

ATLANTIDE

Periodico
della
Fondazione
per la Sussidiarietà

Direttore
Giorgio Vittadini

Anno X
1.2015
numero 34

34

un mondo

che fa parlare
altri mondi

Italia
in
transizione

Spunti
per una
ripresa



Periodico
della Fondazione
per la
Sussidiarietà

ATLANTIDE

34

un mondo
che fa parlare
altri mondi

Anno XI 1/2015
Numero 34



Il comitato scientifico

Salvatore Abbruzzese, Salvo Andò, Helmut K. Anheier, Luca Antonini / Augusto Barbera, Paolo Blasi, Massimo Borghesi, Giampio Bracchi / Luigi Campiglio, Paolo Carozza, Giorgio Chiosso / Ferruccio De Bortoli, Adriano De Maio, Pierpaolo Donati / Costantino Esposito / Giorgio Feliciani / Massimo Gaggi, Oscar Giannino, Mary Ann Glendon / Pietro Ichino, Giorgio Israel / Carlo Lauro / Pierre Manent, Giovanni Marseguerra, John Milbank / Lorenzo Ornaghi / Adrian Pabst, Vittorio Emanuele Parsi, Carlo Pelanda, Pierbattista Pizzaballa, Antonio Polito, Javier Prades / Alberto Quadrio Curzio, Antonio Quaglio / Eddo Rigotti, Fabio Roversi Monaco / Lester M. Salamon, Dominick Salvatore, Giulio Sapelli, Eugenia Scabini, Carlo Secchi, Francesco Sisci / Giorgio Vittadini / John Waters, Joseph H.H. Weiler / Stefano Zamagni

Redazione

via Legnone, 4 - 20158 Milano 02.86467235, fax 02.89093228

belloni@sussidiarieta.net - www.sussidiarieta.net

Reg. Tribunale di Milano n. 603 - 6 settembre 2004

ISSN 1825-2168

Direttore responsabile Giorgio Vittadini

Coordinamento redazionale Emanuela Belloni

Editore Mondo Atlantide srl a Socio Unico, via Legnone 4, 20158 Milano / Iscr ROC n.12625

Pubblicità, marketing e diffusione pipitone@sussidiarieta.net

Italia in transizione. Spunti per una ripresa

Editoriale

Italia in transizione. Spunti per una ripresa

7

Primo Piano

Educazione

Giorgio Vittadini | 2015: Italia in transizione. Cosa è oggi la sussidiarietà

9

Giorgio Chiosso | Una buona educazione per aiutare i giovani a vincere la crisi

13

Salvatore Abbruzzese | La relazione educativa

19

Alessio Cavicchi e Cristina Santini | Dall'Action Research all'experiential education: una conversazione tra università e impresa

23

Alessandro Mele | Lavoro a regola d'arte e scuola: la vera didattica esperienziale parla italiano?

28

Tema

Creatività e impresa

Paola Garrone e Giorgio Vittadini | Sistema imprenditoriale italiano: originalità, cambiamento e sviluppo

31

Giancarlo Rovati | Le virtù del lavoro. Verso una rinnovata centralità

37

Massimo Valentini | Fare impresa in modo adeguato

40

Mario Mezzananza e Silvia Dusi | I servizi per il lavoro: una opportunità per lo sviluppo

43

Antonio Intiglietta | Tradizione e innovazione: esempi di aziende italiane

47

Marco Mutinelli | Le PMI di fronte alla sfida dell'internazionalizzazione

50

Corpi intermedi e assetti istituzionali

Luca Antonini e Lorenza Violini | Verso un nuovo assetto istituzionale: quali riforme e per quale sussidiarietà

53

Giorgio Vittadini | Corpi intermedi e rappresentanza: ragioni della crisi e percorso di cambiamento

56

Guido Canavesi | Una prospettiva sussidiaria per il sistema previdenziale

61

Walter Viola | Il Terzo settore di fronte a un bivio: il caso del Trentino

64

Italia in transizione. Spunti per una ripresa

Questo numero di *Atlantide* è dedicato al delicato momento di transizione del nostro Paese – in cui convivono la crisi economica ancora perdurante e sprazzi di ripresa – che si documenta, soprattutto a livello umano, nella ricerca di un significato per affrontare le circostanze senza esserne sopraffatti.

La proposta che emerge dai molteplici contributi della rivista è innanzitutto quella di recuperare e approfondire le ragioni di un approccio “realista”, che chiami in causa un soggetto umano responsabile.

Gli spunti che vengono offerti intendono favorire un incontro adeguato (e all'altezza della sfida attuale) tra soggetto e realtà, declinati in tre ambiti peculiari: l'educazione, l'impresa e il livello istituzionale.

“Cosa implica per un sistema educativo il riferimento a un modo di conoscere realista?”. Da questo interrogativo parte la ricognizione descritta nella prima parte della rivista: dalla prospettiva che l'attuale società delinea per i giovani, sempre pericolosamente spinti a non abbandonare l'età dell'adolescenza, eppure inarrestabilmente avviati a essere adulti in un mondo non semplice, fino ai modelli educativi e ai maestri necessari per superare le colonne d'Ercole e accompagnare i giovani verso una “vita buona”.

Anche il mondo imprenditoriale è oggetto di interrogativi fondamentali: “Come si coniuga il proprio bene con il bene comune? Qual è il ruolo dell'impresa nel contesto sociale?”. A queste e ad altre domande risponde la seconda parte di *Atlantide*, che descrive il lavoro come ambito privilegiato dell'uomo, soggetto e protagonista di ogni cambiamento e di sviluppo sociale.

La situazione attuale delle aziende italiane varia tra sofferenza e nuove architetture, ma cosa fa sì che alcune imprese vadano bene e altre no? Quali novità e quali collaborazioni si prospettano per il mondo del lavoro?

Esempi virtuosi e prospettive internazionali emergono dalla realtà e ci vengono incontro in una prospettiva sussidiaria, che va compresa in tutta la sua portata storica e attualizzata alla luce dei continui cambiamenti sociali e politici, e che deve trovare voce in ambito istituzionale.

I corpi intermedi e il loro ruolo nella società, l'assetto dello Stato e l'immagine di uomo che ne deriva, tutto questo contribuisce a puntare i riflettori sul percorso di crescita della persona, sulla positività necessaria per il progredire della vita sociale e per il bene comune.



2015: Italia in transizione. Cosa è oggi la sussidiarietà

di **Giorgio Vittadini**

Professore Ordinario di Statistica metodologica, Università di Milano Bicocca
e Presidente della Fondazione per la Sussidiarietà

Dopo vent'anni di esperienza fallimentare della Seconda Repubblica, dove a prevalere sono state un'idea di rapporto diretto tra leader e popolo e la sfiducia verso i corpi intermedi, anche per loro gravi involuzioni corporativiste, se non fraudolente, occorre un grande realismo nei confronti del principio di sussidiarietà. Nessuna opera fatta secondo i migliori principi può essere esente, non solo dal fallimento, ma anche dal ripiegarsi su se stessa venendo meno alla sua funzione educativa e sociale. Addirittura anche il non profit, anche le realtà nate dagli ideali più puri, possono essere utilizzate solo per interessi particolari o per lucrare sul bisogno. In maniera simile occorre riconoscere che ci sono piccole-medie imprese che investono, occupano, esportano e ci sono piccole e medie imprese che invece non fanno.

Nessuna formula – organizzativa, giuridica o istituzionale – è di per sé garanzia di una società migliore e di una piena applicazione del principio di sussidiarietà. Occorre invece ripartire dagli elementi che soli permettono alla persona e ai corpi intermedi di costruire per il bene di tutti.

Una conoscenza basata sul realismo

Dopo il crollo delle ideologie capitalista-liberista e comunista, si apre la strada alla verifica di un modo di conoscere e agire diverso dagli approcci idealista e pragmatico: quello realista¹.

Secondo l'ideologia capitalista-liberista, che domina il mondo economico nonostante la crisi finanziaria e in molti casi difende una democrazia solo formale, ciò che garantisce il benessere è, in fondo, un meccanismo. Lo si è visto bene con la crisi iniziata nel 2008, dove sono prevalse l'illusione che strumenti finanziari potessero garantire una ricchezza slegata dall'economia reale e la forzatura di questi strumenti oltre il limite ragionevole imposto dalla realtà. Molti editorialisti *à la page*, anche a livello internazionale, sostengono ancora che l'azione economico-finanziaria di per sé produce sviluppo diffuso.

L'ideologia comunista, ampiamente ibridata e rivista, ha invece contribuito a produrre il modello statalista dell'economia, modello che ha avuto un ruolo importante nell'economia e nella società italiane. Lo statalismo, nella forma del capitalismo di Stato, sposa l'idea che il benessere può sempre essere garantito attraverso un intervento e una spesa pubblica, nella forma del capitalismo di Stato, sposa invece l'idea che il benessere può sempre essere garantito attraverso un intervento e una spesa pubblica. In fondo, anche questo modello ha un'impostazione pragmatista: non conta il pensiero, conta il fare, conta la gestione del potere. Il governo nell'Italia nel secondo dopoguerra ne è un esempio: si è intercettato lo sviluppo che veniva dal basso, dalla forza di intrapresa del popolo italiano, per gestire il potere, senza chiedersi quale fosse il progetto, l'immagine di società verso cui si stava tendendo. Si è arrivati così, piano piano, a distruggere (o a svendere) le grandi imprese italiane, a costruire un sistema dell'istruzione tra i più piatti e grigi del mondo, a raddoppiare il rapporto deficit-Pil (dal 60 al 120%) aumentando a dismisura la spesa pubblica, spesso per ragioni clientelari e senza sviluppare la capacità di intrapresa, lasciando il Sud nel sottosviluppo. Se vogliamo un esempio a livello più ampio pensiamo al fallimento del progetto di Unione europea quando rifiuta gli

¹ L. Giussani, *Il senso religioso. Volume primo del PerCorso*, Rizzoli, Milano 2010, p. 3.

ideali e la cultura che l'hanno generata per diventare un mostro tecnocratico².

Oggi, entrambi gli schemi – quello liberista e quello statalista – si sono rivelati fallimentari, ma questo non è bastato per cambiare rotta. Dov'è il punto in cui liberismo e statalismo mostrano maggiormente il loro fallimento? Nel fatto che non mettono a tema il soggetto alla base dell'azione sociale, economica e politica o, quantomeno, hanno visioni ideologiche dell'uomo³. In entrambi i casi, il paradigma della sussidiarietà viene capovolto, per negare il valore dei corpi intermedi o per controllarli in funzione elettorale e clientelare e gestire partiti e correnti.

Per questo la proposta è, in primo luogo, di approfondire un approccio – innanzitutto conoscitivo – alternativo, che potremmo chiamare "realista". Realismo inteso come incontro tra un soggetto, che non rinuncia a giocare la curiosità, il desiderio di bellezza e costruttività di cui è costituito, e una realtà non ridotta né a schemi preconcepiuti né alla sua percezione empirica e che contiene sempre una possibilità di buono, utile e bello. Questo atteggiamento conoscitivo è alla base dell'attitudine al cambiamento che ha permesso al nostro Paese di superare tante crisi e di reinventare sempre nuove vie di sviluppo.

Il realismo implica una certa idea di persona, non ridotta ai suoi antecedenti psicologici, sociologici, economici e dotata di una inesauribile esigenza di significato e di una ragione mai comprimibile nella prigione di schemi e analisi superficiali, e supera l'assuefazione all'idea razionalistica secondo cui il soggetto dell'indagine deve stare il più possibile fuori dal percorso cognitivo. Ciò non toglie che permangano i limiti e le possibilità di corruzione che tendono a ostacolare questa percezione positiva della realtà. Per questo è essenziale prendere piena consapevolezza dell'importanza di un approccio realista come portatore di conoscenza, anche al di là di impostazioni tradizionali.

Educazione, non addestramento

Educarsi ed educare a vedere la corrispondenza tra realtà e soggetto significa non solo aprirsi a una dimensione filosofica e religiosa essenziale per l'equilibrio personale, ma veder crescere in ogni aspetto del vivere la domanda sul senso di quel che si fa, si vuole, si accosta. E questo è un vantaggio competitivo formidabile nell'incontro con il reale, l'inizio stesso dello spirito critico alla base del progresso, della scienza, della democrazia, capace di manifestarsi persino quando si smonta un motore, si crea un vestito d'alta moda, si concepisce in modo efficace un intervento di formazione professionale.

Cosa implica per un sistema educativo il riferimento a un modo di conoscere realista? Innanzitutto, i sistemi dell'istruzione non possono essere basati solo su competenze e conoscenze, ma dovranno considerare quelli che il premio Nobel James Heckman ha chiamato i *noncognitive skills*, ovvero caratteristiche della personalità come perseveranza, fiducia in se stessi e negli altri, capacità ideale⁴. Per questo non si può pensare a un cambiamento del sistema scolastico in termini solo organizzativi. In quest'ottica, l'addestramento non è il fine dell'educazione, bensì uno strumento, perché il soggetto la renda permanente e personale, secondo le caratteristiche della propria persona. La principale minaccia, non solo alla scuola ma all'intera società, è l'incombente monopolio del manuale d'istruzioni: non si ha più un maestro da seguire, ma un esperto cui obbedire acriticamente.

Impresa, frutto della personalità creativa e realista

Come una conoscenza "realista" impatta sul mondo imprenditoriale? Qual è il ruolo dell'impresa nel conte-

2 Si veda il discorso di papa Francesco al parlamento europeo, Strasburgo, 25 novembre 2014 o gli interventi di papa Benedetto raccolti e commentati in *La legge di re Salomone. Ragione e diritto nei discorsi di Benedetto XVI*, a cura di M. Cartabia e A. Simoncini, BUR Saggi, Milano 2013.

3 Si veda anche *Alle radici della crisi. Le ragioni politiche, economiche e culturali di un processo ancora reversibile*, a cura di G. Sapelli e G. Vittadini, BUR Saggi, Milano 2013.

4 The Effect of cognitive and noncognitive abilities on labour market outcomes and social behavior", National Bureau of Economic Research, January 2006; "The Importance of Noncognitive Skills: Lessons from the GED testing program", in *The American Economic Review*, vol. 91, No. 2, pp. 145-149, ed. American Economic Association; "Hard Evidence on Soft Skills", December 18, 2011; "Noncognitive Skills and Socioemotional Learning", December 6, 2012.

sto sociale? Come si pongono gli imprenditori di fronte all'esigenza di coniugare il proprio bene con quello comune?

Imprenditori e lavoratori possono affrontare la vita di impresa con logiche "ideologiche" – quali corporativismo, senso di disistima, mancanza di fiducia nelle potenzialità dell'altro – che spingono ad arroccamenti e contribuiscono a rendere ancora più incerto il futuro. Un altro rischio è la concezione secondo la quale il servizio al bene comune consiste nella responsabilità sociale d'impresa, la buona azione a favore di "chi sta peggio" per compensare gli effetti negativi dell'impresa capitalista. Chi intraprende un'attività nel mondo dell'economia sarebbe più orientato ad assorbire risorse dalla società invece di introdurne di nuove. Il punto, invece, è capire i motivi per i quali si corre il rischio di avviare un'impresa, o spiegare da dove nascano il desiderio di innovare, di affrontare le sfide di un mercato globalizzato – magari coalizzandosi con altri imprenditori – e di fronteggiare con spirito costruttivo e intraprendente le difficoltà burocratiche, fiscali, infrastrutturali e normative che costellano ogni tentativo di far prosperare una realtà lavorativa⁵.

A livello di Paese, lo sviluppo è il mettersi in moto di un soggetto e il conseguente generarsi di un rapporto più adeguato con la realtà⁶. Ciò che domina lo sviluppo sono capitale umano e innovazione⁷, fattori che nascono da una concezione di conoscenza realista e non ridotta. Appare quindi cruciali studiare le "biodiversità" imprenditoriali, compreso ciò che riguarda l'impresa non profit⁸.

In quest'ottica, assume nuova luce anche il tema "reti e territori". L'io vive e si potenzia in un contesto che sostiene la sua iniziativa e il suo lavoro, dimensioni che si nutrono di disponibilità e apertura al rapporto. I processi di formazione di reti imprenditoriali e territoriali sono peraltro fondamentali nel contesto italiano costituito per lo più da microimprese chiamate ad accrescere la loro competitività sul mercato globale. A livello territoriale, inoltre, si sta assistendo al progressivo indebolimento dei referenti istituzionali tradizionali (quali province, Cciaa, associazioni imprenditoriali locali), rendendo urgente la presenza di nuovi luoghi di aggregazione e di lavoro che sostengano il sistema socio-imprenditoriale locale. Comprendere sempre meglio i fenomeni di aggregazione virtuosi in atto può costituire un contributo importante per i sistemi imprenditoriali locali.

Sussidiarietà, corpi intermedi e istituzioni

Qual è lo scopo di un corpo intermedio? È il sostegno all'azione del singolo, l'educazione alla sua autocoscienza. La riduzione dell'autocoscienza del soggetto ha comportato, in questi anni, lo svuotamento di significato di alcune parole. Pensiamo, ovviamente, alla sussidiarietà, ma lo stesso vale anche per espressioni come "bene comune"; se ci avventurassimo in una indagine tra la gente su cosa significhi "bene comune" avremmo delle risposte ancora più variopinte rispetto a qualche anno fa: il bene comune è la realizzazione di qualsiasi desiderio del singolo. Riparlare di sussidiarietà nel 2015 ha innanzitutto a che fare con l'educazione di un soggetto a un realismo e a un desiderio non ridotto, capace di percepire il bene comune come bene per sé, nei confronti dei quali si è responsabili.

I corpi intermedi, invece, si sono in molti casi ridotti a cinghie di trasmissione di un potere che si è via via auto perpetuato, senza un progetto chiaro e condiviso di bene comune, perdendo di vista lo sviluppo della società che doveva servire. È questa l'origine di quella grave crisi della sussidiarietà che vediamo. Come ha recentemente detto Luciano Violante: "La crisi dei corpi intermedi, e gli attacchi a volte pregiudiziali ai quali essi sono sottoposti da qualche tempo, producono l'assenza di mediazione sociale e conseguentemente scontri sempre più duri. Le responsabilità di sindacati e partiti politici negli ultimi anni sono gravi perché frutto di una visione più corporativa che propulsiva. Bisogna correggerne i difetti; ma si sta rivelando dannoso liquidare il loro ruolo nella società italiana"⁹.

5 Si veda 5 G. Fiorentini, G. Sapelli, G. Vittadini, *Imprenditore: risorsa o problema? Impresa e bene comune*, BUR Saggi, Milano 2014.

6 Cfr. G. Berloff, G. Folloni, I. Schnyder von Wartensee, *Alla radice dello sviluppo: l'importanza del fattore umano*, ed. Guerini e Associati, Milano 2010.

7 E. Moretti, *La nuova geografia del lavoro*, Mondadori, Milano 2013.

8 Si veda anche *La sfida del cambiamento. Superare la crisi senza sacrificare nessuno*, a cura di L. Violini e G. Vittadini, BUR Saggi, Milano 2012.

9 *Corriere della Sera*, 17 novembre 2014.

Proprio per questo la Dottrina sociale della Chiesa parla di solidarietà come responsabilità per il bene comune, per evitare che anche i corpi intermedi divengano a loro volta corporazioni rivolte solo alla difesa di interessi particolari.

Anche l'assetto dello Stato ha a che fare con una comprensione rinnovata della sussidiarietà. Infatti le riforme, se vengono pensate a prescindere da un'immagine di uomo e di società positive, di corpo intermedio a servizio dell'azione del singolo e del bene comune, di funzione politica come sostegno alla vita dei corpi intermedi, avranno vita breve.

La sussidiarietà è inserita a chiare lettere in tutti i testi legislativi, ma appare un valore staccato dalla realtà, addirittura un "lusso" che non possiamo più permetterci, a causa della crisi e della spesa pubblica eccessiva. Ma è davvero un costo o non, piuttosto, un modo più virtuoso di spendere? L'uso scorretto della sussidiarietà, in difesa di posizioni di rendita, non può far dimenticare un rischio altrettanto grave perché spegne il percorso di crescita dell'individuo: quello di considerare lo "Stato come sorgente di tutti i diritti" e la società come "qualcosa che lo Stato si produce", cadendo nella "grande omologazione" descritta da Pasolini¹⁰.

10 Cfr. L. Giussani, *Assago 1987. Senso religioso, opere, politica*, in *L'io, il potere, le opere*, Marietti, Milano 2000.



Una buona educazione per aiutare i giovani a vincere la crisi

di **Giorgio Chiosso**

Professore ordinario di Storia dell'educazione, Università di Torino

Una crisi non solo economica

Nell'ampiezza dei dibattiti che in questi anni hanno accompagnato la crisi economica, scarsa attenzione è stata prestata alle conseguenze educative. Un decennio – quasi – di recessione non ha soltanto diminuito le risorse a disposizione delle famiglie, messo in discussione la qualità del welfare, ridimensionato il mercato del lavoro, alzato il livello di povertà, ma ha anche veicolato nelle giovani generazioni un'immagine di società meno accogliente e un'immagine di futuro segnato da molte incertezze.

Senza futuro è difficile voler diventare grandi e poter parlare di educazione. Raccontando il futuro come un ineludibile declino s'inducono i giovani ad aspettarsi e a esigere ben poco.

Ci vuole coraggio – già in condizioni "normali", a maggior ragione nella situazione attuale – per convivere con lo iato sempre presente nella nostra vita fra gli ideali della ragione che rappresentano come il mondo dovrebbe essere e l'esperienza che ci insegna che raramente è così: in una parola, come ha recentemente scritto Susan Neiman, "crescere significa confrontarsi con il baratro che li separa, senza abdicare agli uni né all'altra"¹.

Senza futuro si moltiplica la tentazione di restare in quella particolare stagione, spesso banalmente idealizzata, tra adolescenza e conclusione degli studi superiori, in cui le responsabilità ricadono – o dovrebbero ricadere – principalmente sugli adulti educatori, dai genitori agli insegnanti. Una stagione della vita ricca di scoperte (intellettuali, sociali, affettive) e ancora povera di precisi compiti sociali. Più il futuro è incerto e più si diffonde la sindrome di Peter Pan.

Molti giovani, poi, non si fidano più degli adulti, con cui hanno bisogno di confrontarsi, anche se non di rado in un contesto conflittuale. Sono visti come coloro che hanno dilapidato preziose risorse senza pensare al futuro. L'atteggiamento di molti adulti, a loro volta, sopraffatti dal loro narcisismo², non è da meno: non vogliono più saperne dei giovani, hanno perso fiducia nella vita e non sono interessati al alcun progetto per il futuro. Vivono alla giornata, proprio come denunciava 2600 anni orsono, il libro biblico della Sapienza nel celebre passo dedicato agli empi: "La nostra esistenza è il passare di un'ombra/ e non c'è ritorno alla nostra morte./Godiamoci i beni presenti,/facciamo uso delle creature con ardore giovanile!/Inebriamoci di vino squisito e di profumi, non lasciamoci sfuggire il fiore della primavera,/coroniamoci di boccioli di rose prima che avvizziscano;/nessuno di noi manchi alla nostra intemperanza"³.

Concentrati a dibattere sulle ragioni del declino economico e sulle modalità per frenarlo ci siamo, infine, dimenticati di interrogarci su come preparare i ragazzi e i giovani a vivere in una società probabilmente meno opulenta di quella attuale, nella quale sarà più difficile trovare un lavoro stabile, formarsi una famiglia, disporre di servizi in grado di aiutarci a vivere con una certa tranquillità e serenità.

1 S. Neiman, *Perché diventare grandi?*, Utet, Novara 2015, p. 13.

2 Sulle conseguenze del narcisismo adulto come deriva dell'individualismo contemporaneo restano di attualità le riflessioni svolte fin dagli anni Settanta da Ch. Lasch, *La cultura del narcisismo*, Bompiani, Milano 1981 (prima ed. 1979).

3 *Sapienza* 2, 5-9.

Al tempo stesso non abbiamo abbastanza indagato se sia opportuno pensare l'educazione soprattutto nell'ottica del "fare", curvando conseguentemente la formazione scolastica e quella superiore in stretto rapporto con le esigenze del mercato. Oppure se – senza trascurarne l'incidenza – sia preferibile percorrere un'altra strada: rafforzare l'attitudine a riflettere, potenziare la capacità di contestualizzare e di misurare le conseguenze (anche etiche) dell'azione, sollecitare la disposizione a collegare le conoscenze che costituiscono (per buona pace dei "competentologi" che oggi impazzano dal Ministero alla cultura pedagogica corrente) lo zoccolo irrinunciabile della persona che sa pensare e che, pensando, pone le condizioni per l'azione.

Cresce il numero di quanti ritengono che la nozione di "capacità" umana non possa essere concepita solo strumentalmente, ma vada vista anche come una fondamentale risorsa per mettere le persone in condizione di vivere un'esistenza piena⁴.

Ci si deve anche chiedere, inoltre, se il modello educativo oggi prevalente, incentrato sull'indebolimento del rapporto vitale tra le generazioni all'insegna di un individualismo molto marcato e sull'appannamento della nozione di "dovere", costituisca la soluzione più adatta per sostenere la fatica di un'esistenza più sobria e forse più faticosa dal punto di vista materiale, ma – se bene interpretata – anche stimolatrice di nuove esperienze personali e comunitarie.

Dal "maestro" al docente come professionista esperto

Da questi presupposti derivano alcune importanti conseguenze. Per esempio, l'adulto perde la sua fisionomia naturale di punto di riferimento e il suo ruolo è spesso ridimensionato a semplice erogatore di assistenza e di cure materiali. La vita in famiglia è apprezzata in quanto luogo che garantisce sicurezze di carattere pratico e contesti affettivi rassicuranti. Nella scuola l'insegnante è visto come colui che assicura la padronanza delle competenze o delle tecniche utili sul piano professionale o un semplice compagno di viaggio che interviene a richiesta, insomma quando scatta qualche particolare esigenza.

Quello che sta accadendo – e in gran parte è già accaduto – rispetto al profilo dell'insegnante, mi sembra molto indicativo. Negli ultimi 30-40 anni abbiamo sottolineato soprattutto l'importanza – e sotto molti aspetti, beninteso, giustamente – delle qualità professionali. Quanti si sono occupati di questo tema hanno molto insistito nel ribadire, con qualche annotazione spesso polemica rispetto al passato, che la docenza è una professione e non una missione.

Nel porre in primo piano la dimensione professionale si è finito, purtroppo, per dimenticare o sottacere che l'insegnamento – come altre professioni di servizio alla persona – non è solo conoscenza delle principali tecniche di comunicazione didattica e un'esperienza culturale, ma anche desiderio di lavorare con gli altri, di accettare la sfida personale e impegnativa di rappresentare un modello per gli allievi, di saper far agire in modo positivo le emozioni proprie e quelle altrui.

Occorre tornare ad affermare che le capacità che fanno di un insegnante non solo un bravo tecnico o un esperto professionista o un intellettuale colto, ma anche una persona che sa relazionarsi con altre persone, rinviano alla nozione di "vocazione" – uso questa espressione pur consapevole che essa è da tempo cancellata dal linguaggio professionale – e che gli insegnanti bravi sono anche dei "maestri" con i quali gli allievi si possono confrontare per orientarsi su dove andare⁵.

L'insistenza sulla dimensione manageriale del dirigente, a sua volta, è il frutto di una cultura funzional-efficientistica: il suo baricentro professionale è oggi principalmente individuato nell'organizzatore, nel procuratore di finanziamenti, nel mediatore efficace tra i diversi attori scolastici. Restano, invece, sottotraccia altre caratteristiche più legate alle sue risorse immateriali: la capacità di motivare e di esprimere fiducia, l'intraprendenza nel creare ambienti positivi, l'abilità nel discernimento, l'animazione della scuola come lu-

4 Recenti lavori in tal senso sono, ad esempio, M.C. Nussbaum, *Creare capacità. Liberarsi dalla dittatura del Pil*, Il Mulino, Bologna 2012 e W. Brezinka, *Capacità. Analisi e valutazione di un fine educativo*, Vita e Pensiero, Milano 2013.

5 Qualche segno di ripensamento è presente in alcuni recenti studi dovuti a pedagogisti che hanno rivendicato e rilanciato la funzione educativa del docente. Ved. E. Damiano, *L'insegnante etico. Saggio sull'insegnamento come professione morale*, Assisi, Cittadella Editrice, 2007 e M.T. Moscato, *Diventare insegnanti. Verso una teoria pedagogica dell'insegnamento*, Brescia, La Scuola, 2008.

go di cultura. Come in qualunque altra situazione non strettamente governata dalle macchine, la razionalità tecnica non è in grado di controllare ogni azione dell'uomo: il reale non è infatti ciò che è sperimentalmente verificabile e misurabile e soprattutto i risultati (per quanto importanti) non sono il valore supremo cui dobbiamo tendere⁶.

