

INNOVAZIONE SOCIALE E SVILUPPO ECONOMICO

Condizioni, modalità e caratteristiche
di un fenomeno che crea valore collettivo

Martedì 14 Marzo 2017
ore 9.30

LUISS
Sala delle Colonne
Viale Pola, 12 - Roma

Sommario

Rita SANTARELLI	3
<i>Presidente Visas</i>	
Giovanni LO STORTO	5
<i>Direttore Generale LUISS</i>	
Stefano CUZZILLA	7
<i>Presidente Federmanager</i>	
Matteo Giuliano CAROLI	9
<i>Responsabile CERIIS LUISS</i>	
Roberto PANZARANI	13
<i>Presidente Studio Panzarani & Associates</i>	
Nadio DELAI	17
<i>Presidente Ermeneia - Studi & Strategie di Sistema</i>	
Serena BALDARI	21
<i>Cofondatrice L'Alveare</i>	
Carolina BOTTI	25
<i>Direttore Centrale Ales S.p.A.</i>	
Sabrina FLORIO	29
<i>Presidente Anima per il sociale nei valori d'impresa</i>	
Vincenzo LINARELLO	33
<i>Presidente GOEL – Gruppo Cooperativo</i>	
Andrea MOLZA	39
<i>Imprenditore Progetto Manager Innovatori</i>	
Ruggero PARROTTO	43
<i>Coordinatore Generale Ospedale Pediatrico Bambino Gesù</i>	
Pasquale GAGLIARDI	47
<i>Segretario Generale Fondazione Giorgio Cini</i>	

Quest'anno, e per il quarto anno consecutivo, VISES organizza questo incontro in LUISS per fare il punto sul dibattito in materia di solidarietà e di innovazione sociale, tematiche che da sempre segue. Ringrazio tutte le persone e gli amici che hanno accettato di essere qui con noi oggi, perché sono persone di grandissime qualità oltre ad essere grandi amici, e soprattutto perché hanno capito lo spirito con il quale VISES cerca di affrontare questo tipo di tematiche. Ringrazio di essere qui con noi anche gli studenti e gli insegnanti che hanno partecipato al nostro progetto *Un'impresa che fa scuola*, un percorso di alternanza scuola lavoro che permette di sviluppare negli studenti lo spirito di intraprendenza attraverso l'educazione all'imprenditorialità. Quest'anno per noi l'iniziativa è particolarmente importante perché VISES, onlus di riferimento di Federmanager, compie trent'anni di attività. Questi trent'anni hanno visto un fiorire di iniziative e di progetti importanti nel campo dell'educazione, dell'innovazione e dell'impatto sociale e dello sviluppo, dei quali andiamo piuttosto fieri.

Questo momento non vuole essere solo celebrativo, ma anche di confronto forte su temi che in questo periodo nel nostro Paese sono assolutamente attuali.

Credo che il dibattito di oggi sarà molto interessante, perché abbiamo in qualche modo cercato di coinvolgere tutte le diverse realtà che operano nel sociale oggi in Italia con diverse sfaccettature ed abbiamo messo a confronto progetti, iniziative già realizzate, a fronte anche di una riflessione culturale che verrà portata da Matteo Caroli, da Roberto Panzarani e da Nadio Delai, per capire *a che punto siamo?*

Non prendo altro tempo perché le persone che sono qui e parleranno dopo di me sono assolutamente più interessanti, però nel dare la parola voglio ringraziare le due persone che mi sono a lato perché senza di loro queste tipo di iniziative non avrebbero luogo. Innanzi tutto Giovanni Lo Storto, Direttore Generale di LUISS. Io sono legata a LUISS da un affetto profondissimo, sono stata Vice Presidente di LUISS nella mia vita passata e so quanto questa università abbia sviluppato un modello di forte qualità, però legata alla concretezza, che non è proprio un obiettivo di tutti i giorni. Ringrazio quindi LUISS attraverso Giovanni Lo Storto perché se non concedesse la grande qualità del suo marchio per le nostre iniziative, esse sarebbero tutt'affatto diverse, è inutile nasconderselo. Ringrazio anche il Presidente di Federmanager, Stefano Cuzzilla, perché è la persona che dal momento in cui ho assunto la presidenza VISES, ha capito il valore delle iniziative che una onlus come questa può realizzare ed è sempre al mio fianco per sostenere qualsiasi progetto.

Do la parola a Giovanni Lo Storto per il benvenuto.



La LUISS, oggi, è un luogo molto particolare: è una università nella quale, da una parte, ci si forma nei “normali” corsi di laurea, che si scelgono sulla base delle proprie aspettative; dall'altra, qui è possibile dotarsi di una strumentazione più *larga* con la quale affrontare un'epoca che è raccontata come terribile, ma che i nostri nipoti ci invidieranno di aver vissuto.

Nel recente saggio “Le persone non servono”, opera sui rischi e le opportunità dell'intelligenza artificiale e dell'automazione del lavoro, Jerry Kaplan, scienziato e “guru” della Silicon Valley, ci fa riflettere su un tema particolare: lo sviluppo tecnologico, che stiamo vivendo in maniera così violenta, in realtà si può guardare da un altro punto di vista, quello di chi vivrà nel 2050, e che probabilmente penserà con invidia e nostalgia a chi ha vissuto nel primo decennio del ventunesimo secolo. Oggi, infatti, stiamo vivendo un'epoca di incredibile trasformazione, anche se non ce ne rendiamo conto fino in fondo. Noi siamo quelli che, dopo aver assistito alla diffusione esponenziale di Internet all'inizio del secolo, hanno assistito “dal vivo” alla nascita di Facebook e dei *social media*, e hanno visto in presa diretta come tutto questo ha trasformato per sempre i meccanismi produttivi, le aziende, il modo in cui voi lavoriamo e lavoreremo. Non riusciamo, tuttavia, ad apprezzare fino in fondo l'enorme valore di cui siamo messi a parte. Per farlo, dovremmo provare a dare centralità al valore della consapevolezza, al contributo che possiamo dare al sociale, e al rispetto per gli altri. Tutto quello che l'innovazione sociale porta con sé ha un valore incredibile che può essere molto più importante di quello che viene di solito valutato come percorso di crescita “standard” di uno studente. Se fino a ieri un ragazzo all'inizio del proprio percorso universitario aveva l'opportunità di studiare e di laurearsi in una determinata materia, oggi noi qui gli offriamo una prospettiva in più, nuova, diversa, alla quale teniamo molto, e che è molto vicina alle attività di ricerca. Nelle pagine che seguono, Matteo Caroli parla del Centro di ricerca CERIS che abbiamo avviato con ItaliaCamp proprio sui temi dell'innovazione sociale, che da noi arriva molto prima e arriva con la consapevolezza di quanto è importante cambiare il nostro punto di vista e capire che la fatica fisica e il valore del rispetto per gli altri può avere un ruolo molto importante nella crescita di uno studente, esattamente come le tradizionali materie accademiche.

