a fare un lavoro di accompagnamento e di assistenza verso l'imprenditore sociale. È un'attività che si fonda sullo stare insieme e sulla costruzione di progetti comuni, perché l'attività finanziaria è solamente uno dei pezzi del "co" e, come tale, è un'attività che affianca ed accompagna.

Qualche elemento di riflessione proviene dalla cosiddetta “finanza pentita”, che si sta aprendo sempre più verso gli imprenditori sociali quasi pentendosi, appunto, di anni trascorsi a speculare in ambiti distanti dall’economia reale. Lo sviluppo di questa nuova attenzione, sebbene costituisca un elemento positivo, non deve condizionare l’agire dell’impresa sociale, la quale deve essere in grado di salvaguardare la propria originalità nei confronti di una finanza che comunque ha aspettative per rendimenti rapidi ed elevati. L’impresa sociale, come noto, è invece caratterizzata da rendimenti di lungo periodo e certamente non speculativi. Per tali motivazioni è importante ragionare su strumenti finanziari come i *social bond* e accogliere positivamente l’attenzione dimostrata da parte di operatori finanziari verso questo settore di attività.

Altro argomento da sottolineare riguarda la valutazione. È sempre più necessaria, infatti, una valutazione dell’impatto sociale delle attività che si vanno a finanziare, utile al soggetto finanziatore ma anche all’imprenditore sociale, in quanto lo costringe ad avere più chiari i propri obiettivi. Anche in questo caso bisogna porsi in una logica diversa, cioè quella del “co” in cui la valutazione è all’interno di un processo che comporta il darsi degli obiettivi chiari, dividerli e verificare se e come questi vengono raggiunti.

Concludendo, è importante considerare in termini nuovi i processi valutativi, per esempio iniziando a ragionare sulla realizzazione di un *rating* sociale e di altri strumenti di valutazione che si sommano al *rating* più propriamente economico-finanziario (cui, comunque, devono necessariamente sottostare anche le imprese sociali). Il *rating* sociale deve tenere conto di parametri diversi rispetto a quello economico finanziario ed è un esercizio su cui l’imprenditoria sociale deve impegnarsi e lavorare, al fine di essere propositiva anche sul terreno dell’elaborazione e della dotazione di nuova strumentazione.



GDB LAB

-

I LUOGHI DELLA CO-PRODUZIONE



## CONTRIBUTO

di Flaviano Zandonai  
Segretario Generale Iris Network

Il *focus* di questa sessione riguarda la possibilità, oggi, di generare e rigenerare legami, cioè rapporti di collaborazione fra persone e organizzazioni, avendo come punto di riferimento il territorio, ovvero un contesto sociale ed economico generalmente delimitato. Questi legami vanno considerati anche nella loro ambivalenza: essi non hanno sempre una valenza positiva, ma vengono spesso chiamati in causa come elemento che sostiene iniziative con l'obiettivo di produrre, in regime d'impresa, beni e servizi di interesse collettivo. I legami e il territorio, da questo punto di vista, non costituiscono uno sfondo indefinito (con una serie di vincoli di cui si prende atto), ma sono il frutto di una costruzione, di una serie di azioni ed iniziative il cui scopo è quello di costruire e ricostruire relazioni che cambiano l'ambiente, anche quello fisico. A tal proposito, questa sessione si potrebbe intitolare "Un paese ben coltivato", riprendendo il titolo di un libro di Giorgio Boatti dove si descrive un viaggio per l'Italia che riscopre l'agricoltura e, facendo questo, ritrova sé stessa. L'autore narra di venti iniziative nell'ambito dell'attività agricola, del modo in cui si reinterpreta la funzione agricola del Paese e di come questo contribuisca a cambiare i connotati del territorio, in senso fisico e non solo. Citando l'autore: "Certo che la fitta trama del lavoro umano ha lasciato il suo segno ovunque, trasformando tutto. Mi viene in mente una pagina in cui Leopardi spiega che tutto quanto cade sotto i nostri occhi e quello che chiamiamo «naturale», in realtà, di naturale ha ben poco, poiché quasi tutto è opera del lavoro umano, dai campi ai boschi, allo scorrere dei fiumi. Un rimando che mi manda lontano, ai libri letti tanti anni fa."

Dunque, riprendendo questa metafora, è possibile affermare che oggi quando si parla di “lavorare sul territorio” si intendono non solo le attività di arare un terreno o di costruire dei muri. Oggi si può andare oltre il dato del paesaggio fisico (molto artificiale e non naturale) e ragionare su come è possibile costruire e ricostruire legami e relazioni anche su temi immateriali, per produrre beni e servizi che non possiedono una dimensione fisica (tipica, per esempio, del raccolto agricolo) ma hanno a che fare con iniziative nell’ambito del *welfare*, della produzione culturale e non solo dell’agricoltura. Il tutto, però, è condizionato al tessere legami, al rapporto fra impresa e territorio e fra azione collettiva e contesto territoriale.

In questa sessione si parlerà di tutto ciò, con un linguaggio diverso e, forse, meno caratteristico di quello delle sessioni precedenti, focalizzando l’attenzione su due aspetti: in primo luogo, il dato narrativo (ovvero il narrare delle storie); in secondo luogo, il dato biografico (le biografie delle persone sono importanti altrimenti non si comprende del tutto il meccanismo di tessitura dei legami, attraverso il quale si generano organizzazioni, istituzioni e progetti che, concretamente, creano impatto sociale). Pertanto, in questa sede si cercherà di presentare delle storie, che narrano il modo in cui si può ricostruire il legame con il territorio, inserendo anche dati di carattere biografico. Storie di territori diversi che coprono tutta l’Italia e che descrivono ambienti e contesti molto diversi fra loro (non solamente appartenenti al mondo dell’Economia Sociale/Civile).

## CONTRIBUTO

di Marco Cataldo

*Officine Cantelmo (Lecce) e CoopStartUp*

La Cooperativa “*Lecce Città Universitaria*” nasce nel 2007 e da sette anni gestisce uno spazio pubblico nel centro storico di Lecce chiamato “Officine Cantelmo”. Nel XX secolo le “Officine Cantelmo” erano una fabbrica del ferro gestita dall’omonima famiglia, uno dei primi esempi di produzione innovativa artigianale e di confronto con il territorio locale.

Il percorso imprenditoriale viene interrotto dagli eredi della famiglia, lasciando alla città un edificio in stato di abbandono che il Comune di Lecce ha recuperato attraverso un percorso di rigenerazione urbana per poi affidarlo alla cooperativa. Qui inizia la nostra storia. Giovanni, con alle spalle un *background* ed esperienze associative molto diverse, che decisero di fondare una cooperativa e cogliere la sfida della gestione di uno spazio pubblico. Sono gli anni della crescita dell’Università del Salento, ma al contempo la città era manchevole rispetto alla soddisfazione di alcuni bisogni del territorio.

In questo contesto, non c’è stata solo la volontà dei sette ragazzi soci fondatori della cooperativa, ma anche una forte sinergia con gli enti locali e, in particolare, con la Regione Puglia che ha investito negli spazi pubblici per renderli luoghi di Co-Produzione e propulsori di innovazione sociale.

La cooperativa concentra i suoi sforzi nei primi anni di attività sui servizi universitari. Nasce infatti la prima *casa editrice universitaria pugliese* per consentire agli studenti di reperire testi universitari a un prezzo accessibile. La casa editrice si è caratterizzata per la produzione di testi in formato digitale secondo il modello del cosiddetto “libro su richiesta”, generando un mercato con bassi co-



sti di produzione. Viene poi avviato il progetto di produzione del *merchandising* universitario subito dopo. Ecco il primo errore: adottare un classico modello di *merchandising*, senza comprendere nell'immediato che il modello vincente era, invece, quello di valorizzare le risorse già esistenti sul territorio. Quest'ultimo, infatti, proponeva una grande operazione di *merchandising* sociale, con prodotti realizzati in collaborazione con la cooperativa "Made in Carcere", costituita da donne detenute. Compreso ciò, la Cooperativa "Officine Cantelmo" decise di unirsi a questa esperienza per avviare una produzione con duplice marchio ("Made in Carcere" e "Unisalento").

La seconda proposta vincente nacque dalla consapevolezza che il territorio non può dare risposte solo agli studenti universitari. Nella città di Lecce c'è un grande fermento culturale e, in tal senso, la domanda da soddisfare proviene non solo dagli studenti, bensì da tutti i giovani che vogliono mettersi in gioco. Nasce così una nuova esperienza imprenditoriale *spin off* di "Officine Cantelmo": un'altra giovane cooperativa chiamata "Cercoalloggio" per favorire l'incontro tra domanda ed offerta di alloggi per universitari.

Le "Officine Cantelmo" si ritagliano anche il ruolo di trasmettere ad altri giovani la possibilità di fare impresa. Oltre allo spazio delle "Officine Cantelmo", la Cooperativa gestisce anche un'altra struttura, la Mediateca Polifunzionale, definita dalla Regione Puglia un "laboratorio urbano" all'interno del quale è stato ideato uno spazio dedicato al tema "*lavoro*", inteso non in maniera classica come incontro fra domanda e offerta, ma che prende in considerazione tutti i servizi degli *stakeholder* che guardano al mondo del lavoro.

"Officine Cantelmo" si occupa anche di *formazione*. Abbiamo sempre ritenuto importante non solo fornire servizi, ma anche avviare processi formativi.

Un altro tema centrale per le "Officine Cantelmo" è quello della musica. Siamo i promotori di "Officine della Musica", un progetto di formazione e di valorizzazione delle band emergenti. A band nuove e sconosciute, vengono proposti percorsi formativi e affiancati grandi

nomi, dando loro la possibilità di incidere un disco e di promuoverlo a livello nazionale.

In generale, la *cultura* è sempre stato un aspetto trasversale della cooperativa. Lecce è una città molto fertile dal punto di vista culturale, grazie anche agli investimenti fatti da enti locali e Regione. La cultura è un tema fondamentale tramite cui si creano spazi di Co-Produzione: i tanti progetti formativi, infatti, sono luoghi dove ci si confronta e si possono trasmettere conoscenze e competenze ad altre persone.

“Officine Cantelmo” ha anche colto la sfida lanciata da Legacoop e Coopfond sul tema delle start-up cooperative. Nasce così “Coopstartup Puglia”, la sperimentazione pugliese del progetto nazionale, volto a favorire la nascita e lo sviluppo di cooperative. Questo progetto non affianca solamente la cooperativa nella fase di pre-startup, ma l’accompagna nell’avviamento e, soprattutto, la segue nei suoi primi anni di vita. L’iniziativa, di grande valore aggiunto e condiviso, ha portato alla nascita di un “incubatore diffuso”: grazie a una serie di *partner* che hanno qualcosa in comune con “Officine Cantelmo”, l’incubatore agisce su più luoghi, non in uno soltanto, dove le cooperative possono seguire la formazione ed essere preparate per il loro lancio. Coopstartup oggi ha più di 135 candidature, ovvero 135 realtà (composte da un gruppo minimo di tre persone) che hanno aderito a questo progetto e che richiedono di essere guidate nel percorso. Questo è un grande risultato per “Officine Cantelmo”, Coopfond, Legacoop e tutto il territorio di riferimento.

In conclusione, la definizione di “Officine Cantelmo” come luogo di Co-Produzione è riscontrabile sin dall’origine di questa esperienza. Otto anni fa, quando la Cooperativa è nata, il territorio esprimeva un bisogno legato ad esigenze degli studenti universitari; nel tempo, tale bisogno è maturato e si è allargato alla sfera culturale e, successivamente, alla necessità occupazionale delle persone appartenenti alla comunità di riferimento. Lo spazio delle “Officine Cantelmo”, quindi, è stato ripensato non soltanto in funzione di quello che la Cooperativa vo-

leva/sapeva fare, quanto piuttosto a delle proposte derivanti dall'interazione con altri soggetti con i quali la Cooperativa si è confrontata. In tal senso, è stato attivato un processo di progettazione partecipata che ha permesso di ripensare lo spazio delle "Officine" sulla base delle istanze provenienti da tutte le realtà del territorio, così che quello spazio fosse espressione di un processo di Co-Produzione di tutti gli attori coinvolti. Il processo di progettazione partecipata ha portato a tre nuovi obiettivi: la realizzazione di uno spazio di *co-working*, incubazione e una banca delle competenze.

Il modello "Officine Cantelmo" se da un lato presenta ancora dei difetti, dall'altro, ad oggi ha raggiunto buoni risultati grazie alla voglia di fare dei giovani e alla sinergia fra il pubblico, il privato e i cittadini, quest'ultimi considerati come attori primari e non meri clienti finali.

## CONTRIBUTO

di Andrea Paoletti

*Casa Netural (Matera) Rural Hub*

“Casa Netural” è uno spazio di *co-working* rurale, una rete partita da Matera, trasformata poi in un “incubatore di sogni”. “Casa Netural” è una realtà creativa, innovativa, dinamica, aperta, utile e collaborativa. Si fonda su condivisione, collaborazione e territorio: è un laboratorio dove sperimentare prodotti e progetti innovativi che in altri contesti non verrebbero sviluppati, guardando al futuro, alla qualità delle relazioni e della vita. L’obiettivo di “Casa Netural” è spingere le persone a trasformare i loro sogni in progetti professionali e di vita, ovvero portare l’innovazione sociale fuori dal mondo del lavoro, per farla diventare una parte della vita quotidiana delle persone.

Questo progetto ha, innanzitutto, cercato di rispondere ad un interrogativo, ovvero se il *co-working* può diventare un motore di sviluppo territoriale. Il *co-working*, infatti, è già stato sviluppato in grandi contesti urbani che presentano una notevole massa critica di persone e una maggiore disponibilità di risorse e progetti. La volontà, quindi, è quella di capire se spazi di *co-working* sono funzionali anche in contesti più piccoli.

Il progetto “Casa Netural” ha incontrato diversi vincoli: in primo luogo, la frammentazione del territorio e il relativo isolamento della Basilicata rispetto al resto di Italia. La frammentazione del territorio deriva anche da un numero esiguo di abitanti: circa 500 mila in tutta la regione, rispettivamente 80 mila e 60 mila nelle due città principali, Potenza e Matera, mentre il resto della regione si compone di paesi di piccole dimensioni. Il *co-working* e il mettersi in rete risulta, così, più difficile.

Un secondo vincolo è collegato alla cultura del “posto fisso e sicuro” e alla logica del finanziamento pubblico deri-

vante dalle politiche di fine anni '90 che hanno portato le persone a vedere l'impresa soltanto come il risultato della combinazione di alcuni finanziamenti, terminati i quali le imprese crollano. Ciò ha generato anche una cultura del "non rischio": se non c'è capitale, non si intraprende nessun tipo di progetto imprenditoriale.

Un ulteriore vincolo è la mancanza di ecosistemi che permettano lo sviluppo di impresa: essendoci una frammentazione territoriale, esiste anche una suddivisione all'interno dei vari sistemi che non comunicano fra di loro e non fanno rete. Sovente capita che un ente o un gruppo sia in grado di apportare un proprio contributo specifico, ma nella realtà non agisce quasi mai in rete con qualcun altro. Pertanto, l'ecosistema non si crea e non permette lo sviluppo imprenditoriale.

Un altro vincolo è la scarsa interazione (e collaborazione) fra settore pubblico e privato, che tendono a lavorare sempre su progetti scollegati tra loro. Inoltre, nel territorio è possibile osservare molta autoreferenzialità che non consente di comprendere fino in fondo come si agisce all'esterno della Basilicata. In particolare, si osserva che quando si cerca di introdurre progetti nuovi sul territorio vi è la tendenza a copiare quelli che hanno avuto un impatto positivo in altri contesti, senza tuttavia capire come questi si possano "scalare" sul proprio territorio.

Infine, la Basilicata soffre della carenza di figure professionali specifiche che favoriscano lo sviluppo di impresa. Molto spesso, infatti, le persone formate non cercano di avviare imprese sul proprio territorio, ma mettono a disposizione la loro conoscenza per sviluppare nuovi progetti altrove.

La principale opportunità di questo territorio periferico (quando si parla di *co-working* rurale ci si riferisce alla ruralità che sta alla periferia dei centri principali) è che, essendo ancora tutto da costruire, si presentano diverse possibilità e ambiti di sviluppo.

Il *co-working* rurale che è stato creato non è un ufficio, ma una casa (di circa 80 mq) nel cuore dei Sassi di Matera. I Sassi, Patrimonio dell'Unesco, sono al centro del di-

battito per comprendere come animarli al di là dei flussi turistici. È stata, quindi, creata una *community* di persone movimentata da valori condivisi: trasparenza, fiducia, collaborazione. Valori che molto spesso non sono presi in considerazione per creare una *community* ma che sono alla base del ragionamento stesso.

Come accennato all'inizio, "Casa Netural" è diventata nel tempo un "incubatore di sogni": i sogni professionali sono i "ganci emotivi" che permettono alle persone di sviluppare dei progetti partendo, innanzitutto, dai loro punti di forza e, in secondo luogo, dalle loro necessità.

"Casa Netural", avente forma giuridica associativa, offre al contempo uno spazio dove potersi incontrare e lavorare, servizi di consulenza e una *community* con cui confrontarsi, imparare ed ispirarsi, così come la concretezza di creare economia. Quest'ultimo aspetto non va sottovalutato in quanto l'intento di "Casa Netural" è quello di trasformare i sogni professionali delle persone in occupazione attraverso il metodo del "prototipo", ovvero invitando le persone a scrivere la propria idea, a condividerla con il più vasto pubblico possibile e a testarla. Dal canto suo, "Casa Netural" "presta" agli associati il "guscio" della forma giuridica dell'associazione e li accompagna nel loro percorso, aiutandole a testare i loro progetti sul territorio per verificarne il funzionamento.

Nonostante l'iniziale errore commesso di sottovalutare i vincoli del territorio, l'associazione nei primi due anni di vita ha già cercato di rimediare. L'esempio più eclatante ha generato "Casa Netural Diffusa". All'interno del modello di *business* dell'associazione, la voce che pesa di più è l'affitto dello spazio: rispetto alla possibilità di usufruire di uno spazio gratuito, quindi, c'è una parte di valore che non viene investita nella *community*. A questo proposito, è stata aperta una *call*, rivolta sia a soggetti pubblici che privati. Nei Sassi ci sono moltissimi luoghi abbandonati, anche comunali e l'intenzione iniziale era quella di richiederne l'usufrutto, vista la disponibilità informale del comune a sostenere il progetto. Tuttavia, il principale ostacolo in tal senso fu la mancanza di dialo-

go fra pubblico e privato, dovuta soprattutto alla logica di gestione dei beni pubblici come se fossero privati. I privati hanno conseguentemente offerto i loro spazi che sono entrati, così, a far parte del circuito di “Casa Netural Diffusa”. Attualmente, quindi, “Casa Netural” non presenta solo una sede principale, ma svolge le attività in una pluralità di spazi.

Infine, il più recente progetto in evoluzione prende il nome di “Netural Family” e riguarda la creazione di uno spazio legato al mondo femminile. La *community* al momento è composta da 30 mamme: l’obiettivo è quello di capire come il *co-working* di Casa Netural possa essere un luogo dove il mondo femminile si può affacciare per creare progetti di autoimprenditorialità.

## CONTRIBUTO

di Daniela Selloni

*Sharexpo, Milano*

“Sharexpo” potrebbe essere definito come un luogo di Co-Produzione “laterale” poiché riguarda una città intera (Milano) e un periodo limitato di tempo (il periodo in cui si svolgerà Expo 2015).