La prospettiva di una scuola "non scuola"

Lo smarrimento della scuola contemporanea è infatti soprattutto una perdita di senso e il suo rifugio nella presunta neutralità delle tecniche, delle competenze misurabili, delle procedure valutative impeccabili sul piano formale rischia anche di coincidere con il suo suicidio.

Invito il lettore a ragionare su cosa può diventare una scuola nella quale domina l'impersonalità delle relazioni e scompare la ricerca di significati. Non più una scuola, ma un semplice luogo anonimo di trasmissione – quando va bene – di nozioni, esercitazioni, di passaggi di informazioni senza passioni e senza sentimenti. Una scuola che potrebbe essere anche sostituita da un apparato di macchine per insegnare e di computer efficientissimi con la non indifferente conseguenza di ridurre notevolmente i costi del servizio scolastico.

Una scuola così spersonalizzata nella quale gli individui sarebbero visti soltanto nella parzialità della loro intelligenza e della loro capacità di apprendere. Una scuola, insomma, al servizio dell'utile e non del bene personale, una scuola senza anima e dunque una scuola che non può più essere definita tale: una scuola talmente "non scuola" che è persino difficile da immaginare.

Se guardiamo alla realtà quotidiana, va subito precisato che, per fortuna, siamo ancora lontani da questo modello che è tuttavia coltivato in quegli ambienti esasperatamente tecnocratici convinti che la scuola centrata sulla ricerca dell'umano sia il residuo di un passato ormai morto e sepolto.

Siamo certi che il modello a marca prevalentemente efficientistica possa aiutare i giovani a misurarsi con una realtà sociale ed economica che – quando si uscirà dalla crisi – sarà fatalmente molto diversa da quella che ha conosciuto la nostra generazione? Ed è esattamente questo che intendo fare nelle considerazioni che seguono: individuare e proporre qualche antidoto per scongiurare il rischio della scuola "non scuola".

La scuola non è solo sapere utile

La prima grande responsabilità della scuola odierna è quella di vivere in una doverosa efficienza, ma sfuggendo al rischio funzionalistico e cioè con la consapevolezza che il *focus* della vita scolastica non è tutto racchiuso nella cosiddetta "produttività" (entro certi limiti anche necessaria: la scuola non può neppure diventare un luogo meramente di custodia) della scuola. L'esito, se non integrato da una forte tensione etica e da una sicura testimonianza personale, è fatalmente quello di un strumentalismo pragmatico diretto dalla priorità dell'utile e governato dalle regole del mercato.

La cultura funzionalistica si nutre di un certo "agnosticismo antropologico" che si manifesta nella concezione utilitaristica del sapere, congiungendosi – quasi fatalmente e spesso irreversibilmente – a modelli di vita individualistico-relativistici. Il compito della "scuola neutrale" sarebbe soltanto o principalmente quello di trasmettere abilità e competenze, riconducendo gli aspetti di senso alla dimensione del privato.

Non è difficile comprendere che pensare l'educazione per l'umano e pensarla in funzione del semplice adattamento socio-economico costituiscono due modalità alquanto diverse di concepire l'educazione e il rapporto tra educazione e il bene comune. È possibile immaginare una scuola che non sia un luogo di riflessione culturale anche "disinteressata", di proposta attiva della tradizione, di indagine sul senso stesso della esperienza umana collegata alla dimensione del bene comune? Esso, infatti, non si sostanzia di soli beni materiali, ma ha bisogno di quei beni immateriali che forniscono il tessuto valoriale che costituisce la premessa stessa perché il bene comune sia possibile. Se la scuola non è capace di porsi su questa lunghezza d'onda si riduce a esperienza addestrativa più o meno qualificata o a sito di banale socializzazione giovanile.

⁶ O. Reboul, *I valori dell'educazione*, Ancora, Milano 1995; Id., *La filosofia dell'educazione*, Armando, Roma 1997.

Insegnare/imparare a rendere conto agli altri

L'evento educativo matura attraverso la graduale introduzione del soggetto che si forma nell'acquisizione della sua responsabilità personale mediante l'esercizio della volontà. Se questo non accade, si fa spazio quell'ospite inquietante nella vita dei giovani che è il nichilismo e che Umberto Galimberti giudica il principale responsabile del disorientamento giovanile⁷.

Oltre che in famiglia, nella scuola lo studente sperimenta cosa significa essere membro attivo di una comunità nella quale esistono diritti e doveri e rispetto a cui ogni persona è chiamata a rispondere. Ciascun individuo è infatti tenuto a rendere conto delle proprie azioni non soltanto a se stesso, ma anche in rapporto agli altri, al contesto sociale, alle norme e regole implicite ed esplicite, alle tradizioni di cui egli, talvolta più o meno consapevolmente, fa parte.

I ritmi dell'apprendimento sono importanti non solo in funzione della formazione intellettuale e dell'accrescimento culturale, ma anche in quanto esercizio di volontà. Quanto più questo esercizio – che comporta sforzo, necessità di superare difficoltà, qualche inevitabile frustrazione – non si compie, tanto più sarà la realtà quotidiana in modo ben più implacabile a imporre le proprie spietate leggi con le conseguenze che spesso constatiamo nei giovani: l'incapacità di adattamento, la difficoltà ad accettare le regole sociali, la convinzione che la propria vita non debba essere guidata dal principio della responsabilità personale, in una parola l'insoddisfazione esistenziale. L'esperienza della restituzione, mentre aiuta a vincere il rischio del narcisismo, consente anche di sfuggire al circolo vizioso della realtà virtuale. Inutile ricordare che le grandi opportunità offerte dalle tecnologie comunicative costituiscono un formidabile incentivo a non uscire da se stessi e restare prigionieri di una realtà illusoria che ciascuno può costruire a proprio piacimento.

Una scuola impegnata a formare il carattere personale

L'"uscita da sé" comporta un complesso ed elaborato tirocinio di vita. La bussola orientatrice consiste nell'aiutare i ragazzi a "provarsi" e cioè a misurarsi con impegni specifici ricchi di significato etico: ad esempio l'abitudine a mantenere fede alla parola data, il desiderio del lavoro ben fatto, il compimento di qualche azione gratuita, l'abitudine all'approfondimento personale, il perseguimento dell'interesse non solo individuale, ma collegato a un bene condiviso, ecc. Mi rendo ben conto che con i ragazzi a Y (perennemente connessi attraverso le cuffiette) questi suggerimenti sembrano sorpassati. Eppure queste sono le mete con cui essi dovranno confrontarsi nel mondo adulto.

La coscienza di sé e il senso delle cose da fare esprimono un senso solo se si collocano nell'ottica di una prova di sé e non nella estenuante, infinita e spesso scettica sperimentazione continua nella quale non si prendono mai decisioni. Si tratta, detto in altre parole, di accettare il rischio connesso all'esistenza umana, alle incertezze e difficoltà e la sfida delle potenzialità ad esso connesse.

Abbiamo bisogno di una scuola non banale e cioè ricca di contenuti che aiuti i ragazzi a "provarsi" e, dunque, di una scuola non standardizzata, ma personalizzata, che ponga ciascuno nella condizione di crescere con la "schiena dritta". Provarsi vuol dire infatti saggiare se stessi, confrontarsi con un orizzonte etico, riconoscere la prossimità come vincolo e valore dell'esistenza umana. Forgiare il carattere significa avviare il soggetto ad agire secondo dei valori interiorizzati e vissuti come tali. La società civile ha bisogno non di individui omologati, ma di persone libere e capaci di portare il contributo alla causa comune, capaci di sentire la lealtà di far parte di una comunità non come un peso insopportabile, ma come un costo necessario⁸.

Una scuola fatta di buone relazioni

La buona educazione si costruisce prima di tutto nella relazione intersoggettiva, nel dialogo paziente tra l'adulto e il minore, nella capacità di ascolto complice, ma non permissivo, nella disponibilità a "perdere tempo" e attendere. Il tempo apparentemente "perso" è un tempo prezioso perché è un tempo umanizzato

7 U. Galimberti, *L'ospite inquietante. Il nichilismo e i giovani*, Feltrinelli, Milano 2007.

8 M. Viroli, *L'Italia dei doveri*, Rizzoli, Milano 2008.

e non soltanto impiegato in funzione delle necessità quotidiane.

Oggi noi facciamo spesso ricorso all'espressione "relazione generativa"⁹ che può essere tale in diversi modi: perché essa mostra l'interesse di qualcuno verso di noi e cioè qualcuno che in forma gratuita ci prende a cuore perché è espressione di fiducia: la relazione stabilisce tra i contraenti un accordo silenzioso fondato sulla reciproca lealtà perché fornisce un sostegno nelle difficoltà in quanto la relazione in caso di bisogno è soccorrevole e perché, attraverso gesti e parole, è promotrice di emozioni positive.

Attraverso la parola carica di affetto noi andiamo diretti al "cuore" delle persone, dei figli, degli allievi. Nella parola detta al "cuore" l'autorità si fa servizio, sfugge al rischio di cadere nell'autoritarismo e diventa così lo strumento primo per aiutare i ragazzi a crescere. Rendere conto, in altre parole, della nostra credibilità di uomini a quanti ci stanno a cuore – è questo un altro modo di considerare la questione – rappresenta il primo passo per una educazione buona.

Un'educazione fatta di buone alleanze

Per una buona educazione abbiamo bisogno di una rete di alleanze. La prima alleanza educativa è quella che si realizza in famiglia tra i genitori che possono sperare in una buona educazione dei figli se sanno insieme parlare al "cuore" e sanno esercitare la relazione con i figli in modo positivo e cioè con semplicità, coerenza e unità di intenti. Un'educazione scandita da poche, ma chiare, regole non inizia quando i figli hanno 15 anni, ma quando i figli sono ancora nella culla: la loro libertà non è anarchica, ma regolata dal principio che ciascuno è chiamato a rispondere delle azioni che compie. Anche i "no" aiutano a crescere¹⁰.

Ma l'alleanza educativa ha bisogno di esercitarsi nella vita sociale. Il primo luogo dove essa si compie è la scuola. Purtroppo questo non sempre avviene per ragioni in parte dovute ai genitori stessi e in parte all'istituzione scolastica. Le scuole sono ancora spesso chiuse – parlo, naturalmente, in generale – nella loro autoreferenzialità, gelose della loro, peraltro legittima, autonomia culturale e scolastica e si aprono alle famiglie nel rispetto di scadenze spesso vissute in forme alquanto burocratiche.

Ma più spesso i rapporti tra genitori e insegnanti non sono buoni a causa di comportamenti genitoriali troppo protettivi e difensivi. Siamo di fronte a genitori che chiedono pochi impegni e fastidi, bollano come inutili e superflui (anche in presenza dei figli) i contenuti didattici proposti dai docenti, vivono il brutto voto o il rimprovero come un'innammissibile discriminazione o un trauma irreversibile che segnerà il ragazzo per la vita. Si diventa cassa di risonanza delle insindacabili ragioni dei figli fino al punto estremo di diffidare o di denunciare l'insegnante che ha osato fare il proprio lavoro.

Diventare alleati non è scontato o inevitabile: può essere solamente frutto dell'impegno di chi crede che valga la pena andare in questa direzione. La "tenuta" di una alleanza è dovuta alla certezza che anche l'altro agisce, a suo modo e nella misura in cui gli è possibile, per il comune obiettivo: fare in modo che i ragazzi vadano volentieri a scuola e imparino con soddisfazione. Avere stima di una persona è possibile quando si intuisce il senso di ciò che fa e si avverte che questo contribuisce al "bene" dei ragazzi. Questa certezza permette di superare anche le incomprensioni e le differenze possono essere vissute positivamente. È indispensabile dunque il mastice della stima reciproca per entrare in sintonia. In assenza della reciproca fiducia non c'è riforma che possa far sorgere la reale capacità di collaborare.

C'è ancora un altro livello di alleanza di cui tenere conto e precisamente quello che si dovrebbe stabilire tra le agenzie educative del tempo libero (sportive, ricreative, la cui incidenza formativa non è secondaria), l'impegno scolastico e le regole della famiglia. Tocca ai genitori creare un adeguato equilibrio e spetta ai responsabili dei gruppi sportivi e ricreativi accettare queste regole, senza esagerazioni non di rado dovute all'eccesso di aspettativa sul piano del successo sportivo.

Infine vorrei dire due parole su un'alleanza più generale e cioè la costruzione di una vita sociale più a misu-

9 Sul fondamento della relazione generativa ved. F. Botturi, *La generazione del bene. Gratuità ed esperienza morale*, Vita e Pensiero, Milano 2009.

10 A. Phillips, *I no che aiutano a crescere*, Feltrinelli, Milano 1999.

ra di bambini e di ragazzi che è frutto, nel medesimo tempo, di mentalità e di investimenti educativi prima ancora che economici.

Le nostre società sembrano non avere più il tempo per occuparsi dei giovani, assediati dai problemi economici e dall'individualismo adulto. La conseguenza è che, se nessuno si occupa dei giovani e non sostiene le famiglie nell'occuparsene, la via di fuga è nelle reti digitali, nei social network e cioè in una realtà virtuale del tutto o in larga parte estraniata dai problemi reali. Soltanto una minima parte di ragazzi occupa il proprio tempo libero in attività aggiuntive a quelle scolastiche e gran parte delle loro giornate è vissuta nella solitudine della propria abitazione o nel trascinarsi in gruppo da una parte all'altra senza uno scopo preciso. Quando manca il confronto con la realtà e l'esercizio delle responsabilità che ne deriva, l'esito più frequente è il precipizio nella fragilità psicologica e cioè in quel particolare stato d'animo che non consente di realizzare, ad esempio, esperienze intersoggettive positive (con il rifugio nelle amicizie "virtuali") o spinge, per contrasto solo in apparenza paradossale, a esercitare forza e talvolta violenza per nascondere le proprie incertezze.

Il bisogno di maestri

Nella prima parte del suo *Diario di scuola*¹¹ Pennac narra la sua esperienza di "studente somaro" con l'interminabile serie di fallimenti, importanti però per fargli capire, una volta passata la barricata e diventato professore e genitore, come porsi verso gli studenti, e soprattutto verso gli immancabili somari.

Pennac sottolinea come è arrivata la redenzione del suo status di ultimo della classe, a un tratto trasformatosi in «affamato di conoscenze»: per lui, come per molti altri nella storia della scuola, a cambiare le carte in tavola è l'incontro con alcuni insegnanti innamorati del proprio lavoro e della propria materia a tal punto da spingere gli alunni ad amare lo studio e attraverso questo a riconquistare fiducia in se stessi.

Maria Zambrano, dal canto suo, ha scritto che "non avere maestro è come non avere a chi domandare e, ancora più profondamente, non avere colui davanti al quale domandare a se stessi, il che (significherebbe) restare chiusi all'interno del labirinto primario che in origine è la mente di ogni uomo; restare rinchiuso come il Minotauro, traboccante d'impeto senza via d'uscita". La presenza del maestro che non ha abdicato "indica un punto, l'unico verso il quale si indirizza l'attenzione. L'alunno si irrigidisce. Ed è in questo secondo momento che il maestro, con la sua tranquillità, ha da dare quel che gli sembra possibile, ha da trasmettere, prima ancora di un sapere, un tempo, uno spazio di tempo, un cammino di tempo. Il maestro deve giungere, come l'autore, per dare tempo e luce, gli elementi essenziali di ogni mediazione"¹².

Abbiamo bisogno di adulti che la smettono di fare prediche, di indicare traguardi ideali identificati come valori e che si lamentano perché la realtà non è più quella di un tempo spesso più idealizzato che reale. Abbiamo bisogno di adulti che scelgono una strada più difficile ma anche più concreta e potenzialmente ricca di frutti, impegnati a seguire la più semplice delle regole educative: non dire all'altro "fai così", ma dire "fai con me".

Rielaborazione dell'intervento al Centro Studi per la Scuola Cattolica, Roma, 28 febbraio 2015.

11 D. Pennac, *Diario di scuola*, Feltrinelli, Milano 2008.

12 M. Zambrano, *Per l'amore e per la libertà. Scritti sulla filosofia e sull'educazione*, Marietti 1820, Genova-Milano 2008, p. 118.



La relazione educativa

di Salvatore Abbruzzese

Ordinario di Sociologia dei processi culturali e Sociologia della religione,
Università di Trento

La crisi attuale non ha nulla di estemporaneo, all'interno di questa emergono, infatti, le insolvenze di un'intera prospettiva antropologica, quella che ha caratterizzato l'intera modernità e che si riassume nelle due principali prospettive di lettura della realtà che si sono sviluppate all'interno di questa: l'una derivata dalla scuola liberista e l'altra proveniente dalla tradizione statalista (colte qui in forma generale e nelle differenti versioni che hanno assunto).

Decenni di una sociologia dozzinale e di un'antropologia riduttiva, sottoscritte implicitamente l'una e l'altra da diversi soggetti dell'intero schieramento culturale, con ricadute inevitabili sul piano politico, hanno prodotto danni che si sono sviluppati soprattutto là dove l'operatore pubblico ha agito in regime di monopolio in un tessuto sociale scarsamente dotato di vitalità propria, sia sul piano economico-produttivo, sia su quello civico-politico. Ciò ha indotto a praticare l'intervento politico come *risposta* a delle domande, anziché come *edificazione delle condizioni* attraverso le quali i soggetti stessi potessero produrre la loro risposta.

In questo senso è stato proprio il Meridione d'Italia, cioè l'area nella quale si sono concentrati in modo massiccio gli interventi dello Stato, a rivelarsi come il principale laboratorio delle criticità, il luogo principale (anche se non certo l'unico) nel quale la prospettiva culturale sottesa alla logica dell'intervento di semplice *risposta ai bisogni* ha manifestato tutti i suoi limiti, innescando comportamenti e culture assistenzialistiche che avrebbero finito con l'ostacolare ogni sviluppo futuro, ingabbiando il consenso culturale in una rete di aspettative sempre più ingestibili.

Se uno sguardo realistico sulla realtà nazionale non può non fare i conti con questa parte del Paese che, nella maggioranza dei casi, non fa sistema, né è fornita delle mappe minime per poter uscire dalla posizione assistenziale nella quale ha finito per confinarsi, è vero che allora il punto di partenza, il luogo – fisico e concettuale al tempo stesso – dal quale ripartire, non può risiedere che in un mutamento del paradigma di partenza. Occorre cioè operare una trasformazione profonda nel modo in cui il soggetto viene considerato dall'attore istituzionale e nel quale quest'ultimo finisce per confluire.

Assistenzialismo e riduzione dell'Io

Ai fini dell'analisi, occorre provvisoriamente fare astrazione dal resto dei problemi che caratterizzano il Mezzogiorno – dalla criminalità organizzata alla proliferazione del voto di scambio, dalla politica come canale di mobilità verticale all'emigrazione – per non incorrere nella trappola metodologica che fa scomparire le responsabilità dell'intervento pubblico nella rete schiacciante delle criticità stratificate.

Occorre provvisoriamente depurare l'analisi dalle altre variabili che attraversano il Sud per poter osservare le responsabilità dell'intervento pubblico nella produzione indiretta di una sostanziale destrutturazione del soggetto, una trasformazione dell'Io che, progressivamente, ne ha rinforzato le sole capacità di scambio a detrimento di quelle di emancipazione. È attraverso la fiducia illimitata nell'intervento pubblico, ad esempio, che è diventato progressivamente inutile "apprendere un mestiere" così come, in pari modo, si è progressivamente svuotato di significato il concetto di "maturazione professionale". Tanto l'uno quanto l'altra richia-

mano infatti all'esistenza di un mercato del lavoro, caratterizzato da una rete di soggetti in grado di valorizzare il primo e premiare la seconda. Ma nell'ipertrofia del terziario pubblico, considerato come principale serbatoio occupazionale, è proprio il mercato a essersi volatilizzato.

Il progressivo disarmo delle volontà di apprendere, di sapere e di saper fare è, a questo punto, una conseguenza inevitabile della distorsione che si è prodotta. Di questa distorsione sarà proprio la scuola a registrarne le conseguenze.

Caratterizzata dal primato degli obiettivi puramente strumentali e dalla serena indifferenza verso i capitali culturali non direttamente operativi, la scuola precipita inevitabilmente al livello di semplice area di passaggio. Lo stesso titolo di studio, ridotto a una funzione puramente strumentale, si svuota di contenuti per ridursi sia a semplice sommatoria di nozioni, sia a indicare competenze sempre più definite.

Il riduzionismo al potere

La concezione che ha portato a deviare per anni l'intervento pubblico verso la sola moltiplicazione dei posti di lavoro, nasce dal primato di un'antropologia che vede il soggetto come una realtà non solo politicamente ma soprattutto socialmente, culturalmente e psicologicamente autonoma. Si può capire l'importanza di questa posizione operando una distinzione – per di più abbastanza nota – tra il concetto di persona e quello di individuo. La differenza è sostanziale: la persona rinvia a un contesto di relazioni con gli altri, nelle quali essa si riconosce e dalle quali è riconosciuta, mentre l'individuo o il soggetto sono, invece, essenzialmente i protagonisti dell'azione. Che questi ultimi esprimano una preferenza politica, una decisione di risparmio, una scelta di investimento o un'opzione di acquisto, le ragioni che possono esservi a monte non sono analizzate che nella misura in cui possono giocare un ruolo predittivo¹.

Il paradigma contrattualista, attualmente operante all'interno della teoria della scelta razionale, cioè delle logiche seguite presuntivamente dal soggetto al momento di *scegliere* tra beni, tra servizi o tra strategie di acquisizione di influenza o di mobilità verticale, e il paradigma del determinismo sociologico, dove tutte le scelte e le strategie che il soggetto adotta non sono affatto deducibili al piano degli interessi razionali ma, il più delle volte, sono determinate dal contesto socio-culturale, non sono affatto antitetici sul piano delle strategie politiche.

La libertà del soggetto economico può conciliarsi con una prospettiva statalista a partire dal momento in cui si ritiene che questi non abbia desideri ma solo preferenze, non esprima progetti ma semplici volizioni. L'equivalenza delle scelte e la loro reversibilità non sono possibili che a condizione di essere singolarmente dequalificate, cioè di essere solo preferenze momentanee sulle quali lo Stato può intervenire suggerendo quelle più utili. Educare a una nuova scala di preferenze e quindi di consumi – produrre "una nuova mentalità" – diventa l'obiettivo latente di qualsiasi politica statalista. Sotto quest'aspetto anche il relativismo, inteso come temperie culturale caratterizzante la fase attuale della post-modernità, non ha nulla di estemporaneo ma è esattamente il principio culturale funzionale a una simile antropologia.

Ciò ha prodotto sostanzialmente tre tipi di conseguenze. La prima è stata l'irrigidimento dei partiti e dei corpi intermedi a istanze di raccolta e di regolazione degli interessi individuali e di gruppo, pena il declino del consenso politico e il ridimensionamento di quello elettorale.

La seconda conseguenza ha investito non i partiti ma la società stessa. L'obliterazione della categoria del *desiderio* e di quella del *progetto* a favore della pura acquisizione di beni o di servizi ha ridotto i soggetti a semplici acquirenti/clienti dell'uno o dell'altro canale di rappresentanza².

1 Fuori dalla dinamica dell'azione (lontano cioè da campagne elettorali o da ricerche di mercato) la vita delle *persone* non sembra destare un interesse se non per i pochi studiosi delle culture e dei gruppi associati. Ma anche per costoro la vita delle *persone* non ha che un interesse prevalentemente descrittivo e si converte volentieri in narrazioni biografiche, come se nulla, ma veramente nulla della realtà oggettiva, potesse essere spiegato a partire da queste.

2 Una tale obliterazione ha funzionato come una vera e propria squalifica della categoria del "desiderio" fino a renderlo sinonimo di rappresentazione fantastica e irreali, alimentante il mondo dell'immaginario più che l'universo reale.

La terza conseguenza risiede nell'occultamento della dimensione dell'opera, intesa come caratteristica ed espressione prima della persona in sé. Un tale occultamento è all'origine di quell'annichilimento del soggetto che ha portato all'io minimo: il vero protagonista della società post-moderna³. Dal momento che scompare l'opera e al suo posto non c'è che la realizzazione personale a uso e consumo degli interessi momentanei e sempre reversibili del singolo, tutta la dimensione del merito si risolve in quella delle abilità individuali.

Questa terza conseguenza ha ricadute inevitabili sulla stessa dimensione educativa: alla formazione della *persona* si è infatti sostituita quella della preparazione del *soggetto* competente. In quest'ambito la dimensione della scuola, intesa come assegnazione di competenze, si scontra sempre di più con le indecidibilità e le precarietà di un mercato del lavoro in evoluzione permanente e quindi, proprio per questo, finisce con il ritrovarsi sempre in costante ritardo. Dall'altro lato, proprio la riduzione dei desideri di "vita buona" a semplici ricerche di benessere annulla non solo il prestigio dei meritevoli (la categoria del merito è infatti iscritta sulla falsariga di quella del bene e scompare quando quest'ultima si eclissa) ma sancisce anche il declino del ruolo dei maestri. Un istruttore di saperi pratici non ha nulla a che vedere con un maestro che insegna a porsi davanti a una serie di eredità culturali.

Il recupero del realismo

Per recuperare una prospettiva realistica, capace di sfuggire al riduzionismo antropologico, pensare la sussidiarietà e poterla realmente portare alla luce, occorre intervenire sullo statuto del soggetto, facendo sì che questi torni a essere considerato come *persona*, cioè come identità individuale relazionalmente situata. Al *soggetto* definito solo dalle proprie esigenze e visibile solo nel momento della scelta (politica o economica che sia) occorre sostituire *la persona*, rintracciata nelle relazioni di mondo vitale che la definiscono e nei desideri che la strutturano.

Se il *soggetto*, colto nell'antropologia riduttiva già descritta, è in interazione solo quando deve conseguire uno scopo concreto, *la persona* è, invece, in *relazione* solo quando incontra materialmente e concretamente un altro per lui significativo⁴. In pratica la dimensione della relazione vige e opera in tutti quei casi nei quali non siamo dinanzi a un rapporto puramente strumentale, come quello tra venditore e acquirente.

Non sono gli ambienti (come ritiene la sociologia determinista), ma gli incontri, a definire la nostra personalità e quindi le sensibilità e gli obiettivi di vita che la caratterizzano. La persona, al contrario del soggetto, non è visibile solo quando compie delle scelte, ma anche e soprattutto quando vive e opera relazioni significative quotidiane, quando è soggetto di senso dinanzi agli altri e per gli altri.

Nella dimensione della relazione, all'interno di questa, il soggetto produce la dimensione del progetto, inteso come vero e proprio *esito* della relazione; di fatto impensabile se questa non l'avesse preceduto. Possiamo qui schematicamente definire il progetto di "vita buona" come la forma piena di quello stesso "desiderio" che, nel paradigma contrattualista era stato ridotto alla sola dimensione acquisitiva. Il desiderio di "vita buona" si esprime realmente (e realisticamente) nelle relazioni che il soggetto percepisce come per lui significative⁵.

Possiamo riassumere l'esigenza di "vita buona" attraverso due parametri. Il primo è dato dall'esigenza di significato, o se si preferisce dall'esigenza del "bene in linea di principio", del "bene in sé", che valga cioè per la sua dignità intrinseca e non per le quote di benessere che permette di conseguire per chi arriva a posse-

3 C. Lasch, *The minimal self*, trad. it. *L'io minimo. La mentalità della sopravvivenza in un'epoca di turbamenti*, Feltrinelli, Milano 1996.

4 Il riferimento usato nelle esemplificazioni (indispensabili quando si tratta di paradigmi) è quello solitamente costituito dalla coppia: "Per esempio – spiega Pierpaolo Donati – la coppia è un soggetto relazionale se e nella misura in cui l'identità personale dei due partner si definisce attraverso la relazione sociale di coppia; mentre la relazione medico-paziente o venditore-acquirente non costituisce un soggetto relazionale se e nella misura in cui la loro relazione non entra nell'identità personale dei due attori, ma rimane solo esterna, puramente sociale." P. Donati, *Sociologia relazionale. Come cambia la società*, La Scuola, Brescia 2013, pp. 221-222. La dimensione relazionale va naturalmente ben al di là dei rapporti di coppia e costituisce una dimensione significativa dell'amicizia come della condivisione di legami di senso significativi.

5 Non c'è amico reale, non c'è incontro reale e corrispondenza autentica per il soggetto, che non siano in corrispondenza con il modello di vita desiderata, ancorché sempre e solo parzialmente realizzata.

derlo. Il secondo è dato dal concetto di "opera" in senso lato, intesa come costruzione realizzata dal singolo all'altezza e in direzione di quello che lui ha appena giudicato come un "bene in sé": dalla costituzione di una famiglia alla costruzione di una casa, dalla realizzazione di una bottega o di un laboratorio artigiano a un'impresa, dalla costituzione di una scuola alla creazione di un'opera d'arte.