Ci sono progetti che sono nati in maniera sperimentale, come quello relativo al lavoro nei campi confiscati alla criminalità organizzata oppure negli istituti di detenzione o nei campi per i rifugiati. Questo è ciò che fanno i nostri studenti: dare un contributo che consiste nel lavoro diretto e operativo sul posto. Il progetto ha avuto un'adesione entusiastica. Dai 150 partecipanti del primo anno, siamo arrivati nel 2016 a 3000 studenti ansiosi di intraprendere un percorso “di consapevolezza”, che aiuta a cambiare il proprio punto di vista e ha

calibrare il “concetto” di sostenibilità sul suo significato più vero: il pedale del pianoforte, che si chiama *sustain*, non vuol dire “supportare”, bensì “rendere durevole”. E per rendere durevole un meccanismo economico, per rendere durevole l’utilizzo delle risorse, per rendere durevole l’arricchimento dalle diversità, occorre averne conoscenza fin dalla propria fase formativa. Occorre imparare a cambiare il punto di vista; per questo per LUISS è importante l’innovazione sociale; per questo per LUISS la parola “sociale” assume un rilievo del tutto diverso, perché oramai è intimamente connessa al percorso formativo di questi studenti.

Alla LUISS abbiamo trasformato un pezzo di prato in orto e il raccolto dell’orto è ormai un raccolto il cui significato è noto a molti. Nell’orto, oggi, vengono a lavorare sia i ragazzi della scuola media che gli anziani del territorio. Cosa c’è di più socialmente rilevante infatti che l’integrazione di un’università con il territorio in cui vive? Cosa simboleggia questa integrazione in modo tanto forte e importante come un orto? Non dimenticherò mai il giorno in cui ho ricevuto il messaggio di un signore anziano che scriveva: *“Non avrei mai potuto resistere al tentativo di mollare tutto dopo che mia moglie era scomparsa in maggio. Grazie a voi ho avuto modo di capire che potevo essere utile perché ho lavorato nell’orto della LUISS con gli studenti”*. Ma non è tutto qui, perché all’orto si è aggiunta la presenza dei ragazzi autistici nel progetto “Autistici giardinieri”, e con essa, perciò, addirittura un altro valore, un’altra prospettiva di diversità che arricchisce: quella di un ragazzo che ha una situazione che potrebbe portarlo a rallentare la sua integrazione sociale, e che viene alla LUISS e può da una parte, imparare un mestiere, quello del giardiniere, e dall’altra può essere un punto di riferimento per gli altri perché può arricchire la crescita degli studenti, che nella diversità si confrontano e si possono arricchire.

Come è possibile realizzare tutto ciò? Lo spazio a me concesso non è molto, e proverò perciò a spiegarmi con un gioco. Il gioco è molto semplice: vi chiedo di lasciare il libro e di incrociare le braccia e di far caso a quale polso sia sopra. Ora provate ad alzare le braccia e a incrociarle mettendo sopra l’altro polso. Com’è andata? Probabilmente, vi siete sentiti un po’ goffi. Tentare di incrociare le braccia al contrario ti regala un attimo di goffaggine, di incertezza. Ti fa trovare per qualche secondo fuori dalla tua *comfort zone*. Eppure, tutti quanti siete riusciti. Provate allora a cambiare punto di vista, a capire che ci si può arricchire anche dando al sociale un ruolo diverso, di crescita nella consapevolezza. Può essere un po’ difficile all’inizio, ma dopo un momento di goffaggine, sono certo che riuscirete.

Buongiorno a tutti. Anzitutto desidero formulare un ringraziamento a Rita Santarelli, che fa questo lavoro con passione e in modo assolutamente volontario: è importante sottolinearlo, perché abbiamo bisogno di persone come lei, persone che nella vita hanno percorso una carriera eccellente e che oggi sono impegnate per restituire qualcosa agli altri. Questa è la filosofia che ci accompagna in Federmanager: chi, cioè, ha avuto tanto, anche guadagnandoselo con sacrificio, vuole ridare qualcosa alla società. Questo principio di restituzione e di condivisione sta diventando estremamente fondamentale all'interno della società. Io sono Presidente di Federmanager, il sindacato dei dirigenti industriali, in un momento in cui la crisi riguarda tutti: la rappresentanza, i partiti, i sindacati, l'associazionismo. La nostra società cambia velocemente, e nessuno può fare affidamento su ciò che fino a poco fa si riteneva prevedibile. Chi poteva pensare sei o sette mesi fa di dover affrontare uno scenario come la Brexit? Chi, a prescindere dagli orientamenti personali, poteva pensare che un *referendum* come quello del 4 dicembre scorso avrebbe cambiato così lo scenario politico dell'Italia? Oggi tutto può succedere, perciò una società pronta è una società che sa affrontare il cambiamento, e i suoi esiti imprevedibili.

In questo contesto, il nostro punto di riferimento, ormai da trent'anni – come ha ricordato Rita – è la VISES, la Onlus con cui stiamo realizzando piccoli e grandi progetti. Ogni volta mi entusiasmo per queste attività e, allo stesso tempo, resto interdetto perché Rita, con due persone in organico, realizza più progetti di noi in Federmanager. Lei è una forza della natura, ed è stata capace di creare una squadra, un *team*.

Voglio trasmettere l'importanza del lavoro in squadra anche ai ragazzi che sono qui oggi ad ascoltarci. Ormai il modello di un uomo solo al comando non esiste più. Serve condividere e serve farlo lungo tutta la vita professionale. Lo dimostra anche la presenza del Direttore generale della LUISS, Giovanni Lo Storto, che è un uomo stimato che continua a dare una forte spinta all'innovazione. Allo stesso modo il rapporto con Nadio Delai, uno dei migliori sociologi che conosco, è stato costruito anche attraverso questi appuntamenti di VISES; c'è anche Pietro Fiorentino, che ha guidato per anni la formazione in Italia e che interviene qui con la passione di sempre. Riunire oggi tutti questi professionisti significa dimostrare nei fatti che si è creata una squadra, che ha dato e continua a dare tanto, un network di persone che sono anche amiche, che sanno essere vicine anche quando non si è più in azienda o si è cambiato ruolo. È lo spirito della VISES, lo spirito che noi manager portiamo all'interno della nostra vita di tutti i giorni.

Da una ricerca commissionata da Federmanager si capisce bene che laddove le aziende si mostrano attente al sociale, adottano programmi di *welfare* aziendale, le possibilità di uscire rapidamente dalla crisi sono più concrete. Questo accade nelle imprese dove c'è l'attenzione ai dipendenti, dove ci sono dei progetti innovativi: la produttività ne risente positivamente e si conseguono risultati fuori da qualsiasi statistica economica.

Dobbiamo quindi cavalcare questo andamento positivo mettendo a frutto progetti e idee innovative. Certamente questo Paese ha tanti difetti e altrettanti problemi, però è un Paese che ha un cuore grande e, parlando io per i manager con cui lavoro e che rappresento, è un Paese che cerca in tutti i modi di aiutare gli altri a

crescere: i *manager* in pensione cercano di aiutare quelli in servizio; quelli in servizio si ritagliano il tempo per fare volontariato. È arrivato il momento di gridare tutto questo con forza perché questo Paese ha bisogno di un cambiamento.

Personalmente, mi rammarico molto quando vedo i giovani talenti che fuggono all'estero perché in Italia non riescono a trovare lavoro oppure semplicemente perché qui, a partire dall'università, si trovano a essere superati sulla base di criteri che nulla hanno a che fare con il merito.