Più nello specifico, si tratta di un percorso volto alla sperimentazione della *sharing economy* durante Expo 2015: è un documento di indirizzo dove sono presentate istanze, riflessioni ed iniziative per la sperimentazione della *sharing economy* nella città di Milano, coinvolgendo la pubblica amministrazione, la società civile e il Terzo settore. Il progetto parte dal presupposto che durante i mesi dell'Esposizione Universale ci sarà un picco di domanda che può rappresentare un'occasione importante per sperimentare varie tipologie di servizi collaborativi e costituire, così, il contesto ideale per una sorta di “stress test” della *sharing economy*.

Il documento è stato scritto da un *gruppo* di 14 esperti, in collaborazione con tre fondazioni: Fondazione Eni Enrico Mattei, Fondazione Italiana Accenture e Fondazione Giangiacomo Feltrinelli. Il percorso è partito da “Sharitaly”, il primo evento dedicato all'economia collaborativa in Italia, tenutosi nel 2013 a Milano presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore e ideato da “Collaboriamo”. Nell'aprile 2014 è stato costituito il comitato di indirizzo formato dagli esperti, che ha consultato un gruppo di “start-upper collaborativi” presenti nel territorio milanese e italiano, in modo da raccogliere istanze e vertenze da includere nel documento. Quest'ultimo, frutto di un processo di “scrittura partecipata”, è stato presentato al Comune di Milano a luglio 2014 e oggi il progetto è in fase di implementazione.



Il documento si compone di tre parti:

1. una prima parte che contiene l'analisi della propensione dei cittadini italiani a condividere, l'analisi della domanda potenziale durante Expo 2015, l'analisi dell'esistente per quanto riguarda i servizi collaborativi già attivi a Milano e l'analisi delle criticità;
2. una seconda parte con le raccomandazioni di contenuto, di processo e per la selezione e l'abilitazione di servizi collaborativi;
3. una parte finale che propone indicazioni di misurazione e valutazione e, quindi, indicatori di *performance* (dimensione dell'offerta, occupazione, utenti, fornitori) e indicatori di impatto economico, ambientale e sociale.

Il documento presenta inoltre alcune criticità attuali della *sharing economy*, in particolare:

- di natura “normativa”: la maggior parte dei servizi collaborativi si collocano in una zona grigia dal punto di vista fiscale e amministrativo; il documento suggerisce pertanto il passaggio da norme di natura autoritaria a norme di natura collaborativa, nonché la necessità di rendere le procedure più semplici e trasparenti;
- di natura “organizzativa”: i servizi collaborativi coinvolgono molto i giovani ma fanno fatica a raggiungere la massa critica; le piattaforme collaborative hanno una longevità ridotta che determina una scarsità di offerta e, quindi, poche persone si iscrivono (principio di scarsità come deterrente alla condivisione); mancanza di collaborazione con le imprese tradizionali (per esempio, settore assicurativo); parziale o scarsa strutturazione del modello di *governance*.
- di natura “culturale”: in linea teorica esiste un'alta propensione degli italiani a condividere, ma al contempo vi è scarsa familiarità con internet e poca fiducia nelle garanzie di sicurezza online.

Una parte del documento è dedicata a fornire delle raccomandazioni di *design* dei servizi, e costituisce il punto di partenza per lo sviluppo di un eventuale manuale di servizi collaborativi per la città. In Gran Bretagna è stato già elaborato un manuale di *design* dei servizi digitali offerti dal settore pubblico; l'Italia potrebbe fare un passo in avanti creando un manuale di *design* dei servizi collaborativi associabile al patto di collaborazione fra cittadini e amministrazione comunale, come quello già adottato a Bologna.

Due sono gli ordini di raccomandazioni. Da una parte, vi è l'intento di suggerire una serie di principi ispirativi e linee guida per i servizi collaborativi (i così detti *design principles*); dall'altra parte, è necessario enunciare le caratteristiche tecniche che descrivono l'identità e le prestazioni dei singoli servizi (le così dette *key-features*).

Di seguito, sono elencati i principi di progettazione e produzione:

1. inclusione (in tutte le sue forme: *engaging, enabling, empowering, co-design, co-production*);
2. sostenibilità (usare l'esistente, ridurre il bisogno di nuovo, promuovere la varietà);
3. disintermediazione (avvicinare il più possibile domanda e offerta tramite mediazioni leggere e trasparenti, servizi relazionali e a filiera corta);
4. sinergia (rete delle reti, servizi integrati in unica piattaforma, usi collettivi di luoghi e di beni);
5. accesso (apertura, trasparenza, usabilità, sistema aperto alle implementazioni e al monitoraggio);
6. riproducibilità (scalabilità in altri contesti, potenzialità di crescita a lungo termine);
7. fiducia (non si può progettare la fiducia ma le condizioni che creano la fiducia, mantenendo la scala locale, combinando approcci locali e remoti, tramite contatti *face to face* e sistemi di *reputation* online).

Per quanto riguarda invece le caratteristiche più specifiche per creare una rete di servizi efficienti ed efficaci, dal punto di vista ambientale e sociale, ci si riferisce a:

1. originalità (offerta originale rispetto all'esistente, posizionarsi nel mercato e nella società);
2. identità (rappresentazione, riconoscibilità, comunicazione, linguaggio coerente dal punto di vista visuale, testuale e performativo in quanto i servizi devono essere comprensibili dagli utenti);
3. *privacy* (standard di riservatezza, confidenzialità, integrità e disponibilità dell'informazione);
4. consistenza dell'interazione (interazione *user-centred*, coerenza del *touch point*);
5. multicanalità (accesso tramite canali analogici e digitali, vari gradi di personalizzazione);
6. adeguamento tecnologico (standard tecnologico, progettazione aperta e implementabile);
7. adeguamento del *business model* (modelli ibridi, uso condiviso di risorse e luoghi);
8. tempo (modulazione secondo tempismo, temporalità e durata);
9. reputazione e valutazione *peer-to-peer* (supporto alla decisione);
10. personalizzazione (la Co-Produzione permette la personalizzazione).

L'idea è di poter creare un manuale di servizi collaborativi per una "*shareable city*". In altri termini, il luogo della Co-Produzione è una città condivisa e condivisibile. Infatti, l'occasione dell'Esposizione Universale può fare della città di Milano un esempio virtuoso nel panorama delle *shareable city*, città nelle quali le istituzioni promuovono e regolano attività di collaborazione e di condivisione nell'utilizzo di beni, spazi, competenze e nell'erogazione di servizi, per creare comunità più forti, sane, connesse e resilienti. La base per costruire la Co-Produzione è la co-progettazione (anche detta *co-design* o progettazione partecipata). La co-progettazione può essere vista come modalità per amplificare gli interessi individuali in interessi pubblici costruendo visioni condivise. Se non si crea questa visione comune, infatti, è difficile co-produrre. Inoltre, dentro i macro-progetti (come "Sharexpo"), ci sono dei micro-

progetti che agiscono a livello locale, preparando il territorio e creando dei contesti abilitanti.

Un esempio di micro-progetto è “Cittadini Creativi”, uno spazio di incontro fra *design*, cittadini, istituzioni e attori locali per co-progettare servizi di quartiere (che è stato poi il progetto di ricerca di dottorato svolto dall'autrice). Nello specifico, si è trattato di una sperimentazione, durata circa sei mesi, che ha coinvolto la Zona 4 di Milano. Un gruppo di 30 persone si è incontrato ogni giovedì per due ore presso la “Cascina Cuccagna” a Milano (un luogo simbolo dell'attivismo milanese), con l'intento di co-progettare dei servizi in quattro ambiti: servizi alimentari, servizi di scambio di oggetti e competenze, servizi culturali e servizi legali e burocratici. Si sono, così, tenute diverse sessioni di co-progettazione (*design session*). Infatti, essere *designer* dei servizi significa visualizzare i servizi, che sono intangibili, e, quindi, creare degli “oggetti di conversazione”, ovvero degli oggetti tramite cui discutere con i cittadini per capire cosa si vuole condividere e tramite quali modalità condividere (noleggio, affitto, prestito, ecc.). Tutte queste decisioni sono prese insieme, raccontando alla comunità quello che sta avvenendo. Al termine della sperimentazione i risultati sono stati presentati al Comune di Milano, in particolare all'assessorato delle Politiche Sociali.

I risultati di “Cittadini Creativi” sono sei servizi collaborativi: la Biblioteca degli oggetti, la Banca del Tempo potenziata, i Ciceroni di Zona 4, lo Sportello del Cittadino, la Rete di Distribuzione Locale e Facebook. Questi servizi, attualmente, si trovano a livelli evolutivi differenti: alcuni stanno diventando vere e proprie start-up collaborative, altri, come lo Sportello del Cittadino, potrebbero essere inglobati dal settore pubblico. Questa seconda strada è interessante, poiché non necessariamente tutti i servizi devono trasformarsi in start-up gestite dai cittadini, in quanto non tutti i cittadini hanno la volontà di diventare imprenditori sociali ed istituzionalizzarsi. Successivamente si è anche vagliata l'ipotesi di creare un vero e proprio “*fab-lab* di servizi collaborativi”, ovvero un luogo di co-sviluppo e co-progettazione dove i cittadini diventa-

no veri e propri *service maker* che producono direttamente i servizi e possono usufruire di una serie di *service facility*. L'idea è quella di sfruttare dei moduli di servizio parte di una piattaforma comune e che, combinati diversamente, danno luogo a diversi servizi, secondo il principio delle economie di scopo (*newsletter*, moduli di transazione economica, di valutazione e monitoraggio, calendari e programmazioni, ma anche risorse fisiche come spazi e mezzi di trasporto). Tuttavia, la creazione di un *fab-lab* di servizi pone anche la questione del modello di *governance*. Si dovrebbe trattare di una *governance* partecipata che “governa” una rete di servizi collaborativi e di accesso ai beni comuni, affrontando diverse criticità, come: modalità per la creazione e il mantenimento dell'accesso/uso, rivalità e possibili congestioni, regole e condizioni di accesso, ruoli, meccanismi di controllo e di sanzione piuttosto che flessibilità nel modificare le regole.

La co-progettazione è il primo passo per costruire una comunità di utenti e una visione del mondo condivisa. La Co-Produzione non è altro che la conseguenza diretta della co-progettazione: è l'applicazione di quella visione e consiste nella partecipazione di tutti all'erogazione di servizi di pubblico interesse, alla gestione dei beni comuni, all'amministrazione (*governance*) stessa della Città, Regione o Stato.

## CONTRIBUTO

di Riccarda Zezza

*Piano C - Co-working, Milano*

“La giustizia richiede che coloro che stanno meglio siano quelli che si battano di più”. È questa la frase, apparentemente contro-intuitiva, che costituisce il senso dei luoghi creati intorno a “Piano C”. Questi luoghi, infatti, nascono per avvicinare persone con problemi e opportunità comuni e per dare loro una voce, dal momento che, spesso, chi è dentro al problema non riesce a risolverlo individualmente, mentre insieme ad altre persone può riuscire nell'intento.

Per comprendere meglio il *background* della nascita di “Piano C” è opportuno affrontare a priori quattro importanti interrogativi. La prima domanda da porsi è se il tasso di fertilità dell'Italia, tra i più bassi del mondo, sia un problema di natura sociale. L'Italia ha un tasso di fertilità pari a 1,4 figli per coppia, tra i più bassi d'Europa (migliorato di poco solo grazie alle donne immigrate) e lontano dal tasso di sostituzione<sup>1</sup>. Tuttavia, sebbene l'Italia si posizioni abbondantemente al di sotto del tasso di sostituzione, la tendenza lo vorrebbe in risalita.

La seconda domanda su cui ragionare è se un nucleo familiare con un solo reddito aumenti il rischio di povertà rispetto ad un nucleo familiare con due redditi. In Italia, rispetto all'Europa, vi sono quasi il doppio di coppie monoreddito (il 37,2% contro una media europea del 24%). Si osserva, inoltre, che più figli ci sono, meno gli italiani lavorano e sono meno sostituibili (in particolare cala l'occupazione femminile) (figg. 1 e 2).

<sup>1</sup> Tasso, fissato a 2,1 per coppia, che rappresenta il numero medio di figli che ciascuna donna dovrebbe generare per sostituire nella generazione successiva se stessa e il proprio partner.

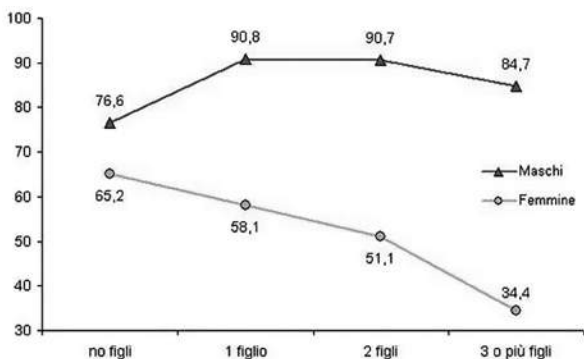


Fig. 1 – Tasso di occupazione dei 20-49enni con e senza figli di 6 anni per genere e numero di figli (Italia, anno 2010).

Fonte: Elaborazioni Fondazione David Hume – La Stampa su dati Eurostat

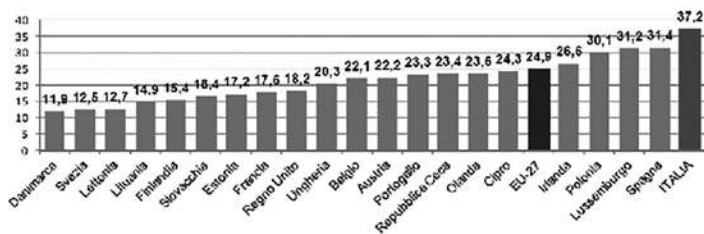


Fig. 2 – Coppie con donna in età da 25-54 anni in cui lavora solo il maschio nei paesi dell'Unione Europea, anno 2007 (valore percentuale).

Fonte: Eurostat

Il terzo quesito che mi pongo è se un tasso di occupazione costantemente al di sotto del 50% costituisca un problema di carattere sociale. Si rileva, infatti, che, dove in generale il tasso di occupazione scende, quello femminile è ancora più basso e presenta un *trend* non positivo (fig. 3). Eppure, il 47,5% degli iscritti alle universi-

tà sono donne contro il 34,4% degli uomini; le donne laureate sono il 25,1% mentre l'equivalente maschile è il 16,8% (fig. 4). Inoltre, fin dall'inizio della carriera lavorativa (18-29 anni) si riscontra una situazione di disuguaglianza sociale netta confermata da alcuni dati Istat: per il solo fatto di essere tali, le donne lavorano meno fin da subito (il tasso di occupazione femminile è del 35,4%, più basso di quello maschile che risulta del 48,4%); sono più precarie (il 35,2% delle donne sono dipendenti a termine o collaboratori, contro il 27,6% degli uomini); le donne laureate sono più sottoutilizzate (il 52% delle donne svolge un lavoro per il quale è richiesto un titolo di studio inferiore a quello posseduto, contro il 41,7% degli uomini); le donne guadagnano meno (892mila euro contro 1,056 milioni di euro di retribuzione netta mensile dei dipendenti maschi). Anche in età adulta, le donne, a parità di ruolo e di posizione (tranne che di orario lavorativo poiché in media lavorano un'ora in più degli uomini), guadagnano dal 20 al 30% in meno rispetto agli uomini.

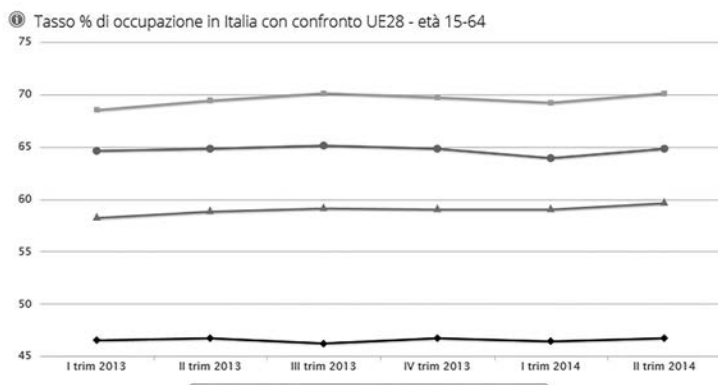


Fig. 3 – Occupazione con confronto UE28.

Fonte: Eurostat



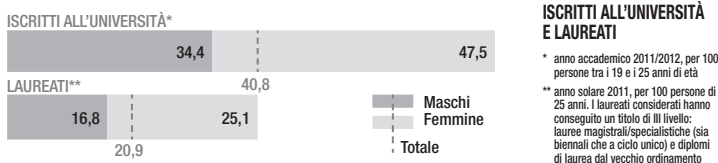


Fig. 4 – Iscritti all'Università e laureati.

Fonte: MIUR

Infine, con la quarta domanda ci si chiede quale sia la natura del “problema delle donne”. Il primo problema viene chiamato LIS (*Last In Syndrome*), ovvero la sindrome “dell’ultima arrivata” in un mondo del lavoro fatto a “misura di maschio”. Nello specifico, il modello organizzativo fordista si basa su schemi e processi pensati e costruiti sulla presenza di un genitore a casa e uno al lavoro e a misura delle esigenze e logiche maschili che hanno formato il mondo del lavoro nell’era industriale e post-industriale. Il mondo del lavoro, ancora oggi, seppure sono cambiate le tecnologie e il contesto, si fonda sul fatto che uno dei due componenti della famiglia stia a casa, pena il crollo del sistema. Inoltre, rispetto al 1980, anno in cui le donne lavoravano meno e facevano più figli, oggi il *trend* è completamente inverso: alti tassi di occupazione aumentano il tasso di fertilità, quindi, per ritornare ad avere figli è necessario incentivare l’occupazione femminile (fig. 5).

Un altro elemento di criticità è rappresentato dallo scarso potere decisionale delle donne. Una classifica della Banca di Italia<sup>2</sup> dà evidenza di questa affermazione. Lo studio analizza, tra gli altri, il potere decisionale delle donne nelle diverse regioni italiane: dato 1 alla parità decisionale fra uomini e donne, l’Italia ha 0,28 in pari opportunità in ambito decisionale. Per esempio, la Lombar-

<sup>2</sup> Banca d’Italia, M. Bianco, F. Lotti, R. Zizza (a cura di), 2013, *Questioni di economia e finanza, le donne e l’economia italiana*. La classifica è la sintesi di quattro indicatori: partecipazione, opportunità in ambito economico, istruzione e *political empowerment*.

dia è a 0,16 (sotto alla media italiana) e l'Emilia-Romagna è a 0,29. In generale, l'Italia è ben al di sotto della metà dell'indice. A livello mondiale l'Italia, per potere decisionale femminile, è al 97esimo posto su 140 paesi.

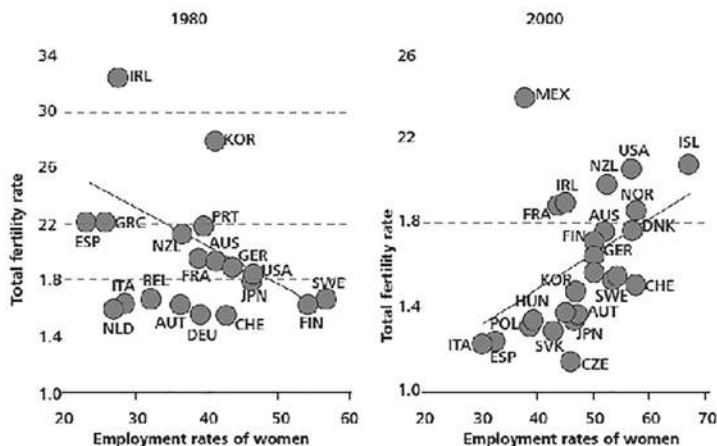


Fig. 5 – Employment rates and fertility.