Guardare ai soggetti come a *persone* con tutta la rete di rapporti che intrattengono, comporta una vera e propria riedificazione dell'Io. Il primato della relazione, l'importanza degli altri significativi, cambiano radicalmente l'agenda della *persona*. Prima di acquisire beni e servizi, le persone sono alla perenne ricerca degli altri con i quali potersi relazionare. L'intero progetto educativo non può non essere profondamente rivisitato alla luce di un'educazione alla relazione. La stessa educazione, prima di essere formazione di competenze, è soprattutto educazione alla relazione: non c'è infatti desiderio di acquisire determinate competenze che non sia transitato attraverso le relazioni significative che lo hanno fatto nascere. Al posto di un Io autoreferenziale e irrelato emerge sempre di più l'insopprimibile presenza di un Io definito dalle relazioni significative alle quali tiene e dalle quali è tenuto⁶.

6 I lavori ventennali di Pierpaolo Donati sono qui affiancati, ancorché in una prospettiva più limitata, dalle analisi di Ralph Dahrendorf che ha visto nelle relazioni intese come "legature" l'elemento insopprimibile ed inaggirabile della condizione del soggetto. R. Dahrendorf, *La libertà che cambia*, Laterza, Roma-Bari 1994.



Dall'Action Research all'experiential education: una conversazione tra università e impresa

di **Alessio Cavicchi e Cristina Santini**

Università di Macerata; Università telematica San Raffaele, Roma

23

"Any scientific enquiry which is made on the level of human encounter, involves the inquirer into an interpersonal exchange. The inquirer has to gain confidence of the community with he works. The centres of human existence can be reached only if there is common trust that the encounter takes place for the benefit of people involved. This means that there is in last resorts no mere observer position in such an encounter; there is common search for common good." (Swantz, 2001, p. 42).

La nascita di un problema

L'elaborazione di un disegno di ricerca e la scelta della metodologia da utilizzare rappresentano due momenti critici per il ricercatore: dalle scelte effettuate dipende l'impostazione dell'intero lavoro, nonché la qualità dei dati e delle informazioni raccolte. È indubbio che la metodologia da utilizzare deve essere coerente con le caratteristiche dell'oggetto della ricerca, ma la questione è estremamente complessa.

Nel corso degli ultimi dieci anni abbiamo lavorato a vari articoli e progetti nell'ambito della gestione di impresa e del cosiddetto "agribusiness"; la pubblicazione dei risultati della ricerca costituisce per noi uno step necessario per intraprendere un dialogo con altri ricercatori o, come direbbe Anne Huff (2008), una conversazione, dal momento che secondo la ricercatrice "research is conversation".

Tuttavia, ci siamo accorti di un rischio che spesso si corre, ovvero quello di operare delle scelte in modo automatico, finalizzate al raggiungimento di un risultato specifico senza porre in dubbio l'efficacia delle scelte operate e senza considerare l'orizzonte più ampio dentro il quale si inserisce la ricerca; in altre parole si va a operare secondo routine.

Lavorando con le imprese e gli imprenditori, emerge anche un'altra difficoltà: la comunicazione tra accademici e professionisti è spesso a senso unico. Riflettendo sulla nostra esperienza ci siamo chiesti se anche altri avessero percepito questa difficoltà; spesso in workshop e conferenze si sente parlare della necessità di rafforzare il legame imprese-ricerca e, osservando la realtà internazionale, riscontriamo come oramai il ruolo delle università sia andato oltre il concetto di "terza missione" (Trencher et al., 2014). Inoltre, gli stessi bandi di Horizon 2020 ribadiscono questa esigenza: per esempio, all'interno del programma su Innovative, Sustainable and Inclusive Bioeconomy è stata da poco lanciata la call *Closing the research and innovation divide: the crucial role of innovation support services and knowledge exchange* dove si auspicano la nascita e l'incremento di network Università - Imprese - Agricoltori - Società civile.

Alcuni spunti dal dialogo tra ricercatori

Bartunek (2007) riporta le riflessioni scaturite dopo uno scambio di opinioni con una professionista alla fine di una relazione tenuta in occasione di una conferenza: "How do we get from this type of experience to relationships that are productive for both practitioners and management scholars? What steps can be taken to bridge the gap that separated her and me? How can our research have a positive impact on her rather

than evoking anxiety? How can her experience have a positive impact on us as management scholars?" (p. 1324).

È indubbio che esista un gap tra ricercatori e professionisti (si veda a tal proposito: Bartunek, 2007; Hughes et al., 2008; Cavicchi et al., 2014), questo gap produce un fraintendimento di quelle che sono le reali necessità delle imprese cui la ricerca dovrebbe rispondere e/o una difficoltà di comunicare i risultati ottenuti (Gilmore e Carson, 2007).

All'origine del problema vi sono due cause: la prima è il dualismo che i ricercatori vivono, divisi tra dinamiche accademiche che li spingono verso una conversazione con interlocutori esclusivamente accademici; la seconda è una difficoltà di immedesimazione con il mondo delle imprese.

Qualche tempo fa, abbiamo avuto uno scambio di email con David Carson, professore emerito all'Università dell'Ulster ed editor per 23 anni dello *European Journal of Marketing*. Il docente ci scriveva: "When I and many of my contemporaries joined academia we had many years prior business experience which meant we knew how practitioners thought and worked. Young people today come into academe through a progression of degrees and direct employment and therefore have no benchmarks by which to judge the validity or otherwise of the practicality of theory. I'm afraid the 'gap' is getting wider [...]."

One of the things I have continuously adhered to in empirical research is never to ask a question other than tell me 'how you do business?', or some similar variant. For a question to be formed around any technical issue requires the questioner to be imbibed with prior knowledge which will taint their thought process. Are you familiar with the square peg into the round hole syndrome, you can make it fit but not precisely. So, for example, if you say 'strategy' you get an answer that looks like strategy but may in fact mean something entirely different but the questioner will never see this, because it looks like strategy". (email del 27 maggio 2013)

E se dovessimo cambiare il modo di lavorare per rispondere a quello che ci viene chiesto? E se fosse necessario cambiare l'approccio?

Così è iniziato tutto e, nel capire cosa avremmo dovuto fare, siamo partiti, essendo noi ricercatori, da una review della letteratura per comprendere dove stava andando l'accademia e cosa si stesse facendo.

Abbiamo così iniziato a occuparci di Action Research (AR) o ricerca.azione.

Action Research

L'Action Research (AR) nasce negli anni Quaranta: per la prima volta si parla di AR in un articolo di Kurt Lewin pubblicato nel 1946 in cui si descriveva un metodo innovativo nell'ambito della ricerca sociale che vedeva il ricercatore impegnato attivamente nel sistema osservato.

L'AR nasce in ambito medico e ha una forte connotazione sociale; come viene rilevato (Santini, 2013) è difficile stabilire un percorso evolutivo preciso della metodologia. Certo è che l'AR ha sollevato un dibattito accademico molto acceso, che a sua volta si inserisce all'interno della discussione sul positivismo scientifico. Sicuramente la nuova posizione di pieno coinvolgimento del ricercatore, in netta contrapposizione con il principio di impersonalità di ispirazione positivista, alimenta non solo il dibattito accademico, ma anche alcuni dubbi circa la validità e replicabilità dei risultati che hanno contribuito a relegare la ricerca-azione ai margini dell'accademia per molti anni (Reason, 2006).

Le storiche dispute sulla validità dei case study hanno caratterizzato il dibattito accademico nel campo delle scienze sociali degli ultimi venti anni; finché, nel 2007, Kathleen Eisenhardt – che già aveva pubblicato uno storico articolo sul tema nel 1989 – e Melissa Graebner convinsero, attraverso l'*Academy of Management Journal*, che era possibile utilizzare i case study per costruire delle teorie.

L'AR è duttile, pone al centro il ricercatore, lo rende protagonista, ed è in continuo divenire.

Esistono molte definizioni di Action Research; quella offerta da Reason and Bradbury (2001) ci permette di evidenziarne le principali caratteristiche:

“Action research is a participatory, democratic process concerned with developing practical knowing in the pursuit of worthwhile human purposes, grounded in a participatory worldview which we believe is emerging at this historical moment. It seeks to bring together action and reflection, theory and practice, in participation with others, in the pursuit of practical solutions to issues of pressing concern to people, and more generally the flourishing of individual persons and their communities (p. 2)”.

L'AR è caratterizzata da uno sviluppo ciclico, composto di vari step, come illustrato in Figura 1.

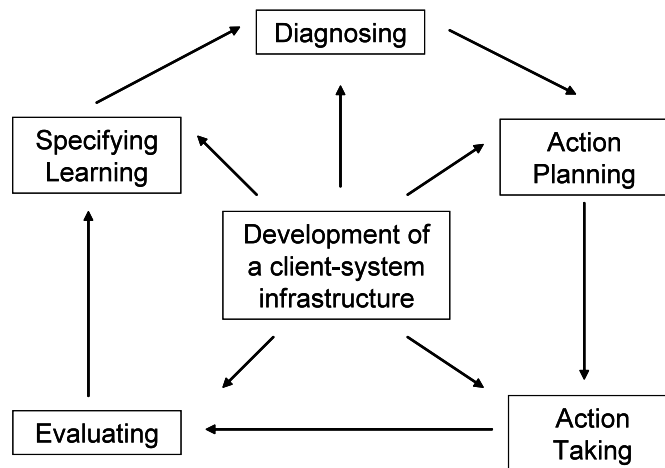


Figura 1. La ciclicità dell'Action Research. Fonte: Santini 2013, p. 26

Nella *fase di diagnosi*, il ricercatore deve identificare il problema (che si esemplifica in una serie di domande di ricerca). La teoria deve supportare la fase di diagnosi, in modo da poter meglio inserire il problema all'interno di un "contesto" accademico di riferimento, sempre, però, avendo ben presente il problema pratico da risolvere.

La *pianificazione dell'azione* è volta a individuare quegli elementi che devono essere cambiati attraverso la ricerca per migliorare non solo le condizioni in cui i partecipanti vivono o lavorano, ma anche quella parte di teoria cui la ricerca fa riferimento. Pianificare significa considerare in modo simultaneo vari elementi, il che equivale ad avere una considerevole apertura mentale, una capacità organizzativa e una chiarezza verso le finalità e gli obiettivi del proprio lavoro da parte del ricercatore.

L'*azione* implica mettere in pratica quanto pianificato. È in questa fase che avviene il pieno coinvolgimento tra ricercatore e sistema cliente: qui si incontrano/scontrano teoria e pratica.

Segue una *fase di valutazione* e infine l'*apprendimento specifico* (specifying learning). La valutazione è un approccio critico a quanto è stato fatto, che coincide con l'analisi degli effetti del cambiamento messo in atto, il che costituisce la base per un aggiustamento ulteriore delle ipotesi.

L'apprendimento non avviene solo alla fine, ma lungo tutto il percorso della ricerca (Huang, 2001): tanto più il ricercatore sarà impegnato in una critica riflessiva, tanto maggiore sarà l'apertura all'apprendimento (Santini, 2013; Baskerville, 1999).

Reason & Torbet (2001) scrivono: "Knowledge is always gained through action and for action. From this starting point, to question the validity of social knowledge is to question, not how to develop a reflective science about action, but how to develop genuinely well informed action – how to conduct an action science" (p. 6).

Gli autori introducono il problema della scientificità del metodo, collegato alle dinamiche di generazione di

conoscenza basate sull'esperienza. Purtroppo il preconetto che vede separata teoria e pratica (o esperienza) alimenta il dubbio sulla validità dell'Action Research. Eppure da una riflessione critica dell'esperienza nasce la conoscenza, e il paradigma teorico della AR dimostra sostanzialmente questo ("La ricerca si alimenta con l'azione e viceversa. Non vi è una sequenza temporale che vede accadere prima la ricerca e l'azione, ma una contemporaneità. Questa sfumatura determina l'approccio del ricercatore che vuole impiegare tale metodologia e contribuisce alla sua forma mentis", Santini, p. 29).

Uno degli elementi più interessanti della AR riguarda il rapporto tra ricercatore e professionista: nasce una dipendenza reciproca basata sulle competenze, capacità ed esperienze (Hult and Lennung, 2007), il che alimenta uno spirito di partecipazione e collaborazione. Le ricerche sono condotte con le persone, non sulle persone (McDermott et al., 2008). Questa partecipazione rappresenta uno scandalo per i sostenitori del principio della impersonalità del ricercatore. Tuttavia gli strumenti di ricerca che possono essere utilizzati nella AR riescono comunque a non trasformare il coinvolgimento in soggettività del giudizio.

Negli Stati Uniti una caratteristica particolarmente apprezzata dalla AR è la sua democraticità (intesa sia come apertura partecipativa che utilità sociale) e viene stimato il contributo che l'AR ha dato alla democrazia dell'educazione. Questa attenzione è giustificata dal cambiamento che ha attraversato il Paese. Come sottolinea Norkffe (1997), le vicende storiche che hanno coinvolto l'America dalla guerra fredda in poi, insieme a una serie di cambiamenti a livello sociodemografico hanno avuto come conseguenza un ripensamento del ruolo dell'educatore e del contributo dell'educazione allo sviluppo del Paese; in pratica si è verificata una professionalizzazione crescente dell'educatore e un allontanamento graduale dalla discussione in merito al ruolo dell'insegnante nel contesto sociale. Pertanto, della AR interessa particolarmente l'aspetto democratico, perché capace di ravvivare l'interesse del soggetto nei confronti del proprio contributo all'interno del processo di raggiungimento del benessere collettivo.

Una realtà in divenire

La letteratura nell'ambito dell'AR ci si è presentata come sterminata: vi sono numerosi articoli che parlano della metodologia, che la criticano, che la spiegano, che ne illustrano il metodo attraverso esemplificazioni, che la denigrano o che la esaltano.

Intravedendo in questo approccio una prospettiva interessante, abbiamo iniziato a lavorare con le imprese proponendo questo metodo. Quello che ne è nato è stato inaspettato e ha rappresentato un nuovo punto di partenza. Abbiamo testato dei modelli che potessero essere impiegati per l'analisi e abbiamo fatto alcuni esperimenti i cui primi risultati sono stati pubblicati nel 2014 dalla rivista *Qualitative Market Research*.

Al di là dei risultati ci interessa raccontare in questa sede quello che ne è seguito.

Abbiamo continuato a lavorare in questo senso e ad addentrarci sempre di più nell'ambito dell'entrepreneurial education. È stata una sfida, perché, secondo alcune scuole di pensiero diffuse in Italia, l'imprenditorialità sarebbe una attitudine e, come tale, non potrebbe essere educata, ma sarebbe innata. Le nostre esperienze personali e alcuni articoli letti sul *Chronicle of Higher Education*, ci hanno convinti che forse era il caso di approfondire questo tema e la letteratura internazionale nell'ambito dell'entrepreneurial education ci ha sostenuto nello sviluppo delle nostre ipotesi.

Alcuni mesi fa abbiamo presentato un lavoro nell'ambito dell'Agribusiness proprio sull'educazione imprenditoriale e sull'impiego di metodologie di ricerca partecipative per lo sviluppo di una capacità di lettura critica delle informazioni, in ottica problem solving. Fondamentalmente ci siamo resi conto che il problema del gap tra ricercatori e professionisti è sempre più vivo: evidenze scientifiche dimostrano, infatti, che un approccio didattico di tipo tradizionale non ha alcuna efficacia nello sviluppo di capacità imprenditoriali negli studenti. Allo stesso modo numerosi dubbi sono sollevati sulle metodologie di ricerca. Contemporaneamente, la pressione nei confronti dei ricercatori da parte delle istituzioni aumenta: si chiede alla ricerca di essere sempre più a servizio delle imprese.

Nel 2001 Huff si interrogava sul futuro delle Business School, dopo aver constatato che il passaggio dal

modello educativo tradizionale (Mode 1) a uno più evoluto (Mode 2) era già superato e si auspicava un maggiore coinvolgimento dell'accademia con "il mondo reale".

Oggi il ricercatore ha vita dura in Italia: sospeso tra la mancanza di supporto finanziario alla ricerca e la necessità di pubblicare i propri articoli, si trova a dover scegliere come impostare il proprio lavoro. Questi problemi, da noi condivisi e avvertiti anche in modo molto forte, ci hanno spinto a chiederci: "Dove stiamo andando e cosa stiamo facendo? E qual è il contributo che possiamo offrire?".

Ovviamente, il cammino è ancora lungo, abbiamo numerosi lavori in divenire, ci confrontiamo con molti colleghi, e i risultati non sempre si vedono nel breve periodo, ma questo è perfettamente coerente con lo spirito dell'Action Research, i cui risultati sono imprevedibili, necessitano di sforzi notevoli per essere ottenuti e impiegano per lunghi periodi i ricercatori nell'individuare risposte utili per gli imprenditori e per il territorio (Reason & Bradbury, 2007).

Attualmente, collaboriamo con esperti in statistica, ingegneria alimentare e altri ricercatori stranieri con background diversi; il confronto è impegnativo, ma questo contribuisce ad arricchire le nostre competenze e la nostra curiosità e il risultato è una "conversazione" che non muore mai.

Bibliografia

Bartunek, J. M. (2007), *Academic-practitioner collaboration need not require joint or relevant research: Toward a relational scholarship of integration*, in *Academy of Management Journal*, 50 (6), pp. 1323-1333.

Baskerville, R. (1999), *Investigating information systems with action research*, in *Commun. AIS*, 2 (19), 7-17.

Cavicchi, A., Santini, C., & Bailetti, L. (2014), *Mind the "academician-practitioner" gap: an experience-based model in the food and beverage sector*, in *Qualitative Market Research: An International Journal*, 17 (4), pp. 319-335.

Gilmore, A. e Carson, D. (2007), *Qualitative methodologies for enterprise research*, in Hine, D. and Carson, D. (a cura di), *Innovative Methodologies in Enterprise Research*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 33-53.

Huang, H. B. (2010), *What is good action research*, in *Action Research*, 8 (1), pp. 93-109.

Huff, A.S. (a cura di) (2008), *Designing research for publication*, Sage, London.

Huff, A.S., e Huff, J. O. (2001), *Re-focusing the business school agenda*, in *British Journal of Management*, 12 (s1), pp. 49-54.

Hughes, T., O'Regan, N., & Wornham, D. (2008), *The credibility issue: Closing the academic/practitioner gap*, in *Strategic Change*, 17 (7-8), pp. 215-233.

Hult, M., e Lennung, S.Å. (1980), *Towards a definition of action research: a note and bibliography*, in *Journal of Management Studies*, 17 (2), pp. 241-250.

McDermott, A., Coghlan, D., e Keating, M.A. (2008), *Research for action and research in action: Processual and action research in Dialogue*, in *Irish Journal of Management*, 29 (1), pp. 1-18.

Noffke, S.E. (1997), *Professional, personal, and political dimensions of action research*, in *Review of research in education*, 22, pp. 305-343.

Reason, P., and Bradbury, H. (a cura di) (2001), *Handbook of action research: Participative inquiry and practice*, Sage, London.

Reason, P., e Torbert, W.R. (2001), *The action turn: Toward a transformational social science*, in *Concepts and Transformation*, 6 (1), pp. 1-37.

Santini, C. (2013), *Action Research: una metodologia di ricerca per gli studi d'impresa*, Roma: Aracne Ed.

Swantz, M.L. (2001), *Participatory Action Research as a practice*, in P. Reason and H., Bradbury (a cura di), *Handbook of action research: Participative inquiry and practice*, Sage, London, pp. 31-48.

Trencher, G., Yarime, M., McCormick, K.B., Doll, C.N., e Kraines, S.B. (2014), *Beyond the third mission: Exploring the emerging university function of co-creation for sustainability*, in *Science and Public Policy*, 41 (2), pp. 151-179.



Lavoro a regola d'arte e scuola: la vera didattica esperienziale parla italiano?

di Alessandro Mele

Presidente di Cometa Formazione – Scuola Oliver Twist
e Direttore generale di Cometa

28

Perché in Italia chi abita le stanze “del palazzo” osa dire di un politico che viene nominato Ministro dell'Istruzione: “l'hanno bruciato”? Perché la scuola italiana sembra irrimediabilmente prigioniera dello *status quo*, sostanzialmente immutabile malgrado qualsiasi riforma?

Il sistema educativo è ridotto a un grande sistema burocratico centralista; da garanzia di pari opportunità è diventato un apparato che si autoconserva. Una organizzazione di 1.011.000¹ funzionari, 5 volte il numero dei dipendenti del gruppo Fiat nel mondo. Un ente in cui i dipendenti non sono valutati sul merito e dove l'aggiornamento è una libera facoltà del singolo mai accertata. Tutto questo mentre il contesto che sollecita ragazzi e adulti cambia a una velocità esponenziale.

Il docente entra in classe per la prima volta, all'inizio della sua carriera, senza una reale formazione specifica e per tutta la sua vita lavorativa non avrà mai una persona che lo osserva, con cui confrontarsi. Ogni professore vive di fatto individualmente e isolatamente il suo compito, il corpo docente è un concetto, non una reale comunità di adulti, salvo rare eccezioni, per la presenza di qualche forte personalità. Le esperienze dei docenti sono storie eroiche di singoli insegnanti guidati da una forte coscienza ideale. Queste drammatiche evidenze sono purtroppo ampiamente diffuse nel mondo della scuola e sono riconosciute anche al suo interno dai più leali, sebbene, per molti, la persistenza di queste situazioni abbia reso normalità questa distorsione.

Quale paradigma didattico?

Tra i critici dell'attuale modello educativo c'è sir Ken Robinson, pedagogista particolarmente persuasivo nell'analisi *destruens*, noto anche per la sua ilare forza comunicativa. Robinson, pensando al compito formativo della scuola dei nostri giorni, osserva che i bambini che cominciano ad andare a scuola quest'anno andranno in pensione nel 2065². Secondo lui, è totalmente inadeguato l'attuale sistema d'istruzione il cui sviluppo è stato guidato da un imperativo economico, quello del modello industriale ottocentesco, e da un particolare modello cognitivo, quello dell'Illuminismo, secondo cui l'intelligenza è basata sul ragionamento deduttivo e sulla conoscenza dei classici, così da sviluppare un'abilità “di tipo accademico”. Questo approccio è nei “geni” dell'istruzione pubblica, che divide le persone in due tipi di profili: l'accademico e il non accademico, l'intelligente e il non intelligente³.

Il noto pedagogista propone, quindi, un superamento del modello scolastico pensato come linea di produzione industriale e ordinato a risultati predefiniti, aprendo al necessario e affascinante mondo della creatività e del pensiero laterale, portando a vedere diversamente le capacità umane e a voler creare una scuola a misura di persona⁴. In sintesi, potremmo dire che nell'era dei *google kids* il ruolo informativo della scuola è

1 Numero di dipendenti della scuola nell'anno 2011. Fonte Ragioneria generale dello Stato – costo annuale 2012.

2 K. Robinson, *Cambiare il paradigma dell'educazione*, <https://www.youtube.com/watch?v=SVeNeN4MoNU>, youtube.

3 K. Robinson, *La scuola uccide la creatività*, TedTalk, Monterey California, febbraio 2006, youtube <https://www.youtube.com/watch?v=K3uXSYQWAwA>

4 *Ibidem*.

decisamente superato. Ritorna primario l'originario problema del *metodo di conoscenza* per districarsi nella bulimica comunicazione contemporanea che continua a crescere a tassi esponenziali⁵.

Didattica esperienziale negli Stati Uniti

Il tema della conoscenza è il punto centrale della modernità, non solo del modello scolastico illuministico-industriale. Il padre della modernità da tutti riconosciuto è Descartes; con e attraverso di lui, "è accaduto che il soggetto è diventato la condizione della conoscenza; e il reale, corrispondentemente, è diventato il correlato di un atto di rappresentazione dell'uomo (un 'oggetto', ob-jectum, ossia ciò che sta di contro)"⁶.

Se la conoscenza è una rappresentazione mentale, da qui nascono i problemi dell'età moderna e dell'attuale sistema scolastico. In questa prospettiva, infatti, il modello burocratico centralista rappresenta lo strumento che garantisce l'applicazione uniforme del pensiero che crea la realtà attesa, e i docenti rimangono progressivamente imprigionati dall'obiettivo prestabilito dal programma, in cui "infilare" i ragazzi. Nella scuola auspicata da sir Robinson e da molti altri – specie nel mondo anglosassone – si vuole risolvere il problema eliminando l'adulto, per evitare il trasferimento di schemi precostituiti, favorendo la soggettività e l'iniziativa dell'allievo in una sorta di autoformazione. Questa soluzione non si libera tuttavia dalla prospettiva cartesiana in cui certezza e verità si appoggiano interamente sui poteri conoscitivi del soggetto: rimane così lo stesso principio di conoscenza che informa le più diffuse correnti pedagogiche moderne, il costruttivismo, il cognitivismo e una certa impostazione delle neuroscienze⁷.

Uno dei frutti di questa impostazione culturale sono le STEM Academy degli Stati Uniti (Science, Technology, Engineering, Mathematics Academy), attualmente tra gli investimenti educativi più imponenti di quel Paese, per lo sviluppo di una cultura scientifica e tecnologica. L'America si trova, infatti, dopo la fine della guerra fredda, a combattere una guerra con la Cina per la supremazia tecnologica. L'obiettivo delle STEM Academy è di sviluppare curriculum di scienze integrate che partano dal dato di realtà per arrivare al concetto teorico secondo una didattica esperienziale. L'impostazione di questa didattica rischia però di rimanere nei confini della conoscenza moderna, dove, per dirla con Kant "l'esperienza è il prodotto che il nostro intelletto fornisce quando elabora la materia grezza delle sensazioni empiriche" e "l'intelletto è l'autore dell'esperienza"⁸. In tal senso, si finisce per considerare conoscibile solo ciò che si sottomette all'intuizione empirica immediata e che solo così può essere quindi pensato e diventare concetto.

Il potere di conoscere è concepito come meccanicismo della scienza della natura. Alcune high school avvertendo il limite di tale approccio hanno inserito la variante dell'arte nel modello didattico. Il problema di questa idea di conoscenza è che rimarrebbe inconoscibile il senso delle discipline umanistiche che attengono alle "cose in se", direbbe Kant ai noumeni. Si finisce così per creare una società del "come" senza nessun "perché", una società pragmatica e ultimamente conformista.

Aristotele contesterebbe le affermazioni di Kant sostenendo che le stelle continuano a brillare anche se nessuno le guarda, poiché esiste un potere del fenomeno, della realtà in se, di apparire, o come direbbe Dante l'uomo "da sensato apprende ciò che fa poscia d'intelletto degno". Si chiama realismo, ed è un altro metodo di conoscenza, dove l'uomo non è qualcosa di precostituito, ma si rigenera continuamente nel rapporto con l'imprevedibile realtà. Non a caso nella storia della filosofia, da Platone in poi, lo stupore è il punto originario della conoscenza e quindi del soggetto che così scopre se stesso.

Portare il lavoro nella scuola

Se ci troviamo tutti immersi nella mentalità moderna, in una autocrazia del pensiero, come rinnovare il sistema educativo non solo formalmente, ma dall'interno?

5 Did you know, youtube, <http://www.youtube.com/watch?v=MSx2p7cjJ0M>.

6 Carmine Di Martino, "La conoscenza è sempre un avvenimento", Rimini, 24 agosto 2009 <https://www.youtube.com/watch?v=2BCEqp8AS10>

7 Ibidem.

8 Proposizioni A1 e B 127, I. Kant, "Critica della ragion pura", Bompiani, Milano 2004.

La frontiera della didattica esperienziale apre interessanti opportunità di evoluzione anche per il sistema scolastico italiano. Il documento originario su "La buona scuola" conteneva indicazioni decisive per lo sviluppo del sistema educativo⁹. In particolare, portare il lavoro nella scuola aiuta in modo semplice e immediato a riporre al centro di fatto e di schianto il tema del rapporto con la realtà. Questo straordinario passo avanti, oggi già presente in molte esperienze di formazione in assetto lavorativo, sia nelle scuole di Stato sia nel sistema della Istruzione e Formazione Professionale¹⁰, pone per i docenti e gli allievi la dimensione del dato e, soprattutto, dell'alterità. Essendo il lavoro un'esperienza eteronormata non può essere piegato all'arbitrio del proprio pensiero. Il metodo però non è una strada solo per i professionali, ma una opportunità per tutti, licei compresi.