Ragazzi preparatissimi che qui non riescono a trovare sbocchi e che poi vediamo impiegati in altri posti del mondo ad arricchire altre economie. Nel campo sanitario ho incontrato medici eccellenti, che sono tornati qui anche guadagnando un terzo di quello che guadagnano all'estero. È chiaro che li lega lo spirito per il sociale, e l'appartenenza a questo Paese. Ma vanno aiutati, i nostri talenti e professionisti migliori, soprattutto in un momento in cui domina l'incertezza. Quello che succederà nei prossimi mesi con il voto in Francia, in Olanda, in Germania, ci metterà un'altra volta in una condizione di attesa che ci sta costando molto cara.

Noi nel nostro piccolo, grazie a Rita e alle iniziative di VISES, riusciamo a intervenire in favore dei bambini che sono più sfortunati, a far parlare il mondo dell'istruzione e quello dell'impresa con i progetti di alternanza scuola-lavoro. Abbiamo fatto la nostra piccola parte anche in progetti per il Centro Italia colpito dal terremoto; sotto questo profilo stiamo in prima linea tutti i giorni perché la classe dirigente di questo Paese, che è la sua spina dorsale, sente un forte senso di responsabilità verso la collettività e un desiderio reale di solidarietà.

Federmanager è al fianco di VISES in molti progetti, dietro i quali riconosciamo molto contenuto, studio, forza di volontà. Ne è un esempio il corso per l'utilizzo del defibrillatore salva-vita promosso dalla nostra Onlus: uno strumento di cui nessuno crede di aver bisogno, fino a quando non si verifica l'emergenza. Sono piccole precauzioni, che però possono valere una vita salvata. Sono interventi di prevenzione che non hanno prezzo per la grande utilità che hanno. Non hanno prezzo dal punto di vista umano, dal punto di vista sociale.

In questa sede per me sempre prestigiosa, di fronte alle persone presenti, che non ho potuto citare tutte ma che saluto a partire dal professor Fontana con cui discutiamo spesso della sanità del futuro, voglio ribadire l'importanza della formazione. Fare una giusta formazione ai giovani è essenziale perché da lì si inizia a porre le basi per creare il proprio sapere.

Nei prossimi giorni interverrò a un convegno organizzato dalla *Fondazione Ut vitam habeant*, una cosa alla quale tiene molto il Santo Padre: parleremo di educazione stradale, del perché dall'educazione stradale passa il rispetto della persona. Questa responsabilità verso l'altro che dobbiamo applicare quando siamo alla guida ci deve accompagnare sempre, come tratto della comune coscienza sociale.

Questo contenuto di valore è presente in questo convegno. Vi auguro pertanto buon lavoro e mi scuso se non potrò trattenermi molto a lungo perché sono richiamato in Federmanager. Cercherò di restare il più possibile per ascoltare le riflessioni dagli altri relatori. Grazie.

Il grande tema dell'innovazione sociale oggi: riflessioni scientifiche,
riferimenti culturale.

Matteo Giuliano CAROLI

Responsabile CERIS LUISS

Desidero anzitutto ringraziare Rita Santarelli per avermi invitato e farle i miei migliori complimenti per il lavoro che sta svolgendo in questa nuova, bella fase della sua vita professionale.

In una recentissima intervista al settimanale americano "Time" l'Alto Rappresentante per gli Affari esteri e la Sicurezza dell'Unione Europea, Federica Mogherini, ha dichiarato: *"The voters are always right, especially when they make questions, and the question is: why the system does not improve our lives?"*. *"The system"* nella fattispecie è l'Unione Europea, ma la questione ha evidentemente carattere generale. Ci troviamo in un'epoca di grandissimi cambiamenti dai quali una parte molto ristretta di persone sta traendo benefici molto consistenti; basti pensare ad alcuni giovani *startupper*, molto pochi invero, che accumulano ricchezze in maniera inimmaginabile in altre epoche; al tempo stesso, quote crescenti di persone si trovano a vivere in condizioni sempre più difficili o comunque sempre meno soddisfacenti. Rispetto a questa palese contraddizione, il sistema – come ha ben sintetizzato il ministro Mogherini – "non dà risposte".

L'innovazione sociale individua e sviluppa modalità organizzative per fare sì che il nostro sistema di produrre ricchezza dia anche quelle risposte, che, cioè trovi il modo di migliorare la vita di tutti. L'innovazione sociale sostanzialmente comprende tante diverse possibili soluzioni: possono essere prodotti, processi produttivi, servizi, modelli organizzativi, in grado di soddisfare esigenze di natura collettiva, ambientali o sociali, in un modo nuovo e naturalmente migliore rispetto al passato, sulla base di nuove tecnologie, di nuove relazioni o di nuove competenze.

Ormai abbiamo esempi molto numerosi di innovazione sociale. Il nostro Centro di ricerche sull'innovazione sociale ha un *database* che ha rilevato quasi seicento esperienze nel nostro Paese in ambiti più diversi: dall'inclusione sociale all'assistenza sanitaria, alla rigenerazione delle città, alla valorizzazione dei beni culturali, all'ambiente.

Una delle questioni chiave è ora verificare quale impatto strutturale questo importante e crescente fenomeno dell'innovazione sociale riesce ad avere. In tutti questi anni di evoluzione e di sviluppo di innovazione sociale, quindi appunto di tentativi di risposte nuove ad esigenze collettive, non si è ancora verificato in realtà questo cambiamento. Prima il presidente Cuzzilla rilevava giustamente che anche una iniziativa che ha salvato una vita è importante. Non c'è dubbio, è fondamentale; ma se vogliamo ragionare in termini di fenomeni sociali,

evidentemente quell'iniziativa e quel singolo miglioramento non bastano.

L'impatto strutturale implica fundamentalmente tre cose: che queste iniziative siano rilevanti rispetto al problema di interesse collettivo che cercano di risolvere, siano sufficientemente diffuse e siano di lungo termine. E per avere questo impatto strutturale, esse devono in qualche modo avere una forza economica. Occorre, cioè, trovare un modello di creazione di valore collettivo, di valore sociale e ambientale, che abbia anche condizioni di sostenibilità economica.

Un altro fenomeno interessante che rileviamo in questi anni è una diffusione di quelle che vengono chiamate "imprese sociali". In linea generale, si tratta di imprese che si propongono di creare valore economico attraverso la soddisfazione di problematiche di tipo collettivo. Anche in questo caso, con qualche eccezione, si tratta di realtà che rimangono piccole. Il dato interessante è che gli investimenti stanno crescendo. Nel 2016 noi abbiamo rilevato 34 bandi per finanziare iniziative di innovazione sociale con poco meno di cento milioni di investimento complessivo, con una crescita rispetto all'anno precedente di circa il 40% in termini di numero di bandi e del 60% in termini di risorse investite: risorse investite fundamentalmente dalle Fondazioni e dal sistema pubblico. Occorre però chiedersi quanta parte di queste iniziative finanziate riescono poi a superare la fase dell'avvio, a proseguire nel tempo ed a svilupparsi una volta che si conclude il periodo di finanziamento?

Nella nostra ricerca abbiamo anche approfondito l'esperienza delle grandi imprese, in considerazione del suo potenziale di generare impatto strutturale.