*Fonte: The gender dividend: Making the business case for investing in women Global Public Sector By Greg Pellegrino, Sally D'Amato, and Anne Weisberg (Deloitte)*

Un ulteriore *trend* negativo è legato alla maternità: in Italia una donna su tre non rientra al lavoro dopo la nascita di un figlio o per altri motivi familiari (cura persone non autosufficienti), contro il 3% dei padri (fig. 6). Ad aggravare questo dato le dichiarazioni delle donne giovani che non rientrano a lavoro poiché danno le dimissioni, affermano che si tratta di dimissioni forzate (vengono obbligate a farlo). I dati Istat confermano questa tendenza negativa: sono circa 800.000 (pari all'8,7% delle donne che lavorano o hanno lavorato) le madri che hanno dichiarato di essere state licenziate, o messe in condizioni di doversi dimettere, nel corso della loro vita lavorativa a causa di una gravidanza (le

cosiddette “dimissioni in bianco”); tra quelle costrette a lasciare il lavoro, riprendono l’attività solo 4 madri su 10, ma con valori diversi nel Paese (1 su 2 al Nord e soltanto poco più di 1 su 5 nel Mezzogiorno); le interruzioni imposte dal datore di lavoro riguardano spesso le generazioni più giovani (si passa, infatti, dal 6,8% delle donne nate fra il 1944 e il 1953, al 13,1% di quelle nate dopo il 1973), per queste ultime generazioni le “dimissioni in bianco” coincidono quasi con il totale delle interruzioni a seguito della nascita di un figlio, ovvero non sono una libera scelta.

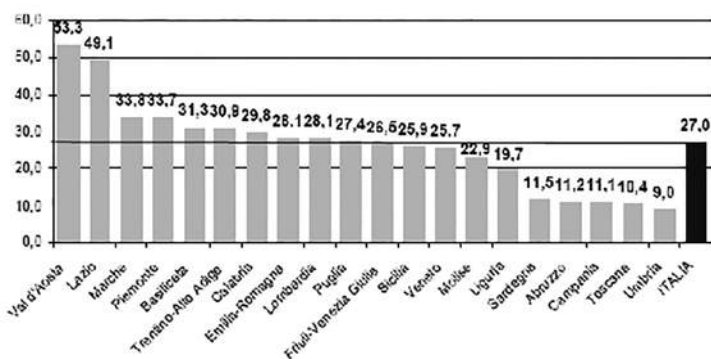


Fig. 6 – Lavoratrici che hanno cessato volontariamente il lavoro a causa della maternità, nascita di un figlio o per prendersi cura dei figli o di altre persone non autosufficienti per regione – Anno 2010.

*Fonte: Istat*

Si può, dunque, affermare che, purtroppo, la maternità è un grande problema. In altri termini, siamo in presenza di una “croce uncinata” (cioè di un incrocio in cui ci si dispone in modo tale da non uscirne più). Le quattro braccia di questa croce sono rappresentati da: maternità, (bassa) occupazione, (scarso) potere decisionale e minoranza (nonostante le donne siano il 51% della popolazione, infatti, costituiscono una “maggioranza minoritaria”). Per-

tanto, ci si chiede se una società dove la metà delle persone non regge stia effettivamente bene. In Italia, l'attuale Governo ha nominato diverse donne Ministro, ma non esiste un Ministero delle pari opportunità e non si è ancora fissato un obiettivo su questi temi.

Se si considera l'*innovazione sociale*, gli otto temi di riferimento sono: *welfare* e salute, giovani, territorio, educazione, disagio ed emarginazione sociale, sviluppo sostenibile e ambiente, *sharing economy*, conservazione e fruizione del patrimonio artistico e culturale. Fra questi temi non rientra quello delle pari opportunità: le donne sono trattate solo parzialmente nell'ambito dell'area disagio e emarginazione sociale. Eppure, questo tema ha un impatto trasversale su tutta la società italiana, ovvero un impatto diretto sul 51% della popolazione e un impatto reale sul restante 49%.

A questo punto, ci si chiede cosa si può effettivamente fare in termini di innovazione sociale per sopperire questo problema. *Innovazione sociale* vuole dire, infatti, affrontare un problema trovando una soluzione che lo trasformi in un'opportunità. L'innovazione sociale porta con sé un impatto economico sull'intera società. Infatti, i problemi segnalano un disagio che, una volta corretto, ha un impatto molto maggiore.

Innanzitutto, pensare a nuovi modelli organizzativi può contribuire a creare innovazione sociale. Cento anni dopo l'epoca fordista, le persone continuano a lavorare nello stesso modo per dieci ore al giorno in un luogo, l'ufficio, che (è scientificamente provato) non è di certo il principale luogo adatto a generare forme di creatività.

Sulla base di questi presupposti è stato fondato "Piano C", uno spazio di *co-working* con un'area di *co-baby* (cioè un ufficio condiviso dove lavorano donne e uomini e con un'area dedicata ai propri figli – con un'educatrice). Si crea, così, un luogo di interesse naturale verso dinamiche organizzative e di lavoro diverse. "Piano C" è stato premiato dalla Banca Europea degli Investimenti come migliore progetto di innovazione sociale, confermando l'attenzione dell'Europa verso questi temi. Inoltre, altri spazi

con cui “Piano C” lavora sono stati aperti in diverse città. In secondo luogo, questa diversità, in un contesto del tutto mutato, non può fare affidamento a vecchi schemi (casomai, tentando di aggiustarli per adattarli), ma deve fare spazio a nuove culture. In tal senso, è possibile menzionare due paradossi che hanno coinvolto “Piano C”: da un lato, la difficoltà di affermarsi in Italia come *start-up innovativa* secondo la definizione di legge (in cui l’innovazione viene definita in termini meramente tecnologici e quindi di brevetti, ricerca e sviluppo). Dall’altro, “Piano C” non è un’impresa femminile (ovvero, per legge, un’impresa dove almeno due terzi del capitale è in mano a donne) in quanto solo il 40% del capitale dell’organizzazione è in mano a donne, mentre per il restante 60% si è “alleata” con uomini che hanno investito le proprie risorse. Per tale ragione “Piano C” non accede ai fondi per l’imprenditoria femminile.

Infine, è necessario cambiare i paradigmi e mettere in discussione stereotipi che sono diventate gabbie, a partire, in primo luogo, dalla maternità, intesa da sempre come un ostacolo all’attività lavorativa. Abbattere i paradigmi è possibile: la maternità e il costruire una famiglia, risolvendo quotidianamente crisi e problemi di vario tipo, costituiscono una palestra naturale per acquistare empatia e capacità relazionali. A tal proposito, un anno fa è stato lanciato un progetto formativo per le aziende (*Maternity as a Master - MAAM*) per trasformare le competenze genitoriali e di cura in competenze di *leadership*. In questo modo è stato stravolto completamente il paradigma: non bisogna trattare la maternità come una malattia da curare, ma come un’opportunità per crescere e diventare dei *leader*. Questa idea ha avuto successo presso moltissime grandi aziende ed, inoltre, “Piano C” sta collaborando con le istituzioni per fare diventare questa esperienza un *campus*.

## CONTRIBUTO

di Maurizio Sonno

*Responsabile Ufficio Sviluppo del Territorio – Banca della Maremma*

Questo intervento vuole raccontare un caso di successo all'interno del mondo del credito cooperativo sviluppato dal 2004 dalla Banca del Territorio della Maremma, in convenzione con Legambiente, riguardante un percorso di credito per le energie rinnovabili. Tuttavia, è opportuno fare una premessa utile a spiegare come si è arrivati all'esperienza della Banca del Territorio della Maremma. La Maremma è caratterizzata da un contesto sociale difficile e, fino a 10 anni fa, era la zona più povera e depressa della Toscana (anche se, indubbiamente, la meglio preservata). Banca della Maremma ha operato per sviluppare due settori: turismo e agricoltura. In particolare, due sono gli elementi importanti nell'ambito dello sviluppo del credito agrario e del territorio da evidenziare: da un lato, chi è responsabile del settore crediti (speciali, agrari, turistici) non svolge solo l'attività del banchiere ma deve anche conoscere le aziende con cui si rapporta; dall'altro lato, nella contrattazione bancaria non bisogna essere semplici dipendenti di banca ma collaboratori dell'azienda (dove la controparte è la banca). I dirigenti di Banca della Maremma hanno accettato la sfida e l'hanno proposta a Banca d'Italia (che, inizialmente, ha accettato con riserva). Chi è responsabile del settore crediti si occupa di aziende agricole, di giovani, di come le banche devono intervenire in maniera efficace e veloce in caso di calamità naturali, affinché i grandi disastri vengano risolti. Così come pure si occupa del mondo dei contributi comunitari (per esempio il piano di sviluppo rurale). Nella Banca della Maremma i contributi comunitari, sia come consulenza, sia come supervisione, sono operati "dalla" banca, con le

associazioni di categoria. Banca della Maremma ha spinto per un'elevata specializzazione nel concetto dei contributi, ma anche delle capacità produttive. Questo fa sì che la Banca sia diventata, per la provincia di Grosseto, motore del territorio: tutti vengono in banca (chi per i contributi, i giovani per trovare assistenza, ecc.). Si è così sviluppato un contatto costante tra banca e territorio che ha innescato un sistema che mette al centro le persone e le aziende. Tra continue revisioni di credito e sistemi di garanzia, Banca della Maremma è riuscita a salvare, molto spesso, diverse realtà produttive.

Un altro aspetto importante che crea un grande vantaggio è la presenza di cooperative e consorzi: queste aziende, che si devono promuovere all'esterno (soprattutto quelle del settore turistico), vivono e affrontano insieme i problemi dell'aggregazione e della promozione.

La convenzione con Legambiente nasce nel 2004, anno in cui il nuovo fenomeno delle energie da fonti rinnovabili era esploso in maniera virale. In quel periodo, però, il sistema bancario si rivolgeva alle fonti rinnovabili soltanto per grandi progetti che richiedevano alti investimenti. Legambiente definì Banca della Maremma un "male necessario", consapevole che non si può portare avanti un progetto senza il sostegno di una banca.

Ad ogni modo, la convenzione è stata scritta come se fosse da proporre ai dipendenti di un consorzio, in maniera totalmente trasparente. È stata definita la cifra per acquistare l'impianto (100% + IVA) che veniva messa a disposizione su uno scoperto di conto corrente a un tasso molto conveniente (Euribor + 1). Il periodo di pre-ammortamento ha consentito che i clienti fossero immediatamente liquidi, potessero pagare tutto (compresa l'IVA) e che, quindi, avessero un potere contrattuale sulle ditte e che potessero fare investimenti immediatamente. Nel momento in cui si è pensata la convenzione, è stato anche definito il ruolo di Legambiente, valorizzando il lavoro di questa importante associazione. Si propone, allora, che, siccome in quel periodo i prezzi e la qualità dei pannelli erano totalmente eterogenei, tutti i progetti dovesse-

ro essere giudicati tecnicamente validi da Legambiente. Con questa convenzione si è rotto il fronte delle banche: mai era successo che una banca si mettesse alle condizioni di un altro soggetto. In secondo luogo, tutte le banche che aderivano alla convenzione spontaneamente dovevano dare un *feedback* a Legambiente per la verifica delle pratiche, nonché 50 euro a pratica (o 1000 euro l'anno) per fare sì che il lavoro potesse procedere. Inoltre, in questa convenzione si propose il fondo di solidarietà: tutti coloro che fanno finanziamenti a Legambiente, per qualsiasi tipo di importo, beneficiano di un fondo tale che, se un'azienda per un motivo fortuito (chiaramente non di carattere fiscale) si blocca, interviene la Banca della Maremma facendosi carico dei pagamenti nei confronti di terzi per i due anni successivi a tasso zero (fino a 250 mila euro). Banca d'Italia vigila su tutte queste operazioni proposte da Banca della Maremma. Infine, il finanziamento, dopo un breve periodo, viene dilazionato a 5 o a 10 anni, in base a quello che il cliente ritiene più opportuno.

Ad oggi, questo tipo di finanziamento ha avuto molta fortuna: ha erogato 5.500 operazioni e 160 milioni di euro di quote. Il progetto ideato nel 2004, nel 2006 è stato abbracciato da quasi tutte le casse di credito cooperativo italiane e ha ricevuto molti premi (primo premio nel 2007 l'Award a Milano, un'audizione al Parlamento Europeo, un premio internazionale a Berlino, ecc.).

Questo progetto è stato il frutto di un approccio al territorio completamente diverso, dove la Banca ha cercato di interagire con interlocutori che spiegassero quali fossero i reali problemi del territorio. La migliore pubblicità l'hanno fatta le azioni concrete realizzate. La Banca è esplosa come banca del territorio, a contatto con la gente e le aziende.

Un ultimo accenno va rivolto ai giovani: quello che manca alle banche è la passione e la capacità di interloquire con il territorio. Banca della Maremma ha creato delle micro-associazioni e dei micro-consorzi dove ogni 4 operatori bravi c'è un giovane, che in questo modo si può confrontare con realtà già avviate da tempo.





SESSIONE DI CHIUSURA

-  
RESPONSABILITÀ SOCIALE CONDIVISA:  
FAMIGLIE, COMUNITÀ E IMPRESE



## CONTRIBUTO

di Stefano Zamagni  
*Università di Bologna*

A conclusione della XIV edizione de “Le Giornate di Bertinoro per l’Economia Civile” tre sono le riflessioni che meritano di essere approfondite.

In primo luogo, va sottolineato come l’applicazione del meccanismo degli incentivi sia assai meno efficace dell’implementazione di un programma di attribuzione di premi, come già Giacinto Dragonetti (allievo di Genovesi) in “Delle virtù e dei premi” (1766) aveva sostenuto. Tale saggio, tradotto all’epoca in cinque lingue, venne addirittura citato da Thomas Paine (uno dei firmatari della Dichiarazione di Indipendenza degli Stati Uniti) nel suo libro “*Common Sense*” del 1776. In Italia invece l’insegnamento di Dragonetti è stato letteralmente emarginato dal lessico giuridico oltre che dal discorso pubblico ed è anche, per tale ragione che si persiste nella condizione di un esasperato normativismo.

Il secondo spunto di riflessione riguarda la netta distinzione fra statalismo e statualità. Il senso dello Stato non può essere confuso con l’elefantiasi degli apparati statali, tuttora prevalente nel nostro paese.

Il persistere di una logica settoriale è il terzo aspetto su cui è necessario riflettere. Avere un Terzo settore capace, virtuoso ed efficiente non è sufficiente se il primo e il secondo settore restano generatori di diseconomie ed esternalità negative. Il vero problema è quello del “contagio”: poiché le virtù sono più contagiose dei vizi, ruolo del Terzo settore è anche quello di contagiare positivamente gli altri settori. La pratica della Co-Produzione mira a superare la logica dei settori.

Concludo con una considerazione di portata generale. Il capitalismo è uno, ma le varietà di capitalismo sono tan-

te. E le varietà dipendono dalle matrici culturali prevalenti nelle diverse epoche storiche. Non c'è dunque nulla di irreversibile nel capitalismo. L'economista civile non condanna certo la ricchezza in quanto tale e non parla certo a favore del pauperismo; vuole piuttosto discutere dei *modi* in cui la ricchezza viene generata e dei *criteri* sulla cui base essa viene distribuita tra i membri del consorzio umano. Il giudizio sui modi e sui criteri non è certo di natura tecnica. Ad esempio, l'economista civile non riesce ad accettare quella versione del darwinismo sociale – che di questi tempi ha ripreso servizio – efficacemente resa dal distico schumpeteriano della “distruzione creatrice”, perché questa versione riduce le relazioni economiche tra persone a relazioni tra cose e queste ultime a merci. Soprattutto non può accettare che *consensus* (sia pure quello espresso dalla maggioranza) *facit iustum*.

A partire almeno da Hobbes, una certa tradizione di pensiero ci ha improvvisamente insegnato che l'ordine sociale può essere stabilito solo attraverso un rimando tra due poli: il polo della forza (violenza, lotta, competizione positionale) e il polo della legge (contratto sociale). Ma si consideri il caso degli “stranieri perfetti”. Se due tali, entrambi stranieri, si incontrano non possono siglare un accordo perché non hanno una lingua in comune per avviare il negoziato. Allora – ci dice quella tradizione di pensiero – devono per forza combattersi. Tuttavia, non è necessariamente così. Uno dei due può decidere di fare un dono e scoprire che l'ordine sociale può conseguirne – come la storia ci ha insegnato. È quest'ultima la via favorita da chi si colloca nell'alveo dell'Economia Civile, la quale è contro sia alla donazione senza scambio sia allo scambio senza donazione, puro mercanteggiamento tra estranei. Lo scambio senza reciprocità distrugge alla lunga il mercato. La reciprocità, che è visibile, costruisce la controparte teorica della mano invisibile dello scambio.

Il filosofo J.L. Austin ha coniato l'espressione “performatività di un paradigma scientifico” per indicare l'influenza trasformativa di un certo paradigma sulla realtà. Infatti, i paradigmi, come del resto le teorie scientifiche, non

suggeriscono solamente linee di condotta; essi cambiano il *mindset* delle persone. Oggi ci stiamo rendendo sempre più conto che il pensiero calcolante, per quanto in grado di fare presa sull'intelletto, non è sufficiente – pur restando necessario – per porre rimedio alla dilagante povertà culturale del discorso economico. L'intelletto infatti può bensì calcolare, ma è solo l'umanità della persona che è in grado di produrre pensiero pensante. È questa la grande sfida dell'oggi, la sfida che l'Economia Civile intende raccogliere e possibilmente vincere.

## CONTRIBUTO

di Rosario Altieri

*Presidente Nazionale AGCI*

Il tema che si affronta in questa edizione “Dal Dualismo alla Co-Produzione” e quello più specifico di questa tavola rotonda “Responsabilità sociale condivisa: famiglie, comunità e imprese”, sono di per sé assolutamente importanti e assumono una rilevanza ancor maggiore nel contesto attuale in cui il perdurare di una crisi di intensità, durata ed estensione senza precedenti dalla fine della Seconda Guerra Mondiale ci costringe a mettere in discussione non soltanto i provvedimenti assunti sul piano nazionale e comunitario per contrastare il declino, non solo le scelte dei Governi e le diverse linee da ciascuno seguite per uscire dalla recessione, ma le stesse fondamenta dei sistemi di *governance* e dei modelli di sviluppo dominanti. La società moderna, soprattutto quella occidentale, sta conoscendo negli ultimi decenni una profonda trasformazione che riguarda tutti gli aspetti dai quali può risultare interessata una comunità. Queste evoluzioni stanno avvenendo, peraltro, ad una velocità mai registrata nei secoli scorsi. Ciò è vero se si considerano le questioni legate all'economia e, più in particolare, al lavoro ed all'attività imprenditoriale, ma lo è altrettanto per quanto concerne l'organizzazione dello stato sociale, inteso nel significato più ampio del termine, e lo è, anche, sul fronte dei rapporti tra i cittadini, le famiglie, le imprese stesse, le Associazioni, le Istituzioni (centrali e periferiche). Un tale cambiamento, al tempo stesso veloce, ampio, rilevante ed inarrestabile, richiede una capacità di governo dei processi che spesso non riusciamo a dimostrare ed una simile inadeguatezza, anche se a livelli diversi, la si riscontra in molte delle cosiddette “economie avanzate”.

Se restringiamo lo sguardo entro i confini nazionali, ci accorgiamo purtroppo che l'Italia non può essere certo an-

noverata tra le realtà in cui si avverte meno questo squilibrio. Detta circostanza è evidentemente comprovata e confermata dal declino da cui il nostro Paese è interessato ormai da qualche decennio, declino che sta determinando un progressivo ma sensibile allargamento della forbice tra quest'ultimo ed il resto degli Stati occidentali. Quel che è peggio, è che distanze sempre più significative ci dividono da quelle economie che sono più immediatamente in competizione con la nostra. Mutazioni di tale portata implicano l'impossibilità di immaginare che, una volta usciti dalla crisi, tutto possa tornare così come era prima. La crisi che stiamo attraversando non è, infatti, di carattere congiunturale, ma è una crisi di sistema, una crisi epocale: una crisi che richiede, quindi, l'individuazione e la realizzazione di nuovi progetti e modelli di organizzazione delle società moderne.