Il lavoro artigianale a regola d'arte introduce alla bellezza come esperienza di rapporto con un dato (quindi in qualche modo oggettiva). Questo aiuta potentemente a comprendere anche la bellezza di una poesia, di un testo letterario, di un dipinto o di una equazione matematica, perché introduce al lavoro intellettuale come esperienza reale. Per questo proprio oggi, quando a molti sembra impossibile diventare adulti, abbiamo progettato un Liceo Artigianale con un approccio olistico, perché possa diventare il luogo dove il "come" spalanca al "perché", dove si è introdotti alla realtà non come sistema autoreferenziale, dove il fare è il luogo drammatico del rapporto con il significato e quindi è possibilità di una maturazione umana.

1 – continua.

⁹ Si veda i riferimenti allo sviluppo del pensiero computazionale, all'integrazione del lavoro come dimensione culturale della proposta didattica, etc. MIUR "La buona scuola", <https://labuonascuola.gov.it/>

¹⁰ Si veda in tal senso l'esperienza dei ristoranti didattici, delle aziende agricole degli istituti agrari, e molte altre iniziative nei diversi settori professionali.



Sistema imprenditoriale italiano: originalità, cambiamento e sviluppo

di Paola Garrone e Giorgio Vittadini

Professore ordinario di Business and Industrial Economics, Politecnico di Milano;
Professore ordinario di Statistica metodologica, Università di Milano Bicocca e Presidente della
Fondazione per la Sussidiarietà

Chi è l'imprenditore, la persona che costruisce, inventa, lavora per far nascere e vivere una impresa? Quali sono i motivi per i quali si corre il rischio di avviare un'impresa? Da dove nascono il desiderio di innovare, di affrontare le sfide di un mercato globalizzato, di fronteggiare con spirito costruttivo e intraprendente le difficoltà burocratiche, fiscali, infrastrutturali e normative? Una recente ricerca della Fondazione per la Sussidiarietà ha cercato di rispondere a tale domande, raccogliendo evidenze qualitative da un gruppo articolato di imprenditori italiani¹. Nel presente contributo saranno illustrati i principali risultati ottenuti da tale studio, per evidenziare le motivazioni, i processi, i problemi e i risultati che caratterizzano l'esperienza imprenditoriale oggi in Italia, pur in una varietà di settori (manifatturiero e servizi, piccola-media impresa e grande impresa manageriale, impresa storica e nuova iniziativa).

Originalità del sistema imprenditoriale italiano

Prima di addentrarsi nell'interrogativo sulle caratteristiche dell'imprenditore italiano, è utile fornire alcuni dati che chiariscono il contesto italiano e la sua evoluzione.

Dopo cinque anni di crisi economico-finanziaria e nel corso di un processo di trasformazione profonda delle industrie e dei mercati internazionali, è facile dimenticare che fino a qualche anno fa gli editoriali dei quotidiani e i dibattiti economici indicavano nel "sistema Italia" una stranezza, un'anomalia che lo sviluppo dei mercati finanziari avrebbe cancellato. Con la crisi, crollata questa ideologia, gli osservatori più attenti e profondi hanno abbandonato l'idea che i protagonisti dello sviluppo debbano essere solo i grandi operatori economico-finanziari, di cui le piccole-medie imprese e i cosiddetti family business sarebbero al più un'appendice.

La visione che ha dominato fino a poco tempo fa indicava nel sistema produttivo italiano un fallimento a cui rimediare, pagando pegno all'assunto non dimostrato che il sistema economico debba seguire un modello unico. Come si dirà più avanti, non si possono nascondere i punti di debolezza del sistema imprenditoriale italiano e la necessità di un suo profondo rinnovamento. Tuttavia, proprio per comprendere le difficoltà in cui oggi versa il sistema delle imprese italiane, occorre evidenziare quali sono i punti di forza della società e dell'economia italiane, le caratteristiche distintive alla base di un percorso di sviluppo che per intensità e diffusione nella società ha pochi paragoni.

Un grande fattore di forza del sistema sociale ed economico italiano è il concetto di persona come principale risorsa. Ancora adesso, in molte economie emergenti come quelle asiatiche, questo non è scontato, così come non lo è in molte visioni economico-finanziarie. Invece, il tessuto culturale e sociale che caratterizza il nostro Paese si è costituito proprio su questa idea di persona, mutuata dall'esperienza cristiana e divenuta poi appannaggio del mondo socialista italiano. Il tessuto culturale e sociale italiano è debitore anche al mondo liberale che ha favorito nei fatti, attraverso l'idea di imprenditoria e di progresso, lo sviluppo della capacità di intrapresa e il benessere per tutti. Non si spiegherebbe, altrimenti, un contesto economico nel

¹ G. Fiorentini, G. Sapelli, G. Vittadini, *Imprenditore: risorsa o problema? Impresa e bene comune*, BUR Saggi, Milano 2014.

quale la piccola-media impresa e la micro-impresa sono dominanti: le imprese italiane con meno di 250 addetti sono il 99,9% del totale e assicurano il 68,8% del valore aggiunto prodotto in Italia; di queste la quasi totalità sono micro-imprese con meno di 10 addetti (95,1% del numero totale di imprese; Istat 2013 Si veda Istat, Struttura e competitività delle imprese. Anno 2011, Istituto nazionale di statistica, Roma 2013).

Le difficoltà delle imprese italiane

Tale positività si deve confrontare con la difficoltà obiettiva degli ultimi vent'anni, in cui si sono perse quote di mercato in una serie di settori, sui mercati sia nazionali che internazionali; anche nella ripresa a seguito della crisi degli ultimi anni si assiste a un ritardo rispetto ai principali partner europei.

Il sistema produttivo italiano è diverso da quello di altri grandi Paesi europei, un fatto che non va visto negativamente, a meno di non ritenere che lo sviluppo economico e il sistema produttivo debbano seguire un modello unico. Con il boom economico, al 1951 al 1963, il sistema delle imprese si era consolidato pur continuando a riflettere in molti tratti un'antica civiltà di imprenditorialità. A partire dagli anni Sessanta, l'Italia aveva poi assunto e completato alcune specificità: una grande economia mista, con poche grandi aziende private, grandi aziende pubbliche in mano a manager di grande scuola e una miriade di piccole e medie aziende, vivacissime, che si aggregavano in distretti di eccellenza economica. Che cosa spiega le difficoltà che gravano sulle imprese italiane oggi?

Occorre innanzitutto ricordare un fattore esterno di cambiamento: la globalizzazione, un elemento oggi costitutivo dell'economia, attraverso processi che non sono controllabili dalla politica italiana ed europea, ma all'affacciarsi sul mercato di un numero enorme di lavoratori e consumatori dei Paesi emergenti, che desiderano avere parte ai frutti dello sviluppo economico come i lavoratori e i consumatori del primo mondo.

Tra i fattori interni che hanno lasciato il tessuto sociale ed economico italiano privo di risorse fondamentali per partecipare nel modo migliore al confronto con la globalizzazione, un primo elemento può essere rintracciato in riforme del sistema scolastico e universitario mal concepite e mal attuate, a partire dagli anni Sessanta. Negli anni Sessanta l'Italia era dotata di alcune università molto buone, di un eccellente liceo classico, di un buon liceo scientifico e di una costellazione di scuole tecniche e professionali di prim'ordine. In una comprensibile volontà di innovazione, furono tuttavia commessi errori come l'"annuncio egualitario" consistente nell'istituzione della scuola media, che, tuttavia, mortificò la stessa idea di una scuola di preparazione professionale e di un percorso di apprendistato. Il Sessantotto completò tale spinta fintamente egualitaria, portando molte scuole e università a diventare "parcheggi" per giovani e banalizzando gli aspetti della cultura più attenti alla realtà.

In questo quadro, un elemento di regresso per questo sistema fu l'inserimento della classe politica nella struttura dell'impresa pubblica, per finalità estranee alla missione dell'impresa. I grandi manager pubblici dell'IRI o dell'ENI vengono sostituiti da manager "promossi" dai partiti con la lottizzazione.

Un secondo fattore di crisi è legato al periodo del Sessantotto nel mondo del lavoro pubblico e privato. Il sindacato, riformista fino ad allora almeno nei fatti, divenne parte di uno scontro ideologico e politico, promuovendo un'impostazione statalista che lasciava spazio all'invadenza della politica.

Percezione degli imprenditori a riguardo dei cambiamenti di scenario

Le interviste oggetto del volume citato contengono un ampio range di interpretazioni e punti di vista sui cambiamenti a cui gli imprenditori devono far fronte e su cosa questo comporti nel loro operato. "C'è un problema di cambiamento enorme dei modelli di business – dice Ivanhoe Lo Bello, Presidente della Lo Bello Fosfovit e Vice presidente di Confindustria –, [...]. Un tema centrale è legato alla ricerca, all'innovazione e alla qualità del capitale umano, perché la sfida competitiva sarà su questi tre temi". Su finanziarizzazione e rischio si concentra l'analisi di Giuliano Poletti (Ministro del lavoro e delle politiche sociali, al momento dell'intervista Presidente di Legacoop): "l'attività dell'imprenditore è cambiata essenzialmente perché la componente finanziaria è diventata un elemento molto più pesante di quanto sia mai stata storicamente".

Secondo Pietro Modiano, Presidente di SEA, "Il problema principale dell'attuale crisi è la domanda interna, rispetto alla domanda mondiale che va relativamente bene. Chi è rimasto bloccato nel suo fatturato sulla domanda interna, ancorché competitivo, è stato condannato dalla crisi, ne è stato completamente investito. [...] Oggi assistiamo a una mitizzazione della piccola-media impresa, perché l'imprenditore piccolo e medio manifatturiero è uno dei pochi successi italiani nel mondo, in un Paese che ha sofferto molto in altre attività. Allo stesso tempo, c'è l'isolamento, il senso di abbandono, anche nell'autopercezione dell'imprenditore [...]. L'imprenditore italiano ha imparato a immaginarsi come un eroe solitario e contro-corrente in un mondo ostile e dunque è diventato a sua volta ostile al mondo". E sempre al contesto internazionale guarda Roberto Snaidero, Presidente di FederlegnoArredo: "Certamente una delle maggiori componenti del cambiamento nell'attività dell'imprenditore è stato l'affacciarsi delle piccole e medie imprese sui mercati internazionali. Una volta ogni piccola azienda cercava di muoversi individualmente nei mercati esteri; poi, dopo la caduta del muro di Berlino nel 1989 e la globalizzazione, i mercati si sono aperti, ma difficilmente le imprese riuscivano ad affermarsi, se non a prezzi molto elevati"; così le imprese si sono affacciate verso i Paesi in cui "il costo della manodopera era molto basso". Inoltre, sempre per Snaidero, "oggi tutto accade in tempo reale, anche il "tempo-decisione" di un imprenditore è ridotto e può avere delle ripercussioni sul modo di lavorare dell'imprenditore stesso".

Tra le difficoltà non va dimenticata la mutazione dell'idea stessa di imprenditorialità avvenuta nel tempo e della percezione che l'imprenditore ha innanzitutto di se stesso, come sostiene Giulio Sapelli nel suo contributo, citando la "mutazione antropologica" descritta da Pasolini; tale mutazione negli ultimi quarant'anni "ha posto con più facilità il profitto, e la sua realizzazione nel breve termine, come obiettivo ultimo e fine stesso dell'attività d'impresa". E aggiunge che "alcune derive che nel recente passato hanno portato alla crisi finanziaria e al suo coinvolgimento del sistema delle imprese, ne sono un riflesso".

D'altra parte, come accennato all'inizio, un cambiamento nell'idea di imprenditore è avvenuto negli ultimi anni anche nell'immaginario collettivo. "Quando nell'opinione pubblica [...] l'imprenditore viene identificato tout court con colui che pensa solo al proprio arricchimento personale e si carica di un'aura sempre più negativa?", si chiede Giulio Sapelli. "A mio parere, il momento decisivo di questa mutazione è il Sessantotto [...] Dentro questa involuzione della società, comincia ad affermarsi un'immagine manichea della ricchezza, cioè come fosse un male in sé. E l'imprenditore è visto secondo un'accezione negativa, quasi demoniaca. Si tratta di una scelta ideologica riduttiva; ma come testimoniato dai casi citati, l'imprenditore non è tout court lo sfruttatore capitalista."

Francesco Bernardi, Presidente di Illumia SpA, dà di questa mutazione una descrizione suggestiva: "Oggi l'immagine dell'imprenditore non è più un modello positivo di vita. Cinquant'anni fa chi faceva impresa, soprattutto nella provincia, rappresentava un vincente, qualcuno che si era assunto delle responsabilità e che ultimamente aveva vinto la propria scommessa, godendo poi del premio meritato. Il suo benessere economico, il prestigio che tutta la comunità era ben contenta di riconoscergli, la bella casa e l'automobile sportiva che possedeva, rappresentavano per tutti i cittadini l'aggancio con la modernità e il progresso e non a caso a lui erano generalmente affidate le sorti dello sport locale, egli sapeva infatti combattere e vincere. Non ci si rivolgeva pertanto a lui solo per le sponsorizzazioni". A tale riguardo, Leonardo Bagnoli, Amministratore delegato di Sammontana, è perentorio: "gli imprenditori vengono classificati subito sotto i politici. I politici rubano, perché corrotti dalle imprese". Secondo Giuliano Poletti, la percezione dell'imprenditore in Italia non è congrua e vede nella "cultura del conflitto" la sua origine. Secondo questo retaggio, "l'impresa è prima di tutto la sede dello sfruttamento del lavoro. Questa idea ha fatto molti danni: bisognerebbe riuscire a superarla". Andrea Riello, Presidente della Riello Sistemi SpA, ritiene che "le ragioni del detrimento della figura dell'imprenditore sono legate alla diffusione della cultura della rendita, che spesso ha come sottostante la relazione equivoca, il malaffare".

Natura dell'azione imprenditoriale

A detta dei protagonisti stessi, si tratta, innanzitutto, di recuperare consapevolezza di che cosa significa essere imprenditori.

Giulio Sapelli identifica sinteticamente "alcuni fattori caratteristici dell'agire imprenditoriale: innanzitutto

l'amore per l'innovazione e il gusto della scoperta; in secondo luogo, una realizzazione personale di se stessi, che permette l'emancipazione sociale ed economica a persone di estrazione modesta e suggerisce di guardare alla realtà delle piccole imprese come un grande processo di maturazione personale e sociale".

Giorgio Squinzi, Amministratore unico Mapei e Presidente di Confindustria, va dritto al cuore di cosa origini l'iniziativa imprenditoriale: "Si diventa imprenditori per passione [...]. Si diventa imprenditori perché al di là, o forse proprio attraverso il mero raggiungimento di un profitto, ci si trova a capo di un microuniverso in grado di attivare lo sviluppo socio-economico del territorio di riferimento [...]. Creare occupazione, trasmettere conoscenze e competenze, attrarre e valorizzare talenti, contribuire alla crescita del Paese". Sulla stessa linea, che coglie la radice dell'azione dell'imprenditore, interviene anche Gianfelice Rocca, Presidente del Gruppo Techint e Presidente di Assolombarda: "Un imprenditore è uno che ha "passione per la cosa stessa", gli piace ciò che fa. Ci può anche essere la speranza di fare fortuna, ma soprattutto c'è la voglia di guadagnare la libertà di inseguire una passione. [...] Tutto ciò ha una conseguenza economica, ma implica anche un rischio: l'imprenditore è uno che non dorme la notte, perché se alla fine qualcosa va male, si resta soli nelle sconfitte". Anche Andrea Cardone, Amministratore della Andrea Cardone Srl, sottolinea: "Amo il sistema, il modo in cui lavoriamo, amo la possibilità di essere sempre a contatto con la gente, mi piace relazionarmi con gli altri, essere in giro per il mondo, conoscere tante realtà e confrontarmi con esse, piccole, medie o grandi che siano". Secondo Poletti, l'imprenditore "fondamentalmente, si esprime nella capacità di prevedere, di immaginare, di valutare e fare scelte per il futuro. [...] La caratteristica intrinseca che chi sceglie questa strada deve avere in sé è anche questo "coraggio" e senso di responsabilità nel dovere, appunto, mettere alla prova le proprie competenze, le proprie capacità e, quindi, assumersi un rischio altrimenti evitabile". Pasquale Natuzzi, Presidente e Amministratore delegato del Gruppo Natuzzi, sintetizza così la figura dell'imprenditore: "Guardando alla mia esperienza, le caratteristiche che identificano un imprenditore sono: talento, amore per il lavoro, ambizione e grande senso di responsabilità verso la propria azienda e verso la collettività".

Secondo Modiano, "non c'è dubbio che la caratteristica principale di un imprenditore sia il coraggio: non rassegnarsi, non spaventarsi delle difficoltà, un atteggiamento "agonistico". E sulla capacità di cambiare e di interpretare sempre meglio i bisogni dei clienti, si colloca una delle riflessioni di Bagnoli: "Questo, secondo me, è il centro del cambiamento: la segmentazione sempre più spinta dei propri prodotti".

Anche la tensione all'innovazione, tuttavia, è profondamente rispettosa del DNA dell'impresa italiana. Una persona non esprime davvero se stessa se si accontenta del risultato già conquistato; la necessità di migliorare continuamente il proprio lavoro implica un continuo coinvolgimento e cambiamento di se stessi. Come sottolineano gli imprenditori, mentre fino a qualche anno fa l'obsolescenza avveniva nel corso di decenni, oggi è misurabile nell'ordine dei pochi anni in cui cambiano completamente le conoscenze e le tecniche che si devono utilizzare. In questo contesto, ripetere semplicemente quello che si è imparato a scuola e all'università non può bastare. Occorre imparare continuamente, per l'intero ciclo lavorativo, per essere pronti ad affrontare i cambiamenti tecnologici e organizzativi chiesti dalla globalizzazione, accettando come in altri Paesi che il momento dell'apprendimento non termini con la scuola e con l'università, ma che occorra tornare a studiare durante l'età lavorativa. L'innovazione del prodotto e la formazione continua sono un portato della capacità di confrontarsi con una realtà che cambia, senza averne paura.

Il ruolo sociale dell'impresa

E così si può tornare ad avere un'idea di impresa come soggetto fondamentale, in grado di svolgere un ruolo sociale per il bene comune. Non si tratta, d'altra parte, di una visione estranea alla migliore teoria dell'azienda, soprattutto nella tradizione italiana. Nel capitolo dedicato alle imprese sociali, Giorgio Fiorentini mette bene in evidenza che l'economia aziendale riconosce alle imprese una finalità ampia, ovvero "concorrere per molteplici vie alla promozione della persona umana".

Nelle interviste raccolte nel libro, Guido Corbetta trova conferma all'ipotesi che il fine ultimo dell'imprenditore è lo sviluppo in un tempo lungo dell'impresa, servendo in questo modo il bene comune anche al di là del proprio interesse personale.

Dunque, "l'impresa è una comunità – sostiene Poletti – molto particolare e, in quanto tale, ha certamente una funzione educativa, ma dovrebbe anche avere una funzione di stimolo alla creatività, alla capacità di esprimere al meglio se stessi: non succede sempre, ma dovrebbe essere così. [...] Nello specifico credo che sia sempre più evidente anche un altro fattore, che invece viene poco considerato: la finalità. Ci sono imprese che hanno come finalità di erogare il miglior servizio; altre si prefiggono l'erogazione di un buon servizio a una collettività; ci sono imprese che mirano a dare una buona risposta ai soci, svolgendo una funzione mutualistica. Credo che bisognerà cominciare a riflettere molto di più su questo elemento". Corbetta vede proprio nel riconoscimento del valore dei collaboratori, nella "capacità di costruire imprese che rispettano le persone", uno dei punti di forza delle imprese italiane.

Per Oscar Farinetti, Presidente di Eataly, "la funzione educativa dell'impresa è fuori discussione. Nell'impresa si passano le otto ore principali della giornata e vissuta nel senso giusto, fa crescere, educa, insegna a vivere in armonia con il prossimo. [...] Per me il fattore di maggiore differenziazione è quello tra imprese che usano la testa e il cuore, quelle che usano solo la testa e quelle che usano solo il cuore; tra le tre, non ho dubbi, scelgo la prima. Tutto il resto ha minore importanza". Per Modiano il contributo sociale dell'impresa è innanzitutto quello di innovare: l'impresa è "il nocciolo propulsivo dell'innovazione, non solo nei prodotti e nei processi, ma anche nell'apertura al mondo. Il grande veicolo dell'internazionalizzazione, in questa fase, non sono gli intellettuali, ma gli imprenditori. Questo ha dei limiti, perché affidare quasi in esclusiva a questo pezzo della società il compito dell'innovazione ne limita la portata culturale". Per Rocca "L'impresa è il tessuto sociale strutturato, coagulato; è pericoloso un tessuto sociale che non sfrutti l'intermediazione dell'impresa, che è fatta di individui che prendono in mano il proprio destino senza delegarlo ad altri. L'intraprendere è il centro della responsabilità individuale, il tessuto della società".

Sulle stesse linee è la riflessione di Scholz quando descrive l'azione imprenditoriale come responsabilità, intesa come risposta creativa a "un'intuizione personale, una sfida che proviene dall'esterno, un'opportunità che si presenta". L'imprenditore si trova, così, a superare non moralisticamente la frattura tra "la realizzazione di sé e le esigenze degli altri, in questo caso i collaboratori, i fornitori e il contesto nel quale l'azienda opera", perché riconosce "l'originaria reciprocità tra le persone, che sta alla base di ogni azione umana e che trova nel lavoro la sua espressione più diretta". Per Francesco Confuorti, Presidente e Amministratore delegato di Advantage Financial, "Bene comune significa miglioramento e arricchimento in termini di conoscenza, in termini economici e dell'ambiente in cui si vive".

Un affondo a parte merita la sottolineatura che Fiorentini fa del ruolo delle imprese sociali (non profit e profit), "tessuto connettivo economico aziendale del welfare e del benessere della popolazione per sviluppare bene comune [...] in logica di sussidiarietà". Il suo contributo fa giustizia, in modo approfondito, di una visione rigida ed estranea alla realtà del sistema produttivo, secondo la quale la funzione sociale sarebbe prerogativa solo del non profit. Invece, evidenzia Fiorentini, "le imprese, come istituti socio-economici, devono essere (o tendere a essere) imprese sociali e tradursi operativamente in un management aziendale conseguente, pena il ritorno di un opportunismo economico e finanziario non controllabile e ciclicamente destabilizzante il sistema".

Conclusioni

È dunque un imponente programma di riscoperta della propria originalità e di apertura al cambiamento quello in cui sono chiamate a entrare le singole imprese e l'intera economia italiana. Dalle risposte degli imprenditori si evince che la crisi che ha investito le economie di tutto il mondo e soprattutto la nostra potrebbe diventare una grande occasione per rendersi conto che la principale risorsa imprenditoriale è l'uomo e che solo la persona è la possibile protagonista di una ripresa e di una crescita. Ma una persona che non si concepisca da sola. Squinzi usa un aforisma anonimo per affermarlo: "Se vuoi andare veloce, corri da solo. Se vuoi andare lontano, corri insieme a qualcuno". E aggiunge: "Soprattutto nel contesto attuale, nel quale la crisi ancora persiste, la soluzione a essa sta anche nella sinergia tra le imprese, internamente ed esternamente alla filiera".

E la crisi, ancora più profondamente, può forse aiutarci a prendere sul serio un paradigma secondo il quale la felicità non è la conseguenza dell'accumulo personale ("la massimizzazione del valore azionario"), ma del-

la capacità di partecipare alla costruzione di una realtà bella e utile per tutti ("la massimizzazione del valore dell'impresa"). Michael Porter, uno tra i più noti studiosi di strategia aziendale, spiega che le imprese, nel loro stesso interesse, devono imparare una cultura dello *shared value*². È questo il significato profondo che emerge da molte risposte degli imprenditori.

Di fronte alle difficoltà epocali e quotidiane, quando l'analisi delle condizioni strutturali sembra non lasciar scampo, solo l'intuizione di essere fatti per cose grandi può far ritrovare le energie e rendere ragionevole l'appello a un cambiamento necessario, altrimenti affidato al moralismo, alla paura, all'ansia per la riuscita, elementi inevitabilmente parziali. Ci sono Paesi governati da dittature che realizzano uno sviluppo svincolato dalla libertà e dal rispetto per i diritti umani dei più. La nostra cultura – non lo si ricorda mai abbastanza – ha come suo punto di forza il valore riconosciuto al desiderio della singola persona, che è fonte di creatività, amore alla bellezza, capacità di inventiva, accettazione del sacrificio.

Rielaborazione dell'*Introduzione* in G. Fiorentini, G. Sapelli, G. Vittadini, *Imprenditore: risorsa o problema? Impresa e bene comune*, BUR Saggi, Milano 2014.

² M.E. Porter, M.R. Kramer, *Creating Shared Value*, in *Harvard Business Review*, gennaio 2011.



Le virtù del lavoro. Verso una rinnovata centralità

di Giancarlo Rovati

Professore ordinario di Sociologia generale, facoltà di Scienze Politiche e Sociali,
Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

37

Guardare al lavoro come espressione del soggetto umano

La riflessione sulle sfide che coinvolgono il mondo del lavoro si concentra normalmente sugli aspetti economici, contrattuali, occupazionali da cui dipendono le condizioni di vita delle famiglie oltre che dell'intero Paese; minore attenzione viene invece rivolta agli aspetti soggettivi che definiscono il carattere propriamente umano del lavoro, i suoi scopi, i suoi diritti, i suoi significati. A questa dimensione fa riferimento in modo illuminante l'enciclica sociale *Laborem Exercens* (1981)¹, finalizzata a promuovere nuovi significati e nuovi compiti del lavoro umano, sintetizzati dalla distinzione tra "lavoro in senso oggettivo" (riferito alla dimensione tecnica e produttiva) e "lavoro in senso soggettivo" (riferito al significato esistenziale) che ben corrisponde alle sensibilità e alle elaborazioni culturali del nostro tempo. In questa enciclica il lavoro è considerato un bene dell'uomo, "perché mediante il lavoro l'uomo non solo trasforma la natura adattandola alle proprie necessità, ma anche realizza se stesso come uomo e, in un certo senso, 'diventa più uomo'"².

La distinzione tra "lavoro oggettivo" e "lavoro soggettivo" sottolinea la centralità del lavoro umano rispetto agli altri mezzi di produzione e la sua irriducibilità al rango di merce (accanto ad altre merci) che accomuna gli approcci economicisti e materialisti. Le pretese egemoniche di tale paradigma compaiono del resto anche nel concetto di "capitale umano", entrato nell'uso comune per indicare la centralità delle conoscenze e delle competenze soggettive. Il fondamento della dignità del lavoro va posto nella dignità di chi lo compie piuttosto che nel contenuto professionale (più o meno creativo e specialistico) e nel suo valore economico, anche se è innegabile che la valutazione sociale dei singoli lavori dipende dal loro valore di scambio in termini di reddito, prestigio, autonomia. In via sintetica, possiamo dire che attraverso il lavoro si costruiscono non soltanto gli oggetti necessari per vivere, ma anche le relazioni umane, da cui sorgono forme di socialità e di solidarietà.

Nel lavoro si esprime la creatività del soggetto umano, la sua capacità di trasformare il mondo a misura delle proprie esigenze e dei propri desideri; matura il senso di responsabilità verso gli altri, insieme alla consapevolezza della propria dignità e dei propri diritti. In questo senso il lavoro è parte integrante dell'educazione di una persona in quanto ne completa la formazione, la fa crescere e maturare. Alla dimensione soggettiva appartiene anche la ricerca di condizioni di lavoro gratificanti sotto il profilo del reddito, del prestigio, delle relazioni interpersonali, con criteri di priorità che nell'ambito dell'analisi psico-sociale si è soliti collocare all'interno della polarità che vede da un lato la dimensione strumentale o materialistica e dall'altro la dimensione espressiva o post-materialistica, secondo la terminologia proposta da Inglehart³. Si tratta, come è evidente, di una distinzione analitica, che nella vita reale si presenta sempre con confini sfumati.

1 L'enciclica sociale *Laborem exercens* è stata elaborata da Giovanni Paolo II mentre in Polonia si sviluppava il movimento di Solidarnosc per rivendicare maggior libertà e dignità per gli "uomini del lavoro" all'interno di un sistema socialista sovietico che poneva la classe operaia alla base del suo potere dispotico. Per riandare al clima di quell'epoca è il caso di ricordare che la pubblicazione della *Laborem exercens* – prevista per la fine di maggio del 1981 – è stata rinviata al 14 settembre a causa dell'attentato terroristico subito da Giovanni Paolo II il 13 maggio di quello stesso anno.