L'analisi ha preso le mosse dalla considerazione che nonostante il crescente impegno dei Gruppi privati a favore dello sviluppo sostenibile, molti problemi restano non risolti. Diversi studi sul tema della sostenibilità evidenziano che il *focus* delle politiche aziendali di sostenibilità sociale o ambientale tende a concentrarsi su quegli ambiti e su quei progetti dove la dimensione economica è più immediatamente recuperabile. Molte iniziative di impatto ambientale e sociale hanno, direttamente o indirettamente, un impatto positivo anche sulla competitività dell'impresa, sulla riduzione dei costi, sull'*appeal* per il consumatore e quant'altro; di conseguenza c'è un range di iniziative sempre più ampio dove effettivamente l'integrazione tra risultati di *business* e risultati economici e sociali, è raggiungibile con modalità relativamente agevoli. Questo, però, non esaurisce il *range* delle problematiche sociali e ambientali. Anche alcuni casi eclatanti, ad esempio nel settore automobilistico di questi mesi, evidenziano che, quando determinati obiettivi di *business* sono non compatibili con obiettivi in quel caso ambientali, l'impresa non solo trascura gli obiettivi di sostenibilità, può anche decidere di compiere gravi violazioni della legge.

Un secondo nodo irrisolto è che in molti casi le iniziative di sostenibilità tendono ad avere un approccio compensativo. Il ragionamento in sintesi è: "non posso non inquinare e quindi realizzo iniziative che ne limitano l'impatto negativo o che creano altri effetti positivi". Fatte le dovute proporzioni, è un approccio non lontano da

quello dei protagonisti della rivoluzione industriale negli Stati Uniti ed Europa di fine ottocento, i quali, da un lato facevano lavorare le persone in condizioni durissime; dall'altro costruivano orfanotrofi e scuole. Un'ulteriore problematica è il grado di effettivo coinvolgimento dei dipendenti e in particolare del management. In linea generale e comunque con un certo numero di eccezioni, i *CSR manager* continuano a fare una certa fatica nel far valere la loro prospettiva nelle decisioni operative dell'impresa.

La nostra ricerca ha evidenziato come ci siano significativi casi di eccellenza, in cui queste problematiche sono superate o comunque sono in atto processi per il loro miglioramento. Tutti gli esempi virtuosi osservati mostrano come elemento fondamentale sia l'aver posto l'innovazione al centro delle politiche di sostenibilità e, allo stesso tempo, aver orientato le strategie di innovazione a cogliere anche obiettivi di sostenibilità. Quindi, l'innovazione messa al servizio innanzitutto della soluzione di problemi di interesse collettivo e l'innovazione del modo in cui si fa sostenibilità.

Questo approccio attribuisce alla grande impresa diversi ruoli molto importanti: innanzitutto, essere uno *standard setter*, cioè un soggetto che fissa nuovi *standard* di comportamento. La seconda cosa molto importante è la sostituzione di prodotti o di processi produttivi la cui produzione, distribuzione e utilizzo generano esternalità negative sul piano sociale ed ambientale, con prodotti che riescono a creare valore sia per il cliente, senza distruggere valore sociale. Questo richiede un'innovazione del concetto della cosiddetta "proposta di valore" al consumatore. A riguardo, occorre riflettere sulla necessità di innovazione. Questo punto richiama anche il ruolo del soggetto pubblico, quindi, la necessità di un'azione che in qualche modo stimoli gli altri attori in gioco, per esempio, i consumatori, a premiare prodotti e servizi che abbiano anche impatti ambientali positivi. Ad esempio, creare condizioni favorevoli all'utilizzo del cosiddetto *car sharing*, un caso ormai consolidato di innovazione di business e tecnologica in cui si riesce a soddisfare un'esigenza privata con impatti positivi di natura pubblica. Il problema è che il servizio di *car sharing* è concentrato prevalentemente solo in alcune zone delle grandi città; occorre capire come fare sì che esso sia disponibile anche nelle zone più periferiche dove ci sono delle complessità intrinseche e tecniche nel gestire questo servizio.

Un altro aspetto molto importante è il cambiamento dell'intero modello di *business* dell'impresa, cioè del modo in cui l'impresa crea e distribuisce valore a determinati soggetti e da questi trae il valore per il suo sviluppo. Nell'industria turistica, un esempio interessante è il cosiddetto "albergo diffuso", che permette la rivitalizzazione di piccole e piccolissime aree cittadine o paesi in zone periferiche, al di fuori dei grandi flussi turistici, luoghi altrimenti abbandonati dove il sistema sociale ed economico locale è estremamente debole. Questo sistema in sostanza permette di attrarre flussi turistici compatibili con quel territorio e rappresenta un'occasione di rivitalizzazione economica del suo tessuto sociale e produttivo. Naturalmente, anche qui ci sono alcune esperienze interessanti che funzionano e molte altre che stentano; quindi, occorre immaginare anche quello che può essere

il *framework* normativo: non penso tanto agli aiuti finanziari, ma ad un sistema che indirizzi un mercato ed un sistema di offerte e di investimenti per stimolare questo tipo di iniziative. Per venire ai problemi più recenti del nostro Paese, pensate a quanto sia importante nel rilancio dei territori colpiti dai recenti terremoti.

L'ultimo elemento è il tema del cambiamento culturale e, quindi i possibili ruoli dell'università. Una sfida fondamentale per le imprese riguarda la qualità della governance; in particolare, l'adesione ai meccanismi e alle regole di trasparenza che sono sempre più fondamentali per la competitività stessa dell'impresa, che richiedono però un modo diverso di approcciare al *business*. Se ne parla tantissimo, poi dentro le aziende sappiamo quanto sia complesso effettivamente attuare in maniera fisiologica, sistematica e diffusa questo tipo di principi; a tal fine è, infatti, necessario un cambiamento, appunto, culturale, basato innanzi tutto un approccio gestionale "a lungo termine".

Nella nostra indagine sui Gruppi italiani abbiamo rilevato queste problematiche, naturalmente con un grado di maturazione diverso da caso a caso. In molti casi, abbiamo osservato una situazione incoraggiante, ove si ha *corporate social innovation*: vi è, cioè, la consapevolezza che l'impresa deve innovare, quindi deve iniziare una fase nuova nei processi di sostenibilità, nelle direzioni che dicevo; deve innovare il modo in cui gestisce le relazioni con i cosiddetti *stakeholders* interni, ma anche esterni, e quindi di nuovo il tema di una adesione a modelli realmente efficaci di *governance*. Deve innovare il proprio modello di creazione di valore economico; deve orientare i propri investimenti, l'innovazione tecnologica alla soluzione di problemi di competitività che siano anche soluzioni efficaci dal punto di vista ambientale e sociale.

Faccio solo un esempio senza addentrarmi troppo nella citazione. È quello che abbiamo osservato in un grande gruppo internazionale di matrice italiana nel settore energia, che ha posto come obiettivo strategico comunicato agli investitori un programma di qui ai prossimi venticinque anni, scadenziato per tappe. Quindi hanno iniziato ad attrezzarsi da oggi in termini di strategia di mercato, *target* di consumatori, tecnologie, modelli produttivi e ovviamente modelli di produzione, in maniera tale da essere nel 2050 un gruppo ancora più forte a livello mondiale che crea adeguato valore economico, riuscendo a produrre energia solo (o in massima parte) da fonti rinnovabili. Questo è un esempio, secondo me, molto importante e molto significativo perché è evidente che se, come credo, questo obiettivo sarà raggiunto e verrà progressivamente raggiunto, trainerà un'evoluzione sostenibile di tutto il sistema produttivo di energia elettrica.

Un'ultima conclusiva considerazione. È evidente che in tutto questo diventano importanti anche le azioni di *policy*. Si parla di politica industriale, che andrebbe rafforzata e sviluppata. Io credo che serva una politica industriale che accompagni l'innovazione delle imprese anche sul fronte dell'innovazione sociale, cioè di una innovazione che, nel rendere le nostre imprese più competitive, le renda anche *leader* nella creazione di valore ambientale e di valore sociale.