Diverse sono le ragioni per cui oggi è assolutamente imprescindibile che tutti i soggetti, pubblici o privati, individuali o collettivi, siano in grado di svolgere un ruolo, di assumere comportamenti e di sviluppare azioni che si informino ad un senso di responsabilità sociale. Innanzitutto, il sorgere di nuovi e più pressanti bisogni all'interno di una comunità via via più longeva e, di conseguenza, sempre maggiormente dipendente dai servizi essenziali che uno stato sociale, che possa definirsi tale, deve essere capace di assicurare: dalle prestazioni sanitarie alla pubblica istruzione, dai sussidi in favore dei cittadini e delle famiglie in condizione di povertà all'assistenza in caso di invalidità e vecchiaia, dalla difesa dell'ambiente all'accesso alle risorse culturali, ecc.

Secondo il Rapporto *"World Health Statistics 2014"*, presentato nel maggio 2014 dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS), l'Italia si colloca in terza posizione su 194 nella classifica relativa alle aspettative di vita, con 85 anni di media per le donne e 80,2 per gli uomini, preceduta solo da Svizzera e Singapore. Questa informazione va letta, tuttavia, insieme a quelle contenute nel *"Rapporto annuale 2014 - La situazione del Paese"*, con cui l'ISTAT appone il sigillo ufficiale sullo stato a dir po-



co disastroso delle nostre politiche di *welfare*, fornendo uno spaccato allarmante delle condizioni di vita delle famiglie, con particolare riferimento all'impoverimento crescente ed alla forte sperequazione tra il Nord e il Sud. Si consideri anche, che tra i 28 Stati membri dell'UE, l'Italia è settima per la spesa in protezione sociale – che comprende Sanità, Previdenza e Assistenza – pur avendo destinato ad essa una quota del proprio PIL superiore alla media europea. Si aggiunga che le pensioni di anzianità e vecchiaia assorbono da noi oltre il 50% delle risorse complessive per il settore, molto di più rispetto agli altri Paesi comunitari. L'Italia è inoltre penultima per quanto riguarda il capitolo “Famiglia, maternità e infanzia”, cui viene destinato appena l'1,4% del PIL; sugli stessi livelli si attestano i fondi dedicati alla disabilità. Da questi pochi dati emerge palesemente la necessità di ridisegnare un sistema di *welfare* oggi assolutamente inefficace ed inefficiente, da tempo incapace di rispondere in modo qualitativamente e quantitativamente adeguato alle esigenze dei cittadini, inaugurando un nuovo, organico rapporto tra pubblico e privato che possa superare i rispettivi limiti e valorizzare le relative potenzialità.

Ulteriore fattore che merita qualche cenno è costituito poi dalla necessità di affrontare, in maniera generalizzata, fenomeni di sempre maggiore sperequazione fra i diversi ceti sociali, che rischiano di compromettere, forse anche irreparabilmente, la coesione e la convivenza civile. Per quest'ultimo aspetto, in uno Stato con un incremento significativo della capacità di produrre ricchezza, occorrerà ricercare nuove forme di redistribuzione del reddito all'insegna di una maggiore equità, al fine di evitare che la sempre minore incidenza, in termini di manodopera utilizzata, della componente lavoro, e quindi l'abbattimento dei relativi costi, concentri nelle mani di pochi (grande finanza) utili sempre più ingenti, condannando tutti gli altri ad un destino di difficoltà e precarietà. Tale obiettivo potrà essere raggiunto principalmente attraverso una politica fiscale che intervenga in misura più significativa sui redditi rivenienti da operazioni finanziarie rispetto a quel-

li che sono frutto di pura attività imprenditoriale o lavorativa, così da reperire risorse utili a creare occasioni di lavoro e buona occupazione, favorendo lo sviluppo dei territori e la crescita delle comunità locali.

Altro elemento che richiede l'impegno di tutti è rappresentato dall'attenzione che è doveroso rivolgere alla costruzione di uno sviluppo sostenibile e rispettoso dell'ambiente in cui viviamo, a partire dalla definizione di norme e di comportamenti tanto coerenti quanto imprescindibili per chiunque svolga attività tali da poter avere un qualsiasi impatto sullo stesso. Secondo la definizione tradizionale, lo sviluppo sostenibile è quello "che risponde alle esigenze del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie"<sup>1</sup>. In tale ottica, la sostenibilità è da intendersi non come uno stato o una visione immutabile, ma come un processo continuo, che richiama oggi la necessità di valorizzare i legami di reciprocità tra impresa e comunità.

Appare indispensabile, pertanto, coniugare le tre dimensioni fondamentali ed inscindibili dello sviluppo – ambientale, economica e sociale – e garantire una efficace interconnessione tra queste stesse componenti: ciò è, tuttavia, possibile soltanto se intervengono sostanziali mutamenti nelle scelte dei decisori operanti ai diversi livelli (internazionale, nazionale, territoriale), ma anche, o forse soprattutto, nei comportamenti individuali. Venendo quindi più specificamente alle tematiche inerenti il concetto di responsabilità sociale delle imprese, è opportuno che esse assumano condotte più virtuose rispetto a quelle dimostrate in passato, ma è altresì necessario evitare che nell'acronimo RSI possano essere confuse prerogative e meriti che con esso hanno di fatto poca attinenza.

In aggiunta, è altrettanto indispensabile scongiurare il rischio che, in nome di presunti comportamenti e risultati virtuosi, in realtà tutti da definire e misurare, possa-

<sup>1</sup> Commissione Brundtland (1987), "Our Common Future", report della commissione mondiale su Ambiente e Sviluppo, Programma delle Nazioni Unite sull'ambiente.

no configurarsi incentivi fiscali ed agevolazioni di diverso genere allorché ad altre tipologie imprenditoriali, come le società cooperative, viene periodicamente contestata l'attribuzione di benefici tributari peraltro sempre meno significativi, nonostante esse - oltre ad essere attente alla persona ed al territorio - soggiacciano a limitazioni e vincoli di assoluta rilevanza (quali ad esempio l'indivisibilità delle riserve, il divieto di distribuire gli utili ai soci o l'obbligo di devolvere il 3 % degli stessi ai Fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della Cooperazione, in cui confluiscono altresì i patrimoni residui degli enti posti in liquidazione).

Per potersi fregiare della qualifica di imprese socialmente responsabili non basta, quindi, il rispetto della legislazione vigente e dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro sottoscritti dalle Organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative: questo è solo un necessario presupposto. Inoltre, è vero che le imprese devono improntare ad un maggior rigore la tenuta della contabilità e la redazione dei bilanci, ma ciò, se è sufficiente per evitare di incorrere in sanzioni, non può esserlo per vedersi riconosciuta una qualsiasi premialità. Allo stesso modo, l'attenzione nei confronti dell'ecologia e dell'ambiente, così come l'assunzione di tutte le precauzioni atte a non provocare inquinamento, rappresenta soltanto l'ottemperanza ad un obbligo caratterizzato da risvolti morali e penali, ma di certo non costituisce una condizione per poter accedere a benefici di varia natura.

Al di là, quindi, dell'obiettivo di rilanciare e rivisitare una norma - quella sull'impresa sociale del 2005 - che fin qui non è stata coronata da grande successo ed anzi ha registrato effetti di gran lunga inferiori alle attese, soprattutto se commisurati al potenziale ancora inespresso nel nostro Paese in termini di soggetti inclini a realizzare con la loro attività un impatto sociale positivo, consistente e durevole a favore di una pluralità di portatori di interesse, la cosiddetta RSI oggi deve farci interrogare sul senso più alto di essere e di fare impresa, sulla qualità delle relazioni con gli *stakeholder*, sulla produzione di valore condivi-

so, sull'integrazione con le comunità ed i territori di riferimento. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici, ma andare al di là, investendo nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con tutte le altre parti interessate.

In conclusione è doveroso fare un riferimento alla Cooperazione perché essa, per la sua storia, rappresenta un laboratorio privilegiato per indagare il legame tra attività imprenditoriale e finalità sociali. L'integrazione delle questioni sociali, ambientali, etiche, oltre che dell'attenzione per gli utenti/consumatori, non è infatti, per le imprese cooperative, solo una scelta o una strategia aziendale, ma costituisce un loro elemento costitutivo, un modo di essere, una parte della propria identità.

Da queste basi, pertanto, dovrebbero partire le riflessioni necessarie a definire nuovi, più sostenibili e più competitivi modelli di sviluppo. Non a caso, il documento approvato dal Consiglio d'Europa nel gennaio scorso è stato denominato "Carta per la responsabilità sociale condivisa": si sancisce così la necessità di un'assunzione di impegni e di doveri reciproci da parte di tutti i soggetti per concorrere al benessere diffuso. Non si tratta di soluzioni del momento per uscire dalla crisi o per rilanciare un tessuto sociale in agonia ed un sistema imprenditoriale asfittico; si tratta, al contrario, di nuovi sistemi economici e, come dicevo sopra, di rinnovati modelli di sviluppo, di cui tutte le parti interessate siano protagoniste ed in cui le regole del gioco siano quelle di tenere conto degli interessi collettivi nel perseguimento dei propri obiettivi, oltre che di rendicontare in modo trasparente le proprie attività al fine di creare un sistema di fiducia reciproca, credibilità ed affidabilità propedeutico alla costruzione di una società equa, coesa ed inclusiva.

## CONTRIBUTO

di Leonardo Becchetti

*Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"*

Il *focus* di discussione è quello relativo all'ampio tema del passaggio dal basso verso l'alto, ovvero comprendere che cosa porteranno con sé i prossimi 10 anni. Ci aspettano ancora 60 anni di dura convergenza condizionata, nella quale, proprio come previsto dalle teorie della crescita, Africa, Asia e America Latina, ammesso che sappiano diversificare le loro economie per non dipendere solamente dall'altalena dei prezzi delle materie prime, continueranno a crescere ad un tasso superiore a quello dei paesi ad alto reddito, fino a raggiungerli. In questi 60 anni, soprattutto nella prima parte, sarà molto dura mantenere le conquiste del lavoro e contrastare la concorrenza al ribasso dei salari, a parità di qualifica. Dunque, bisogna tenere conto di questa "legge di gravità" a noi sfavorevole: per esempio, Albania e Romania impiegheranno 20 anni per raggiungere l'Italia, mentre Cina ed Africa intorno ai 60 anni.

In questo contesto, nel frattempo, bisogna puntare su tutto ciò che è fattore competitivo non delocalizzabile: l'interesse comune di ogni territorio è collaborare con tutti gli enti intermedi (e non solo le organizzazioni del Terzo settore) per creare dei consorzi di tutela dei *common*. Ogni territorio deve scoprire la sua vocazione specifica, il suo "*genius loci*", che va valorizzato perché in grado di attirare risorse turistiche e quindi di creare valore.

Nel frattempo sarà necessario anche colmare, come azione di governo, i "50 *spread*" di economia reale tra Italia e Germania. Confartigianato, proprio nel momento peggiore della crisi finanziaria, ha infatti stilato tale classifica considerando diversi aspetti, come: costo dell'energia, banda larga, durata della giustizia civile, livello di istruzione, costi di avviamento delle imprese, ecc. Questi "50

*spread*” dovranno essere considerati come punti di riferimento per valutare quello che si è fatto. Sono loro il riferimento per i veri compiti a casa e per le riforme strutturali che il paese è chiamato a realizzare.

Tenendo conto di questa “legge di gravità” dobbiamo vincere la sfida della sostenibilità ambientale, imparando a creare valore economico in modo socialmente e ambientalmente sostenibile, per evitare un disastro climatico. Da questo punto di vista un aiuto culturale molto importante può arrivare dalla capacità di superare il riduzionismo nella concezione del valore. Economia Civile significa allargare la mente, combattendo tutti i riduzionismi: il riduzionismo della persona (che non è *homo oeconomicus*, ma persona ricca di relazioni che rendono la sua vita privata e sociale felice e fertile) e il riduzionismo nella concezione di impresa (che deve essere creatrice di valore aggiunto e non solo massimizzatrice di profitto che antepone l’interesse degli *shareholder* a quello di tutti gli *stakeholder*). Per superare questo riduzionismo nel campo del valore bisogna considerare che la ricchezza delle nazioni non è il PIL bensì lo *stock* di beni spirituali, culturali, ambientali, relazionali ed economici di cui una comunità, inserita in un territorio, può godere. Le elezioni non si vincono parlando di Pil: i cittadini non votano un politico se non migliora il loro benessere, la loro soddisfazione di vita complessiva. A tal fine, il PIL non è l’indicatore giusto. Il problema centrale è comprendere cosa si intende per benessere.

Un’altra questione fondamentale è la composizione del PIL. Di recente sono state inserite ulteriori voci legate all’economia sommersa (droga, contrabbando e prostituzione); tuttavia, sarebbe stato meglio inserire nel PIL anche il valore dei beni o servizi prodotti dai volontari che, in un’ottica di sussidiarietà, producono beni e servizi pubblici e attenuano il peso dello Stato nell’erogare quei servizi. Inoltre, non tutte le transazioni relative a settori controversi come quelli di droga, contrabbando e prostituzione sono libere e volontarie, come invece dovrebbero essere le transazioni che entrano nel Pil. Risulta necessario, pertanto, risolvere dei problemi anche

di convivenza in Europa, dove sono in moltissimi a non rispettare più le regole. I paesi sopra il 3% del rapporto debito/PIL sono Francia, Spagna, Grecia, Portogallo, Croazia, Slovenia e Polonia. La Germania viola il limite del *surplus* commerciale e anche la stessa BCE è la prima che viene meno alle sue regole: essa dovrebbe, infatti, garantire il 2% di inflazione per rendere sostenibile l'onere del debito pubblico ma ha prodotto deflazione in Europa (e, soprattutto, in Grecia, Portogallo, Italia) aumentando il costo reale degli interessi sul debito.

La situazione, quindi, è molto difficile. La strada del rigore, che molti stanno abbandonando, non ha assolutamente risolto il problema, anzi ha creato un buco nella domanda aggregata (come sommatoria di consumi ed investimenti). Gli Stati Uniti hanno saputo affrontare la crisi finanziaria meglio dell'Europa, rispondendo da subito con politiche monetarie e fiscali espansive e portando la disoccupazione dal 9 al 7% (mentre in Europa è salita dal 7 al 12%). A questo punto, è evidente come sia necessario cambiare le regole, auspicabilmente attraverso un intervento politico per andare verso nuove direzioni.

Innanzitutto, la BCE deve realizzare il prima possibile il *quantitative easing*<sup>1</sup>, come fanno da tempo gli Stati Uniti, comprando titoli pubblici e privati, al fine di sfruttare a pieno il proprio potere a favore del bene di tutti. Come sostiene un famoso economista polacco, Wyplosz, l'altro modo per sfruttare questo potere è costruire meccanismi di trasferimento di debito alla BCE (il cosiddetto "progetto padre", realizzabile dal punto di vista tecnico, ma la cui realizzabilità effettiva dipende dalla capacità di spingere in quella direzione): la BCE compra parte del debito dei paesi membri (fino al 60% o anche una parte minore), lo converte in un titolo senza tasso di interesse (abbattendo così, immediatamente, la spesa per interessi) e gli Stati ripagano la BCE nel tempo con i proventi da signoraggio. In secondo luogo, è necessario costruire meccanismi

<sup>1</sup> Il discorso è dell'ottobre 2014, il *quantitative easing* è di fatto arrivato a Gennaio 2015.

simmetrici nell'euro a cui dovrebbero poi seguire politiche fiscali espansive. Un punto fondamentale, infatti, è quello relativo alla giustizia fiscale (*tax justice*), vero problema dell'Italia. Non può esistere un'Europa con dei paradisi fiscali al suo interno. Il primo Paese che ne paga le conseguenze è l'Italia stessa: oggi sappiamo che moltissime medie/grandi aziende producono in Italia e spostano, con una serie di meccanismi di *transfer pricing*, la produzione in altri Paesi, al fine di pagare meno tasse. Pertanto è necessario un impegno verso l'armonizzazione fiscale partendo dal registro unico per le imprese a livello europeo e la contabilità paese per paese delle multinazionali, che sono i due capisaldi per poter avere trasparenza e capacità di contrasto sulle pratiche di elusione fiscale. Queste cose sono fondamentali nell'immediato per salvare l'Europa e l'Italia.

Il "voto con il portafoglio" sarà lo strumento decisivo di democrazia e di equilibrio dei poteri. *Voto con il portafoglio* significa cittadini che scelgono le aziende all'avanguardia nella responsabilità sociale e ambientale, in grado di correggere la realtà sbilanciata di una democrazia sulla carta, dove il potere di condizionamento delle *lobby* su politici e partiti resterà fortissimo. Uno studioso americano come Bonica, si chiede, dunque, perché la disuguaglianza non è diminuita con la democrazia e come sia possibile che i tre miliardi di persone che hanno la stessa ricchezza degli 85 uomini più ricchi al mondo non votino per delle regole che riducano la disuguaglianza. Bonica spiega che ciò deriva dal fatto che negli Stati Uniti il 40% delle spese elettorali sono finanziate dal *top* 0,05%. E in Italia, con l'approvazione della nuova legge sul finanziamento ai partiti, la situazione è se possibile peggiorata dal momento che è stato abolito il finanziamento pubblico e chi finanzia può restare anonimo se rinuncia alle detrazioni/deduzioni fiscali. Il rischio è quello di andare oltre la situazione degli Stati Uniti con ancora maggiore opacità e potere di interdizione delle *lobbies*.

In tutto questo, l'equilibrio dei poteri lo fa il "voto con il portafoglio" e, quindi, l'azione dei cittadini. Per esempio,



per contrastare il problema del gioco d'azzardo sono stati organizzati 66 *slot mob*, iniziative pubbliche contro il gioco d'azzardo dove centinaia e centinaia di cittadini hanno affollato bar che hanno deciso di togliere le macchinette dai loro stabili. Il voto col portafoglio comunicato in eventi pubblici come gli *slot mob* ha avuto effetti concreti di stimolo sulla politica: moltissime Regioni hanno legiferato sul tema; la Provincia di Bolzano ha tolto le macchinette dai bar, è stata formulata una proposta di legge nazionale, la Legge Binetti, approvata all'unanimità dalla Commissione Affari Sociali e adesso all'esame del parlamento. Sempre più cittadini capiranno in futuro di avere in tasca le chiavi dei lucchetti delle loro catene e capiranno che la democrazia si gioca sul mercato e sulle loro scelte di consumo e di risparmio, divenendo sempre più consapevoli del fatto che il loro auto-interesse lungimirante (non c'è bisogno di scomodare l'altruismo) è premiare le aziende all'avanguardia nell'efficienza a tre dimensioni, nella creazione di valore economico, socialmente e ambientalmente sostenibili. Diventerà chiaro a tutti che quando si compra un prodotto alimentare conviene scegliere, per il bene del mondo e della propria salute, la filiera *leader* nella sostenibilità ambientale e che premiare l'impresa *leader* nella gestione del lavoro conviene perché aumenta le possibilità di buona occupazione. Se tutti impareranno questa semplice lezione il problema del *mini job*, dell'Articolo 18 e della precarietà del lavoro sarà risolto innanzitutto dal basso e dai consumatori/risparmiatori responsabili, perché saremo noi a fare lo standard. A chi pensa che questa sia un'utopia, ricordo che dieci anni fa ci davano per matti quando immaginavamo, come è oggi, che il 40% dei fondi di investimento in Europa vota con il portafoglio (usando criteri di esclusione), che il 35% del caffè venduto nel Regno Unito è a marchio Equo&Solidale che le grandi multinazionali avrebbero parzialmente imitato, riconvertendosi all'Equo&Solidale (Ben&Jerry, Nestlé, Ferrero). Attorno al voto con il portafoglio fiorirà la *Wiki-economia*, un bene comune collaborativo attraverso il quale i cittadini responsabili si organizzeranno sempre

meglio, utilizzando bene i *social* e gli strumenti della rete, affianco alle scelte di consumo e di risparmio.