2 Giovanni Paolo II, *Laborem exercens*, par. 9.

3 Inglehart R., *The silent revolution*, Princeton University Press, Princeton 1977.

Voglia di consumare, voglia di lavorare

Gli studiosi della società post-industriale (Touraine 1970)⁴ e post-moderna (Bauman 2003, 2004)⁵ hanno segnalato in vario modo il tendenziale declino della centralità del lavoro nella vita delle persone e la contemporanea ascesa dell'importanza dei consumi e del tempo libero, per loro natura più svincolati da forme di controllo rigide e massificanti. L'aumento della produttività e la riduzione degli orari di lavoro hanno indubbiamente modificato il rapporto tra tempi di lavoro e tempi del *loisir*, così come si sono dilatati i tempi della vita dedicati all'istruzione e alla formazione in vista di un ingresso più qualificato e nello stesso tempo posticipato nel mondo del lavoro. Solo parzialmente però si è verificato quel processo di emancipazione dal "lavoro necessario" che le utopie moderne (prima) e l'avvento del welfare state (dopo) hanno indicato come meta a portata di mano delle masse. Le forme organizzative proprie del sistema "fordista" (manifatturiero e seriale) sono effettivamente tramontate, con effetti favorevoli in termini di arricchimento generalizzato delle competenze professionali (specie di quelle terziarie), di emancipazione dalla tirannia delle macchine, di flessibilità, di alternanza formazione-lavoro; non per questo però l'impegno lavorativo è divenuto superfluo per i singoli e per la collettività. Il lavoro ha acquisito contenuti, forme organizzative, significati più personalizzati e continua ad avere un influsso rilevante sulla vita delle persone adulte, con cui debbono fare i conti anche le relazioni familiari, amicali, interpersonali.

Alla luce di queste considerazioni non sorprende che il lavoro occupi un posto molto importante nella vita quotidiana, subito dopo la famiglia, con andamenti percentuali che nel corso degli ultimi vent'anni sono rimasti stabili, almeno in Italia⁶. Assai meno diffusa è invece l'importanza assegnata al tempo libero che si colloca al penultimo posto prima dell'impegno politico.

Nel contesto italiano, la maggiore importanza al lavoro è attribuita da chi sta più in basso nella scala del prestigio professionale piuttosto che da chi sta più in alto, a causa sia della sua maggiore "problematicità" in termini di stabilità e retribuzione, sia della minore condivisione della visione postmaterialistica della vita, centrata sulle dimensioni espressive ed estetiche invece che su quelle economico-strumentali. Chi è in posizione professionale più bassa è alle prese con maggiori incertezze occupazionali, oltre che con basse retribuzioni, e dunque tende a "tenersi stretto" il lavoro faticosamente acquisito.

All'elevata importanza attribuita al lavoro corrisponde un'altrettanto elevata soddisfazione lavorativa, anche se gli italiani risultano meno soddisfatti rispetto alla media dei 15 Paesi europei più ricchi. Tra gli italiani, la soddisfazione per il lavoro è in generale più alta tra chi svolge un lavoro autonomo (anche se in genere ha un orario piuttosto esteso), piuttosto che tra chi ha un lavoro dipendente (che in genere ha orari più contenuti); la libertà di decidere come e quanto lavorare, unita a un sistema di ricompense direttamente collegato all'impegno e al merito personale, sono elementi sicuramente importanti per tracciare un bilancio positivo. In base a queste informazioni, il lavoro appare come un elemento che incide positivamente sull'autorealizzazione personale, perché, al di là della fatica, della remunerazione, del prestigio, il lavoro conferisce un senso di utilità e di responsabilità sociale.

La centralità del lavoro: tra necessità e espressività

L'idea che il lavoro abbia in sé una serie di potenzialità espressive e svolga funzioni educative riconducibili sinteticamente al valore dell'operosità e della responsabilità⁷ non risulta indebolita dalla incerta congiuntura economica e sociale in cui viviamo, ma semmai potenziata con una gamma di posizioni che spaziano dall'"antiassistenzialismo" di chi considera umiliante ricevere denaro senza averlo "guadagnato" con il proprio impegno, allo "stakanovismo" (per il quale il lavoro deve essere messo sempre al primo posto).

4 A. Touraine, *La società post-industriale*, il Mulino, Bologna 1970.

5 Bauman Z., *Modernità liquida*, Laterza, Bari-Roma, 2003.

6 Mi riferisco ai dati dell'indagine longitudinale sui valori degli europei realizzata dal programma EVS (*European Values Study*) coordinato dall'Università di Tilburg alla cui ultima edizione (2009) hanno partecipato tutti i 47 Paesi aderenti al Consiglio d'Europa. Si rinvia a Pollini G., Pretto L., Rovati G. (a cura di), *L'Italia in Europa: i valori tra persistenze e trasformazioni*, FrancoAngeli, Milano 2012.

7 Donati P., *Il lavoro che emerge. Prospettive del lavoro come relazione sociale in una economia dopo-moderna*, Bollati Boringhieri, Torino 2001.

Le risposte ottenute pongono al primo posto l'idea che il lavoro è condizione necessaria per superare la pigrizia (d'accordo: 74%), per dispiegare appieno le proprie doti (d'accordo: 71%), per collaborare responsabilmente al bene comune della società (d'accordo: 68,6%), per evitare l'opportunismo e l'assistenzialismo (d'accordo: 65%), mentre risulta poco condivisa ogni sorta di stakanovismo (d'accordo: 45,8%) che implica il sacrificio anche del tempo libero. Oltre il 25% degli italiani attribuisce al lavoro un'alta "centralità", il 17% una centralità "bassa", mentre la parte rimanente (56%) si colloca in posizione intermedia con evidenti correlazioni tra esperienza e giudizi di valore.

In contrasto con diffusi luoghi comuni, la *visione emancipativa* del lavoro e la *voglia di lavoro* per sviluppare le proprie doti ottengono le maggiori preferenze anche tra i più giovani (18-24 anni), che in tal modo evidenziano un implicito disappunto per le difficoltà di accesso al mondo del lavoro, considerato come diritto negato piuttosto che come condanna da evitare.

La rinnovata "centralità del lavoro" che contrassegna la fase contemporanea dell'opulento occidente capitalistico, non annulla la ricerca dell'espressività nel lavoro, ma rivaluta la componente "necessaria" di una risorsa scarsa sul piano quantitativo e qualitativo. Tra gli aspetti più apprezzati dagli italiani restano in primo piano il guadagno e la sicurezza del posto di lavoro, seguiti a stretta distanza dalla corrispondenza con le proprie capacità, dalla sensazione di realizzare qualcosa di utile (per sé e per gli altri), dall'aver un lavoro "interessante". La dimensione pratica – che si è soliti definire strumentale – convive dunque con la dimensione espressiva, con una percentuale di consensi molto elevata. Sul versante degli elementi meno citati è sintomatico notare che pochi italiani considerano importante avere un lungo periodo di ferie così come un lavoro di responsabilità.

La sicurezza del "posto" trova decisamente sensibili i disoccupati (cosa del tutto comprensibile), ma anche i pensionati, ovvero i più anziani, verosimilmente preoccupati non tanto per se stessi quanto per i loro discendenti più giovani. Gli occupati avvertono questa tematica in misura inferiore alla media, mentre risulta particolarmente sensibili al bisogno di conseguire obiettivi costruttivi attraverso il lavoro⁸, che è dunque visto non tanto come un peso, quanto come un'espressione del desiderio di conseguire mete positive. L'incertezza occupazionale ha esaltato il valore della sicurezza e ridimensionato le aspettative di maggiori guadagni.

Il confronto con il contesto europeo mostra una relazione diretta tra il minor grado di sviluppo economico e la maggior diffusione degli orientamenti materialistici (legati ai bisogni di base); l'elevato bisogno di sicurezza colloca peraltro gli italiani al di sopra della media generale, sullo stesso piano dei Paesi economicamente meno avanzati, con uno scarto notevole rispetto ai Paesi UE15.

⁸ La relazione con la sicurezza e con la possibilità di realizzare qualcosa di utile ha significatività massima (chi-quadro: 0,000).



Fare impresa in modo adeguato

di Massimo Valentini

Imprenditore

40

Il riassetto della struttura produttiva del nostro Paese è impetuosamente in corso. Prima la globalizzazione, poi la crisi finanziaria del 2007 e la conseguente crisi economica hanno divaricato il trend evolutivo di due blocchi di imprese che compongono la struttura delle imprese del Paese.

Aziende in crisi

Il primo blocco riguarda un nucleo molto consistente di imprese che non sono state in grado di sostenere l'impatto della crisi e che hanno dovuto affrontare crisi aziendali, oppure stanno resistendo senza prospettive di poter mantenere nel tempo un posizionamento competitivo sul mercato. In questo gruppo troviamo una miriade di micro imprese, ma anche Pmi più consolidate che non sono riuscite ad affrontare i nuovi scenari che il mercato ha imposto.

L'ABI ci documenta che, a seguito del perdurare della crisi e dei suoi effetti, la rischiosità dei prestiti in Italia è ulteriormente cresciuta, le sofferenze lorde sono risultate a gennaio 2015 pari a quasi 185,5 mld, dai 183,7 mld di dicembre 2014. Il rapporto sofferenze lorde su impieghi è del 9,7% a gennaio 2015, mentre era dell'8,4% un anno prima e addirittura del 2,8% a fine 2007, valore che raggiunge il 16,3% per i piccoli operatori economici (14,2% a gennaio 2014; 7,1% a fine 2007) e il 16,3% per le imprese (13,4% un anno prima; 3,6% a fine 2007).

La sofferenza di una parte considerevole delle nostre imprese ha delle radici che vanno lette in profondità, non limitandosi ad analisi tecniche di superficie. In un periodo di florido mercato interno, drogato per anni dalla finanziarizzazione mondiale dell'economia, sono rimaste coperte le criticità di un sistema in cui una parte consistente della micro impresa non è stata in grado di leggere i mutamenti in atto, chiusa in uno splendido isolamento che non ha dato gli strumenti per attuare i cambiamenti richiesti. Altre Pmi, anche con un passato glorioso, sono rimaste schiacciate da una autoreferenzialità in cui la centralità del mercato che si evolve non era accettata e in cui il cambiamento continuo del proprio fare impresa non è stato messo a tema. È andato in crisi un approccio culturale del fare impresa molto diffuso in cui l'iniziale successo imprenditoriale non è stato compreso nella sua natura, tanto che è stato assunto come prova di una capacità di fare e di affermarsi, generatrice di una autoreferenzialità che si è rivelata assolutamente non adeguata per affrontare la crisi.

Tale osservazione ci aiuta a comprendere che la natura di una crisi non è mai tecnica ma sempre culturale e solo da questo punto di vista può essere affrontata. Ridurre il superamento di una crisi a un nuovo tecnicismo da introdurre rivela l'incapacità di leggerne le cause ed elimina la possibilità del suo superamento. Si può affermare – con cognizione di causa derivante da una serie di dati – che la crisi ha posto con decisione il tema di un soggetto umano in grado di fare impresa in modo adeguato. Il modello umanista e razionalista dell'imprenditore eccellente nel suo campo, titanicamente proteso ad affermare la sua capacità di prevedere, pensare e fare, seppur con nobili intenti di cooperare così al bene comune, non è in grado di generare un modello di impresa efficiente, capace di affrontare la mutevolezza dei contesti. Ancora oggi è dominante una concezione culturale dell'imprenditore, ammirato e invidiato per il suo successo, che produce una digni-

tà sociale riconosciuta. Tale impostazione è stata ed è tuttora il più grande ostacolo per affrontare la crisi e il cambiamento che invece la realtà richiede, in quanto il primo cambiamento riguarda proprio la coscienza di sé.

Saper affrontare la crisi

Ora andiamo a osservare il secondo gruppo di imprese che sta affrontando positivamente la crisi. La recente relazione del Garante per le micro, piccole e medie imprese fotografa questo settore in movimento. Sono in crescita costante le micro e pmi che si internazionalizzano, sfruttando le opportunità date da mercati esteri in crescita, le 190.000 imprese stimate a fine 2014 si prevedono ancora in crescita numerica per il prossimo biennio. È da notare che questa crescita è tutta concentrata nel settore delle micro e pmi (+2,5%), mentre le grandi imprese sono in calo (-1,3%). Un altro fattore emergente sono le reti di imprese, al 31.12.2014, infatti, 9.700 imprese sono in rete attraverso la stipula di 2.000 contratti e un recente studio di Banca Intesa ha documentato che le imprese in rete hanno registrato nel biennio 2012/2013 indici di reddito e di fatturato migliori delle imprese non coinvolte in contratti di rete. Nel panorama della strutture delle imprese occorre inoltre evidenziare la presenza di circa 3.500 medie imprese con un fatturato tra i 15 e i 300 milioni che esprimono indici di produttività, conseguenti alla cura costante dell'innovazione, superiori ai diretti competitor europei. Va parimenti segnalato il decollo delle start-up innovative, agevolato anche da specifiche misure normative, che a fine 2014 sono stimate in 3.300. L'innovazione costituisce il punto qualificante della competitività ed è dimostrato che le imprese innovative sono quelle che da una parte esprimono indici di produttività superiori e dall'altra contribuiscono in modo sostanziale alla creazione dei posti di lavoro. Negli ultimi dieci anni la perdita della maggior parte dei posti di lavoro in quasi tutti i Paesi dell'OCSE è attribuibile al ridimensionamento delle imprese mature, mentre le aziende più giovani e innovative, pur impiegando solo il 20% dell'occupazione totale, hanno concorso per quasi la metà del totale ai nuovi posti di lavoro creati nel settore privato.

Osservare la realtà più che andare dietro ai propri pensieri è fondamentale per arrivare a un giudizio coerente, ma questo sommovimento positivo presente nella struttura delle imprese del Paese richiede di andare in profondità per comprendere quali sono i veri fattori di sviluppo. Abbiamo già prima evidenziato che non aver compreso in passato i veri caratteri distintivi dell'efficacia di alcune iniziative imprenditoriali e averle ridotte alla eccellenza di una capacità chiusa in se stessa, ha costituito un freno a una presa di consapevolezza che avrebbe potuto non bruciare una ricchezza di esperienze e competenze riuscendo così ad affrontare adeguatamente la crisi che arrivava. Occorrerebbe uno studio approfondito, ma lo stare sul campo permette immediatamente di evidenziare alcuni punti.

Una nuova architettura per le reti d'impresa

Se andiamo ad analizzare i vari segmenti di questo movimento, un aspetto è ricorrente e comune: lo strumento delle reti informali e informali che evidenziano una nuova realtà tipica della struttura delle imprese del nostro Paese. Se in passato i distretti costituivano una caratteristica peculiare del sistema, ora è osservabile una evoluzione di questo modello che risponde alla trasformazione in atto facendo intravedere il primo abbozzo di una nuova architettura delle reti che va compresa e studiata. Il primo aspetto di questa architettura riguarda le reti sociali. La risposta al guizzo di una lettura intelligente della realtà è possibile solo all'interno della dinamica di rete in cui emergono gruppi in grado di definire un progetto e di accedere a sostegni finanziari altrimenti irraggiungibili. In alcune esperienze è evidente che le singole persone non avrebbero mai potuto definire e avviare i progetti imprenditoriali, non solo per le capacità economiche, ma anche perché nella relazione l'intelligenza della realtà si sviluppa. Tutto ciò non significa che solo i formali contratti di rete consentiranno un futuro alle nostre imprese, ma certamente partecipare a delle reti sociali è oggi condizione fondamentale per sviluppare le proprie conoscenze acquisendo una intelligenza della realtà più adeguata.

Dall'università una grande ricchezza per lo sviluppo

Il secondo pilastro dell'architettura della rete sono gli spin-off generati dall'università o da imprese strutturate, che sono il segno di questa concezione nuova di impresa consapevole di crescere solo in una dimensione di rete sia orizzontale che verticale. Le eccellenze presenti dentro le nostre università o dentro imprese top strutturate sono una ricchezza enorme per la creazione di nuove opere e documentano questo nuovo modo di fare impresa, ovvero il passaggio da un'immagine di una attività chiusa e autoreferenziale a una totalmente aperta, continuamente alla ricerca di nessi, collaborazioni e integrazioni per lo sviluppo di innovazione e competitività.

Il terzo pilastro dell'architettura della rete che si osserva *in fieri* è la rete Sistemi Locali ove stakeholders dei territori sono impegnati in progetti di cooperazione al fine di assicurare un ecosistema favorevole alla creazione e allo sviluppo di impresa. Ci sono molte resistenze, perché l'autoreferenzialità non ha riguardato solo il mondo imprenditoriale, ma ha ancor di più condizionato la gestione delle istituzioni pubbliche, ma qualcosa si sta muovendo anche su questo versante.

Una esperienza antropologica nuova

Le novità che interessano la struttura delle imprese in Italia hanno comunque un punto di sintesi che va evidenziato e di cui occorre prendere consapevolezza. È in azione un soggetto che porta una nuova cultura umana e imprenditoriale. Chi si muove e cerca di intraprendere nuove strade parte dalla consapevolezza che nel presente c'è una mancanza, che non è sufficiente ciò che si è raggiunto, c'è un limite nella propria attuale visione e si desidera trovare una risposta che al momento non si ha. È il superamento di una visione autoreferenziale centrata sulla propria singola capacità che ha solo il compito di farsi seguire da altri. Vivere la coscienza del proprio desiderio e del proprio limite pone le condizioni per guardare la realtà in maniera diversa, non riempiendola con la propria capacità, ma osservandola cogliendo il bisogno che la persona porta e per trovare creativamente una risposta adeguata a tale bisogno. Tale dinamica umana implica l'apertura all'altro, alla collaborazione, alla partnership come il fattore che può incidere sia sulla conoscenza che sull'azione. L'io si compie nella relazione con l'altro in cui si fa l'esperienza di una più piena consapevolezza di sé, potenziando la sua capacità di conoscenza e di azione che consapevolmente può utilizzare tutti gli strumenti a disposizione. È una esperienza antropologica totalmente nuova, lontana anni luce dalla riduzione umanista e razionalista che è ancora dominante e determina un modo di fare impresa non adeguato per affrontare le nuove sfide della contemporaneità. L'ultima riduzione a cui si assiste è l'illusione di ridurre a tecnica una esperienza dell'umano che richiede al contrario una costante presenza educativa in grado di garantire una personalizzazione intelligente degli strumenti a disposizione. Sostituire l'educazione con la tecnica è l'ultima presunzione e certamente non basteranno le nuove parole d'ordine (reti, internazionalizzazione, innovazione), a generare un cambiamento senza la presenza di un soggetto umano in grado di praticarle. Non occorrono discorsi, basta guardare la realtà. Se ciascuno non prende consapevolezza che il nuovo inizio di rinnovamento imprenditoriale porta questa cultura che va sostenuta e costantemente educata, gli inizi positivi non potranno permanere nel tempo e soccomberanno alla prossima crisi. La storia ce lo insegna.



I servizi per il lavoro: una opportunità per lo sviluppo

di Mario Mezzanica e Silvia Dusi

Professore Associato di Sistemi informativi, Università di Milano Bicocca, Direttore del CRISP (Centro di Ricerca Inter Universitario per i Servizi di Pubblica Utilità);
CRISP, Università di Milano Bicocca

Come cambia il mercato

La crisi economica è ancora attiva nel nostro Paese e si evidenzia con forza nelle criticità presenti nel mercato del lavoro. La disoccupazione, seppur con timidi segnali di ripresa, è cresciuta negli ultimi mesi, raggiungendo valori sempre più elevati (tasso di disoccupazione al 13,3% nell'ultimo trimestre 2014 per l'Italia) e mostra differenze territoriali e generazionali.

Le differenze in termini di opportunità lavorative tra Nord e Sud si sono amplificate (nel 2007 il tasso di disoccupazione era pari a circa il 3,5% al Nord contro l'11% al Sud, mentre nel 2014 è salito al 8,6% al Nord contro il 20,7% del Sud). I giovani faticano a trovare opportunità lavorative, mentre le persone tra i quaranta e i cinquant'anni che perdono il posto di lavoro, raramente riescono a trovare una nuova occupazione equivalente a quella lasciata. Chi rimane senza lavoro intorno ai sessant'anni, rimane spesso intrappolato nel "limbo dell'inutilità" (non ha lavoro, la data della pensione è lontana e solo i più fortunati vengono accompagnati alla pensione con la "mobilità" o incentivi aziendali).

In sintesi (e senza girarci troppo attorno), quello a cui assistiamo è il sostanziale fallimento di politiche per il lavoro che negli ultimi decenni hanno definito interventi che salvaguardavano (prioritariamente) interessi di "gruppi" di diverso potere associativo, economico, politico o sindacale, senza una visione nuova che tenesse conto dei cambiamenti in atto e della necessità di interventi innovativi.

Il centro del dibattito politico (riportato sulla stampa), è spesso focalizzato sulla tutela del "posto fisso", sullo scontro "ideologico" fra gruppi d'interesse contrapposti (Art. 18 sì – Art. 18 no), mentre la realtà si è modificata ormai da anni (molti giovani ne sono esempio), la sicurezza del futuro professionale e lavorativo è puntata sull'acquisizione ed evoluzione di competenze e sulla ricerca di opportunità in un contesto internazionale.

Accettare la sfida del mercato odierno significa, innanzitutto, puntare sulla crescita del proprio capitale umano, che oggi, e sarà probabilmente sempre più così, è la nuova "garanzia di sicurezza", cioè l'elemento portante di continuità e sviluppo di una esperienza professionale e lavorativa.

In questo mercato del lavoro, infatti, il ciclo di vita dei prodotti e servizi è sempre più breve, i mercati sono globali e l'innovazione rappresenta un fattore chiave di successo per la competitività delle aziende. La crescita continua del capitale umano, nelle diverse componenti (skill cognitive e professionali) rappresenta il principale valore per lo sviluppo di una azienda e del rapporto lavoratore-impresa. Non è un caso che, soprattutto per le figure professionali di medio alto livello di competenze (medium-high skilled profile), si assista a livelli di turn over elevato, non condizionato solo dal periodo di crisi (che certamente enfatizza la flessibilità contrattuale nelle sue componenti negative), ma anche dalle esigenze dei lavoratori: le opportunità di lavoro sono sempre più trasparenti – l'evoluzione del web e dei social network sono un evidente esempio di trasparenza dell'informazione sulle opportunità lavorative – e questo consente di accrescere le proprie possibilità di scelta; la mancanza di chiarezza nello sviluppo professionale mette in azione le persone verso la ricerca di alternative; l'accesso a corsi di specializzazione (e.g. master o corsi intensivi) rappresenta una

potenzialità per migliorare la propria professionalità e per riqualificarsi nel mercato del lavoro. È questa una traiettoria destinata a crescere e che innalzerà sempre più la qualità e la dinamica del rapporto tra impresa e lavoratore. È interessante osservare che circa il 35% della popolazione lavorativa ha annualmente eventi (assunzioni e/o cessazioni) che cambiano il proprio stato lavorativo, riducendo drasticamente la permanenza media di un lavoratore presso la stessa azienda. Questo fatto è certamente influenzato dall'utilizzo di contratti temporanei per l'attivazione di assunzioni, ma riguarda sostanzialmente tutte le tipologie contrattuali, comprese quelle a tempo indeterminato.

Tra il 2004 e il 2009 in Lombardia sono stati attivati oltre due milioni di contratti a tempo indeterminato: il 50% di questi si sono chiusi entro cinque anni e, di questi ultimi, la durata media è stata di sedici mesi (M. Mezzanica et al., 2010). Emerge un sostanziale cambiamento rispetto al passato, dove il lavoro veniva svolto per l'intero corso (fino alla pensione) nella stessa azienda e si assisteva a pochi cambiamenti che, se avvenivano, riguardavano prevalentemente aziende dello stesso settore; oggi invece la tendenza mostra che la stabilità di un posto dura al massimo dieci anni.

Se prima la certezza professionale poteva essere riposta nella stabilità delle organizzazioni, ora il fattore critico consiste nelle *capabilities* del singolo, nel suo capitale umano e sociale, che gli permette di adattarsi ai cambiamenti e di costruirsi un percorso di formazione professionale continua. "Il lavoratore deve affrontare un'esperienza in cui è chiamato non a occupare un posto fisso in un'organizzazione che durerà per tutta la sua vita, ma ad affrontare un percorso (M. Martini, 1998). La sua forza sta nel patrimonio di teorie e di esperienze che ha accumulato e nel patrimonio di relazioni umane che ha tessuto. L'innalzamento dei parametri conoscitivi richiesti dall'evoluzione tecnologico-scientifica dell'economia ha evidenziato ancor più l'ovvio rapporto tra capacità produttiva e capitale umano. Il mondo produttivo moderno è in perenne evoluzione e lo sviluppo tecnologico ha imposto il "cambiamento continuo" come aspetto più importante a cui si deve fare fronte, in cui l'espansione dell'informazione e della conoscenza costituiscono l'elemento di fondamentale importanza ai fini della sopravvivenza e dello sviluppo"¹.

Per aiutare le persone a costruirsi un bagaglio di competenze, che permetta loro di recepire e utilizzare le continue innovazioni, c'è bisogno di un "sistema di servizi", capace di innovarsi nel tempo e rispondente alle esigenze reali di persone e imprese. Servizi informativi su quello che sta accadendo, sui trend del mercato, sulle evoluzioni delle competenze nelle professioni, sulla conoscenza di nuovi mestieri; servizi di accompagnamento delle persone nell'identificazione dei cambiamenti in atto e delle prospettive, di supporto nelle fasi del cambiamento, di orientamento e scelta di percorsi di formazione e servizi efficienti di aiuto alla ricerca di opportunità lavorative.

I servizi di placement delle università

Diverse sono le esperienze positive in materia di servizi al lavoro nate nel nostro Paese. Esperienze condotte da enti pubblici e da privati, caratterizzate da diversi fattori quali la specializzazione per target, per tipologia di servizio, per territorio e settore economico.

Un esempio di servizi che sta sempre di più crescendo è rappresentato dal *placement universitario*. Alcune università italiane da lungo tempo hanno favorito e attuato servizi di job placement per i loro studenti e molte altre negli ultimi anni si stanno attrezzando in tal senso. Tali servizi consentono, da una parte, alle aziende, di accedere ai curriculum vitae degli studenti e di pubblicare annunci di lavoro e dall'altra, agli studenti, un supporto all'orientamento verso il mercato, alla redazione del proprio curriculum, a sostenere colloqui e a trovare opportunità di lavoro.

Questi servizi effettuati dalle università in collaborazione con le aziende si stanno continuamente innovando e ampliando dando sempre maggiori risultati a supporto di persone e aziende nel matching tra domanda e offerta.

Il *Career Service* del Politecnico di Milano, ad esempio, attraverso un portale web, consente ai propri laureati di affacciarsi sul mercato del lavoro: ogni mese infatti vengono registrati 4000 accessi unici al sito da parte

¹ G. Vittadini, *Principi di sussidiarietà per un lavoro flessibile e sicuro*.

di studenti laureati per consultare annunci e usufruire dei servizi online. Il sito offre anche documentazione con linee guida sulla redazione del proprio curriculum vitae o la preparazione a un colloquio di lavoro e video-tutorial per la presentazione di progetti e sul lavoro in team.

Molti atenei realizzano Career Day per far incontrare le aziende con i laureandi e laureati. Giornate annuali e in taluni casi ripetute e diversificate per area scientifica (si veda il caso dell'Università di Milano Bicocca) dedicate all'incontro tra giovani e imprese: vengono effettuati momenti formativi specifici su come si effettua un colloquio di lavoro, avvengono veri e propri colloqui di selezione, si propongono progetti innovativi di impresa. Si attuano momenti specifici per il lavoro nella piccola media impresa o per il lavoro all'estero (è il caso del Politecnico di Milano che ha istituito l'International Job Fair, che coinvolge aziende internazionali e offre la possibilità agli studenti di orientarsi verso un'esperienza di stage o di lavoro all'estero).

In molti atenei il servizio di job placement vuole andare oltre la fase di inserimento lavorativo cercando, con forme diverse, di mantenere un rapporto e un servizio tra ex studenti e università. In questa traiettoria si inseriscono le associazioni degli *Alumni* recentemente rilanciate in diversi atenei (si veda il caso della Università Cattolica o del Politecnico di Milano) con lo scopo di mantenere un legame e assistere i propri laureati nel loro percorso di carriera, creare occasioni di formazione continua di carattere culturale e professionale.

L'innovazione dei servizi per il lavoro

Il tema dei servizi è, nel contesto del mercato del lavoro, sempre più centrale per lo sviluppo di un mercato più efficiente ed efficace; alcuni passi sono stati compiuti, ma ancora molto deve essere pensato e realizzato. Occorre ricordare che il nostro Paese è tra gli ultimi in Europa come investimenti nei servizi per il lavoro, e che i tentativi più innovativi sono spesso isolati dal sistema pubblico che in molti casi, invece di valorizzarli, ne limita le capacità di espansione tramite l'imposizione di continue e nuove regole e approcci burocratici.