Come al solito, ritengo che potrei dire “sono d’accordo su tutto” e terminare il mio intervento, perché è sempre difficile dire qualcosa di significativo dopo che ci sono interventi così interessanti. Proverò quindi a sintetizzare delle cose a cui accennavi. Anzitutto ringrazio molto Rita dell’invito; mi fa piacere accompagnare il percorso di VISES in questi ultimi due anni perché è l’occasione per riflettere insieme su temi che di fatto viviamo concretamente nella nostra attività. Io faccio attività di consulenza ormai da un numero infinito di anni per le aziende e da un certo numero di anni mi sono trovato ad occuparmi molto di innovazione sociale. Da tre mesi, tra l’altro, sono Presidente del Comitato Scientifico del Forum Terzo Settore del Lazio e quindi abbiamo anche un osservatorio che ci aiuta a condividere questi due mondi. Vivo questi due mondi quasi in contemporanea, se così posso dire. Ho ascoltato con molta attenzione la relazione di Caroli sull’osservatorio che c’è all’interno della LUISS perché mi trovo d’accordo con molte delle cose che osserviamo a livello di Forum. Il Forum del Terzo Settore – come saprete – è una rete di reti, quindi prende tutte le associazioni presenti in Italia, alcune delle quali sono associazioni internazionali, le ONG, ecc. che si ritrovano nel Forum e quindi cercano di fare sostanzialmente politica sociale, perché è questo il termine importante.

Inizio velocemente il mio intervento riprendendo alcuni concetti da quello che diceva Lo Storto questa mattina sul cambiamento culturale. Secondo me, è un cambiamento fortissimo di paradigma rispetto al passato. Rinforzerei quindi alcuni concetti che sono stati detti, anche perché sono in giro da dieci giorni ed ho incontrato una serie di imprese all’interno delle quali ho affrontato questi temi. Sta cambiando il paradigma, sta cambiando il modello di *business* e come riusciamo in qualche modo ad affrontare il cambiamento del modello di *business*. Lì vediamo alcuni valori – e vengo al discorso delle risorse – che sono relativi alla modifica del mercato che è fatto di clienti, di fornitori e di collaboratori. Mentre prima il mercato era bilaterale, quindi era abbastanza semplice - io produco una cosa, penso che sia buona, la compri perché è la migliore che hai sul mercato, quindi non hai scelta - oggi invece la complessità esterna del mercato ci porta a questo.

Sta inoltre cambiando il modello capitalistico. Si dice che sono dieci anni che non cresciamo. Nei prossimi dieci cresceremo? Non si sa e nessuno ce lo può dire. Quindi, l’incertezza è anche molto più radicale di quello che è il fenomeno sociale, cioè non sappiamo proprio qual è il modello macroeconomico, non il modello di *business*. Questa è una sfida ancora maggiore: è, cioè, il modello capitalistico che sta cambiando, quindi siamo immersi in un qualcosa che non sappiamo. Su questo si inseriscono tanti fenomeni, e qui entra l’innovazione sociale, perché – secondo me è giusto quello che si diceva questa mattina – è legata

molto alla tecnologia nuova che abbiamo, quindi ad una tecnologia che senz'altro dilata nella sua velocità lo spazio della possibilità rispetto allo spazio della realtà, e qui noi ci inseriamo. È una tecnologia non più centralizzata, ma io dico molecolare. Io e il mio iPhone siamo un'azienda di fatto, quindi questo dilata lo spazio della possibilità. Contemporaneamente, io perturbo il mercato a livello di interconnessioni, a livello di velocità delle connessioni, di rapidità dei rapporti e delle relazioni in termini positivi, perché anche se sono piccolo, ho accesso ad un mercato grande.

Tutto questo sta cambiando i modelli, per cui si parla di *sharing*. Ieri c'è stato il non-incontro dei tassisti con Uber; quando si parla di uberizzazione del lavoro, non è ovviamente relativa solamente al *car sharing*, ma è relativa a più di cento settori delle imprese. Uber sono cento settori (il fintech, gli alberghi, ecc.), quindi la trasformazione in realtà è totale. C'è una *slide* di Uber dove si vede che il modello Uber è diffuso ormai in più di cento settori. In realtà è l'economia, non è tanto l'uberizzazione del lavoro. Di fronte a questo, io posso usare il secchiello per tentare di svuotare il mare, quindi fare ogni volta accordi parziali, ma ogni volta vedrò che dovrò ricorrere ad un altro punto di vista perché ci sarà un accordo differente. Quindi cambia radicalmente il paradigma.

Nella mia esperienza e in quello che osservo, vorrei evitare anche il fraintendimento. Lo sforzo che sta facendo la grande impresa non è solo di avvicinarsi al sociale, ma è proprio di cambiare il suo modello di *business* per questo tipo di mercato. Se voglio diventare *sharing*, devo formare manager esperti in *community*, devo formare *manager* esperti in *leadership* collaborativa, devo formare *manager* esperti in capacità di ascolto, ascolto attivo rispetto ai fenomeni del mercato, e questo dal punto di vista delle competenze, perché in questa espansione cambia il modello economico, cambia il modello di *business*, cambia quella che è l'organizzazione, quindi c'è un'*organizational change* e poi cambiano le competenze.

Noi, come Studio Panzarani e Associati non facciamo *headhunting*, ma abbiamo amici di alto livello – si citava prima una azienda di queste – che fanno *headhunting*. Loro ci dicevano che dirigenti così non li trovano. Trovano, cioè, persone molto competenti nel settore, ma persone che abbiano queste *skill*, che una volta venivano definite *soft* ma oggi diventano sempre più rinforzate, importanti e strategiche, non le trovano sul mercato; stanno tre mesi, poi il team non funziona e quindi “te ne vai”.

Cosa trovo io nel mondo che era cosiddetto no profit o sociale? Trovo una serie di caratteristiche che invece erano fondamentali, perché erano legate sicuramente alla capacità di ascolto, ad una certa economia del dono, cioè del dare indipendentemente da quello che io ricavo perché sicuramente ne ricavo una forte motivazione. Cambia proprio il modello manageriale, quindi lì ci sono delle cose che si possono non dico scambiare, ma che hanno lo stesso valore. Qui i fenomeni di innovazione sociale che giustamente raccontava Caroli prima, secondo me diventeranno sempre più determinanti.

Ieri stavo viaggiando in treno e leggevo una intervista al Corriere della sera con De Gregori che pulisce la strada perché nessuno la pulisce. In questo momento tutto quello che è istituzionale, che è delegato a svolgere dei compiti non sta funzionando. Abbiamo fatto la scorsa settimana il premio “Formica d’oro” dove premiamo le associazioni che si occupano di sociale ed io vedevo che coprivano sette, otto, nove, dieci settori che dovevano essere coperti da servizi che noi paghiamo per la pubblica amministrazione. L’insegnare l’italiano agli stranieri e tutta una serie di servizi, a volte anche fondamentali, che sono assolutamente coperti da questo mondo che noi definiamo del volontariato. Secondo me, non è del volontariato: è la nuova organizzazione sociale. In Spagna, nella città di Marinaleda, dove sono 2.600 persone, non esiste più il servizio comunale ma si sono autorganizzati con un sistema diverso. Questa è innovazione sociale? Certo, lo è ma è anche un nuovo modello sociale che sta avvenendo, che è fatto dalla possibilità che noi abbiamo di autorganizzarci molto di più rispetto a prima, cioè la rete è questa perché sarebbe impossibile fare un *car sharing* oppure un’Airbnb se non ci fosse una rete. Quindi è diverso rispetto a prima, cioè il tipo di tecnologia che noi abbiamo, che era prima centralizzato, oggi invece è quello che ci ha riportati a collaborare e tutti i *social* hanno questo tipo di significato. Questo dilata la nostra possibilità. Dall’altro, però, sta ridisegnando pian piano anche il modello classico tradizionale dell’azienda, che ha avuto successo per tantissimi anni.