A questo punto si inserisce il ruolo pubblico: nuove regole dovranno accompagnare questa rivoluzione. Il Ministro Poletti ha promosso una sessione, durante l'incontro informale dei Ministri del lavoro, sull'Economia Sociale e Civile. Nell'introduzione ho avuto l'occasione di presentare ai Ministri l'Economia Civile sottolineando alcuni punti chiave per l'intervento pubblico:

- è necessaria una legislazione non penalizzante ma premiale per le organizzazioni non profit e le imprese massimizzatrici di profitto che convergono verso la responsabilità sociale, imparando a creare valore economico in modo sociale e ambientale;
- fondamentali per il “voto con il portafoglio” saranno le regole premiali degli appalti e, quindi, tutto il dibattito che interessa l'Unione Europea circa l'ammissione all'appalto delle sole imprese responsabili, i punteggi premiali, le caratteristiche del processo produttivo, ecc.;
- è necessario spingere per una tassazione etica delle filiere che deve riuscire nel delicato compito di premiare la responsabilità sociale e ambientale, senza creare indebite barriere commerciali verso i Paesi che partono da condizioni di lavoro meno favorevoli.

Da ultimo, è importantissimo realizzare una *partnership* fra governo e organizzazioni della società civile. Il *rating* sociale e ambientale deve trovare una sponda molto più forte nelle istituzioni. Inoltre, un ulteriore passo in avanti sarebbe creare un *rating* sulla responsabilità fiscale delle imprese.

La forza trainante di queste aspirazioni sarà ancora una volta l'aspirazione umana alla felicità. Imprenditori, lavoratori e consumatori diverranno socialmente prepotenti e pretenderanno sempre di più di dare senso e significato pieno alla loro vita di lavoro, di consumo, di risparmio. Nessuno avrebbe pensato ai tempi dell'antica Roma che si sarebbe potuto andare oltre i gladiatori, verso sport più nobili e meno cruenti: oggi giochiamo a rugby, c'è il terzo

tempo, e non vediamo più spettacoli gladiatori, anche se non sempre la nostra cultura sportiva fa passi avanti senza qualche piccolo passo indietro. Non sarà la bontà aggregata a salvarci, ma la consapevolezza di ciò che è il nostro auto-interesse lungimirante e l'aspirazione prepotente ad una felicità piena. Le istituzioni dovranno avere la capacità di accompagnare in modo lungimirante questo processo.

## CONTRIBUTO

di Annibale D'elia

*Dirigente Ufficio Politiche Giovanili della Regione Puglia,  
Responsabile del Programma Regionale per i giovani  
“Bollenti Spiriti”*

Lo scopo di questo intervento è raccontare l'esperienza di “Bollenti Spiriti”, il programma della Regione Puglia rivolto ai giovani. Un'esperienza abbastanza originale che va avanti da quasi 10 anni e viene realizzata da un normale ufficio pubblico di una amministrazione regionale del Sud d'Italia.

Vorrei provare a raccontare le cose che abbiamo fatto dal 2005 ad oggi, usando come chiave di lettura il titolo di questa edizione de “Le Giornate di Bertinoro”: “dal Dualismo alla Co-Produzione”.

A ben vedere, in questi anni non abbiamo fatto altro: provare a superare molti dualismi per rendere i giovani co-produttori delle politiche a loro dedicate.

Per presentare il nostro punto di vista sulle politiche giovanili e, più in generale, su un certo modo di fare politiche pubbliche, ho organizzato il mio intervento in 5 temi e, per ogni tema, una coppia di parole chiave.

### **1. Risorsa/problema**

Il primo tema è l'idea guida da cui nasce Bollenti Spiriti: guardare ai giovani pugliesi non come un problema di cui occuparci ma come una risorsa su cui puntare; forse la risorsa più importante per la rinascita sociale, culturale ed economica della nostra regione.

Questo significa cambiare metodo di lavoro e superare il dualismo tra i giovani cittadini (considerati utenti) e l'istituzione (abituata a considerarsi un fornitore).

All'atto pratico, vuol dire accantonare l'idea che le giovani generazioni siano il “target”, il bersaglio delle politiche

giovanili, destinatari passivi di servizi, o clienti di attività ricreative. È un dualismo da superare perché le risorse pubbliche scarseggiano, ma anche perché quel genere di politiche di solito ai giovani non interessa affatto.

Con Bollenti Spiriti guardiamo ai giovani come una forza sociale latente, per lo più inespressa, che chiede solo un'occasione per emergere, fare esperienza, mettersi alla prova.

Per questo abbiamo provato a rovesciare il paradigma e, attraverso una serie di azioni, abbiamo chiesto ai giovani pugliesi di realizzare progetti e iniziative per prendersi cura della nostra Regione: tutelare il territorio, valorizzare i beni comuni, rendere più coese le nostre comunità e accompagnare le nostre imprese nei percorsi di innovazione e internazionalizzazione. Proprio a quest'ultimo obiettivo è dedicata la più recente iniziativa di Bollenti Spiriti: Giovani Innovatori in Azienda ([www.giovaninnovatori.it](http://www.giovaninnovatori.it)), che mette in relazione i giovani pugliesi ad alta qualificazione con un ricco, ma fragile, tessuto di piccole e medie imprese.

## 2. Nuovi/Innovazione

Il secondo tema riguarda la definizione stessa di gioventù. Ci siamo chiesti: fino a che età si è giovani? Regge ancora un criterio anagrafico? Se i percorsi di vita e lavoro non sono più lineari, e la transizione diventa una condizione permanente, come definiamo il perimetro dei nostri interventi e il senso stesso del nostro lavoro?

Mentre sfumavano le categorie tradizionali, abbiamo visto emergere un dualismo sempre più marcato tra chi è “dentro” e chi è “fuori”; tra chi è già inserito nel giro e accede alle opportunità, e chi non ha mai sufficiente esperienza per entrare in partita. È una condizione generalizzata ma che riguarda soprattutto i giovani, che sono dei *nuovi arrivati* per definizione, e che ha conseguenze gravi sulla (in) capacità di innovare della nostra società, in tutti i campi.

Con Bollenti Spiriti abbiamo cercato di ricostruire il nesso tra *cose nuove* e *persone nuove*, tra l'apprendimento (anch'esso peculiare della condizione giovanile) e la capacità che hanno gli apprendisti di arricchire e trasformare

le stesse conoscenze apprese. Un discorso che vale soprattutto quando si consente ai *nuovi* di imparare sul campo, *by doing*, per prove ed errori.

Con questo spirito, abbiamo lanciato nel 2008 il bando Principi Attivi, che fino ad oggi ha finanziato oltre 800 gruppi informali di giovani pugliesi - esordienti assoluti - per la realizzazione di idee progettuali nel campo della valorizzazione del territorio, dell'economia della conoscenza, dell'inclusione sociale e della cittadinanza attiva. Tutti insieme stanno dando vita ad un vitalissimo ed effervescente ecosistema da cui emergono startup di successo, nuove forme di lavoro, imprenditoria, cooperazione, innovazione tecnologica e sociale.

### **3. Previsto/Imprevisto**

Terzo tema: per fare politiche per i coproduttori abbiamo dovuto affrontare il dualismo tra l'esigenza (o l'abitudine) di procedere per piani e programmi, e la mutevole vitalità che viene dal basso. Tra ciò che è previsto e l'imprevedibile.

È una lezione che abbiamo imparato frequentando le *startup*, le giovani imprese ad alto tasso di crescita, abituate ad operare sulla frontiera dell'innovazione, in contesti ad elevata instabilità.

In quel mondo è stata totalmente abbandonata la pretesa di conoscere il campo da gioco prima di operare. Il mantra è "partire leggeri" e "fallire in fretta", raccogliere quante più informazioni possibili sullo scenario mentre si sta contribuendo a modificarlo. Aggiustare il tiro per approssimazione successive.

Al contrario, le istituzioni tendono a rifuggire l'incertezza. Lavorano per mappature, definiscono obiettivi a monte e tramite azioni di medio lungo periodo, magari sulla base di analisi di scenario diventate vecchie mentre il piano si realizza. Gli interlocutori vengono selezionati solo tra soggetti esperti e con un solido curriculum pluridecennale (anche quando i beneficiari dovrebbero essere i giovani).

Il rischio è di realizzare progetti e iniziative nemiche

dell'imprevisto. Che poi è il cuore di ogni vera innovazione. Facendo Bollenti Spiriti abbiamo capito che se incoraggiamo i cittadini a diventare protagonisti e coproduttori delle nostre iniziative, dobbiamo restare aperti all'inatteso, e accettare che il contributo che ci arriva dal basso non segua necessariamente la direzione che ci eravamo immaginati. Come quando due brillanti laureati *under 30* ci hanno chiesto un piccolo *grant* per realizzare oggetti di design in materiale composito e, in corso d'opera hanno cambiato direzione, decidendo di costruire aeroplani in fibra di carbonio. Oggi Blackshape Aircraft è una S.p.A. con oltre 100 dipendenti e vende i suoi ultraleggeri in 50 paesi nel mondo.

#### **4. Funzioni/Intenzioni**

Il quarto tema riguarda il rapporto con i bisogni. O meglio, il rapporto con il sistema che le istituzioni usano di solito per rilevarli.

Parliamo dei tavoli, dei forum, dei meccanismi di rappresentanza e di consultazione dei cosiddetti "portatori di interessi". È un sistema che con i giovani davvero non funziona. Da un lato perché, se davvero sei appena arrivato, difficilmente riesci a sederti al tavolo delle trattative. Dall'altro lato perché l'idea che i cittadini portino solo bisogni ed interessi, e le istituzioni siano depositarie del compito operativo di soddisfarli, è straordinariamente povera.

Quando ci siamo messi in testa di incoraggiare i giovani ad essere protagonisti di esperienze di trasformazione del contesto in cui vivono, abbiamo dovuto affrontare e superare il dualismo tra funzioni e intenzioni. Tra chi dovrebbe fare le cose e chi, in concreto, le vuole fare.

I ragazzi che hanno recuperato un ex stabilimento vinicolo abbandonato e lo hanno trasformato in uno straordinario laboratorio di innovazione sociale, come Ex Fadda di San Vito dei Normanni, in provincia di Brindisi, sono prima di tutto portatori di idee, passioni, energie, saperi esperti, competenze. Anche di conflitti, naturalmente. Ma soprattutto di una straordinaria voglia di mettere le mani sulla realtà.

## 5. Regole/Pratiche

Questo ci porta all'ultimo tema. Il dualismo tra le regole e le pratiche. Nei primi anni di Bollenti Spiriti, tra il 2006 e il 2007, abbiamo girato in lungo e in largo la Puglia raccogliendo le storie dei giovani che, più o meno consapevolmente, erano già coproduttori di valore sociale ed economico per le loro comunità.

Abbiamo incontrato l'energia, l'inventiva e il talento di migliaia di ragazze e di ragazzi: studenti, attivisti, scienziati, innovatori, imprenditori sociali, *startupper ante litteram*.

Ci hanno raccontato storie di grande entusiasmo e di grande fatica. Imprese straordinarie realizzate non *grazie* (ed è questo il punto) ma *nonostante* le istituzioni pubbliche. Come i ragazzi che occupavano un pattinodromo comunale abbandonato in una città con grandi problemi di criminalità e infiltrazione mafiosa. Producevano cultura, creatività, aggregazione sociale in un contesto difficilissimo, ma l'unico intervento pubblico che conoscevano aveva la forma di un vigile urbano che gli intimava di sgomberare. Ecco. Incoraggiare i giovani a diventare coproduttori delle politiche giovanili vuol dire soprattutto fare i conti, dall'interno di una istituzione, con un sistema di regole fatte per un mondo che per molti versi non esiste più. È un esercizio di interpretazione creativa delle regole (o "*hacking*", come si chiama nella cultura della Rete) per reinventare il ruolo delle istituzioni. Non più un *provider* di servizi ma un *server* e una *piattaforma* a disposizione dei giovani cittadini. Stare al loro fianco nella sperimentazione di nuove forme di attivazione e partecipazione diffusa. Farsi guidare alla scoperta delle innovazioni che verranno. Smetterla di comandare e iniziare, finalmente, a rendersi utili.



## CONTRIBUTO

di Claudia Fiaschi

*Vice Presidente Nazionale Confcooperative*

Al quadro delle emergenze economiche e sociali del nostro Paese si accompagna un complessivo disorientamento a vari livelli (dal cittadino alle istituzioni). L'Italia è certamente piena di problemi, ma è anche ricca di opportunità, risorse e "spiriti effervescenti". Tuttavia, se vogliamo trovare una rotta oltre la confusione e il disorientamento, occorre iniziare a rispondere, in modo intelligente e coeso, ad alcune domande, la prima delle quali è: quali responsabilità vogliamo condividere e assumerci solidariamente come comunità? La risposta non è semplice. L'ultima volta che l'Italia si è posta questo interrogativo è stato nel Dopo Guerra, per rispondere alle sfide della ricostruzione, in un tempo in cui temi quali lavoro, sanità, infanzia, vecchiaia, scuola erano considerate priorità importanti. In quel contesto storico nasce la macchina del nostro *welfare state*, uno strumento che ha consentito alla nostra società importanti e strutturali guadagni di benessere diffuso, ma che oggi non è più in grado di mantenere quelle promesse di uguaglianza e solidarietà sociale che costituiscono il fondamento del patto di cittadinanza e di coesione sociale della nostra costituzione. I meccanismi recessivi dell'economia stanno generando un processo strutturale di redistribuzione della povertà, le risorse generate dalla solidarietà fiscale non sono sufficienti a soddisfare le aspettative crescenti di benessere, qualità e gamma di servizi maturate in questi ultimi 50 anni. Gli italiani si sentono, e sono, più poveri e diseguali, la crisi economica diviene così crisi sociale e istituzionale. Ciò che è in discussione è infatti l'efficacia, e quindi il senso, di una macchina pubblica a cui, un po' come ad una centrale di acquisti collettivi, affidiamo attraverso il voto la delega ad

amministrare le risorse della nostra fiscalità per garantirsi collettivamente l'accesso ad alcuni beni comuni ritenuti indispensabili per la dignità e il benessere di tutte le persone della comunità.

Da dove possiamo allora ripartire? È necessario, credo, porsi la domanda giusta.

La domanda che ricorre più spesso oggi è: riusciremo ancora a garantire ai cittadini la quantità e la qualità dei servizi garantiti fino ad oggi? O ancora: come faremo a permetterci i livelli di servizi che abbiamo sostenuto fino ad ora? Se vogliamo davvero ripartire, questa domanda va riformulata chiedendosi: come faremo, oggi e domani, a proteggerci come persone e come comunità quando diventeremo, per ragioni diverse, fragili? Riusciremo, e come, ad accompagnare i nostri bambini in percorsi di crescita e formazione che li preparino in modo competitivo e adeguato al futuro, alla vita, ad una soddisfacente socialità e al lavoro? Queste sono le aspettative e anche le vere paure delle persone.

Porsi queste domande ci consente di passare da un approccio difensivo ad una strategia progettuale e creativa, tracciata su priorità condivise e che possano essere assunte come sfide collettive.

In generale, alla comunità italiana manca questa dimensione di sfida e questa mancanza di sguardo al futuro, causa (ben più della difficoltà a trovare un lavoro) l'emorragia dei talenti giovanili dal nostro paese. Rispondere a queste domande è la preconditione per concentrare gli sforzi di tutti gli attori (famiglie, istituzioni, imprese *for profit* e non) verso priorità condivise e per rifondare quel patto di cittadinanza e di coesione sociale che ci rende uguali e solidali come cittadini e che giustifica, in ragione delle funzioni attribuitegli, la nostra organizzazione istituzionale e l'impegno di tutti in una solidarietà sociale, che diventa anche solidarietà economica-fiscale. Perché una cosa è certa: gli italiani non stanno assieme affinché il PIL cresca. Non possiamo costruire comunità e coesione basandosi su obiettivi di crescita del PIL, che è un indicatore di benessere individuale (pro-capite) e non racconta obiet-

tivi di benessere collettivo; il PIL non dice nulla dell'equità con cui un bene viene ridistribuito nella collettività e quindi, dal punto di vista del benessere reale, non racconta molto della situazione reale di benessere nel Paese. Ma se rispondiamo a quelle domande, le priorità non sono difficili da individuare e possono diventare obiettivi di benessere collettivo su cui impegnare politica, economia, risorse umane ed economiche.

Le famiglie oggi non sempre riescono ad accedere ad una certa qualità delle prestazioni sanitarie, la salute rischia di diventare una emergenza primaria anche in aree del Paese che avevano raggiunto un buon presidio di questa dimensione. Bisogna chiedersi in che modo la mutualità può essere uno strumento atualizzabile, capace di restituire ai cittadini contrattualità nell'acquisto di salute di qualità, contro modelli di tipo mercantile che rischiano di portare il cittadino a negoziare l'accesso ai servizi per la salute in base alla propria capacità di spesa (il suo PIL pro-capite). Possiamo come cittadini giocare un ruolo più attivo in questa responsabilità, non solo trovando nuove sostenibilità degli strumenti conosciuti e utilizzati finora dal sistema di *welfare* (con riferimento alla fiscalità pubblica), ma immaginando anche modelli diversi. La mutualità può essere uno strumento che rimette in mano ai cittadini e anche alle imprese una parte di responsabilità, una nuova contrattualità nella scelta e anche una più articolata partecipazione alla costruzione di strategie economiche per la soddisfazione delle proprie necessità e dei propri interessi. Le scelte individuali e le scelte dell'azienda presso cui si lavora possono rappresentare una nuova frontiera per la costruzione di una nuova sostenibilità del nostro *welfare* di protezione.

Sicuramente, c'è anche bisogno di nuovi modelli di servizio, cioè di modelli che sappiano qualificarsi in termini di qualità, di costi, di accessibilità e inclusività. Il tema della non autosufficienza, ad esempio, sarà una priorità nell'immediato futuro. Nuove ingegnerie dei modelli di assistenza domiciliare basati su nuovi paradigmi (assistenza condivisa) possono costruire una interessante accessi-

bilità economica di questi servizi, mantenendoli decisamente competitivi in termini di qualità professionale del lavoro di cura e garantendo ricadute occupazionali positive e emersione del sommerso in questo settore. Tuttavia, per rendere effettivamente fruibili queste nuove tipologie di servizi occorrono cittadini che hanno la possibilità di accedere ad un mercato privato dei servizi (con lavoro e capienza di reddito) e un'azione pubblica forte (dal momento che il mercato privato dei servizi non riesce ad essere inclusivo verso i soggetti più deboli della comunità) a garanzia della massima inclusività sociale, attraverso un intervento redistributivo intenzionale e riflessivo.