A livello nazionale, un importante primo passo nell'apertura a un sistema di servizi è stato compiuto con la "Legge Biagi" (D.Lgs. 276/2003), attraverso la definizione di regole di autorizzazione e di accreditamento. In quegli anni è stato attivato un percorso che consente a diversi soggetti (pubblici e privati) di dare un contributo fattivo alla creazione di servizi per il lavoro. Purtroppo, come capita spesso nel nostro Paese, il meccanismo si è "inceppato": poche regioni hanno legiferato in materia di accreditamento; le valutazioni in merito all'efficacia dei provvedimenti sono state quasi inesistenti; i rapporti attuati tra istituzione pubblica e singolo soggetto privato (o partenariato di piccoli gruppi privati) ha trascurato la creazione di un reale sistema a rete basato su meccanismi di valorizzazione e cooperazione.

Con la legge delega numero 183, del 4 novembre 2014, si riprende il tema dei servizi per il lavoro. Nell'articolo 3, si prevede la costituzione di una Agenzia Nazionale per il lavoro, partecipata dalle regioni e province autonome e vigilata dal Ministero. Tale agenzia, a quanto è previsto finora, sarà dotata "di risorse umane, finanziarie e strumentali già disponibili a legislazione vigente". Si parla di voler costruire un sistema informativo che consenta la realizzazione di un "fascicolo elettronico unico contenente le informazioni relative ai percorsi educativi e formativi" e molte altre informazioni della persona; si prevede la realizzazione di "strumenti atti a favorire il conferimento al sistema nazionale per l'impiego delle informazioni relative ai posti di lavoro vacanti".

L'impostazione e alcuni contenuti proposti fanno emergere alcune perplessità e alcuni spiragli positivi. Le principali perplessità riguardano il rischio di un centralismo sostanzialmente fondato su un approccio burocratico (ne sono un esempio, l'ipotesi di fascicolo elettronico unico che rischia di essere l'ennesimo tentativo burocratico di costruzione di un sistema che sarà già vecchio e inutilizzabile se mai sarà realizzato; l'idea del conferimento di dati a un sistema unico nazionale, che potrebbe rappresentare solo un altro vincolo normativo per gli operatori, vecchio sotto un profilo tecnologico e inutile sotto quello dei servizi). Il segnale positivo riguarda la definizione di un sistema di servizi che poggia sulla collaborazione tra pubblico e privato e sulla valorizzazione di esperienze positive a livello regionale.

Il rischio di una centralizzazione inefficace e l'ipotesi di valorizzazione di esperienze virtuose, sono presenti nell'attuale scenario e il decreto legislativo, ancora da perfezionare, farà emergere la strada che si vorrà ve-

ramente intraprendere. Ma le strade sono sostanzialmente due: innovare a partire dalle esperienze virtuose in atto a livello locale (valorizzandone l'autonomia e aiutandole a crescere e cooperare) o creare un sistema centralistico-burocratico incapace di evolvere rapidamente in funzione dei continui e mutevoli cambiamenti del mercato.

In un momento di forti difficoltà come quello che stiamo attraversando non serve un'imposizione burocratica per favorire la ripresa, ma ricordare che "la creatività nasce dalle difficoltà nello stesso modo che il giorno nasce dalla notte oscura. È dalla crisi che nasce l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie" (Albert Einstein). Nei momenti delicati della vita professionale e lavorativa, come è per i giovani il passaggio dall'università al mondo del lavoro, o come quello di chi perde il posto, servono luoghi che accompagnino, aiutino a evolvere e incoraggino le capacità di ognuno.



Tradizione e innovazione: esempi di eccellenze nel Centro-Sud

di Antonio Intiglietta

Presidente e ad di GeFi Gestione Fiere

L'enorme seguito del Made in Italy nel mondo è sempre più il risultato del lavoro e del talento di centinaia di migliaia di artigiani. Uomini e donne che, senza invocare i pur necessari interventi strutturali da parte dello Stato, sono riusciti ad ampliare, a livello globale, il proprio business: molti di loro, coniugando tradizione e innovazione, hanno del resto radicato anche all'estero le proprie creazioni. La qualità, la ricerca di nuovi stili o l'utilizzo di nuove tecnologie hanno permesso, per esempio, a numerose micro e piccole imprese del Centro-Sud di espandere i propri mercati pur in presenza di una congiuntura economica non favorevole.

È il caso di alcune aziende del settore agroalimentare, capaci di varcare i confini nazionali e di esportare nel mondo alcune eccellenze dell'enogastronomia locale.

Eccellenze agro-alimentari

Grazie a un'esperienza di quattro generazioni, i prodotti di *Fattoria Biò* (Camigliatello Silano), sono approdati in Giappone. L'impegno di questa realtà a conduzione familiare, che a Cosenza svolge ancora la transumanza del bestiame per 55 chilometri a piedi, ha, infatti, dato vita a Sapporo a un nuovo caseificio. Lo stabilimento, nato in virtù di una *joint venture* con alcuni imprenditori locali, mira a valorizzare l'alta qualità del latte dell'isola di Hokkaido con la produzione *in loco* di una vasta gamma di formaggi di pecora e di capra, dal caciocavallo alle mozzarelle, dai butirri alle ricotte fresche e stagionate.

A Putignano, nella Murgia barese, il *Caseificio Artigiana*, avvalendosi delle più moderne tecnologie, ha inoltre introdotto nel mercato una linea di formaggi di latte vaccino esportata, oggi, in Europa (Francia, Spagna, Svezia, Belgio e Lussemburgo), in Estremo Oriente (Singapore, Cambogia, Vietnam, Hong Kong) e nel mondo arabo (Emirati arabi e Kuwait). Un'intensa attività di export di mozzarelle, stracciatelle, burrate, ricotte preparate con il latte delle migliori masserie del territorio. Una "ricetta" che ha consentito tra l'altro al titolare Francesco D'Ambruoso di ritirare, qualche anno fa, il premio *Cheese of the year* ai campionati mondiali di Cremona.

L'*azienda agricola Cignale*, condotta a Penne da Massimo Mariani (ex manager della finanza riscopertosi artigiano), è riuscita a consolidare, in Francia e in Germania, la vendita di alcuni prodotti tipici abruzzesi. Questa piccola realtà della provincia di Pescara, che mira alla costruzione di una rete di aziende del territorio, ha iniziato a esportare a soli cinque anni dalla sua nascita tre qualità di oli extra vergine di oliva (d.o.p. "Aprutino Pescarese", dritta e leccino) e le conserve dolci e salate. Tra i prodotti più significativi, va segnalata la lana ricavata dal vello delle pecore di razza merinizzata, realizzata con il contributo della *The Wool Company*, azienda di Biella con più di trent'anni di esperienza nella lavorazione di materie prime laniere.

Anche la rinomata pasticceria è riuscita a ottenere consensi a livello internazionale. Lo dimostra la storia di *Salvatore De Riso* che, a Minori (Salerno), ha creato un laboratorio in grado oggi di rifornire decine di alberghi di fascia medio-alta. Merito delle novità introdotte nel settore dal maestro campano che, sfruttando le peculiarità di alcuni prodotti locali, ha dato vita a due dolci innovativi: il "Dolce d'Amalfi", nel quale spiccano le proprietà organolettiche del limone della Costiera Amalfitana, e la torta "Ricotta e pere", realizzata con il

formaggio fresco di Tramonti e le nocciole di Giffoni. Due delle sue specialità più note che gli hanno consentito di inaugurare un punto vendita a San Pietroburgo, di fornire gli *store* di Galeries Lafayette (Parigi), di Harrods (Londra) e di esportare negli Stati Uniti, in Lussemburgo, in Germania, a Malta, in Belgio, in Olanda e nei Paesi arabi.

L'innovazione nei sapori si è rivelata l'arma vincente anche per *I dolci sapori dell'Etna*, una micro impresa di Bronte dedicata alla lavorazione del pistacchio locale. L'azienda agricola, che si avvale del sistema di gestione della sicurezza alimentare HACCP, produce pesto, torroni, creme e croccanti. Il prodotto di punta è rappresentato dai panettoni con la copertura di cioccolato bianco e pistacchio: ogni anno, a Natale, se ne producono 10mila. Grazie all'impegno di sette dipendenti, I dolci sapori dell'Etna fornisce la pasta di mandorla e al pistacchio pura per gelati a numerose pasticcerie in Italia, Germania, Francia e Inghilterra.

Moda made in Italy

Tra le imprese del Centro-Sud che hanno intrapreso un percorso teso all'internazionalizzazione dei processi produttivi, figurano anche alcune realtà artigianali del *fashion*.

Andrea Cardone, a Pozzuoli (Napoli), ha introdotto nel mercato una linea di caschi rivestiti in pelle con colori e fantasie di tendenza. Nella pelletteria di famiglia, presente da oltre 50 anni, ha progettato una linea di copricapo protettivi – tra cui una in Swarovski – per amanti delle due ruote che desiderano un accessorio sicuro ma anche alla moda. L'azienda, che si avvale della collaborazione di trenta giovani, realizza ogni anno 10mila caschi di produzione artigianale limitata, esposti nei principali e-commerce internazionali e venduti in Germania, Francia, Spagna, Russia, Paesi Bassi e Grecia.

Sempre a Napoli, nel quartiere Sanità, la *ditta Gloves - Fratelli Forino* è impegnata, da oltre un secolo, nella lavorazione dei guanti in vera pelle. L'azienda, giunta alla terza generazione, costituisce, oggi, uno dei migliori esempi della moda italiana di esportazione. L'attività di export assorbe, d'altra parte, l'80% di una produzione che supera i 70.000 paia a stagione. I 15 dipendenti, coordinati da tre fratelli, hanno dato vita a 200 modelli esportati nel mondo grazie a distributori presenti in Francia, Svizzera, Russia Giappone e Nord America.

Arte e artigianato

L'adesione a nuovi stili e il recupero di alcune tecniche di lavorazione ha, inoltre, consentito ad alcuni artigiani di proporre con successo, in Europa e nel mondo, opere uniche e originali.

Marco Rocchetti ha ideato, per esempio, una nuova linea di alberi-appendiabiti che reinterpretano, in chiave moderna, il vecchio concetto dell'antiestetico attaccapanni. Grazie a *Ferrovivo*, una piccola impresa dedicata alla creazione di complementi d'arredo, sono prodotti ogni anno duemila esemplari, realizzati con una macchina a controllo numerico che taglia il disegno su una lastra di metallo. Dal sito web aziendale, che dispone di uno shop on line, viene prodotto il 98% del fatturato. L'e-commerce, che si avvale anche di una versione in inglese e di pagine Facebook multilingue (promosse per fornire assistenza ai clienti esteri), è anche il principale strumento di vendita all'estero (Spagna, Francia, Germania, Olanda, Svizzera e Stati Uniti).

A Sant'Andrea di Conza, in provincia di Avellino, la *ditta Arte Marena* ha generato un *brand* diffuso in quasi tutti i continenti. L'impresa, forte di una tradizione di fabbri risalente agli inizi del Novecento, ha condotto le proprie creazioni nelle principali mostre internazionali (Toronto, Nizza, Parigi, Tokyo, Los Angeles, Atlanta, Toledo, Londra). Grazie all'opera di nove artigiani, che lavorano ancora il ferro con carbone, fiamma ossidrica e forgia, i complementi d'arredo targati Nunzio Marena sono sbarcati in Australia, Giappone e in Europa. Ma non solo: negli Stati Uniti, grazie a un accordo in esclusiva con un imprenditore di Atlanta, è stato avviato un negozio dedicato alle opere del titolare, riconosciuto maestro d'arte del ferro battuto al Centro europeo di formazione degli artigiani di Venezia.

A Sassari, *RR Orafi*, micro impresa artigianale dedicata alla lavorazione di metalli preziosi, ha dato vita a una

commistione di stili apprezzata anche all'estero. Grazie al lavoro di due soci, questa piccola azienda sarda ha introdotto nel mercato una linea di gioielli con l'originale utilizzo di tecniche come la filigrana, la granulazione e la martellatura. Il design esclusivo, che si ispira alle tradizioni orafe mediterranee, è anche il risultato di tecniche di lavorazione tipiche di Valenza Po. Un'integrazione che ha permesso a Rocco Onnis e Riccardo Dessu di avviare, grazie a un rivenditore, un'attività di internazionalizzazione in Inghilterra e di vendere, grazie allo *shop on line* aziendale, anche in Francia, Germania, Spagna e Australia.

Anche il talento di *Andrea Serra*, scultore trentatreenne di Cutrofiano, ha ottenuto consensi oltre i confini nazionali. La sua capacità di plasmare con le sue mani la pietra leccese (una roccia fossilifera risalente al periodo miocenico) ha attirato l'interesse di critici italiani e internazionali, che hanno recensito le sue creazioni nella celebre Enciclopedia dell'Arte Moderna. Le sue opere, tra le quali spicca una linea di complementi d'arredo (lampade, portafiori e portacandele), sono già state protagoniste di una mostra internazionale in uno dei più esclusivi saloni di Manhattan, a New York. Il giovane artigiano ha, inoltre, al suo attivo numerose vendite in Germania e in Svizzera.

Innovazione quotidiana

Tra le micro imprese più virtuose, ve ne sono alcune che hanno rivoluzionato i più comuni oggetti di uso domestico.

L'azienda *Dolce Dormire* di Lecce ha, per esempio, introdotto nel mercato un materasso ispirato alla progetto Tempur della Nasa. Una tecnologia originariamente concepita per sviluppare un materiale che attutisse l'impatto provocato dagli incidenti aerei. Si tratta di un prodotto anallergico e traspirante realizzato dai sette dipendenti con un materiale visco-elastico che si adatta perfettamente al corpo, riducendo le tensioni e favorendo la circolazione. L'azienda, che realizza anche guanciali con 25 tipi di essenze, ha sviluppato una clientela stabile e affezionata in Francia, Germania, Svizzera, Tunisia e Libia.

La *Virgin production* di Santa Teresa Riva, in provincia di Messina, ha infine iniziato un'interessante attività di export grazie a una caffettiera conveniente, ecologica e innovativa. Kamira, progettata dal perito meccanico Nino Santoro, si avvale del normale caffè sfuso: il suo espresso (7 grammi di polvere) costa mediamente tra i tre e sei centesimi e non richiede l'utilizzo delle costose e inquinanti capsule di plastica. I vantaggi di Kamira, realizzata in 11mila esemplari, non sono passati inosservati. Grazie agli articoli pubblicati su alcuni noti quotidiani esteri (tra i quali, *The Times of India*, *Taz* e *Le Monde*), questo nuovo brevetto ha ricevuto consensi in Canada, Australia, Germania, Inghilterra, Belgio e Francia. Il prodotto è oggi esposto nelle vetrine di centinaia di piccoli negozi di casalinghi in Europa e nel mondo.

Insomma le *case history* citate dimostrano che gli artigiani italiani, nel caso specifico del centro-sud, si avvalgono sempre più delle nuove tecnologie con l'obiettivo di cogliere la sfida dell'internazionalizzazione. Queste micro e piccole imprese confermano, inoltre, che l'innovazione di prodotto o di processo non rappresenta una peculiarità esclusiva delle grandi aziende. Si tratta, piuttosto, di un percorso tracciato da migliaia di botteghe, laboratori o imprese a conduzione familiare per ottimizzare la produzione e proporsi, in modo originale, verso nuovi mercati.



Le PMI di fronte alla sfida dell'internazionalizzazione

di Marco Mutinelli

Professore ordinario di Gestione Aziendale, Università degli Studi di Brescia

50

Atlantide 1.2015

Sino alla prima metà del secolo scorso, "impresa multinazionale" (IMN) era sinonimo di una grande impresa alla ricerca di controllo sulle risorse naturali, attraverso processi di integrazione verticale (si pensi alle grandi compagnie petrolifere) o intenta a conquistare i mercati, attraverso l'uso di vantaggi competitivi proprietari (tecnologia, management, dimensione, ecc.) e la duplicazione, in più Paesi, delle strutture originarie della casa-madre. Nei decenni successivi si è assistito a due trasformazioni importanti, favorite da un contesto economico internazionale sempre più integrato, grazie all'abbattimento dei costi di trasporto e di comunicazione e di numerose barriere economiche, tecniche, istituzionali e culturali tra Paesi: in primo luogo, la soglia dimensionale che abilita alla crescita all'estero si è ridotta drasticamente, facilitando l'emergere di un primo consistente insieme di "piccole e medie multinazionali". In secondo luogo, le IMN hanno aumentato la propria mobilità e la capacità di coordinamento delle proprie attività "spalmate" sul territorio, trasformandosi in organizzazioni capaci di ottimizzare l'intera catena del valore su scala sovranazionale. Sempre più spesso oggi le scelte di insediamento delle imprese avvengono su scala planetaria, secondo schemi in cui si combinano delocalizzazioni e integrazioni di singole fasi della produzione e funzioni aziendali, guidate dalla ricerca di efficienza e di eccellenza internazionale e sorrette da nuovi metodi di coordinamento che superano distanze, confini e barriere nazionali.

Le varie ricerche promosse a partire dagli anni Ottanta prima dal CNEL e ora da ICE-Agenzia sull'internazionalizzazione delle nostre imprese¹ evidenziano come proprio il forte allargamento del *club degli investitori all'estero* possa essere considerato il tratto caratterizzante dell'*Italia Multinazionale* dagli anni Novanta a oggi: il numero delle imprese italiane che vantano una o più attività operative all'estero (produttive, commerciali, di servizio) è più che decuplicato nel breve volgere di cinque lustri e si avvicina ormai alla soglia delle 10mila unità, di cui il 90 per cento è costituito da piccole e medie imprese (PMI). Ciò nonostante, la proiezione multinazionale delle imprese italiane è, ancora oggi, assai inferiore a quella degli altri grandi Paesi europei nostri *competitor*; in aggiunta a ciò, l'analisi della distribuzione geografica degli IDE italiani rivela il persistere di un gap di globalità a carico delle nostre imprese: se si esce dallo spazio di "naturale" storico ispessimento delle nostre relazioni economiche, politiche e culturali (l'Europa e il bacino del Mediterraneo), la presenza diretta delle nostre imprese, comparativamente alle dinamiche dei processi di integrazione internazionale che si stanno verificando su larga scala, rimane modesta: ciò vale sia per grandi aree industrializzate, quali il Nord America, ma anche l'Europa del Nord, sia per continenti in cui la proiezione italiana in passato non era trascurabile, quali l'America latina, sia per il continente asiatico, prepotentemente entrato nel nuovo millennio nel vortice della globalizzazione.

I processi di crescita all'estero continuano infatti a comportare difficoltà e impedimenti non trascurabili per le imprese minori. Molti fattori interagiscono nel rendere complessa e rischiosa la decisione di internazionalizzazione: la carenza di risorse manageriali e finanziarie, la minore capacità di accumulare informazioni ed esperienze sui mercati internazionali, la scala degli investimenti e la rilevanza dei potenziali costi affondati connessi alla realizzazione di insediamenti all'estero, la necessità di trasformazioni organizzative interne che coinvolgono tutte le principali funzioni aziendali.

¹ L'ultima in ordine di tempo è pubblicata in Mariotti S., Mutinelli M., Sansoucy L., *Italia Multinazionale 2014*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli 2015.

La necessità di ridurre il gap di globalizzazione e il disallineamento tra il Paese e gli altri grandi *players* internazionali si traduce in almeno tre aspetti che, letti dialetticamente, indicano anche le grandi opportunità e gli spazi d'azione che sono aperti alle imprese italiane.

Conquistare mercati "difficili" e divenire *insiders* nelle aree del mondo a maggiore competitività e attrattività, anche al di fuori della nostra area di gravitazione storica, a comprendere tutte le aree dell'economia mondiale. Storicamente, la grande maggioranza delle PMI italiane ha servito i mercati esteri più "difficili" dall'Italia, esportandovi i propri prodotti. Il modello del "produrre a casa per esportare" si è, però, fortemente indebolito, sia perché la competizione si basa sempre più su fattori non di prezzo, con prodotti che incorporano in misura crescente servizi, sia perché taluni spazi d'azione disponibili in passato alle economie nazionali non sono più agibili (si pensi al succedersi delle "svalutazioni competitive" del nostro Paese). Andare all'estero non è più solo conseguenza della volontà di estendere il proprio vantaggio competitivo, ma una necessità per conservarlo. Un'efficace penetrazione dei mercati esteri presuppone sempre più spesso che l'impresa vi si radichi con una presenza diretta, eventualmente supportata da partnership con operatori locali, in modo tale da coltivare con cura clienti e mercati: ciò significa spesso aumentare i margini distributivi e la capacità di negoziazione dei prezzi, stabilizzare le quote di mercato senza subirne la volatilità congiunturale, superare barriere all'entrata, aumentare la capacità di innovazione e di adattamento dei prodotti e servizi alle esigenze dei clienti locali, ecc.. Operare da *insider* sui mercati più attrattivi e concorrenziali consente inoltre di accumulare informazioni ed esperienze e costruire nuove relazioni di business, che se correttamente interiorizzate possono favorire la formazione di un patrimonio esclusivo di competenze capace di allargare il vantaggio competitivo e la prospettiva d'azione dell'impresa. Anche se gli investimenti per la conquista dei mercati sono nell'immediato finalizzati ad aumentare il controllo sugli sbocchi finali, all'impresa potranno presentarsi opportunità di combinare a essi altre iniziative, quali l'acquisizione di risorse locali, là dove sia conveniente, comparativamente alla madre patria, il loro profilo di costo-qualità: mercati finali rilevanti possano dunque essere contemporaneamente sede di manodopera, materie prime e altre risorse a più basso costo, di know-how e tecnologie esclusive, di fornitori qualificati e innovativi, ecc.

Percorrere un "sentiero virtuoso" nella riorganizzazione internazionale della "catena del valore"

Se gli investimenti principalmente finalizzati nell'immediato ad aumentare il controllo sugli sbocchi finali possono generare opportunità per iniziative volte ad acquisire risorse locali complementari, parallelamente investimenti operati all'estero con l'obiettivo di accedere a risorse non disponibili presso la casa-madre (materie prime, tecnologie, manodopera a basso costo, ecc.) possono aprire opportunità collaterali per nuovi sbocchi di mercato. I Paesi del sud-est asiatico, ad esempio, costituiscono non solo un'area a basso costo del lavoro, ma anche una piattaforma produttiva proiettata sui mercati ricchi del Giappone e degli USA; altrettanto rappresentano i Paesi dell'Europa centro-orientale nei confronti sia di alcuni mercati occidentali, come quelli tedesco e scandinavo, sia del mercato russo e delle repubbliche ex-sovietiche. Ciò apre la strada alla riconfigurazione della catena del valore dell'impresa secondo uno schema di riferimento che vede le attività a monte delocalizzate presso le fonti della materia prima; le attività intermedie e critiche (ovvero le funzioni a più elevato valore aggiunto, quali R&S, progettazione, design, controllo di qualità, comunicazione e marketing, gestione finanziaria, ecc., ma anche le fasi produttive più pregiate, nelle quali maggiori sono il potenziale innovativo e il patrimonio di competenze sviluppato dall'impresa o dai suoi subfornitori nazionali) rimanere all'interno dell'impresa; l'attivazione di partnership e investimenti diretti per accedere a tecnologie, conoscenze specialistiche e know-how e il presidio dei mercati finali di interesse strategico attraverso strutture leggere, quali filiali di vendita e di assistenza tecnica, con l'eventuale decentramento dell'assemblaggio e di altre fasi produttive in funzione di vantaggi di costo di varia natura (ad esempio legati ai costi di trasporto del prodotto finito oppure al costo del lavoro) o di eventuali esigenze di contenuto locale dei prodotti finali. In altri termini, conquista dei mercati e accesso alle risorse appaiono momenti congiunti di un'unica strategia "globale" di affermazione e consolidamento del vantaggio competitivo.

Contestualmente, non seguire facili percorsi, sulla base dell'imitazione e della moda, ma valutare attentamente tutte le opportunità, coniugandole strategicamente con le proprie caratteristiche distintive, in termini di vantaggi competitivi, punti di forza e di debolezza.

Il processo di internazionalizzazione comporta decisioni complesse, caratterizzate da elevati rischi, da tempi lunghi di ritorno degli investimenti e da un forte impegno imprenditoriale e organizzativo-manageriale, fattori che mettono a dura prova le strutture aziendali. Per molte PMI italiane, spesso cresciute nei distretti, cioè in ambiti "familiari" integrati, con una cultura industriale e sociale omogenea e condivisa e con sperimentati canali di cooperazione, le difficoltà sono anche maggiori. I vincoli e i limiti di natura finanziaria, manageriale e culturale pongono le imprese minore in condizioni di "razionalità limitata", inducendole a lanciarsi alla ricerca di soluzioni approssimate al problema o di scorciatoie che inevitabilmente accrescono il rischio di insuccesso delle iniziative intraprese. Uno dei comportamenti più diffusi, dettato da inesperienza e mancanza di informazioni, è quello dell'imitazione delle scelte effettuate da altri: si replicano acriticamente le scelte di crescita compiute da altre imprese del proprio settore o del proprio distretto, fino a formare talvolta veri e propri "sciame" di imprese che si indirizzano verso destinazioni "di moda", a prescindere dalle ragioni e dai fattori che hanno determinato all'origine la scelta del percorso. La strategia imitativa ha un suo fondamento razionale, poiché corrisponde a un processo collettivo di apprendimento, attraverso prove ed errori che sono a carico dei soggetti innovatori e più propensi al rischio (i pionieri). In tal modo, l'impresa imitatrice riduce al minimo i costi di informazione, limita il bisogno di elaborazione strategica, di tempo e di risorse manageriali. Ma in essa sono impliciti forti limiti e conseguenze infauste. L'esperienza altrui può risultare assai utile se rielaborata per individuare le variabili intervenienti e i fenomeni rilevanti all'opera, rapportandoli al proprio contesto decisionale: è chiaro, infatti, che ogni impresa è un caso a sé e le differenze di assetto, prodotti, posizionamento competitivo, capacità distintive, possono rendere inadeguato seguire la scelta di altri soggetti; ancora, la stessa scelta attuata in tempi successivi, dopo che si sono chiusi spazi d'azione o sono cambiate le condizioni al contorno, può rivelarsi del tutto sbagliata. Altre tipiche decisioni "a razionalità limitata" consistono, ad esempio, nel cogliere la prima opportunità di espansione internazionale che si presenta all'impresa, in base a suggerimenti di clienti, fornitori e altri operatori, o, addirittura, per lo stimolo di eventi fortuiti, in assenza di una approfondita riflessione sulle strategie di lungo periodo; oppure nel limitare – per ridurre il rischio – l'entità degli investimenti destinati all'internazionalizzazione, con l'effetto che essi, non di rado, si rivelano insufficienti per assicurare le condizioni di efficiente operatività all'estero dell'iniziativa.

Le opportunità non mancano, in un mondo che si apre, abbatte barriere e sollecita ovunque investimenti internazionali, ma sinora il nostro sistema produttivo è riuscita a sfruttarle in modo limitato. Tutto ciò riconduce la nostra attenzione alla necessità che la tipica dote dell'intuizione imprenditoriale, così diffusa nel nostro Paese, si sposi oggi con un maggiore impiego di risorse strategiche, finalizzate a costruire attorno all'impresa una rete cognitiva che consenta di assorbire ed elaborare in modo sistematico informazioni ed esperienze di respiro internazionale. Nel *business plan* dell'impresa, presidio dei mercati di sbocco, accesso a tecnologie complementari e delocalizzazioni motivate dall'accesso vantaggioso alle risorse rappresentano ingredienti indispensabili che si debbono combinare per originare un piano razionale in grado di ottimizzare l'intera catena del valore, cogliendo le diverse opportunità che si presentano su tutti i fronti. L'elaborazione di una strategia vincente non può, dunque, prescindere da una circostanziata analisi dei nodi critici del *che fare*, a partire dalla diagnosi dei punti di forza e di debolezza dell'impresa nell'affrontare le decisioni di internazionalizzazione, per giungere a una accurata valutazione di merito sui benefici, i costi e i rischi associati alle alternative disponibili.

Le decisioni associate alla crescita all'estero fronteggiano scenari complessi e hanno carattere di elevata irreversibilità, almeno per parti consistenti dell'investimento all'estero. L'orientamento verso un approccio "riflessivo" – che scavi con immaginazione e razionalità nelle alternative – e "sostenibile" - che guardi lontano, al di fuori del velleitarismo di breve momento – è la ragionevole strada da imboccare.