In termini culturali, qual è la difficoltà? Che un modello che ha successo crea quel meccanismo che Brian Arthur definisce *lock-in*, cioè imprigionamento, che in termini fisici è l’isteresi; c’è un rallentamento dei processi di innovazione perché siamo vittima del nostro successo precedente, in questo caso la crescita, il modello tradizionale, gerarchico, funzionale. Non ritornerà, però è difficile riuscire a dire quale modello sposo perché è un momento – lo diceva questa mattina Lo Storto – di discontinuità, di emergenza. Quindi qual è il modello nuovo? Mi sto adattando, questo è un po’ un tema che è legato ad un *manager* che passa da una situazione tradizionale ad una situazione di maggiore complessità. Quindi diciamo che le allusioni che noi vediamo a modelli nuovi sono molto interessanti, secondo me hanno una profondità superiore rispetto a quella di mondi separati com’erano prima rispetto ad un discorso di sostenibilità o di CSA. Noi siamo vicini alla sfida di dover navigare in un ecosistema che è il nostro modello di mercato, completamente diverso. C’è una bellissima *speech* che fa Carl Robinson, che è in questo momento forse il più grande educatore, insignito dalla Regina del titolo di *sir*, il quale diceva: per le persone che nascono oggi ed avranno 65 anni nel 2082, qual è il modello educativo? Non lo sappiamo, non abbiamo nessuna idea, questo è uno dei temi fondamentali.

Da questo punto di vista, è fondamentale studiare il modello culturale perché altrimenti non creo le *skill* e non riesco ad attuare l’economia. Oggi ci diciamo che siamo nell’economia della conoscenza, per cui il sapere fa da discriminare rispetto all’economia. Noi, come sapete, abbiamo diminuito drammaticamente il numero dei laureati, siamo al massimo al 20% in Italia in questo momento, che è una cosa allucinante, cioè di fatto

non stiamo facendo economia. Dove si fa economia in questo momento? È inutile dire, nei soliti luoghi che conosciamo perché il più alto grado di istruzione lo permette. Questi pazzi di coreani, che per due terzi sono laureati, producono il Samsung ed era un paese che nel 1964 era completamente distrutto, perché c'è una visione a lungo termine. Oggi siamo costretti un po' a farla perché è cambiata la stessa costituzione dell'economia nella quale siamo immersi. Non facciamo cose particolarmente eccitanti, ma almeno evitiamo dei tragici errori. Ricordo che quando è iniziata la crisi, la prima cosa che hanno fatto le aziende è stata chiudere i centri di formazione. Gli ingegneri delle telecomunicazioni, che venivano formati dalla nostra Telecom italiana, non li abbiamo più formati, e non parlo di strategie di *soft skills*, ma di cose di base. Questo è purtroppo quello che ha accompagnato il nostro percorso. Quando adesso fuggono dei cervelli, fuggono dei pezzi di azienda, non è che fugge un individuo. È importante tenere presente questo.

Mi avvio alla conclusione. A fronte di questo, volevo sottolineare che quelle che ascolteremo oggi dopo le nostre relazioni, sono relazioni molto importanti perché in realtà ci fanno vedere quale sarà l'economia non dico del futuro, ma in qualche modo anche del presente, alla quale noi non siamo abituati. La identifichiamo magari come innovazione sociale, ma in realtà è molto di più, cioè sta esprimendo quello che sarà il modello sociale ed economico e di business nel quale noi vivremo. Faccio un esempio: alcune skill che noi troviamo nel mondo classico del volontariato, sarebbero molto utili se riportate nel mondo tradizionale dell'impresa. L'altro giorno abbiamo fatto una grossa riunione per creare delle *communities* sul *destination manager*. Ebbene, le persone non sono abituate. Sono abituate alla divisione: alla divisione *marketing*, e così via. Già il linguaggio che c'è è diverso perché appartiene ad un passato glorioso, ma infelicemente ad un passato. Volevo solo sottolineare questo punto, le cose più importanti le ascolteremo.

L'ultimo riferimento è questo: noi dobbiamo anche calcolare che alcune esperienze che si ritrovano anche nella città di Roma come le fattorie sociali, fenomeni che poi costituiscono anche in settori importanti – vi ricordo che Roma ha il più grande comune agricolo d'Europa – stanno costituendo nuovi fenomeni economici da questo punto di vista. Io mi fermo qua e continueremo la nostra riflessione.

Osservare quello che sta avvenendo nell'ambito dell'innovazione sociale permette di cogliere tre processi di fondo che sono significativamente sostenuti dalla "mutazione" che stiamo vivendo oggi e rispetto alla quale stiamo gradualmente riposizionandoci.

- Il primo processo è rappresentato dalla **continua spinta a trasformare le nostre Mappe Mentali**, sollecitata dalla necessità di ripensare il nostro modo di vivere che la crisi (ma non solo essa) ha generato. E questo riguarda ad un tempo l'interpretazione dell'economia, del sociale, delle istituzioni, della politica. Esiste infatti la necessità di guardare alle dinamiche che stiamo vivendo in ogni ambito e ad ogni livello con occhi nuovi sia pure con tutte le difficoltà che derivano dal dover uscire dagli schemi consolidati. Le nostre Mappe stentano a cambiare, perché quelle consolidate ci danno maggiore sicurezza in quanto sono già conosciute e sperimentate e ci hanno portato felicemente sino ad oggi. Solo che esse – come è stato ricordato anche nei precedenti incontri di VISES degli anni scorsi – corrono il rischio di funzionare come un navigatore non più aggiornato che sembra indicarci la strada giusta, mentre in realtà ci porta lontani dall'obiettivo o addirittura ci porta fuori strada. E inoltre sotto le Mappe Mentali si celano le Mappe Emotive che sono ancora più difficili da trasformare in quanto toccano i *sentiment* delle persone e di conseguenza sollecitano le ansie, le paure, le difese e rendono più difficili sia un'interpretazione sia un'azione che guardino in avanti e non all'indietro. E addirittura contribuiscono a scavare quel solco profondo che separa oggi élite e popolo, ognuno di essi rinchiuso nelle proprie dinamiche "orizzontali" interne e con una scarsa capacità di ristabilire un collegamento "verticale" sintonico tra le due parti, condizione questa essenziale per poter riprendere insieme il cammino dello sviluppo. Anzi élite e popolo si presentano spesso come "rivali mimetici" (alla René Girard) destinatari delle critiche reciproche: populismo *versus* elitismo e viceversa che finiscono per assomigliarsi ma certo non per intendersi. Con tutte le difficoltà che ne conseguono sul piano dei rapporti tra Rappresentati e Rappresentanti, di cui *Brexit* e l'elezione del nuovo Presidente americano costituiscono due esempi sin troppo evidenti a tale proposito.
- Il secondo processo è quello del **rientro del sociale nell'economia, dopo la marginalizzazione se non addirittura l'esclusione** a seguito dell'affermazione negli ultimi tre decenni di un pensiero economico "povero" che ha dato origine ad un liberismo e individualismo competitivo portato all'estremo. L'ideologia del mercato e della sua (presunta) capacità di risolvere tutti i problemi della nostra convivenza ha reso cieche le élite rispetto alle dinamiche reali del sociale, ai valori della solidarietà e della coesione che non possono non stare alla base dello sviluppo qualora si voglia perseguire un nuovo percorso di stabilità, pur

a condizioni e a giochi mutati. E tuttavia il sociale non si è certo fermato ed anzi ha mostrato proprio durante la crisi (e il lungo periodo di austerità che ne è sortito) una capacità di resilienza “dal basso” che ha investito:

- lo stile di vita delle famiglie, con la revisione dei loro modelli di consumo, di risparmio e di investimento;
- le modalità di gestire il sociale dentro l’impresa, con uno sforzo di ristabilimento dei legami di fiducia e di partecipazione prima interrotti;
- e le modalità di “fare sociale”, interpretando i bisogni nuovi e i meccanismi nuovi per soddisfarli.

In realtà la “mutazione” in corso ha lavorato nel profondo della società, favorendo nei fatti il lento passaggio dal ciclo dell’IO che abbiamo vissuto negli anni precedenti al ciclo del NOI che dobbiamo costruire e che stiamo costruendo.

– Il terzo processo fa innovazione sociale come i due precedenti ma ha a che fare col **rovesciamento del rapporto tra pubblico e privato**, riequilibrando il secondo rispetto al primo e dando perciò vita a quella che è (e sarà) la modalità di prospettiva. Si dovrà infatti ipotizzare sempre più una collaborazione che diventa privato/pubblica:

- perché le risorse pubbliche sono e saranno più limitate;
- perché la capacità della politica e delle istituzioni di interpretare i bisogni sociali (e di agire di conseguenza) si manifesta come troppo lenta e soprattutto stenta a “stare dentro i processi”, preferendo spesso ripetere gli schemi antichi dell’abitudine consolidata, delle decisioni prese dall’alto e quindi anche del distacco delle élite rispetto alla vita reale della popolazione;
- perché il sociale deve trovare un ruolo maggiormente evoluto e responsabile di presenza nella nostra vita, battendo la strada di un “neo-sociale” che però non deve cadere (in maniera impropria) in una forma di neo-statalismo di ritorno.

La presa d’atto della necessità di ridisegnare le nostre Mappe Mentali (oltre che quelle emotive), di valorizzare la capacità di resilienza mostrata dai protagonisti all’interno della società reale, nonché l’esigenza di un’assunzione maggiore di responsabilità da parte del privato rispetto al pubblico richiedono dunque – per quanto riguarda l’innovazione sociale – di considerare ciò che è già in movimento e che nasce “dal basso”.

È questo peraltro lo spirito anche dell’iniziativa di oggi che prende le mosse:

- da un lato, dalla consapevolezza del molto che già esiste in tema di innovazione sociale (e del resto anche la micro esperienza con il progetto VISES Manager Innovatori ci ha piacevolmente sorpresi in tal senso);
- e dall’altro, da una serie di esigenze di accompagnamento nei confronti dell’autonoma capacità di movimento che il sociale sa esprimere.

1. La prima esigenza è quella di riconoscere la molteplicità delle iniziative esistenti (Matteo Caroli ricordava di averne censite 680, ma evidentemente l'universo è ancora più vasto e in fase di allargamento). Il che vuol dire per l'appunto che la società sa reagire e costruire in autonomia. Ma allora c'è la necessità di saper portare "in alto" l'attivismo che si manifesta "in basso", contribuendo a mettere a sistema quello che già si fa: e questo può avvenire, sul piano interpretativo, attraverso i Rapporti come quello promosso del CERIIS, ma anche attraverso un'attività di trasformazione organizzativa e di valorizzazione delle risorse umane che molte aziende hanno intrapreso e stanno intraprendendo come pure attraverso – per entrare nello specifico contesto di VISES/Federmanager – la messa in valore delle tante iniziative di innovazione sociale che sono nate e stanno nascendo nei territori presidiati dalla stessa Federmanager.
2. La seconda esigenza è quella di **sostenere, praticare e diffondere, attraverso atti concreti, l'etica della restituzione come componente essenziale dello stare insieme oggi**, dopo l'ubriacatura precedente della competizione individuale ad ogni costo e fuori misura (tema questo che ha sollevato lo stesso Stefano Cuzzilla nell'intervento iniziale). E tale esigenza trova riferimento nella necessità di bilanciare il saper competere col saper essere solidali:
 - all'interno (e tra) le aziende, *in primis*;
 - all'interno (e tra) le istituzioni;
 - all'interno (e tra) le organizzazioni sociali;
 - come pure all'interno (e tra) le associazioni di rappresentanza degli interessi.

Forse oggi siamo più maturi per comprendere e per sperimentare meglio la *coopetition* che è stata un po' troppo messa da parte sotto la spinta ideologica dei meccanismi di mercato portati all'estremo. Solo che non si può restare vittime degli atteggiamenti "pendolari" che non possono e non devono certo far nascere forme di neostatalismo improprio. Bisogna insomma saper competere e saper cooperare con equilibrio e questo potrebbe costituire effettivamente uno stile di convivenza che può trovar posto nel ciclo del NOI da costruire, come si ricordava all'inizio.

3. La terza esigenza è quella di **saper individuare e gestire il legame virtuoso che può e deve esistere tra sociale ed economico** anche in termini:
 - di nuovi servizi che risultino più a misura dei cittadini, nel cui ambito far giocare in maniera opportuna il pubblico e il privato (il caso del neo-welfare è autoevidente in proposito);
 - di nuove (e necessarie) forme di occupazione che possono derivare anche dal sociale e dalle tante innovazioni che in proposito nascono, visto che viviamo in una realtà che si presenta, anche in caso di ripresa economica, con caratteristiche di *labour saving*, sotto la spinta del recupero di efficienza e sotto la spinta parallela dell'innovazione tecnologica;

- come pure di nuovi professionismi che possono nascere nell'ambito di un neo-sociale ben gestito che ha bisogno a sua volta di crescere e di consolidarsi anche sotto il profilo organizzativo, con il relativo fabbisogno di nuovi profili delle risorse, di un volontariato che può anche trasformarsi in professionismo e di un management che sappia declinarsi in un contesto sociale e non solo aziendale.
4. C'è infine una quarta esigenza che richiederebbe **la formulazione di buone politiche di accompagnamento** che del resto sono state già riprese nel primo Rapporto CERIS, in modo da esercitare una funzione di traino del privato rispetto al pubblico. Non si tratta evidentemente di reintrodurre uno statalismo strisciante, bensì di riportare al centro della politica l'esigenza di riconoscere il valore dell'innovazione sociale e del portato di quest'ultima che risulta coerente con la fase che stiamo attraversando e che attraverseremo nei prossimi anni.