Qui il modo con cui si utilizzano le risorse pubbliche sarà determinante. La sostenibilità dipenderà fortemente dalla capacità di passare da un utilizzo di risorse prevalentemente finalizzate all'erogazione diretta dei servizi, ad un utilizzo indiretto, finalizzato ad incentivare la sussidiarietà economica e proattiva dei diversi attori della comunità, siano essi i cittadini, le imprese non profit o *for profit*. In altri termini, risorse utilizzate ad effetto-leve verso chi fa l'investimento (agevolandolo e rendendolo solvibile in tempi più brevi) e verso chi si impegna, attraverso la propria co-partecipazione, a sostenere il costo di gestione dei servizi, possono generare un nuovo perimetro di sostenibilità. Nello specifico, già attualmente, le famiglie sostengono un carico decisamente rilevante di costi per la fruizione di servizi in quasi tutti i settori del *welfare*, le aziende, attraverso il *welfare* contrattuale, sono già parte in causa (e lo saranno sempre di più) sui temi della protezione sanitaria e sociale ed più in generali sulle frontiere dell' *welfare* di conciliazione. Occorre portare a sistema questi sforzi e l'apporto attuale e potenziale dei diversi attori. È necessario spingere le imprese – attraverso processi di incentivazione fiscale – ad adottare, in modo intenzionale e consapevole, un *welfare* aziendale che si impegni a proteggere i lavoratori rispetto alle priorità fondamentali (cura dell'infanzia, non autosufficienza, salute, etc), facendolo diventare un'azione vincolante del proprio piano di *social responsibility*.

Sappiamo anche che i meccanismi di produzione del *welfare* vanno rinnovati perché c'è un "alfa generativo": per esempio, un asilo nido non profit produce una fiscalità da attività di impresa che utilizzate in un certo modo ad effetto -leva e non ad effetto- rubinetto, genera un saldo fiscale positivo per lo Stato, che consentirebbe di autofinanziare lo sviluppo del sistema e di raggiungere gli obiettivi di Lisbona in pochi anni e con costi contenuti. E non si può prescindere dalla svolta sul lavoro. Non c'è, infatti, *welfare* se non riparte il lavoro, se non si riprende rapidamente l'occupazione di giovani, donne e *under 50*. Più lavoro vuol dire ovviamente più impresa, e perché no, anche più impresa cooperativa. Perché abbiamo bisogno di più imprese ma anche di un'etica dello sviluppo economico che rimetta al centro le persone, il territorio, un'etica del lavoro vocato all'economia reale e utile, orientata cioè a generare ciò che serve alle persone e alla comunità. Pertanto, il tema del lavoro e dello sviluppo economico è molto importante per centrare l'obiettivo nel medio e lungo periodo. L'Italia ha bisogno di transizioni più efficaci, di una maggiore flessibilità e connessione fra scuola e lavoro, di dinamizzare i processi formativi in una dimensione internazionale (che non vuol dire esiliare i cervelli, quanto piuttosto metterli in relazione con la complessità di un'economia sempre più globalizzata e internazionalizzata). Servono processi più flessibili di uscita e re-ingresso nel mondo del lavoro: abituarsi alla flessibilità, infatti, è uno degli elementi di competitività del moderno mercato del lavoro. E servono nuovi modelli di transizione al lavoro con strategie di politiche attive che trasformino le dimensioni di relazionalità del contesto lavorativo delle persone e la loro contrattualità. Bisogna anche optare per un uso diverso di tutte le risorse economiche per la formazione oggi stoccate nei fondi per la formazione professionale nelle agenzie di somministrazione, che meriterebbero una riflessione dedicata.

L'altro tema che riguarda il lavoro concerne le possibili opzioni di sviluppo dei mercati emergenti. Il rischio è di uno sviluppo che percorre il Paese, ne utilizza le risorse

se e che porta fuori dal Paese tutto il valore aggiunto, il rischio è che la maggiore facilità di accesso ai capitali di imprese che non hanno alcun legame con il nostro territorio drenino buona parte delle opportunità generate da questi mercati. Abbiamo bisogno, invece, che quei mercati emergenti vengano “abitati” dai territori e dalle comunità per rimettere in movimento le nostre potenzialità produttive e massimizzare come comunità le ricadute positive delle nuove frontiere di sviluppo.

Perché tutto questo accada occorre un forte modello di *governance* dei processi di sviluppo e ancora di più dei processi di sviluppo che riguardano i beni comuni. Diversamente da altri Paesi europei, l'Italia si caratterizza per un ruolo di *governance* debole e per una scarsa o nulla partecipazione del privato nei processi di *governance*. Il tema della *governance* pubblica del modello di produzione dei beni comuni, va ri-immaginato, a partire da un ripensamento sulla capacità di partecipazione del privato ed in particolar modo del privato sociale e non profit, non solo nella fase di erogazione ma anche nella fase di disegno progettuale. Queste dimensioni consentono non solo di risparmiare ma anche di avere un impatto complessivo decisamente più alto.

Alla luce di queste considerazioni, lo sguardo all'impresa sociale, alla sua configurazione in Italia e in Europa profila l'opportunità di uno strumento in più, diverso da quelli esistenti, magari capace di coinvolgere in modo pertinente e adeguato i diversi attori della comunità nella responsabilità condivisa di generare nuova sostenibilità e universalità di accesso ad alcuni beni fondamentali.

Lo strumento impresa sociale può divenire strumento per una *governance* condivisa e partecipata di un nuovo modello di produzione dei beni comuni? Quale “intruso” da inserire, quali ingredienti e accorgimenti ci servono per dotare l'Italia di uno strumento di questo tipo? Questo orizzonte di senso dovrebbe a mio avviso orientare il dibattito sull'impresa sociale, per trasformarla in uno strumento di armonizzazione delle *mission* e delle azioni dei diversi attori, evitando sia effetti di spiazzamento delle re-

altà consolidate e virtuose sia l'esclusione di importanti opportunità per la collettività. Questo strumento potrebbe davvero in questa chiave assolvere un ruolo chiave per l'innovazione sociale all'interno del nostro Paese.

## CONTRIBUTO

di Claudio Gagliardi

*Segretario Generale Unioncamere*

Nell'ambito delle riflessioni e delle esperienze che hanno caratterizzato "Le Giornate di Bertinoro", questo intervento vuole offrire spunti ulteriori sul nuovo ruolo dei soggetti (pubblici, privati e del mondo del non profit) chiamati a individuare e sostenere nuovi paradigmi di sviluppo e nuove modalità di produzione di *welfare*. In particolare, nella definizione di tali paradigmi l'obiettivo è di soffermarsi sul tema dell'impresa e su quello che rende unico il modello italiano, partendo da dati di realtà.

Il primo dato di realtà, purtroppo non sempre al centro delle riflessioni di politica economica e sociale, riguarda il legame profondo che nel nostro Paese esiste tra l'impresa e la comunità di appartenenza: perché al centro dell'impresa c'è la famiglia, soggetto attivo nella produzione di capitale economico e sociale. L'88% delle aziende extra-agricole con dipendenti, infatti, è un'impresa familiare, ovvero un'impresa gestita e guidata da una famiglia, che nel lavoro sviluppa relazioni a partire proprio dalla dimensione familiare. Inoltre, se si affiancano alle 4.200.000 imprese familiari le 77.000 cooperative attive e le 15.000 imprese sociali, si può convenire che per parlare di impresa in Italia occorre necessariamente partire dall'intreccio con la comunità socio-economica territoriale di cui essa è direttamente espressione e grazie alla quale riesce a creare valore. Il primo elemento sul quale richiamare l'attenzione è, pertanto, la stessa identità dell'economia e della società italiana, fondata su questo modello di Economia Sociale e Civile che stenta tuttavia a rappresentare il vero punto di partenza delle politiche e delle riforme del nostro Paese. Unioncamere ha voluto leggere la competitività partendo proprio dalle peculiarità di questo modello socio-eco-



nomico, in cui l'impresa assume in pieno la responsabilità del lavoro e del benessere, diventando il luogo in cui l'individuo realizza se stesso attraverso il lavoro. E ha voluto cogliere i flussi che connettono i cittadini, il mondo produttivo, il non profit, le istituzioni, i corpi intermedi: cercando di capire quanto contano la comunità, il territorio, la coesione sociale per la competizione delle imprese.

In una serie di indagini condotte sulle imprese manifatturiere con meno di 500 addetti, si è cercato in primo luogo di capire come l'imprenditore percepisca l'azienda che sta guidando. Soltanto il 15% degli intervistati (una porzione assolutamente minoritaria, quindi) sostiene che l'impresa ha unicamente l'obiettivo di massimizzare il profitto. La maggioranza (41%) ritiene, invece, che l'obiettivo dell'impresa sia la soddisfazione di tutti i portatori di interessi (proprietari, clienti, fornitori, lavoratori), cui si affianca un altro quarto degli imprenditori intervistati (26%) per i quali lo scopo principale dell'impresa è creare occupazione e benessere sociale ed economico. Un'altra porzione (18%) ha poi una visione ancora più elevata: la natura dell'impresa è da ritrovare in quella cultura produttiva tutta italiana, basata sulla qualità, sulla bellezza e sulla sostenibilità. Se si confrontano fra di loro queste imprese si osserva quindi che, pur perseguendo sostanzialmente tutte la ricerca di un profitto, i beneficiari di quest'ultimo si dimostrano essere profondamente differenti.

Per andare ancora più a fondo nella questione, Unioncamere ha realizzato un Rapporto, insieme alla Fondazione Symbola e con la collaborazione di AICCON, dal titolo apparentemente paradossale: *"Coesione è competizione. Le nuove geografie della produzione del valore in Italia"*. La provocazione si nota nella trasformazione della congiunzione ("e") nel verbo ("è"), secondo il principio che è la coesione stessa il fattore di competizione di molte imprese italiane. Attraverso una batteria di indicatori, è stata individuata una quota significativa, anche se non maggioritaria (42,2%), di imprese manifatturiere "coesive", che si caratterizzano cioè per investire e sviluppare reti di relazioni con i lavoratori (dal *welfare* aziendale ad attività

di coinvolgimento diretto anche nella gestione dell'impresa), con altre imprese della filiera, con le istituzioni territoriali, le banche locali e i corpi intermedi, con il mondo del non profit e la *community* dei consumatori (sia sul territorio che in rete) e, infine, per l'impegno nella sostenibilità ambientale.

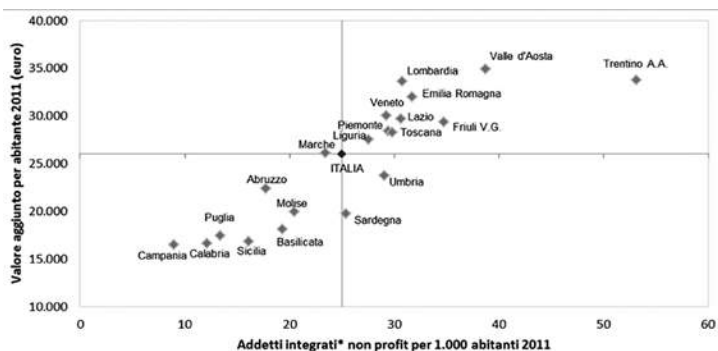
Se si confrontano i due profili imprenditoriali (imprese coesive ed imprese non coesive) si può osservare per le imprese coesive un vantaggio sistematico dal punto di vista dell'incremento del fatturato, dell'occupazione e degli ordinativi esteri. Dunque, si può desumere che questa rete di relazioni e di coesione sul territorio sia un fattore strategico, da collegare ad una serie di performance positive di mercato da parte di queste imprese. La coesione, pertanto, non assume soltanto un significato etico, ma si dimostra essere anche un fattore di convenienza economica. Tale vantaggio sistematico può essere riscontrato anche su singoli fattori, approfondendo gli specifici rapporti delle PMI manifatturiere.

Un primo fattore di dettaglio è che i rapporti e le reti stabili di relazioni con la *community* fanno sì che i risultati, in termini di fatturato e internazionalizzazione, siano superiori nel caso delle imprese coesive. In altri termini, il coinvolgimento diretto del consumatore-cliente, del cittadino-consumatore (in termini di Co-Produzione e co-progettazione) diventa un fattore strategico di competizione, come dimostra l'aumento delle *performance* economiche di queste imprese.

In secondo luogo, se si esaminano i rapporti con il non profit (inteso nel senso ampio del termine, dalle strutture di associazionismo e di volontariato alle vere e proprie imprese sociali), troviamo ancora una volta risultati maggiormente positivi, sul versante dell'occupazione e degli ordinativi esteri, in confronto alle imprese che, invece, queste relazioni non le intrattengono. Per esempio, sul versante occupazionale incrementano l'occupazione il 22% delle imprese "coesive" contro il 17% delle altre, mentre sul versante degli ordinativi esteri la quota di quelle che stiano di chiudere il 2014 con un incremento raggiungono

rispettivamente il 55% e il 49% del totale. Questo dimostra che i legami con il Terzo settore, per la realizzazione di iniziative di natura sociale e solidaristica, non sembrano essere motivati solo dalla volontà di accrescere la reputazione aziendale ma per lo più dettati dalla consapevolezza che esiste anche un vantaggio economico e sociale. Si tratta di un vantaggio reciproco: perché il non profit è scoperta di nuovi bisogni, è innovazione, è garanzia di integrazione con la comunità e con i territori. È un serbatoio da cui può attingere un nuovo capitalismo che - facendo proprie idee, pratiche e valori del Terzo settore - trova il giusto equilibrio fra competitività e solidarietà.

Secondo questa logica, il non profit ha un ruolo determinante per lo sviluppo dei territori. Utilizzando i dati Istat dell'ultimo Censimento è infatti possibile evidenziare come esista una relazione positiva tra l'andamento della ricchezza, cioè della forza economica dei territori, e le dimensioni del non profit nelle medesime aree (intesa come numero di addetti "integrati" del non profit ogni 1.000 abitanti). Come si osserva nella figura 1, nel 2011 è stata registrata una correlazione molto forte (indice di Bravais-Pearson pari a 0,87) tra valore aggiunto per abitante nel territorio e il numero di persone impiegate nelle organizzazioni non profit (dipendenti e volontari).



*\* Addetti, lavoratori esterni, lavoratori temporanei e volontari ricondotti a persone/anno*

Fig. 1 - Addetti integrati del non profit ogni 1.000 abitanti rispetto al valore aggiunto per abitante a prezzi correnti, per regione (anno 2011).

Ancora più interessante è la capacità di mantenimento di coesione sociale, di equità e di benessere, anche nei casi in cui il ciclo economico, nell'arco di un decennio, per alcune aree si dimostrava negativo. La figura 2 mette in relazione il ciclo economico fra il 2001 e il 2011 in termini reali di valore aggiunto nelle diverse regioni con indicatori di coesione territoriale (determinata, anche in questo caso, dall'importanza assunta nel tempo dalle attività non profit), di equità e di benessere (quest'ultimo ottenuto come indicatore sintetico costruito sulla base dell'incidenza delle famiglie povere, reddito disponibile pro-capite e indice di concentrazione di Gini). Le analisi indicano che la coesione risulta avere un effetto di ammortizzatore e di perequazione, rappresentando così una sorta di "rete di protezione" contro la crisi. Infatti, in alcune regioni in cui la crisi economica ha colpito più duramente (dal Piemonte al Friuli, dall'Abruzzo al Molise, alla Basilicata), un tessuto sociale particolarmente coeso e vitale ha fatto sì che gli effetti sulla riduzione del benessere territoriale fossero più blandi o, comunque, distribuiti in maniera

più equa. Dove invece, pur a parità di intensità negativa del ciclo economico (come in Campania o in Calabria), la coesione territoriale è risultata meno evidente, più intenso è stato l'impatto sull'equità e sul benessere territoriale. E per di più, nelle regioni in cui più debole risulta la coesione "legale", si è fatta maggiormente strada la coesione "illegale", rimandando al ruolo del non profit come "antidoto" all'illegalità.

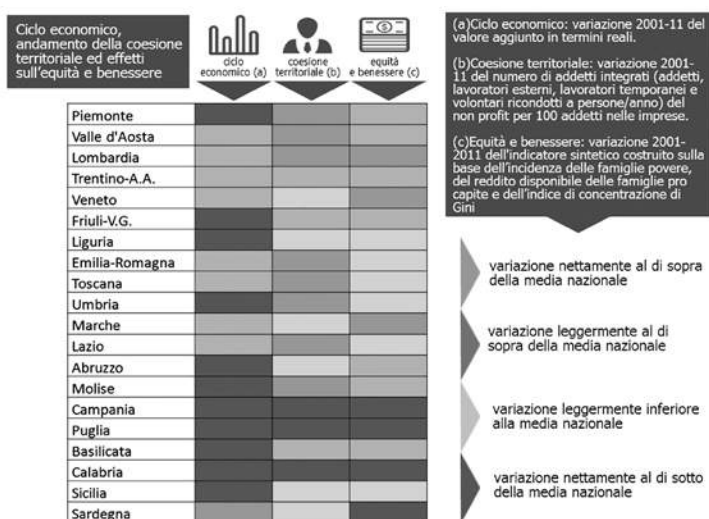


Fig. 2 – Ciclo economico, andamento della coesione territoriale ed effetti su equità e benessere.

L'ultimo aspetto da sottolineare è che anche in questa congiuntura negativa, dove l'occupazione ha sofferto in tutto il Paese, c'è un grado di resistenza maggiore da parte del mondo del non profit: infatti, mentre nella generalità delle imprese è stato possibile rilevare attraverso i dati del Sistema Informativo Excelsior - realizzato da Unioncamere e dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali - una flessione attesa dell'occupazione del -1,5% per il

2014, per le imprese sociali il saldo è risultato essere pari solo alla metà (-0,8%). Tale tenuta occupazionale significa, in termini relativi rispetto al resto dell'economia, capacità di generare flussi più consistenti di dipendenti in entrata, di assumere persone con *skill* più elevate, di includere immigrati, donne e giovani e, soprattutto, di garantire una maggiore stabilità contrattuale ai lavoratori. Concludendo, la valorizzazione del modello dell'impresa coesiva impone anche una ridefinizione del ruolo delle istituzioni territoriali, per accrescerne la capacità di sostenere il capitale relazionale e favorire così la competitività e la coesione stessa. Sui territori occorrono istituzioni moderne, in grado di garantire il rispetto delle regole e lo sviluppo e di trasmettere, nel tempo, quei valori indispensabili per l'ammodernamento di quelle stesse regole vitali per le comunità. Di queste dimensioni le riforme del nostro Paese dovrebbero tenere maggiormente conto: imprese sociali e realtà del mondo non profit sono la forza dei territori, in termini economici e di equità; istituzioni a rete, come le Camere di Commercio, sono in grado di dare oggi risposte efficaci a una complessa domanda di relazionalità che viene dalle imprese e dai territori. Si deve dare più forte attenzione al ruolo delle istituzioni dei territori, evitando il rischio di "verticalizzazione" nelle riforme e, di conseguenza, il rischio di impoverimento di questa indispensabile dimensione che poggia su soggetti intermedi. Le riflessioni di questi giorni devono portare la consapevolezza che tutto questo non solo ha un futuro, ma rappresenta la maniera più moderna di pensare lo sviluppo della nostra economia e della nostra società.

## CONTRIBUTO

di Luigi Bobba

*Sottosegretario al Ministero del Lavoro  
e delle Politiche Sociali*

All'interno di un'iniziativa svoltasi nel 2014, intitolata "Beyond the GDP"<sup>1</sup> - volta a sviluppare una riflessione sugli indicatori che vanno "oltre il PIL" – nell'affrontare il tema del benessere equo e sostenibile (BES), si è svolto un vivace dibattito fra il parlamentare tedesco Zimmer e il Commissario Europeo all'Ambiente Potočník. Il primo ha sostenuto che gli indicatori del BES sono incomprensibili per gli elettori tedeschi, mentre il PIL è una misura chiara e semplice. Il secondo, invece, ha affermato che ormai viviamo in un'epoca in cui non è possibile ragionare rispetto ad un orizzonte di breve periodo. Questo confronto è testimone della distanza e della problematicità del tempo in cui viviamo: da un lato, c'è chi insegue il consenso puro e semplice dei propri elettori e, dall'altro, vi è chi cerca di avere una visione rispetto al futuro.