Verso un nuovo assetto istituzionale: quali riforme e per quale sussidiarietà

di Luca Antonini e Lorenza Violini

Ordinario di Diritto costituzionale, Università degli Studi di Padova;
Ordinario di Diritto costituzionale, Università degli Studi di Milano

Nel tempo di cambiamenti e di riforme che caratterizza l'odierno panorama italiano è opportuno cercare di uscire dagli schemi tradizionali e da una certa tentazione ideologica che può avere caratterizzato il dibattito, più o meno inconsapevolmente, fino a poco tempo fa. Grandi temi come quello del federalismo, della sussidiarietà, del *più società meno Stato*, che hanno avuto il merito di avere favorito un ripensamento di assetti obsoleti, non possono più, oggi, essere semplicemente riproposti: in un'epoca caratterizzata, a ogni livello – da quello personale a quello politico e sociale – dal crollo delle evidenze che hanno retto per secoli¹, è facile scivolare nell'ideologia del già saputo, anche con una enfasi da battaglia, ma senza tensione a provocare cambiamenti reali, passi avanti utili e non semplicemente fattori di una comunicazione volta a ottenere il consenso.

La riforma del Titolo V e l'ideologia unificatrice

Un esempio eclatante di questo modo abnorme di progettare il cambiamento è stata la riforma costituzionale del Titolo V del 2001: era il tempo del federalismo e tutto il dibattito pubblico intonava a gran voce il *de profundis* dello statalismo, individuando nella prospettiva *global local*, o *glocale*, l'evidenza intorno alla quale ricostruire l'assetto delle istituzioni.

Quell'evidenza è stata sposata dalla politica in termini ideologici, a prescindere da una seria ricerca del perché occorresse cambiare registro a livello istituzionale, senza una verifica sulla effettiva idoneità delle comunità più prossime a gestire le nuove funzioni che venivano decentrate, in ultima analisi a prescindere da una seria riflessione sui soggetti destinati a diventare protagonisti del nuovo assetto. In questi termini, le nuove architetture istituzionali venivano disegnate all'interno di un grave deficit di realismo conoscitivo.

Con la riforma del Titolo V del 2001 si è, infatti, avviato un fortissimo, uniforme, decentramento di competenze legislative e amministrative (confermando, in questo, la precedente riforma Bassanini), abolendo, in via generalizzata, gli organi (si pensi ai Co.re.co.) che prima effettuavano un controllo preventivo sugli atti degli enti locali secondo un criterio di piena uniformità. Sono stati inoltre impediti i poteri di commissariamento statale: non è forse richiamandosi alla riforma del Titolo V che spesso si è sostenuto che non si poteva fare altro che nominare commissari della sanità i presidenti di regione, anche se erano stati essi stessi gli autori degli spaventosi disavanzi regionali?

L'attuale divario tra Nord e Sud che caratterizza la situazione italiana, che ormai non ha più eguali in Europa, trova una delle sue cause certamente nell'indiscriminato decentramento attuato dalla riforma del Titolo V, che ha comportato il venir meno del potere dello Stato centrale di guidare il cambiamento anche tramite strumenti autoritativi. Mancando, inoltre, il realismo e prevalendo l'ideologia non ci si è preoccupati di definire adeguate sedi istituzionali di raccordo, e l'esito dell'affrettata riforma del Titolo V è stato un sistema largamente incompiuto, dove si alimenta facilmente un localismo conflittuale in cui il diritto di veto inerente a un diffuso policentrismo anarchico rischia di bloccare qualunque decisione.

¹ J. Ratzinger, *Fede, Verità, Tolleranza*, Cantagalli, Siena 2003, p. 147.

Ma non solo. La stessa logica dell'uniformità ha determinato che a regioni efficienti come il Veneto, la Lombardia, l'Emilia Romagna o la Toscana si accordasse solo il livello di autonomia ipotizzabile per quelle meno efficienti. La prospettiva era quella di realizzare servizi uguali in tutto il Paese, ma si è prodotto solo egualitarismo e l'eguaglianza non è stata raggiunta; il dualismo è aumentato e l'unico risultato è stato quello, in nome dell'uniformità, di bloccare, a danno di tutti, le possibilità di sviluppo di alcune regioni virtuose.

L'ideologia dell'uniformità, che Paesi come Germania, Austria, Francia, Spagna hanno sostituito da tempo con forme di differenziazione delle competenze, non è una strategia vincente: in Italia mantenere in regioni virtuose una presenza dell'amministrazione statale spesso più forte che nelle regioni ad alto tasso di inefficienza e con presenza di forme diffuse di criminalità organizzata, ne rallenta il sistema economico e sociale, produce un inutile costo diretto e un perverso costo indiretto. Si tratta di funzioni e controlli che possono essere regionalizzati, come peraltro è avvenuto in alcune regioni speciali (nelle province autonome di Trento e Bolzano, ad esempio, le soprintendenze non sono più statali). Al contrario, la presenza e i controlli statali, e anche i commissariamenti, dovrebbero essere decisamente potenziati in altre regioni, dove proprio la loro mancanza produce costi enormi.

Da questo punto di vista, l'esperienza dovrebbe insegnare che i cambiamenti istituzionali non possono essere concepiti secondo alternative definite in termini sostanzialmente manichei.

Centralismo a tutti i costi?

Centralismo o federalismo costituiscono un interrogativo sbagliato. Non si può prescindere, infatti, dalla questione del soggetto delle riforme. È questo un errore che oggi rischia di ripetersi sul versante opposto, in un momento in cui il valore delle autonomie sociali e territoriali sembra essere radicalmente, e spesso aprioristicamente, contestato. Il principio di sussidiarietà non ha più il vento a favore come alla fine degli anni Novanta, con la conseguenza che la riforma costituzionale attualmente in discussione ne fa venir meno i presupposti per poi svuotarla dall'interno. Questa riforma è, infatti, impostata su una eccessiva e omogenea ricentralizzazione di competenze in nome della pur giusta esigenza di porre fine al disordine istituito dal testo vigente.

I limiti dell'impostazione del disegno di legge di riforma costituzionale, più votato a una aprioristica affermazione del centralismo che all'affermazione del valore della responsabilità, sono peraltro confermati dalla disciplina della clausola di supremazia statale che, potenzialmente idonea a superare tutte le competenze regionali, non contiene alcuna possibilità di differenziazione per quelle realtà che dimostrino di avere usato efficacemente e in modo responsabile l'autonomia. Ad esempio, utilizzando la clausola di supremazia, lo Stato potrebbe intervenire a ridisciplinare in modo uniforme tutta l'organizzazione sanitaria regionale. In tal modo discipline normative statali che probabilmente è opportuno stabilire in alcune regioni con bilanci strutturalmente in disavanzo travolgerebbero, nel contempo, anche i modelli virtuosi, come quelli, ad esempio, dell'Emilia Romagna, del Veneto o della Lombardia. Questi modelli hanno caratteristiche organizzative profondamente differenti l'uno dall'altro e proprio su questa differenziazione, calibrata sulle specificità territoriali, hanno costruito la loro efficienza. La ricentralizzazione determinerebbe il venir meno dell'elemento di efficienza che contraddistingue questi modelli, provocando danni anche in casi in cui si tratta di eccellenze a livello mondiale.

Per evitare questa possibile deriva, la clausola di supremazia dovrebbe essere utilizzabile anche solo per alcune regioni e non per tutte in modo uniforme. Inoltre, sarebbe opportuno limitare l'utilizzabilità alla clausola solo in presenza di particolari situazioni sostanziali, come l'esigenza di garantire il buon andamento della pubblica amministrazione e non semplicemente alle condizioni ora elencate, che nella loro eccessiva generica neutralità non solo non offrono di fatto alcuna possibilità di verifica alla Corte costituzionale, ma nemmeno forniscono la garanzia della migliore efficienza prodotta dall'intervento statale. Non è, infatti, provato che in determinate realtà l'amministrazione centrale sia più efficiente di quella regionale: l'esperienza di alcune regioni dimostra, piuttosto, il contrario. La clausola di supremazia, così come è strutturata nel d.d.l. di riforma costituzionale rischia, peraltro, di configurarsi anche come una clausola "vampiro" (il termine, particolarmente efficace, è stato suggerito da D'Atena²) rispetto alla quale la previsione della necessità, in caso

² A. D'Atena, *Il progetto licenziato dalla Bicamerale il 4 novembre 1997*, ora in *L'Italia verso il federalismo*, Giuffrè, Milano 2000, p. 149.

di opposizione del Senato, della approvazione a maggioranza assoluta da parte della Camera dei deputati non fornisce una valida garanzia nell'ambito di un sistema elettorale di tipo maggioritario. Il paradosso che si può verificare diventa quello di passare da un Titolo V federale, ma senza Senato delle autonomie, a un Titolo V con un Senato delle autonomie ma senza federalismo.

La deresponsabilizzazione dello Stato

Vi è poi un ulteriore aspetto da tenere in considerazione: nella delibera del 29 dicembre 2014, *Relazione sulla gestione finanziaria degli enti territoriali*, la Corte dei Conti ha precisato che al comparto degli enti territoriali è stato richiesto, nelle manovre degli ultimi anni, "uno sforzo di risanamento non proporzionato all'entità delle loro risorse", in base a scelte andate "a vantaggio degli altri comparti che compongono il conto economico consolidato delle amministrazioni pubbliche". E ha quindi auspicato (ma evidentemente non è avvenuto) che "futuri interventi di contenimento della spesa assicurino mezzi di copertura finanziaria in grado di salvaguardare il corretto adempimento dei livelli essenziali delle prestazioni, nonché delle funzioni fondamentali inerenti ai diritti civili e sociali".

In effetti, nello sviluppo normativo della legislazione statale degli ultimi anni è evidente un fenomeno di abnorme deresponsabilizzazione dello Stato. Chiamato ad assumersi la responsabilità di una riduzione dei Livelli Essenziali di Assistenza (LEA) a seguito del venir meno delle risorse disponibili, l'amministrazione centrale ha scelto invece la strada di lasciare, da un lato, invariati tali livelli o, dove questi non fossero stati definiti, di lasciare materie come l'assistenza sociale alle scelte libere (ma anche anarchiche) delle amministrazioni locali. Ormai è noto il trend che lascia a tali amministrazioni il dovere di compiere scelte anche in tema di diritti fondamentali personalissimi che dovrebbero essere invece compiute dal Parlamento: l'esempio più noto è quello delle regole da adottare per rendere disponibili agli utenti la fecondazione eterologa resa possibile in Italia non da una legge bensì da una discussa sentenza della Corte Costituzionale; nell'inerzia di Governo e parlamento sono state le regioni ad attivarsi, creando così intollerabili discrepanze quanto ai contenuti normativi e quanto al finanziamento, differenziato al massimo tra le diverse regioni.

Sempre come esempio di uno Stato che non decide, può essere richiamata la politica dei tagli lineari, la quale palesemente contravviene all'art. 117, comma III (e la Corte costituzionale non ha mancato, rimanendo tuttavia inascoltata, di rilevarlo) che affida al potere centrale una funzione (sostanziale) di *coordinamento* della finanza pubblica e non di riduzione indiscriminata della stessa. Se, quindi, a metà del 2010 un rapporto al Parlamento italiano della Commissione tecnica paritetica per l'attuazione del federalismo fiscale si poteva intitolare *L'albero storto*, con riferimento alle disfunzioni e alla deresponsabilizzazione di molti enti territoriali, oggi, proprio grazie al nuovo intervento della stessa, è possibile rovesciare la considerazione e parlare di albero storto per definire la situazione attuale della finanza statale, che è rimasta in gran parte esente dal processo di *spending review*: i lavori di Cottarelli riguardo alla spesa statale sono stati insabbiati né sono stati elaborati meccanismi di definizione della spesa giustificata, analoghi ai costi e fabbisogni standard introdotti, invece, per gli enti territoriali. Da questo punto di vista, la deresponsabilizzazione maggiore è oggi ravvisabile nel modo con cui il governo centrale gestisce il coordinamento della finanza pubblica: oltre a quanto già detto sulla mancata definizione o aggiornamento di Lea e Lep, basta pensare a casi emblematici di riduzione delle imposte statali finanziate in gran parte con tagli draconiani agli enti territoriali. Il governo centrale si assume il merito e la popolarità di aver ridotto le imposte, mentre sugli enti territoriali scarica la responsabilità (in tutti quei casi in cui non vi sono sprechi commisurati all'entità del taglio subito) di ridurre i servizi sociali o di aumentare la pressione fiscale locale.

Conclusione

Le dinamiche fin qui descritte mettono a serio repentaglio i valori del pluralismo istituzionale e dell'autonomia territoriale che, per quanto – a volte anche giustamente – denigrati, rimangono pur sempre principi costituzionali cui sono connessi valori di democrazia e anche di efficienza: non buttiamo con l'acqua sporca anche il bambino, dimenticando che quando la competenza era dei ministeri per l'approvazione di un piano regolatore occorre anche dieci anni.



Corpi intermedi e rappresentanza: ragioni della crisi e percorso di cambiamento

di **Giorgio Vittadini**

Professore Ordinario di Statistica metodologica, Università di Milano Bicocca e Presidente della Fondazione per la Sussidiarietà

56

Atlantide 1.2015

La presente riflessione prende le mosse da un commento di Luciano Violante sulle tensioni che negli anni recenti hanno agitato l'Italia: "Senza corpi intermedi l'Italia è spaccata tra ribelli e caporali"¹. I corpi intermedi sono stati, dal Secondo dopoguerra a tutti gli anni Ottanta, un fattore fondamentale della democrazia e dello sviluppo civile ed economico, rendendo possibile il confronto tra il centro politico e la molteplicità di interessi, esperienze, tradizioni che costituiscono il nostro Paese. Non solo, quando le contraddizioni non sono più oggetto di mediazione, è fatale che in una società articolata – come è oggi la nostra – sorgano fenomeni di ribellione, con conseguenze, in qualche caso, violente.

A partire dalla prima metà degli anni Novanta, la politica ha creduto di potere e dovere fare a meno dei soggetti della rappresentanza; molti dei fallimenti della Seconda Repubblica possono essere spiegati proprio con un errore di concezione, la visione dei corpi intermedi come intralcio alla governabilità. Occorre tuttavia notare che Terzo settore, sindacati, enti locali, partiti, associazioni, non sono privi di colpe, avendo assunto in molti casi una visione corporativa degli interessi da cui sono nati. Tale involuzione ha un'origine culturale prima che morale. In Italia, storicamente, i corpi intermedi hanno espresso ideali, relazioni e tentativi della persona e al tempo stesso hanno sempre svolto una funzione educativa, sostenendo il confronto dei singoli e delle reti con la realtà che cambiava e, man mano, correggendo errori di giudizio e di intervento. Nel tempo, si è invece assistito a un ripiegamento sulla semplice funzione corporativa.

Per uscire dalla strettoia causata dalla ricercata esclusione dei corpi intermedi, da una parte, e dal loro impoverimento ideale, dall'altra, occorre il recupero della originale centralità della persona e il rafforzamento di un ruolo educativo nei confronti di associati e militanti. La grande sfida che i nuovi problemi sociali ed economici pongono alla persona è, prima di tutto, conoscitiva; occorre comprendere i problemi e le opportunità che nascono da una realtà in continua evoluzione e occorre intuire e progettare il contributo che "dal basso" può essere offerto. Da ciò può nascere una novità anche nell'azione delle realtà sociali: sostenere le persone nel continuo cambiamento e nella costruzione di risposte adeguate alle sfide del presente.

Crisi dei corpi intermedi: origine e conseguenze

A partire dal 1994, in Italia si è affermata l'idea di un governo diretto di un leader, di un premier, che non avrebbe avuto bisogno di intermediazioni per governare. Anzi, le intermediazioni sarebbero state una delle cause del blocco del Paese. La riforma elettorale favorita dagli episodi esplosivi nel 1992, la cosiddetta Tangentopoli, puntava a un maggioritario puro e a una sfida all'anglosassone tra un leader e l'altro. L'approccio, piano piano, si è trasferito a qualunque livello dell'articolazione politica italiana, all'insegna di una visione secondo cui tutto ciò che nasce dal basso impedisce la vita ordinata e la governabilità di un Paese. Ricordo anche, in questo senso, l'attacco al Parlamento come luogo inefficiente e inefficace, presente nel cosiddetto berlusconismo, ma, in fin dei conti, condiviso anche dall'attuale premier. Il potere esecutivo sarebbe bloccato dal potere legislativo (secondo la battuta per cui scopo di un parlamentare è alzare la mano!). In quest'ottica il potere del processo democratico è un'interferenza.

1 L. Violante, in *Corriere della Sera*, 17 novembre 2014.

Ora, questa è un'idea ben precisa, in fin dei conti quasi da Rivoluzione francese, al di là delle intenzioni: tra l'individuo e lo Stato non c'è niente. Le organizzazioni che stanno in mezzo sono rimanenze dell'Ancient Régime, che ritardano e disturbano. Ad esempio, il dibattito sul Job Act, sulla legge sul Terzo settore, sulla legge di riforma della scuola, passano per grandi forum ed email; poi il governo raccoglie tutto, propone una riforma e la porta alla ratifica. Più ci sono democrazia e dibattito, più sarebbe difficile fare le riforme. L'attacco è anche a tutti gli enti locali e territoriali, secondo l'argomento per cui tutto ciò che non è governo centrale è fonte di spesa pubblica inefficiente. Gran parte delle azioni e degli argomenti che sono stati sviluppati in questi quindici-vent'anni traducono questa formulazione; è interessante notare che qualcosa, nato dal centro destra, sia diventato appannaggio anche del centro sinistra.

La rinuncia al ruolo di intermediazione di cui sono depositari i corpi intermedi ha portato al più lungo periodo di non governabilità dell'Italia. I partiti che si sono alternati al governo non sono riusciti a impostare e attuare il governo per le riforme che avevano promesso. Le regole del gioco costruite dai giornali, dall'opinione pubblica e dagli intellettuali hanno determinato sempre più un nuovo centralismo, che ha nei fatti lasciato fuori dal processo politico pezzi importanti di società, mostrando una sostanziale incapacità di risolvere democraticamente le istanze diverse. I partiti, oggi in maniera clamorosa, si sfarinano. Il bipolarismo, che era stato salutato come la panacea, non ha risolto i contrasti interni ai partiti. Mentre le tensioni venivano risolte tradizionalmente con i congressi e la nascita di correnti – litigiose ma comunque capaci di portare avanti una governabilità – hanno dato luogo a scissioni e a cadute dei governi per frammentazione.

In altre parole, il centralismo si è trasformato in incapacità di leggere i territori e di leggere gli interessi, incapacità di governare. Questo lascia spazio a frammentazioni che nascono, molte volte, dall'evidenza di non essere governati. Le leggi elettorali che hanno favorito la formazione delle compagini parlamentari con il meccanismo della nomina, hanno solo artificiosamente coperto le frammentazioni, lasciandole poi esplodere all'interno degli stessi gruppi parlamentari. Anche più nella sostanza, l'uso delle nomine ha cancellato il *cursus honorum* per cui molti politici erano stati rappresentanti di una parrocchia, di una sezione, di una fabbrica, di una cellula, di una realtà sindacale e portavano queste istanze. Il centralismo, invece di portare la governabilità, ha portato a una incapacità di comprendere un Paese complesso come l'Italia.

La politica industriale, per esempio, è sparita lasciando spazio solo alle leggi finanziarie come modo di gestione della finanza pubblica. Tutto il resto è stato visto come intralazzo. In un Paese come l'Italia, invece, la politica industriale necessariamente nasce dai territori e dai settori; dalle mediazioni con i particolari può nascere l'interesse generale; i deputati hanno storicamente rappresentato i territori o le associazioni di categoria. Si pensi al ruolo attuale dell'Unione Europea, con le norme sulla contraffazione, sul commercio delle materie prime con i Paesi esteri, sugli standard tecnologici e produttivi: le commissioni parlamentari sono fondamentali. Occorre, invece, discutere nel merito della progettazione degli interventi e degli incentivi: ci sono imprese che investono, occupano, esportano e che, quindi, vanno incentivate e altre che, invece, vanno aiutate a chiudere perché non hanno possibilità di sviluppo. Un governo da solo può decidere se aumentare o ridurre le tasse, può decidere manovre finanziarie generali, ma è incapace di articolare gli interessi legittimi che uniscono inevitabilmente ideali e percorsi concreti di sviluppo della società e dell'economia.

Un altro esempio riguarda l'articolazione territoriale del Paese e, dunque, delle politiche. Al di là della strumentalizzazione delle istanze regionali e nazionali da parte di chi sostiene il separatismo o l'anti-europeismo o istanze del genere, la politica industriale non può considerare allo stesso modo le regioni del Nord che hanno legami storici e interessi economici nei confronti dell'Europa e il Sud che potrebbe beneficiare enormemente da una politica di vicinanza economica ai Paesi mediterranei che una volta erano un punto di riferimento per l'Italia. Per le città e i territori meridionali è vitale il rapporto diretto con città come Algeri, Tunisi, Cairo, dagli scambi culturali e di studenti, agli scambi commerciali, alle scelte relative allo sviluppo delle infrastrutture.

Involuzione dei corpi intermedi

Non è un'esagerazione affermare che, negli anni dopo la Seconda guerra mondiale, i corpi intermedi hanno impedito la rivoluzione e permesso lo sviluppo, nonostante le differenze ideologiche, come una lettura non fumettistica di *Mondo piccolo* di Guareschi documenta. Il mondo "intermedio" – sindacale, associazionistico

e anche partitico – sosteneva un interesse per il bene comune nutrito, sia dalla rappresentanza della propria base, sia dal dialogo democratico con le altre parti, in un percorso di sviluppo collettivo. Questo è stato vero anche negli anni successivi. Si pensi anche all'affronto comune del terrorismo o al caso del referendum sulla scala mobile, in cui la maggioranza degli italiani è andata a votare e la maggioranza dei lavoratori ha deciso in qualche modo di votare contro se stessa, cioè di rinunciare a una parte della remunerazione nell'immediato, per una prospettiva più solida di lungo termine.

Invece, va riconosciuto che, al di là delle cause esterne del rigurgito statalista, gli stessi corpi intermedi hanno contribuito, negli ultimi vent'anni, alla propria emarginazione, attraverso un ripiegamento di tipo corporativo, sbagliato da due punti di vista. Da una parte, il corpo intermedio non ha valore in sé in quanto contrapposto allo Stato. Non si può ritenere che lo Stato sia male e il corpo intermedio sia bene: anche il corpo intermedio ha valore se riesce a costruire un percorso che aiuta la persona nell'equilibrio con la società. D'altra parte, l'origine del corpo intermedio è la persona; pur con errori e limiti, nella concezione italiana – cattolica, socialista o liberale – viene riconosciuto che è la persona, unica, irripetibile e relazionale, il punto che genera l'aggregazione. Non vale dunque l'etica e l'antropologia individualista di tipo americano e non vale neanche l'idea collettivistica del comunismo di oltre cortina.

Nel 1987 don Luigi Giussani, invitato ad Assago dalla Democrazia Cristiana, affermò nel suo discorso che il desiderio dell'uomo è il fattore ultimo di costruzione sociale, nei termini pluralisti di cui ha parlato il concilio e parla oggi papa Francesco. Il desiderio si esprime dal punto di vista ideale in modi diversi: in una concezione non egemonica della politica, in un'idea di difesa della persona in quanto tale, in un'idea del progresso come fattore di sviluppo. Il desiderio della persona è il fattore di generazione continua di qualunque corpo intermedio. I corpi intermedi sono fattore di alternativa, poco studiato, alla concezione hobbesiana di Stato. Per contenere le inevitabili pulsioni negative che sono nell'individuo, si può costruire lo Stato di polizia o si possono costruire corpi intermedi che siano stessi fattori di giudizio, di intermediazione, di correzione. Ciò vuol dire che all'interno di ogni organizzazione c'è una spinta a correggere l'errore; nel dialogo democratico all'interno di un corpo intermedio, se il fine è la persona, vengono corrette le spinte estremistiche.

La crisi del corpo intermedio è, innanzitutto, dovuta all'assenza di consapevolezza del ruolo originale della persona. La classe dirigente di un'organizzazione si riduce a difendere se stessa se rinuncia a valorizzare il contributo degli associati e a svolgere un'azione educativa. Negli anni, il pluralismo sociale, invece di essere fattore di sviluppo e democrazia, è diventato un modo per dividersi le risorse e occupare lo Stato – anche nella Democrazia Cristiana e nel mondo cattolico –, invece che per servire ed educare il desiderio di costruzione del singolo. In altre parole, si sta perdendo di vista il fatto che il corpo intermedio ha uno scopo di ricerca del bene comune.

Un metodo caratteristico di conoscenza

Siamo quindi in una situazione di stallo. Da una parte il corpo intermedio è visto come un impedimento allo sviluppo, dall'altra i corpi intermedi legittimano se stessi in funzione della propria esistenza, invece che come rappresentanti di ideali e interessi. Il percorso che Giussani fece nell'intervento ad Assago mostrava che senza educazione non si dà corpo intermedio, senza una rigenerazione endogena è utopistico, dal punto di vista dello Stato, pensare di poter governare un Paese ed è velleitario dal punto di vista delle realtà sociali l'idea di rappresentare qualcosa.

Il problema dello sviluppo, dunque, non è costituito, innanzitutto, da norme e leggi, ma dall'educazione. Si tratta di un fattore delicato, perché per definizione l'impegno educativo non è riproducibile; di mezzo c'è il soggetto umano e il soggetto umano non è programmabile. Per questo l'educazione va superata nella logica politica che vuole avere qualcosa di controllabile, governabile, normativamente riproducibile, salvo il fatto che si tratta di un tentativo del tutto illusorio.

Il significato della parola "educazione" è da precisare, andando alla radice del corpo intermedio italiano. Sempre secondo Giussani², sono tre i modi di conoscere. L'idealismo, in fondo, è la riproduzione di un'idea

² L. Giussani, *Il senso religioso. Volume primo del PerCorso*, Rizzoli, Milano 2010.

all'infinito. Pertanto un'organizzazione, una realtà sociale, nascerebbe come applicazione di un'idea o, meglio, di un'ideologia. Anche da qui nascono i ripiegamenti o le "prepotenze" oggi contestati ad alcuni corpi intermedi: se occorre affermati a tutti i costi un principio astratto inevitabilmente ci si porrà in termini di rapporti di forza, contrapponendo schieramento a schieramento.

La seconda modalità di conoscere è il pragmatismo, che sembra prevalere nella situazione attuale: nessuna ideologia, una società fluida, liquida e quindi un'organizzazione senza principi che, come tale, finisce sempre per essere inglobata dal potere centrale.

Il realismo, invece, è l'incontro tra un soggetto e un oggetto, tra un interesse che è capace continuamente di cambiare e di mediare in "costante conversazione" con la realtà e i problemi, senza per questo abbandonare l'ideale. Il realismo come metodo di rapporto con la realtà trova oggi spazio anche nelle migliori ricerche di scienze sociali; Heckmann, premio Nobel per l'economia per la ricerca sul capitale umano, critica la centralità dei *cognitive skills* nei sistemi educativi e sostiene l'urgenza di dare spazio ai cosiddetti *soft skills* e i *noncognitive skills*. Prima tra queste abilità è l'attitudine tutta italiana al *problem solving*, alla capacità di affrontare problemi.

Un'educazione che metta a tema la conoscenza è il fattore di ripresa per un corpo intermedio. In questo modo l'autoregolazione rimane all'interno del corpo intermedio: non si pretende di catturare pezzi di Stato, ma si cerca di costruire relazioni di mediazione compatibili con il sistema nel suo complesso, anche senza normative o direttive morali.

Il caso del sindacato

Il mondo del lavoro e l'azione del sindacato offrono esempi interessanti del percorso delineato fin qua.

Si consideri il tema della contrattazione decentrata. Non è semplicemente un problema di espedienti, ma è mettere al centro della vita economica una capacità di mediazione che nasce dalla realtà. Un approccio idealista, in senso negativo, pretenderebbe, invece, che le condizioni contrattuali siano indipendenti dalle condizioni esterne. Occorre, in quest'ottica, considerare una variabile indipendente, un cambiamento recente: la globalizzazione. Non è, dunque, innanzitutto, il padrone che "mi porta via i soldi", ma è l'operaio vietnamita, indiano, cinese che vuole una fetta di mercato per godere di standard di vita che non aveva. Sarebbe sbagliato non tenere conto che le condizioni internazionali sono cambiate. Il pragmatismo, d'altra parte, porterebbe a una contrattazione frammentata, "fluida" e priva di ogni ideale, che distrugge l'organizzazione in termini individualistici.

Il realismo implica che si faccia la contrattazione tenendo conto delle condizioni internazionali e avendo a cuore che la produzione nazionale sia competitiva. Poi, evidentemente, c'è un problema distributivo, ma anche come dipendenti non si può ignorare che ci sono delle condizioni di contesto diverse. Anche l'imprenditore, con una contrattazione di secondo livello, può adottare un approccio realista, ragionando e costruendo nella distinzione di ruoli insieme ai lavoratori, disponendosi a imparare e conoscere. Anche in questo caso il realismo è rappresentare un interesse non in termini assoluti, ma un modo di conoscenza della realtà, di cambiamento e correzione. Anche il dibattito sull'articolo 18 e sulle tutele dei lavoratori ha rischiato una rappresentazione ideologica del tema. Ci sono certamente fasce di lavoratori che hanno il problema di essere espulse dal mercato del lavoro, ma gran parte dei lavoratori ha un altro problema: lavorare bene ed essere premiata. L'interesse della gran parte degli imprenditori è, d'altra parte, quello di avere dei lavoratori che lavorano bene e che non hanno un contratto precario perché, nella situazione concorrenziale di livello internazionale, formare qualcuno che poi cambia impresa è inefficiente.