Se da un lato, oggi, senza dubbio la politica non deve dimenticare i suoi elettori, dall'altro al contempo deve perseguire un orizzonte e una visione di lungo termine, una capacità di guardare avanti, di interpretare e di guidare il cambiamento. In tal senso, citando Zamagni: "viviamo in un tempo dominato dall'individualismo libertario, dove le preferenze vengono trasformate in diritti, nel campo economico, giuridico e bioetico". Questa riflessione si collega anche ad una massima di Roberto Ruffilli: "i diritti e le responsabilità non nascono dai singoli ma hanno un fondamento nella comunità".

L'attuale progetto di riforma del Terzo settore fa riferi-

<sup>1</sup> Promossa dal Ministro Poletti e dal Commissario Europeo all'Occupazione Andor.

mento a tali principi. L'intento del Governo italiano è semplice e, al tempo stesso, difficile da raggiungere. È *semplice* nel senso che l'obiettivo perseguito è quello di riorganizzare, in termini organici, la legislazione (primaria e secondaria) relativa al Terzo settore affinché sia effettivamente ispirata all'ultimo comma dell'articolo 118 della Costituzione della Repubblica Italiana:

“Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà”.

È, invece, *difficile* definire quale deve essere il compito delle istituzioni nel rapporto con i soggetti e le organizzazioni, ma anche con i cittadini singoli, che decidono liberamente di svolgere attività di interesse generale. Con tale dicitura si intendono le attività che hanno a che fare con il bene comune e della comunità secondo il *principio di sussidiarietà*, ovvero secondo il principio per cui la responsabilità di trovare risposte ai bisogni dei cittadini non nasce dall'alto (dallo Stato, dalla legge) ma scaturisce, innanzitutto, dalla comunità e dalle reti sociali, familiari a livello locale (municipale). Attraverso questa modalità di azione si ha la possibilità di rispondere ai bisogni dei cittadini agendo effettivamente ed in positivo sul *benessere* delle famiglie, della comunità e, più in generale, di tutto il Paese. Ecco, dunque il senso della Riforma, senza scordare le parole di Padre Occhetto, il quale in “la Civiltà cattolica” afferma che è in atto una “vera e propria rivoluzione culturale che viene prima del cambiamento legislativo”.

C'è stata, infatti, una lunga stagione di “seminazione” per promuovere questo cambiamento culturale a cui segue un cambiamento politico e legislativo (dal momento che la legge tende a riconoscere quello che di fatto è venuto modificandosi nella società). In questo senso, bisogna riformare alcuni principi e procedere ad un riordino generale della legislazione in modo tale da offrire un profilo chiaro a tutto il mondo del Terzo settore (soprattutto per quanto riguarda la disciplina degli enti e le diverse legislazioni di settore). Anche i dati dell'ultimo Censimento Istat sulle Istituzioni



Non Profit forniscono informazioni importanti e possono aiutare nella formulazione di una legge che non sia astratta ma sia, in qualche modo, “dentro” a ciò che già sta cambiando. Inoltre, il contributo dell’Istat è importante poiché, come si evince dalla legge, c’è la volontà di prevedere un *registro unico* delle organizzazioni non profit (definendo, così, un perimetro chiaro delle organizzazioni a cui fanno riferimento i principi costituzionali).

Serve, al contempo, anche un riordino nel campo della *legislazione fiscale*. Infatti, il D.lgs. n. 460/1997 ha subito modifiche nel corso del tempo e si sono aggiunti altri decreti e regolamenti, arrivando così ad una sorta di legislazione a “strati geologici”. La necessità in tal senso è duplice: da un lato, si muove nella direzione della *semplificazione* e, dall’altro, in quella della *chiarificazione*.

Stato e istituzioni (in senso lato) nel favorire l’autonoma iniziativa dei privati devono orientarsi ad organizzazioni che perseguono finalità di interesse generale e che producono anche un *impatto sociale*. Oggi, il criterio meramente formalistico e astratto del “senza scopo di lucro” fa sì che vengano trattate allo stesso modo realtà assai distinte (per esempio, una società sportiva dilettantistica rivolta ai ragazzi di un quartiere difficile ed un centro fitness in una grande città). La misurazione dell’impatto sociale, quindi, sarà una grande sfida per il futuro, proprio per far sì che quell’impegno programmatico delle istituzioni sia effettivamente commisurato alla produzione di beni comuni e di attività di interesse generale.

Con spirito realistico bisogna riconoscere che la modalità per arrivare alla formulazione dei decreti legislativi non sarà semplice. Su alcuni elementi della riforma le idee sono sufficientemente chiare (in particolare, per quanto riguarda il Servizio civile e l’Impresa sociale); su altri temi (come il riordino e la semplificazione della disciplina degli enti, il quadro unitario delle leggi di settore e, soprattutto, la materia fiscale) il lavoro richiede una complessità e un’attenzione maggiore, per fare una normativa che sia al contempo efficace e promozionale. Non v’è dubbio che si tratti di un disegno riformatore ri-

volto al “futuro”. In questo senso la riforma, oltre all’ambizione di costruire un quadro unitario, semplice e ben ancorato all’articolo 118 della Costituzione, prevede due “motori” aggiuntivi: Servizio civile e Impresa sociale.

Il *Servizio Civile*, così com’è pensato, con un orizzonte quantitativo entro il 2017 di 100 mila giovani, si qualifica come un grande “vivaio” di vocazioni al volontariato, alla comunità e all’impegno civico, permettendo anche l’opportunità e la possibilità di un avvicinamento ad un percorso professionale. Non a caso, in accordo con le Regioni, ci sarà una sperimentazione, unica in Europa, per utilizzare il servizio civile anche dentro il percorso di Garanzia Giovani.

Una generazione di circa 100 mila giovani che fanno l’esperienza del Servizio Civile (magari modulata in modo diverso nei tempi e nelle forme) molto probabilmente darà la possibilità di fare un investimento in termini di motivazione e di valori, ma anche di esperienza nella vita delle persone, in modo da valorizzare i valori essenziali, che danno forma all’agire del mondo associativo, comunitario e volontario, come un elemento costitutivo del vivere civile.

L’altro motore è quello dedicato all’Impresa sociale. Anche se alcuni elementi sul tema sono controversi, ormai tutti convergono sull’urgenza e sulla necessità di avere una legislazione che consenta di inaugurare una nuova stagione di nascita e di sviluppo delle imprese sociali, non solo sotto la forma della cooperazione sociale, ma anche avvalendosi di altre forme giuridiche (imprese che incorporano il valore sociale come obiettivo e missione, così come hanno fatto le cooperative sociali).

Bisogna, quindi, guardare con fiducia verso questa nuova direzione, poiché in Italia vi è una radice forte nell’esperienza della cooperazione sociale, sia per quanto riguarda il successo imprenditoriale, sia per l’operazione culturale, politica e legislativa che ne è derivata. Non bisogna temere di allargare questo campo di azione anche attraverso “contaminazioni” positive fra mondo *for profit* e mondo non profit.

Le norme di legge devono essere sufficientemente chiare per indicare con precisione la direzione che si vuole intra-

prendere. Al contempo, nella produzione di beni a destinazione pubblica è necessario avere dei soggetti che non siano meramente orientati al profitto. Questi soggetti sono lo strumento imprenditoriale per creare quell'*innovazione sociale*, oggi assolutamente necessaria nel nostro Paese, senza la quale il vecchio sistema di *welfare* non è in grado di soddisfare tutti i bisogni dei cittadini.

Proprio grazie alla forza di quella che è stata l'esperienza italiana si può aprire una stagione in cui attirare, nel campo della produzione di beni a *valore aggiunto sociale*, capitali cosiddetti "pazienti" e risorse da investire nella creazione di ricchezze e di lavoro, ma anche nella creazione di *valore sociale*.

In conclusione, non bisogna sprecare l'opportunità di fare questa riforma, la quale fa leva, in particolare, su questi due aspetti: Servizio Civile e impresa sociale. Tanto più questa riforma sarà condivisa, coinvolgendo e valorizzando l'esperienza dei suoi protagonisti, tanto più sarà efficace.

## CONTRIBUTO

di Linda Laura Sabbadini

*Direttore Dipartimento Statistiche sociali ed ambientali, Istat*

I cambiamenti strutturali in atto generano necessariamente nuovi bisogni ai quali il nostro sistema di *welfare* è chiamato a dare nuove risposte. Ad oggi esistono bisogni profondi e strutturali, ma anche creati dalla recente crisi, profonda e intensa, come documentato dalle nostre statistiche. Quasi un milione di occupati in meno, sei milioni di poveri assoluti, con un incremento della povertà assoluta soprattutto fra i minori (1,4 milioni minori poveri assoluti). La crisi ha generato anche una ricomposizione dei rischi, poiché sono cambiati i soggetti più esposti al rischio di povertà assoluta (maggiormente le famiglie numerose, bambini e giovani, in misura minore la componente anziana che nel passato era una delle più esposte). La crisi si caratterizza per la sua trasversalità, poiché ha toccato vari segmenti della popolazione (Nord e Sud, zone ricche e zone povere, giovani e adulti), ma allo stesso tempo è stata molto selettiva. È vero che ha raggiunto le zone ricche del Paese ma è vero anche che il Sud ha perso il doppio di occupazione del Nord e i giovani sono stati colpiti maggiormente rispetto alle fasce di popolazione in età più avanzata. Anche se è cresciuto il tasso di occupazione degli ultra cinquantenni, i segmenti di questa categoria che perdono il lavoro hanno una probabilità bassa di ritrovarlo. Si sono create, quindi, delle polarizzazioni nei segmenti di popolazione che prima erano maggiormente tutelati.

Oltre all'intensità, alla trasversalità e alla selettività, si è aggiunto un elemento fondamentale che caratterizza questa crisi: la lunghezza della durata della crisi, la quale ha fatto sì che proprio le famiglie, che inizialmente hanno retto l'impatto, per sostenere le spese hanno incominciato

ad utilizzare i propri risparmi e ad indebitarsi fino a quando non ce l'hanno fatta più e in parte sono cadute in povertà assoluta (in particolar modo nel biennio fra il 2011 e il 2013 che ha visto il balzo dell'indicatore).

All'interno di questo scenario, la crisi ha portato ad un ampliamento delle disuguaglianze e, in particolare, ad un forte aumento di quelle di natura territoriale, oltre che generazionali e sociali in generale. Da questo punto di vista le regioni del Sud d'Italia, che sono sempre state quelle che stavano peggio, oggi aggravano la loro condizione rispetto al resto del Paese, dal momento che la forbice si sta allargando ulteriormente, anche a causa delle tendenze demografiche (fenomeni strutturali di fondo) in atto.

In Italia il calo delle nascite ha portato ad un tasso di fecondità totale molto basso (1,4): nel 1995 è stato toccato il livello minimo della fecondità, al quale è seguita una ripresa che si è interrotta con la crisi. Tuttavia, questa crescita si è concentrata prevalentemente al Centro-Nord, il Sud ha continuato a vivere il calo della fecondità. Di conseguenza, la geografia della fecondità è completamente cambiata. Ormai le regioni del Mezzogiorno sono quelle che presentano il tasso di fecondità più basso, mentre quelle del Centro-Nord il tasso più alto, soprattutto a causa del contributo degli immigrati. Questo problema sta diventando sempre più grave perché accresce l'allontanamento del Sud dal Nord e aggrava la situazione del Mezzogiorno. Il calo della fecondità, infatti, si unisce all'incremento della speranza di vita portando ad un aumento dell'invecchiamento della popolazione, fenomeno che riguarda tutto il Paese ma che sta avendo una forte accelerazione proprio nel Meridione.

In aggiunta il Sud ha conosciuto e sta conoscendo anche un problema di emigrazione, silenziosa e invisibile (poiché meno eclatante di quella di fine anni '50 che evidenziò una fuoriuscita massiva). Si tratta, però, di 90 mila persone all'anno che emigrano dal Sud, soprattutto giovani. È evidente quanto anche questo processo porti ad un progressivo processo di impoverimento del capitale umano all'interno di questa zona del Paese. Ci troviamo di fron-

te ad un vero e proprio problema che mina la coesione territoriale. È in atto un processo di depauperamento del capitale umano molto accentuato e concentrato nel Sud: è qui che la natalità è più bassa, la mortalità più alta, le condizioni di salute peggiori, e l'emigrazione è maggiore. In termini quantitativi, il complesso del capitale umano e, anche, del capitale sociale nel Sud si sta fortemente riducendo, più che nelle altre zone del Paese. La situazione è ancora più grave se si pensa che il Sud è una di quelle zone dove le reti familiari, al contrario di quello che comunemente si pensa, sono sempre state tradizionalmente meno solide (soprattutto quelle di aiuto fra famiglie) di quanto non fossero nelle altre zone d'Italia. E dove anche il volontariato e il non profit nel complesso sono meno diffusi. Le caratteristiche della crisi e, soprattutto, il problema territoriale portano la questione sociale al centro dell'attenzione. Anche quando avverrà la ripresa sarà difficile assorbire di nuovo quella pressione forte presente sul mercato del lavoro e che riguarda molti di più dei 3 milioni di disoccupati. La crisi sociale sarà più lunga della crisi economica stessa. L'attenzione delle politiche non potrà essere orientata solo a soddisfare obiettivi di crescita economica, ma dovrà al contempo essere considerato quanto questa crescita riesca ad essere realmente inclusiva e quanto favorisca il benessere complessivo della popolazione.

Il secondo elemento da sottolineare riguarda il fatto che queste trasformazioni di fondo, sociali e demografiche, incidono sull'invecchiamento e sulla tenuta delle reti di solidarietà familiari, poiché i *care-giver* e, soprattutto, le donne, hanno meno persone con cui condividere l'aiuto alle famiglie e più carico a cui far fronte. Questo fa sì che lo stesso capitale sociale, soprattutto familiare, si continui a logorare in modo strutturale.

Ciò implica che la prospettiva deve andare oltre le reti familiari in quanto tali, considerate come il pilastro del vecchio sistema di *welfare*. Con le trasformazioni che sono in atto nel contesto italiano, le famiglie sono sempre più piccole e sempre più frammentate rispetto al passato (per esempio, in Italia, ci sono oltre 7 milioni di *single* e anche

la componente delle madri sole sta crescendo). Tutto ciò crea delle difficoltà nella forza della reciprocità e nella solidarietà degli aiuti: si crea così un *gap* fra i bisogni che emergono dalle famiglie e le crescenti difficoltà delle stesse e soprattutto delle donne a garantire lo stesso ruolo del passato nell'ambito delle reti di solidarietà. Sia sul fronte delle politiche sociali che della spesa sociale è necessario trovare un modo per dare risposta a questi bisogni crescenti. All'interno di questo scenario il ruolo del non profit diviene cruciale. Gli ultimi dati confermano quanto il non profit sia cresciuto, anche nel settore dell'assistenza e della sanità anche se con difficoltà (dimensione media molto bassa, forte dispersione e squilibrio territoriale, così come priva di equilibrio è l'offerta pubblica sul territorio). Tuttavia l'incontro fra domanda, bisogni e offerta continua a non essere adeguato. Il problema fondamentale che si pone è la riconfigurazione della mappa dei bisogni, dovuta non soltanto alla recente crisi ma anche a fenomeni che vengono da più lontano e hanno a che fare con le dinamiche demografiche (calo della fecondità e tendenziale invecchiamento della popolazione). Viste le tendenze in atto, non si può pretendere dalle famiglie e soprattutto dalle donne sempre più sovraccariche ciò che strutturalmente non possono offrire, bisogna innovare le politiche sociali in modo da prefigurare nuove strade e nuove forme per dare risposta ai fenomeni emergenti.

## CONCLUSIONI\*

di Giuliano Poletti

*Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali*

Il tema al centro di questa edizione de “Le Giornate di Bertinoro per l’Economia Civile” è assolutamente essenziale, poiché il passaggio dal dualismo alla Co-Produzione costituisce per l’Italia un cambiamento totale di paradigma.

L’obiettivo non è tanto cambiare le politiche, quanto piuttosto prendere atto di come sta cambiando la società, la relazione fra l’individuo e le sue responsabilità, il ruolo dei cittadini nella comunità e nella società, le loro relazioni permanenti con le dinamiche della democrazia, della partecipazione responsabile, della condivisione delle scelte e dei rischi ad esse connesse.

In Italia, la capacità dei meccanismi democratici, di selezione della propria classe dirigente e dei propri rappresentanti, è stata messa in dubbio tre anni fa, con il “governo dei tecnici”, per fronteggiare una situazione contingente di emergenza, quando in realtà riguardava questioni ben più profonde, come il grado di credibilità e di reputazione della politica e la relazione fra istituzioni (nazionali e internazionali) e cittadini italiani. A torto, si è pensato che l’unico strumento per fronteggiare quello stato di crisi fosse la competenza, senza considerare il ruolo del consenso democratico e della partecipazione responsabile dei cittadini.

Pertanto, la questione di fondo è come trovare un punto di riconciliazione efficiente fra l’economico e il civile e fra la dimensione individuale e quella comunitaria. Per fare ciò è necessario immaginare una fase nuova della democrazia, dell’economia e della relazione fra queste dinamiche. In molti si interrogano su questi temi, ma il più del-

\* Testo non rivisto dall’Autore.



le volte rimangono ancorati a modelli tradizionali, senza considerare la collettività e i cambiamenti nelle dinamiche sociali ed economiche. Se crescesse la consapevolezza, se si aprisse il dibattito politico e se le istituzioni assumessero questi temi come questioni rilevanti, allora si accorcerebbero anche i tempi di reazione delle politiche europee. Un'altra questione riguarda la nuova dimensione fra cittadino e comunità, Stato e istituzioni. Guardando alle logiche generali di funzionamento, si osservano una serie di meccanismi ancora tutti baricentrati sulla dimensione pubblica dell'istituzione (con conseguente burocratizzazione dei processi). In Italia, il vero problema non è dare incentivi ma eliminare gli ostacoli. Si assiste, però, ad una plateale diffidenza verso ciò che non è pubblico, dal momento che solo ciò che è pubblico è considerato "buono": questo è uno degli stereotipi su cui si fonda l'Italia.

Un altro stereotipo vede l'impresa, unicamente, come il luogo dello sfruttamento del lavoro. In Italia solo il 17% dei lavoratori ha un contratto a tempo indeterminato, ma del restante 83% ci si occupa poco a livello politico. In Francia, dove si è optato per il sistema "35 ore", secondo la logica che la redistribuzione del lavoro comporta maggiore occupazione, gli occupati sono meno di prima. Ciò accade perché non si ha il coraggio di mettere in discussione realtà e dinamiche già date per consolidate. Attualmente, l'intento del Governo italiano è istituire il contratto di lavoro a tempo indeterminato a tutele crescenti, conveniente dal punto di vista normativo e economico, come lo strumento che assorba la maggior parte dei contratti di lavoro. Questo strumento, inoltre, fornisce un elemento di stabilità nella società, produce condizioni di possibilità di investimento e consente di inaugurare una nuova fase per l'Italia.

All'interno delle politiche e delle prospettive future italiane ci sono alcuni elementi da considerare. Innanzitutto, l'attivazione responsabile dei cittadini. Tradizionalmente, il cittadino italiano è sempre stato considerato poco in grado "di intendere e di volere". Di conseguenza, le pubbliche istituzioni si sono prese la responsabi-

lità, in modo paternalistico, di decidere per il cittadino. Nella storia italiana, la presenza istituzionale-statale è andata oltre il giusto e doveroso compito di garantire la praticabilità dei diritti, la parità delle opportunità e la libertà dei comportamenti. Invece, è sempre più necessario fare in modo che ogni cittadino sia posto di fronte al massimo delle opzioni possibili, dal momento che maggiori opportunità amplificano lo spazio di libertà.

Allo stato attuale, si osserva una pluralità di opportunità, di tipologie e forme di imprese, di relazioni fra istituzioni pubbliche e altri soggetti. Serve, quindi, una nuova rideterminazione della concentrazione della dimensione pubblica dello Stato, di quella istituzionale e di quella comunitaria. Oggi, infatti, la vecchia dimensione dello Stato-istituzione non è più in grado di capire e interpretare i fenomeni di cambiamento.

Anche a livello legislativo, la norma è una semplice fotografia a posteriori dell'esistente: non esiste nessuna legge in grado di prefigurare ciò che sarà la realtà, molto spesso imprevedibile e irrazionale. Pertanto, non si può pensare che lo Stato, che funziona sulla base della norma, sia un elemento che rinnova. Bisogna invece "torcere" la norma e accettare l'idea che se diventa un vincolo statico essa è, automaticamente, fonte di conservazione, invecchiamento e obsolescenza. La norma com'è oggi non permette di guardare al futuro poiché è un vincolo e non una fonte di libertà e opportunità.

L'Italia dovrebbe, in particolare, passare dalla tutela delle rendite all'apprezzamento delle opportunità: mentre le rendite sono organizzate e difese, le opportunità coinvolgono il domani e non hanno un supporto fisico. Per sconfiggere le rendite bisogna assumere una nuova logica di cambiamento radicale della sostanza e non tanto della forma. Affinché le cose cambino nelle dimensioni istituzionali classiche servono gli strumenti e le modalità per dare delle forme istituzionali a queste tendenze.

L'intuizione del superamento del dualismo e, quindi, la capacità di innescare circoli virtuosi e positivi, deve essere tradotta in fatti concreti. In Italia c'è un enorme po-

tenziale in termini di creatività, innovatività, eccellenza; è necessario, però, trovare le forme e i canali giusti per co-produrre questo potenziale, che non aspira ad essere un' "altra" economia o un' "altra" società, ma ha l'ambizione di divenire "L'Economia" e "La Società". Nello specifico, bisogna avere la forza di condividere questo potenziale, in particolar modo tramite reti che permettano di costruire relazioni.

Ovviamente, la norma allo stato attuale non è in grado di fotografare tutto questo. Bisogna cambiare l'approccio alla norma, ovvero la capacità istituzionale di renderla utile all'obiettivo. In altri termini, la norma dovrebbe essere un elemento di tutela e garanzia che aiuta il perseguimento di un obiettivo, ponendo quest'ultimo al centro dell'operato. Rispetto al tema della Co-Produzione, un errore che viene commesso solitamente è quello di connettere questa riflessione solo con il tema del *welfare*. In realtà, essa coinvolge anche la produzione industriale, la cultura e il sapere, la formazione e l'Università. La Co-Produzione riguarda integralmente un'idea di futuro. Non bisogna confinarsi solo nel settore del *welfare di comunità*, ma pensare ad un'idea diversa di impresa, di lavoro, di scuola, di innovazione, di relazioni con la famiglia e con la società.

Oggi il pensiero unico ha mostrato tutte le sue crepe e, a questo punto, si è aperto uno spazio molto più grande per la realizzazione di un "altro" pensiero rispetto al quale la società è molto più permeabile. È necessario impegnarsi affinché questo ragionamento dia effettivamente vita ad un altro pensiero, con la possibilità di "inquinare" la logica *mainstream*. Serve un'apertura maggiore affinché possano crearsi condizioni ed opportunità a partire dalla torsione della norma, ovvero che nella funzione istituzionale si devono individuare delle modalità che favoriscano la capacità di co-produrre.

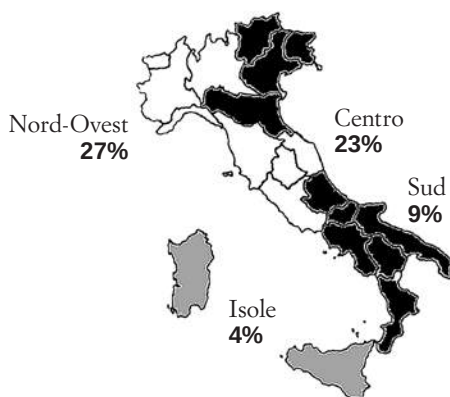
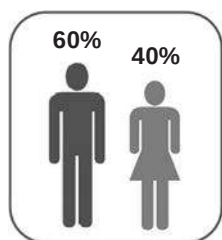
## APPENDICE



# INDAGINE CONOSCITIVA

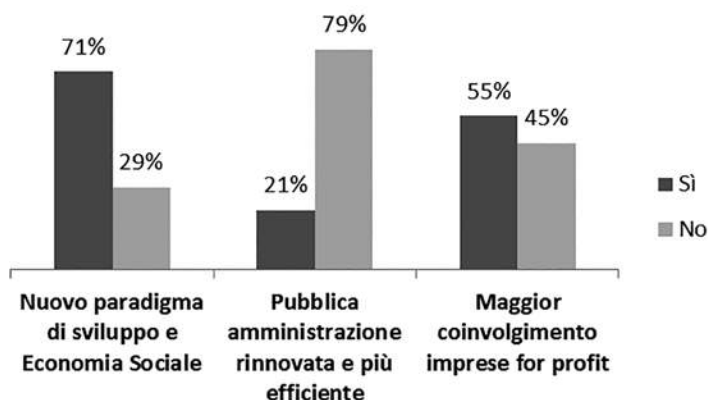
a cura di AICCON Ricerca

## Profilo dei rispondenti



- Il 58% ha tra i 36 e i 55 anni di età
- Il 43% appartiene ad una organizzazione non profit, il 27% ad un'impresa cooperativa, il 10% alla pubblica amministrazione e un ulteriore 10% ad un'impresa *for profit* («altro» pari a 11%)

**1. Quali sono, a suo parere, gli elementi essenziali per il superamento dei dualismi (economico, sociale, civile, territoriale) che caratterizzano il nostro Paese oggi? (risposta multipla, massimo 2 risposte)**

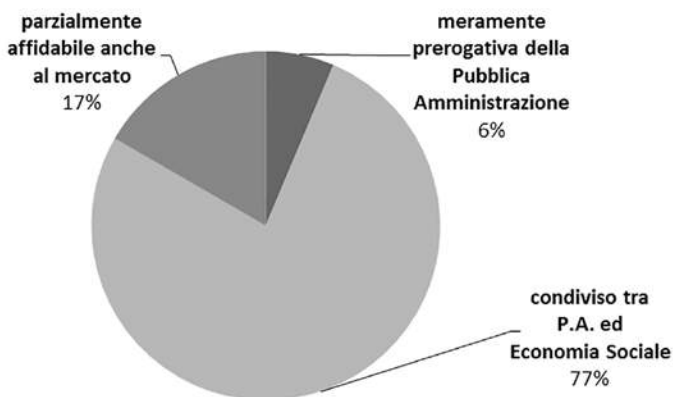


Il 38% ritiene che essenziale per il superamento dei dualismi del nostro Paese sia soltanto “la promozione di un nuovo paradigma di sviluppo che includa e valorizzi il contributo specifico dei soggetti dell’Economia Sociale”.

Il 47% invece ritiene che tale obiettivo possa essere raggiunto attraverso un’azione combinata che vede da un lato “la promozione di un nuovo paradigma di sviluppo che includa e valorizzi il contributo specifico dei soggetti dell’Economia Sociale” e dall’altro “un maggiore coinvolgimento delle imprese *for profit* nei processi di Co-Produzione di valore per le comunità e i territori”.

Soltanto un 13% ha, infine, indicato che il superamento dei dualismi possa essere raggiunto perseguendo al contempo “la promozione di un nuovo paradigma di sviluppo che includa e valorizzi il contributo specifico dei soggetti dell’Economia Sociale” e “un rinnovato e più efficiente intervento da parte della Pubblica Amministrazione”.

**2. Ritiene che la garanzia dell'universalismo del sistema di welfare del nostro Paese sia: (1 sola risposta)**



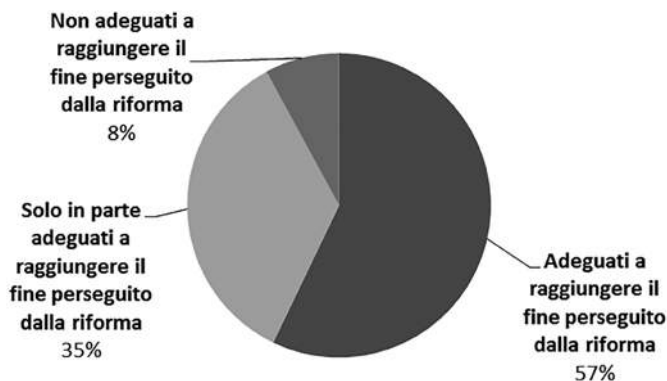
Ben il 77% dei rispondenti ha riconosciuto il ruolo fondamentale giocato dai soggetti dell'Economia Sociale, a fianco della Pubblica Amministrazione, nel dilatare il perimetro dell'azione pubblica al fine di continuare a garantire il principio di universalismo nel campo dell'erogazione dei servizi di *welfare*.

Importante rilevare anche come una parte dei rispondenti in tal senso (circa l'8%) sia appartenente al mondo delle imprese *for profit*.

Un ulteriore spunto di riflessione è dato dal fatto che nessuno degli appartenenti alle imprese *for profit* ritenga che la Pubblica Amministrazione da sola sia in grado di garantire un universalismo del sistema di *welfare* italiano, mentre il 20% dei rispondenti appartenenti alla Pubblica Amministrazione sostiene invece che sia possibile perseguire l'obiettivo affidando parzialmente il compito anche al mercato.



**3. Come considera i contenuti della “Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell’impresa sociale e del Servizio Civile Universale”? (1 sola risposta)**



In generale, il *sentiment* rispetto alla Riforma del Terzo settore risulta essere positivo, in particolar modo tra gli appartenenti al mondo del non profit (39%) e della cooperazione (29%).

La maggior parte (50%) degli appartenenti alla Pubblica Amministrazione ritengono invece che i contenuti siano soltanto parzialmente adeguati a perseguire il fine sottostante la riforma.

**4. Qualora ritenga che i contenuti della “Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell’impresa sociale e del Servizio Civile Universale” siano solo in parte adeguati o non adeguati a raggiungere il fine perseguito dalla riforma, quali sono gli ambiti in cui auspicherebbe un maggiore intervento? (risposta aperta)**

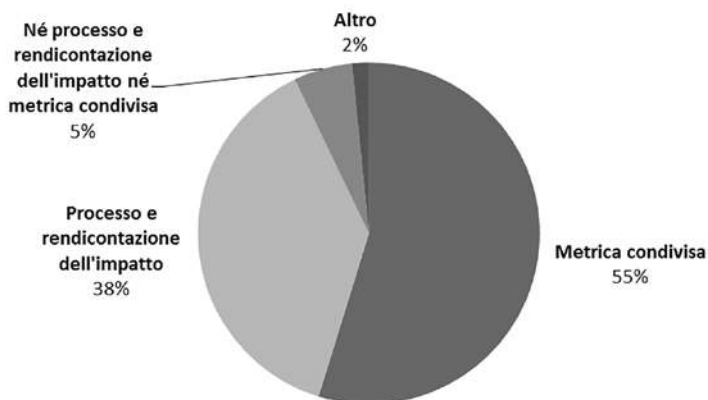
Le indicazioni pervenute dai rispondenti vanno principalmente nella direzione di un maggiore intervento di riforma rispetto all’insieme dei soggetti del Terzo settore e dell’Economia Sociale (65%).

All’interno di questo ambito, i temi più indicati riguardano un maggiore contributo in materia di agevolazioni fiscali e finanziarie al Terzo settore, ma anche una maggiore attenzione alle sue forme di rappresentanza nonché al ripristino dell’Agenzia del Terzo settore o comunque all’introduzione di un’Authority *ad hoc*.

Ulteriori ambiti indicati sono stati:

- coperture economiche;
- remunerazione del capitale di rischio;
- aspetti di collaborazione orientati alla concreta realizzazione di un nuovo modello di sviluppo;
- formazione e diffusione della cultura del Terzo settore;
- maggiore enfasi su indicatori e strumenti di finanza ad impatto sociale (*impact investing*).

**5. Qual è la sua opinione rispetto al tema della misurazione dell'impatto prodotto dall'Economia Sociale? (1 sola risposta)**



La maggior parte (55%) dei rispondenti ritiene che sia possibile raggiungere una metrica condivisa per la misurazione dell'impatto prodotto dall'Economia Sociale, purché vengano rispettate le peculiarità e le diverse esigenze della pluralità di soggetti che la compongono.

In particolare, la totalità dei rispondenti facenti parte di imprese *for profit* ritengono che sia possibile arrivare ad una definizione di una metrica condivisa, così come la maggioranza degli appartenenti alla pubblica amministrazione (67%) e ad imprese cooperative (56%).

Diversamente, il mondo delle organizzazioni non profit ritiene in parte (44%) che sia possibile definire una metrica condivisa e in parte (44%) che sia possibile raggiungere una condivisione del processo e della rendicontazione dell'impatto, senza però arrivare ad una metrica condivisa.

## Principali conclusioni

I risultati dell'indagine conoscitiva hanno messo in luce due principali evidenze:

1. l'assunzione di ruolo sempre più da protagonista ricoperto dai soggetti dell'Economia Sociale all'interno del mutamento di scenario (sociale ed economico) in atto;
2. una forte prospettiva di sviluppo delle relazioni con le imprese *for profit* in un'ottica di costruzione di valore condiviso (*shared value*), ovvero di "creazione di valore economico congiuntamente ad un valore per la società dando risposta ai suoi bisogni e alle sfide cui deve far fronte" (Porter & Kramer, 2011)<sup>1</sup>.

All'interno di questo scenario, rimane tuttavia imprescindibile il ruolo del pubblico come supervisore, coordinatore e regolatore, capace di accompagnare la crescita di nuove risposte (meccanismi di natura *bottom-up*) e di favorirne l'autonomia all'interno di un mercato sociale *co-costruito e co-gestito* da pubblico, privato sociale e imprese.

<sup>1</sup> Porter, M., Kramer, M. (2011), "Creating Shared Value", in *Harvard Business Review*, January-February.

# Programma de “Le Giornate di Bertinoro per l’Economia Civile – 2014”

## **Dal Dualismo alla Co-Produzione: il ruolo dell’Economia Civile**

**Venerdì 10 Ottobre**

SESSIONE DI APERTURA

### **“Dal dualismo alla Co-Produzione. Il ruolo dell’Economia Civile”**

ore 09.30 – 13.00

*Saluti di Benvenuto:*

- Roberto Pinza – *Presidente Fondazione Cassa dei Risparmi di Forlì*
- Nevio Zaccarelli – *Sindaco di Bertinoro*

*Apertura dei Lavori:*

- Franco Marzocchi – *Presidente AICCON*
- Mauro Lusetti – *Presidente ACI, Alleanza Cooperative Italiane e Presidente Nazionale Legacoop*

*Coordina:*

- Giuseppe Frangi – *Direttore Vita*

*Intervengono:*

- Gianpaolo Barbetta – *Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano*
- Stefano Zamagni – *Università di Bologna*
- Luigi Bobba – *Sottosegretario al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*
- Giovanna Melandri – *Presidente Human Foundation*

### **“La misurazione dell’Economia Sociale: una nuova missione per la statistica ufficiale”**

- Giorgio Alleva – *Presidente Istat*

SESSIONE POMERIDIANA

## **“Le risorse e gli strumenti dell’Economia della Co-Produzione”**

ore 15.30 – 17.15

*Coordina:*

- Alfredo Morabito – *Vice Presidente AICCON – Coopfond*

*Intervengono:*

- Andrea Di Benedetto – *Vice Presidente CNA*
- Stefano Granata – *Presidente Gruppo Cooperativo CGM*
- Riccardo Maiolini – *CeRIIS, Luiss Guido Carli*
- Edoardo Patriarca – *Presidente CNV Centro Nazionale per il Volontariato*
- Fabio Renzi – *Segretario Generale Fondazione Symbola*
- Aldo Soldi – *Direttore Generale Coopfond*

GDB LAB

## **“I luoghi della Co-Produzione”**

ore 17.30 – 19.00

*Coordina:*

- Flaviano Zandonai – *Segretario Generale Iris Network*

*Intervengono:*

- Marco Cataldo – *Officine Cantelmo (Lecce) e CoopStartUp*
- Andrea Paoletti – *Casa Netural (Matera) Rural Hub*
- Daniela Selloni – *Sharexpo (Milano)*
- Riccarda Zezza – *PIANO C – Co-working (Milano)*
- Giancarlo Ciarpi – *Direttore Generale della Banca della Maremma – Credito Cooperativo*

\* \* \*

**Sabato 11 Ottobre**

SESSIONE DI CHIUSURA

**“Responsabilità Sociale Condivisa: famiglie, comunità e imprese”**

ore 09.30 – 13.00

*Introduce e coordina:*

- Stefano Zamagni – *Università di Bologna*

*Intervengono:*

- Rosario Altieri – *Presidente Nazionale AGCI*
- Leonardo Becchetti – *Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”*
- Annibale D’elia – *Dirigente Ufficio Politiche Giovanili e Legalità, Regione Puglia*
- Claudia Fiaschi – *Vice Presidente Nazionale Confcooperative*
- Claudio Gagliardi – *Segretario Generale Unioncamere*
- Linda Laura Sabbadini, *Direttore Dipartimento per le statistiche sociali e ambientali, Istat*

*Conclusione dei lavori:*

- Giuliano Poletti, *Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali*

## **I soci di AICCON**

Università di Bologna  
Associazione Generale Cooperative Italiane  
Banca di Forlì  
Banca Popolare Etica  
BCC – Romagna Est  
Comune di Forlì  
Confederazione Nazionale Cooperative Italiane  
CGM – Consorzio Nazionale Gino Mattarelli  
Fondazione Cassa dei Risparmi di Forlì  
Fondazione Ivano Barberini  
Lega Nazionale Cooperative e Mutue  
Ser.In.Ar. Forlì-Cesena  
Società Editoriale Vita S.p.A.  
Unioncamere Emilia-Romagna



Stampato nel mese di maggio 2015  
presso Tipolitografia Valbonesi - Forlì

XIV Edizione - 2014

Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile

---

Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile, promosse da AICCON, sono l'appuntamento di studio e confronto sui temi che vedono il profit e il non profit contribuire congiuntamente al processo di umanizzazione e civilizzazione dell'economia e che riunisce annualmente nella suggestiva Rocca di Bertinoro i maggiori rappresentanti del mondo del Terzo settore, dell'Università, delle Istituzioni e delle Imprese.

AICCON - Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit è il Centro Studi promosso dall'Università di Bologna, dal movimento cooperativo e da numerose realtà, pubbliche e private, operanti nell'ambito dell'Economia Sociale, con sede presso la Scuola di Economia, Management e Statistica di Forlì.

AICCON è parte di un network nazionale e internazionale di persone e istituzioni che, a partire dai propri soci, formano il suo nucleo di operatività. L'Associazione è riuscita in questi anni a divenire un punto di riferimento scientifico, grazie all'importanza delle iniziative realizzate e alla continua attività di formazione e ricerca sui temi più rilevanti per il mondo della Cooperazione, del Non Profit e dell'Economia Civile, svolte in costante rapporto con la comunità accademica e le realtà del Terzo settore.

Il volume è stato realizzato con il contributo di COOPFOND – Fondo Mutualistico per la Promozione Cooperativa di Legacoop, Federcasse – Federazione Italiana delle Banche di Credito Cooperativo e Fondazione Cassa dei Risparmi di Forlì.