Invece, l'imprenditore che vuole fidelizzare il lavoratore e il lavoratore che vuole guadagnare e migliorare non sono al centro del dibattito. Per considerare questo punto occorre un'impostazione realista, tale per cui l'incontro con la realtà e con l'altro è fattore di cambiamento dell'organizzazione. Flessibilità, cambiamento, capacità di adattarsi, continuo ripensamento, sono il modo con cui un sindacato educato si pone all'interno di un Paese e sa che in certi momenti deve chiedere sacrifici, in altri può premiare, in alcuni momenti può collaborare, in altri deve lottare. Come prima cosa, tuttavia, chiede ai suoi associati di conoscere la que-

stione fondamentale. Oggi, quanto del sindacato – come dell'associazione di categoria o dell'associazione di volontariato – fa della conoscenza il fattore fondamentale della sua organizzazione e quindi educa conoscendo? La sfida consiste nel far propri i timori che percorrono il mondo del lavoro rinunciando a risposte di ordine assistenziale.

Conclusioni

Si apre per i corpi intermedi un percorso di rinascita che si riappropria di parole chiave come persona e rappresentanza politica. Al tempo stesso, il cambiamento richiede di sanzionare tutto ciò che è truffaldino e corporativo, senza per questo demonizzare l'interesse, quando questo sia conoscenza della realtà, ovvero delle specificità settoriali e territoriali.

Questo approccio pone le basi per una governabilità veramente di lungo periodo, basata su un consenso convinto e non strumentale. Non ci sono scorciatoie per ricostruire la coesione sociale in un Paese come il nostro, che non ha potere e risorse naturali su cui far leva. Per uscire dalla ripetizione di infiniti, illusori, brevi periodi, occorre ricostruire corpi intermedi basandosi sull'educazione della persona alla conoscenza, sulla correzione, sull'attenzione al bene comune.



Una prospettiva sussidiaria per il sistema previdenziale

di Guido Canavesi

Professore associato di Diritto del lavoro, Università di Macerata

Dal 1992 a oggi quasi non si contano le riforme realizzate nell'affannosa ricerca, tanto di una maggiore equità quanto del contenimento/stabilizzazione dei costi – obiettivo in realtà assorbente – del sistema previdenziale. Il moto riformatore ha, dapprima, riguardato la tutela pensionistica per estendersi, in coincidenza con la crisi finanziaria ed economica planetaria, ai trattamenti di sostegno al reddito o ammortizzatori sociali.

Le cause della crisi

Alla sua origine stanno ragioni, note da tempo e anche comuni ad altri Paesi europei, alle quali la crisi ha, semmai, fatto da catalizzatore e acceleratore: l'aumento della speranza di vita incrementa, per le finanze pubbliche, il costo pro capite della tutela, mentre la denatalità e la frammentazione dei percorsi lavorativi individuali incidono negativamente sui flussi di finanziamento, ma anche, la seconda, sui livelli delle prestazioni quando non sull'accesso alle stesse. Peraltro, soprattutto in quest'ultima ipotesi, resta aperto il problema della tutela dal bisogno, ovvero della soddisfazione del diritto di rango costituzionale alla previdenza sociale (art. 38, 2° co., Cost.): problema solo in parte risolvibile con lo spostamento sul terreno dell'intervento pubblico assistenziale – come, per esempio, testimonia il dibattito sull'introduzione di un reddito variamente declinato, di cittadinanza, ultima istanza o d'inserimento –, che l'art. 38, 1° co., Cost. riserva non al lavoratore, ma al cittadino in quanto tale, nonché sprovvisto di reddito, onde assicurargli il "mantenimento", che è altra e minor cosa, rispetto alla tutela previdenziale.

A queste ragioni, però, se ne affiancano altre, forse meno note, perché inerenti profili strutturali del nostro sistema, anche se, in realtà, la crisi nasce dal combinarsi delle une con le altre.

In ambito pensionistico, tra gli altri, tre sono gli aspetti da richiamare sinteticamente.

In primo luogo, l'identificazione, con la riforma degli anni 1968/69 (d.m. n. 488/1968 e l. n. 153/1969), tra "pensione retributiva" e "mezzi adeguati alle esigenze di vita", ai sensi dell'art. 38, 2° co., Cost. (Corte cost. n. 31/1986), per cui viene a essere garantito al lavoratore il "tenore di vita" conseguito «in rapporto al reddito e alla posizione sociale raggiunta in seno alla categoria di appartenenza per effetto dell'attività lavorativa svolta» (Corte cost. n. 173/1986). Tuttavia, la garanzia del tenore di vita non è, né può essere, l'interesse pubblico tutelato dalla previdenza obbligatoria, risultando, piuttosto, l'esito di pressioni corporative e della mancanza di scelte politiche precise. Ciò non toglie che, in tal modo, lo Stato abbia promesso di più a chi già avesse retribuzioni più elevate e, al contempo, abbia suscitato una generalizzata aspettativa di tutela pubblica, deresponsabilizzando i lavoratori quanto al risparmio previdenziale.

Sotto altro profilo, la sostituzione, nel 1995, della pensione retributiva con quella contributiva si realizza: 1) con una lunghissima progressione temporale che porta inevitabilmente a una forte differenziazione dei trattamenti; 2) senza una reale considerazione dei mezzi adeguati: oggi l'importo minimo è di regola fissato in 1,5 volte l'assegno sociale, ossia meno di 9000 euro annui (672,78 euro al mese per 13 mensilità), ma in via eccezionale la pensione può risultare perfino inferiore (art. 24, 7° co., d.l. n. 201/2011), e quasi inter-

scambiabile con la prestazione assistenziale.

Da ultimo, è prevalsa una ricostruzione rigidamente statale del sistema previdenziale, incardinata sul principio di solidarietà sociale, che porta ad assegnare al legislatore, nella determinazione dei livelli di tutela, un'ampissima "discrezionalità", valorizzata, forse, oltremisura dalla Corte costituzionale per avallarne le scelte. Una discrezionalità, altresì, non intaccata dall'art. 117, 2° co., lett. m), Cost., ché l'esclusività statale della potestà legislativa sulla "previdenza sociale", coniugata con l'art. 38, co. 2, Cost., finisce per far coincidere livelli essenziali delle prestazioni e adeguatezza dei mezzi, rinviando alla legislazione esistente.

Con riguardo ai livelli di tutela, qualcosa di analogo vale per l'area delle prestazioni di sostegno al reddito, sia per disoccupazione, sia per sospensione del rapporto, pur in termini peculiari: la legge, infatti fissa i massimali di trattamento – abbastanza simili – mentre l'importo effettivamente dovuto è calcolato in percentuale sulla retribuzione percepita e diminuisce nel corso del tempo. Differenze sussistono, inoltre, riguardo alla durata degli interventi.

Atavica e specifica ragione, invece, è, nell'area degli ammortizzatori in costanza di lavoro, la frammentazione soggettiva, per soglie occupazionali e/o categorie di riferimento (es. industria, edilizia, commercio), dell'integrazione salariale straordinaria (Cigs), addirittura totalmente assente in alcuni settori produttivi.

Ultima e più recente frontiera, infine, è il raccordo tra politiche attive del lavoro e il godimento degli ammortizzatori sociali, prospettato, ma non risolto, dalla l. n. 92/2012 (art. 4, 41° e 42° co.) in termini di condizionamento del godimento dei secondi alla partecipazione attiva alle prime.

Il processo di riforma

Quali risposte ha dato il processo di riforma? Preliminarmente, va detto che il susseguirsi a getto continuo degli interventi legislativi segnala l'assenza di un disegno complessivo di lungo periodo e produce frammentazione delle regole e differenziazioni dei trattamenti. Il tutto si riflette in termini di incertezza non solo del diritto, bensì delle stesse aspettative e condizioni future d'esistenza personali e collettive dei lavoratori.

È legittimo chiedersi se ciò non rechi l'impronta di una debolezza intrinseca alla stessa previsione di cui all'art. 38, 2° co. Cost., più che alla sua traduzione normativa. Domanda, in realtà, qui solo da enunciare, considerato il granitico favore di cui la disposizione e la sua lettura pan pubblicistica godono.

Irrisolto resta il vero nodo del disegno costituzionale, quello dell'adeguatezza delle prestazioni, né forse poteva essere diversamente. Invero, oltre alle ragioni già ricordate, va aggiunto che meritoriamente la riforma Fornero ha cancellato la regola di calcolo retributiva, ma solo per le contribuzioni a partire dal 2012 (art. 24, co. 2, d.l. n. 201/2011, integrato ora dall'art. 1, 707° e 708° co., l. n. 190/2014). Quella regola, però, resta di fatto per le contribuzioni anteriori a tale anno, e con essa permangono tutte le differenze tra trattamenti. Anzi, il divario rischia di cristallizzarsi definitivamente dopo che la sentenza n. 116/2013 della Corte costituzionale ha sancito la contrarietà all'art. 53 Cost. del prelievo di solidarietà sulle pensioni oltre i 90.000 euro l'anno, previsto dal d.l. n. 98/2011. Dal lato degli ammortizzatori sociali, il recente d.lgs. n. 22/2015, nell'introdurre una nuova misura di sostegno al reddito per i disoccupati non innova quanto al criterio di calcolo, però potrebbe incidere negativamente sull'entità della stessa quando correla la durata dell'erogazione alla vita contributiva del lavoratore. Allo scadere del periodo, d'altro canto, questi, se in condizione di bisogno economico, è reso destinatario di un'ulteriore e pure nuova prestazione, di stampo assistenziale e importo non superiore all'assegno sociale.

A complicare il quadro, inoltre, c'è il fatto che il principio di solidarietà sociale si è rivelato un baluardo insuperabile rispetto a infiltrazioni sussidiarie nella statualità della previdenza obbligatoria, (Corte cost. n. 48/2007), al punto da attrarre nell'ambito pubblico la previdenza complementare (Corte cost. n. 393/2000).

Sul piano pensionistico di tutto ciò occorre prendere atto, cosicché, considerata anche la limitatezza delle risorse, risulta difficile pensare oggi a modificare in profondità un tale sistema.

Formalmente differente è la strada intrapresa nel campo degli ammortizzatori sociali: alla rivisitazione degli strumenti d'intervento statuali, infatti, la legge n. 92/2012 (art. 3, co. 4-43, l. n.92/2012) ha affiancato la previsione della costituzione, tramite contratto collettivo, di fondi di solidarietà bilaterali, per i settori non coperti dalla normativa in materia di integrazione salariale e al fine di assicurare ai lavoratori una tutela nei casi di riduzione o sospensione dell'attività lavorativa per le medesime cause di accesso all'integrazione salariale ordinaria o straordinaria. Ciò, però, solo "in prima battuta", perché, laddove l'autonomia negoziale non provveda subentra un "fondo di solidarietà residuale", costituito con decreto ministeriale (v. ora dm. n. 79141/2014) e al quale aderiscono e contribuiscono obbligatoriamente tutti i datori di lavoro dei settori non coperti dalla Cigo o dalla Cigs. In sostanza, perciò l'autonomia collettiva è valorizzata in funzione meramente suppletiva/sostitutiva della carente copertura pubblica previdenziale, tanto che è la legge a dettare in dettaglio la disciplina dei fondi.

In realtà, agli inizi della crisi, un approccio differente era stato prospettato dall'abrogato art. 19, co. 1 e 1-bis, d.l. n.185/2008, ove si prevedeva un trattamento di sostegno al reddito cofinanziato dai soggetti pubblici e dagli enti bilaterali, ma condizionato nell'erogazione dall'effettiva partecipazione di tali enti. Peraltro, la Corte costituzionale ha escluso la natura previdenziale della misura in quanto non «diretta a configurare un incondizionato diritto soggettivo in capo ai lavoratori» (Corte cost. n. 108/2013).

Al di là del caso specifico, resta interessante l'idea di unire le energie e le risorse dei differenti attori per una risposta comune a una situazione di crisi. Peraltro, si dovrebbe trattare di un'integrazione che alla garanzia pubblica del diritto dei lavoratori affianchi un effettivo spazio di determinazione dei soggetti privati, non limitato all'ambito della tutela, come nel caso sopra ricordato, semmai anche con una possibile diversificazione dei trattamenti entro limiti di legge, secondo una oggi sconosciuta prospettiva di collaborazione sussidiaria di tutti gli attori del mercato del lavoro.

Bibliografia

G. Canavesi, *Percorsi del welfare tra interesse pubblico e libertà. Un tentativo di lettura con l'occhio alla previdenza e all'assistenza sociale*, in G. Canavesi (a cura di), *Dialoghi sul welfare. Intorno al volume "La sfida del cambiamento"*, Quaderni della Sussidiarietà n. 14, Fondazione per la Sussidiarietà, Milano 2014, pp. 9-39, www.sussidiarieta.net.

G. Canavesi, *Gli enti bilaterali nel sistema delle tutele in costanza di rapporto di lavoro*, in M. Persiani, S. Liebman (a cura di), *Il nuovo diritto del mercato del lavoro*, Utet giuridica, Assago 2013, pp. 573 ss.

M. Cinelli, *I livelli di garanzia nel sistema previdenziale*, in *Arg. dir. lav.*, 1999, pp. 53 ss.

G. Ciocca, *Il sistema previdenziale nel federalismo*, in A. Di Stasi (a cura di), *Diritto del lavoro e federalismo*, Giuffrè, Milano 2004, pp. 322 ss.

G. Ciocca, *Devoluzione e diritto del lavoro*, Giuffrè, Milano 2008.

S. Giubboni, *La sussidiarietà nel sistema previdenziale pubblico*, in G. Canavesi (a cura di), *Dialoghi sul welfare. Intorno al volume "La sfida del cambiamento"*, Quaderni della Sussidiarietà n. 14, Fondazione per la Sussidiarietà, Milano 2014, pp. 156 ss., www.sussidiarieta.net.

F. Liso, *I fondi bilaterali alternativi*, in M. Cinelli, G. Ferraro, O. Mazzotta (a cura di), *Il nuovo mercato del lavoro*, Giappichelli, Torino 2013, pp. 521 ss.

M. Persiani, *Cinquant'anni di un libro*, in M. Persiani, *Il sistema giuridico della previdenza sociale*, ristampa anastatica, Cedam, Padova 1960-2010.

M. Persiani, *L'irragionevole confusione tra prelievo fiscale e solidarietà previdenziale*, in *Arg. dir. lav.*, 2013, pp. 942 ss.

A. Tursi, *I fondi di solidarietà bilaterali*, in M. Cinelli, G. Ferraro, O. Mazzotta (a cura di), *Il nuovo mercato del lavoro*, Giappichelli, Torino 2013, pp. 475 ss.



Il Terzo settore di fronte a un bivio: il caso del Trentino

di Walter Viola

Consigliere provinciale e regionale del Trentino

64

Atlantide 1.2015

Terzo settore qui vuol dire soprattutto, anche se non soltanto, cooperazione. Scrivo infatti dal Trentino, terra che, storicamente, è la culla, almeno per l'Italia, delle società cooperative. Una storia lunga, da noi in nettissima prevalenza, cattolica. Una storia di successi, di emancipazione, di promozione, di democrazia. Una storia che ci ha consegnato circa 550 cooperative riunite nella Federazione della Cooperazione Trentina, con oltre 227.000 soci su poco più di mezzo milione di abitanti, con 30.000 persone che vivono della cooperazione. Cooperative molto attive nei servizi sociali, ma con fette molto significative di mercato in settori importanti: 90% dell'agricoltura, 60% del credito, 38% del consumo. Una storia che, anche a causa, ma non solo, della Grande Crisi esplosa ormai sette anni fa, è arrivata al bivio. La cooperazione trentina, questo è il cuore del dibattito che si sta riscaldando anche a causa dell'ormai prossimo cambio al vertice della Federazione trentina della Cooperazione e, o torna alle sue radici, o il suo futuro sarà quello di trasformarsi in una grande impresa capitalistica. Un grande gruppo, diciamo così, "privatizzato" sicuramente potente ancora a lungo, ma che ben difficilmente potrà concorrere, a partire dal settore bancario, con i grandi gruppi privati. Eppure, quest'ultima è la strada che i vertici della cooperazione trentina sembrano aver scelto da tempo. Una strada che ha fatto emergere limiti oggettivi.

Lungo questa strada, la partecipazione sembra diventare un ostacolo e quindi, nella maggior parte dei casi, le assemblee dei soci rischiano di trasformarsi in luoghi di controllo del consenso, quando non ci si limita alla pura formalità. La classe dirigente, in molti casi, non è all'altezza di una situazione che anche nel Trentino autonomo appare "terremotata" dai cambiamenti della struttura economica. La Cooperazione trentina, pur mantenendo una robusta struttura è, insomma, in una situazione critica. Appunto, a un bivio. Eppure, a mio parere, il futuro sta proprio nel ritornare intelligentemente alle radici. Non solo recuperando i valori di don Lorenzo Guetti, il padre della Cooperazione trentina, ma soprattutto riscoprendone la concretezza. Studiando i perché di un'esperienza, la sua capacità di fornire soluzioni originali soprattutto nei momenti di crisi e, quindi, di cambiamento.

Cooperazione trentina: una grande storia

Don Lorenzo Guetti, alla fine dell'Ottocento, prendendo a modello l'esperienza tedesca di Raiffeissen, fondò la cooperazione trentina partendo dalla sua capacità di risposta al bisogno. Di essere cioè alternativa al liberismo (quella di Guetti fu la prima epoca della globalizzazione) e allo statalismo con il quale l'amministrazione austriaca cercava di contenere gli effetti negativi della colonizzazione interna che Vienna esercitava sui territori marginali dell'Impero. Il prete trentino puntò sulla cooperazione perché ritenne il sistema cooperativo il più valido per andare incontro ai bisogni della popolazione. E il primo di questi bisogni concreti, intuizione davvero rivoluzionaria per l'epoca, fu la democrazia, l'autoemancipazione, la crescita individuale e sociale, la responsabilità personale giocata a livello comunitario, dove lo Stato fosse strumento di aiuto, non *dominus* assoluto. In una parola: la sussidiarietà.

"Se tutta la scienza economica – scrisse nel 1891 don Guetti – consiste in far molto con poco e con minor tempo, pel contadino la si realizza con questo: di avere i buoni generi necessari al minor prezzo possibile, e di smerciare i prodotti al prezzo più alto che si può. A conseguire tutto questo raramente si arriva restando

soli, assai frequentemente, per non dire sempre, quando si è uniti in società di cooperazione...". Un frammento degli scritti del padre della Cooperazione in questa terra di montagna che riassume il senso di concretezza e la necessità che questo venga saldamente ancorato a quello democratico. La crescita che viene dal basso, dall'autopromozione, fuori dal perimetro dello Stato e degli investimenti del capitale. Oggi, fuori dalla sfera d'influenza (in molti casi della dittatura ideologica e materiale) dell'intervento pubblico e degli investimenti finanziari più o meno globalizzati.

Tra corporativismo e managerialità

La Cooperazione ai nostri giorni è impegnata a "far molto con poco e con minor tempo", ma lo fa, ed è una tendenza che dura ormai da tempo, dimenticando che "raramente si arriva restando soli". Del resto è questo il tema centrale del dibattito che sta caratterizzando questi mesi in Trentino. La Grande Crisi ha messo in gravi difficoltà soprattutto il sistema delle Casse Rurali. Errori, clientele, pressioni, prima della crisi, venivano assorbite, mentre ora sono diventati elementi che hanno reso dirompenti le contraddizioni che, oltre a favorire situazioni drammatiche, come testimoniano alcuni casi nel settore vitivinicolo e lattiero caseario, rispecchiano anche fattori positivi. Perché se è vero che sono stati concessi troppi crediti a soggetti che non meritavano di ottenerli, è altrettanto vero che il sistema del credito cooperativo, quassù come nel resto d'Italia, è stato l'unico a gettare il cuore oltre l'ostacolo e ad aiutare le piccole e medie aziende.

Ma questo ruolo, questo coraggio, questa vicinanza all'economia "popolare" non sono più immediatamente riconosciuti. Le Casse rurali sono ormai considerate banche come le altre. Lo spirito mutualistico si è perso da tempo. La Cooperazione sembra essere diventata ormai una parola buona per il marketing e troppo spesso è più impegnata a difendere rendite di posizione che a promuovere uno sviluppo equo e solidale, secondo i propri principi fondativi. Emerge una sensazione di tradimento.

Al di là delle esagerazioni, prevale un sentimento di lontananza: i vertici della Cooperazione sono percepiti come potenti, alleati a settori politici di governo che condizionano fortemente, membri dell'oligarchia finanziaria ed economica. Politica e cooperazione sembrano seguire la stessa parabola di progressivo allontanamento dalla "base". Eppure le Casse rurali hanno ancora un numero di soci enorme: 120 mila, cresciuti in 7 anni di 19 mila unità. Il 59% della raccolta è gestita dal sistema delle rurali (17 miliardi) e il 53,6% dei prestiti (13 miliardi). Un sistema tutt'altro che in decadenza, ma che ha ormai poco di *popolare*, anche se su questa sua tradizione trova ancora un suo *appeal* di fiducia. Una differenza difesa a livello di immagine dai vertici della cooperazione, che però, sul lato della gestione, rispondono alle ferite provocate dalle conseguenze della crisi in modo simile se non identico a quello del resto del sistema bancario. In questo quadro si inserisce anche lo shock provocato dalla disdetta della Federazione del contratto di secondo livello dei 3 mila dipendenti delle Rurali trentine. Una disdetta chiesta da Federcasse, alla quale la Federazione trentina delle cooperative ha aderito per prima in Italia con quella pugliese. Ma la contraddizione tra questa ormai lunga onda "manageriale" che per buona parte dell'opinione pubblica ha trasformato le rurali in banche "come le altre", e la storia democratica di tutto il sistema cooperativo, oggi sta facendo discutere.

"Qualcosa che non funziona c'è – ha scritto su un quotidiano locale il presidente di una rurale di valle –, storture che nel tempo si sono via via consolidate in un modo di fare accettato o sopportato in un pericoloso silenzio. Assemblee che sembrano eventi promozionali più che momenti di confronto, dove il silenzio è il segno indefinito di confusione o di rassegnazione più che di esplicita adesione, dove temi e argomenti sono a volte sottoposti per la non trattazione più che per la discussione (la migliore assemblea è quella con zero interventi dei soci), consigli di amministrazione dove si ratifica quanto già deliberato da comitati ristretti e via dicendo. La discussione non viene promossa nella maniera e nella giusta dose, sembra invece occorra procedere svelti essere pragmatici e concreti".

Sussidiarietà, non dipendenza dal pubblico

Un'altra contraddizione riguarda il principio di sussidiarietà. Se in discussione vi sono le politiche della Provincia, i vertici della cooperazione e i responsabili di buona parte del Terzo Settore del Trentino invocano più sussidiarietà nei metodi e nelle scelte degli amministratori. Ma entrando più nel merito della richiesta emer-

ge che per sussidiarietà essi intendono la ricerca di garanzie e protezioni. Un atteggiamento di dipendenza, questo, che arriva a cedere quote di libertà e responsabilità in cambio di tutele e sicurezze. La questione cruciale riguarda quindi i rapporti che intercorrono con il "pubblico" rappresentato in Trentino soprattutto dalla Provincia. Sotto questo profilo il Terzo Settore del Trentino si trova oggi in mezzo al guado. Con alle spalle un passato ricco di storia e di sperimentazioni e all'orizzonte un futuro incerto. Un'incertezza che non è legata solo alla contrazione delle risorse pubbliche, fenomeno recente, ma anche alla contrazione del perimetro di senso dell'azione solidaristica, fenomeno che ha radici ben più profonde del primo.

A partire dagli anni Novanta, al consolidamento della diversificata e ricca rete di servizi gestiti dalle organizzazioni non profit si è accompagnato un processo di strutturazione su base professionale dell'agire organizzativo, aspetto che, se ha garantito un'indubbia sistematizzazione degli interventi, ha ridimensionato la spinta all'innovazione e il legame con la società civile. Il legame con la comunità ha mostrato comunque una significativa resilienza, in ragione delle specificità del contesto sociale trentino, caratterizzato da una forte propensione all'impegno volontaristico e dalla capacità delle persone di esprimere senso di appartenenza al territorio e alle realtà che vi operano.

Il Terzo Settore trentino ha ancora radici nella società a cui appartiene. La base sociale di molte organizzazioni è partecipata dagli attori della comunità. Questo legame ha sinora permesso di resistere alle crescenti pressioni verso uno sviluppo identitario appiattito sul ruolo di mero "fornitore" della pubblica amministrazione. Una resistenza che ha trovato momenti e motivi di reazione pubblica, ma che fatica a rompere l'accerchiamento di coloro che, dentro e fuori il Terzo Settore, pensano le organizzazioni non profit soprattutto come "fabbriche di prestazioni".

Le mitologie aziendaliste attraversano il dibattito sul futuro del Terzo Settore trentino, fatto di numerose piccole realtà a forte radicamento territoriale, che si vorrebbero destinate a doversi aggregare per giungere a livelli dimensionali tali da poter "reggere il mercato". Si tratta di riferimenti impropri e datati, ma forti in un momento di disorientamento in cui, alla sfida dell'innovazione, si preferisce il conforto rassicurante di teorie semplificatorie.

Il Terzo Settore trentino rischia tantissimo. Rischia di rimanere immobile, sospeso tra la nostalgia di un passato che non può tornare, e il timore di un futuro di stampo liberista, in cui si affidi agli appalti il ruolo di improbabili promotori della qualità degli interventi di aiuto. Dentro questa "sospensione" si innestano comunque esperienze che cercano di incamminarsi lungo un'altra strada, ancorata alla riscoperta del senso più compiuto e autentico della sussidiarietà. La sussidiarietà, ecco il punto, non si identifica nella fornitura di servizi pagati dall'ente pubblico. La logica della sussidiarietà chiama a farsi carico di responsabilità operative e propositive proprio laddove l'ente pubblico non vede e non dispone. La logica della sussidiarietà chiama alla collaborazione con la pubblica amministrazione, che non è un committente, ma un partner con cui condividere l'impresa di perseguire l'interesse generale.

Non c'è alternativa alla sussidiarietà: le turbolenze che stanno attraversando la società trentina non possono essere affrontate affidandosi a disegni economicistici, c'è bisogno di altro. C'è bisogno di mettere in moto il potenziale di civismo che ancora alberga nei territori attraverso un'azione che valorizzi la capacità del terzo settore di motivare e attivare. Motivare e attivare le persone non perché c'è un bando, ma perché c'è un problema che chiama ad agire, una responsabilità che non ha bisogno di essere autorizzata dalla pubblica amministrazione.

Conclusioni

La domanda da porsi è, dunque: la crisi del Terzo Settore, e in esso anche del mondo cooperativo, è determinata solo dalla Grande Crisi? Certo, questo è ovvio, ma il drammatico passaggio storico che abbiamo vissuto e stiamo vivendo ha messo in evidenza, anche qui nella terra madre dell'associazionismo, del volontariato e della cooperazione di ispirazione cattolica, che il male è più profondo. Il deficit di democrazia esploso negli ultimi anni con la progressiva perdita di sovranità degli Stati nazionali a favore di organismi europei per loro natura oligopolistici, causato dalla rovinosa e, per certi aspetti, tragica caduta del sistema della cosiddetta Prima Repubblica; dal prevalere di poteri fuori da ogni controllo popolare (magistratura, mercati

finanziari, media), è filtrato anche attraverso il tessuto del Terzo Settore, dell'associazionismo e della cooperazione del Trentino.

Siamo, insomma, di fronte a un terzo settore che oscilla come un pendolo tra due estremi: da un lato la volontà di apertura e la capacità di assumersi responsabilità comunitarie e quindi di rispondere con efficacia ed efficienza ai nuovi bisogni sociali con un rapporto autorevole di partnership con l'ente pubblico, dall'altro il rischio di chiudersi, di difendere le rendite di posizione, di assumere una posizione corporativa chiedendo "protezione" e prebende al potente di turno. Eppure, la riscoperta della territorialità, quindi della partecipazione e della sua figlia migliore, cioè la responsabilità, a mio parere, rimane la più grande risorsa del nostro Paese. Tanto ingiustamente vituperato, quanto pieno di risorse umili, ma tenaci.