Si tratta di pensare a politiche che sappiano leggere quello che succede effettivamente nella realtà sociale, mettendo in atto iniziative autonome basate su una resilienza quotidiana e anticipando modalità interessanti di convivenza futura. Del resto come osservava De Rita proprio su Il Corriere di oggi "... è la realtà che provvede a mettere ordine alle parole, ai pensieri, ai programmi".

Ed è da qui perciò che bisogna saper partire, interpretando e dando voce a ciò che avviene, riconoscendo che il sociale è già rientrato e deve ritrovare il suo giusto posto all'interno dell'economia e che è necessario sostenere il nuovo rapporto che intercorre tra privato e pubblico. Con ciò mirando a ricavare i migliori frutti possibili dalla "mutazione" in corso della nostra convivenza anche attraverso forme di neo-sociale che induca le istituzioni a farsi a loro volta neo-istituzioni per accompagnare – per il bene di tutti – ciò che cresce "dal basso" riportandolo "in alto": attraverso l'intreccio tra il sociale e la crescita economica, in vista di ritrovare così la strada dello sviluppo e di "produrre senso" e non solo servizi.

Ho chiesto di proiettare un video che è diventato virale in questi giorni e che dura un minuto e ci dà una via molto facile. (*Segue la proiezione del video*).

Che cosa vediamo in questo video? Vediamo prima di tutto un professionista, un uomo che viene chiamato dalla BBC per esprimere un parere del quale evidentemente è molto esperto. Dopo pochi secondi, però, vediamo anche un padre perché c'è questa entrata baldanzosa della bambina che lui cerca di ostacolare, e ad un certo punto ne arriva un altro, addirittura sul girello (un oggetto che ormai in Italia non si vede più), e alla fine di tutto arriva la madre disperata, che in scivolata super atletica acchiappa questi due pargoli, li tira fuori e cerca di restituire dignità alla scena. Nel frattempo si capisce che quest'uomo non è in un luogo di lavoro ma si trova a casa sua in camera da letto, perché quei libri strategicamente adagiati a lato, sono sul letto. La scena è molto divertente, molto rocambolesca.

Perché prendo spunto da questa scena per raccontarvi il progetto di cui faccio parte? Perché il progetto, di cui io sono solo una cofondatrice e non me ne prendo assolutamente il merito, si inserisce all'interno di questa dinamica. Abbiamo un uomo, un professionista, ma quell'uomo è anche un padre. Se quell'uomo fosse stato da queste parti, magari per quell'intervista avrebbe potuto affittare una postazione all'Alveare, che è il *coworking* del quale sono cofondatrice, così la sua intervista avrebbe avuto tutto un altro tono, anche se, bisogna ammettere, non ci sarebbe stato questo episodio divertentissimo.

Quindi l'Alveare che cos'è? È semplicemente un luogo, uno spazio fisico, che cerca di rispondere a quella che le mie socie ed io qualche anno fa abbiamo sentito come un'esigenza molto forte: l'esigenza di trovare un luogo che consenta a professionisti di vari settori di avere un luogo di lavoro idoneo e, allo stesso tempo, prendersi cura della propria prole. Quindi l'Alveare è costituito da uno spazio di *coworking*, cioè un luogo di lavoro condiviso, affiancato da un servizio educativo destinato a bambine e bambini molto piccoli, entro i tre anni, che sono affidati alle cure di due educatrici. Questo consente, quindi, ai genitori di svolgere il loro lavoro, qualunque esso sia, purché loro si trovino a loro agio negli spazi che mettiamo a disposizione, e contemporaneamente affidare i bambini e le bambine alle cure di queste educatrici.

Noi abbiamo semplicemente osservato la realtà che ci stava attorno. Parlo al plurale, perché io faccio parte di un'associazione di volontariato che è attiva a Roma dal 2009 e nel corso degli anni noi ci siamo dedicati soprattutto ad una serie di iniziative sociali che avevano lo scopo di aiutare soprattutto le madri nei primi mesi dopo la maternità, che possono essere dei mesi particolarmente duri e difficili. Ci siamo inventati una serie di appuntamenti ed una serie di progetti come, ad esempio, il Cinemamme. Sentivamo sempre di più

questa difficoltà molto forte di riuscire a conciliare il lavoro e la nuova forma di maternità. Quindi, ad un certo punto, una di noi ha avuto questa idea di provare a creare un luogo dove queste due cose si possono svolgere contemporaneamente. Da lì è iniziato un lungo percorso. Noi abbiamo cercato dei finanziamenti, abbiamo partecipato ad un bando pubblico, abbiamo chiesto la *partnership* del Comune di Roma, che ci ha dato gli spazi; abbiamo fatto un *crowdfunding* per avere altri fondi per acquistare gli arredi dello spazio *baby*. Abbiamo molto utilizzato il sentire delle persone che già gravitavano attorno all'associazione; abbiamo realizzato dei questionari e li abbiamo sottoposti a queste persone per capire se secondo loro questo servizio poteva essere valido, come potevamo strutturarlo, quanto sarebbero state disposte a pagare per usufruire di questi servizi, (aspetto non secondario).

Da lì il progetto ha preso forma ed è un progetto anche abbastanza mutevole, che nel corso dei mesi si adatta alle esigenze che emergono dalla *community*.

Una cosa che da subito ci è sembrata importante è stata non caratterizzarci esclusivamente come un servizio per le donne, per le madri. In questo abbiamo dovuto combattere un retaggio impegnativo, perché l'associazione di volontariato che ha ideato il progetto si chiama "Città delle mamme": non per una volontà escludente, quanto piuttosto per una volontà rappresentativa, in quanto siamo tutte donne e siamo tutte madri. Però con l'Alveare abbiamo cercato di dare un servizio trasversale: innanzitutto non esclusivamente ai genitori, perché del *coworking* può usufruire chiunque; e poi, se di genitori parliamo, non solo le madri perché siamo fermamente convinte che la conciliazione passi attraverso la condivisione. Se noi, cioè, continuiamo a parlare di conciliazione come di un problema delle donne, continuiamo a darci la zappa sui piedi e non ne usciamo più. Noi ci siamo a lungo interrogate su quale strada intraprendere per mettere in pratica questo progetto, che chiaramente è un progetto che risponde a tutti i canoni dell'innovazione sociale. Secondo la nostra visione, innovazione sociale significa rispondere in una maniera nuova e concreta a dei bisogni reali. Questi bisogni li abbiamo vissuti in prima persona perché ciascuna delle socie dell'associazione aveva affrontato nella propria vita questa difficoltà di conciliazione, e poi abbiamo ascoltato moltissime volte esigenze simili, incontrando le donne e gli uomini che partecipavano alle nostre iniziative, e quindi abbiamo pensato di rispondere a questo bisogno.

Secondo me, però, un errore che non bisogna fare è quello di pensare che le soluzioni dell'innovazione sociale debbano sostituire ciò che ci è dovuto, ciò che ci spetta. Noi sappiamo che questo Paese sarebbe migliore se ci fossero più servizi, come ad esempio gli asili nido, che sono insufficienti. Al sud di questo Paese non ce n'è affatto di asili comunali; quindi c'è un grosso problema da risolvere e noi non aspiriamo a risolverlo: né noi né le persone che nel corso di questi anni abbiamo incontrato e hanno sviluppato progetti simili al nostro. Gli asili nido, come in generale l'istruzione pubblica, ci sono assolutamente dovuti, e le istituzioni devono

garantirli. La soluzione proposta dall'Alveare è una novità che si può integrare ai servizi pubblici, ma non può sostituirli, anche perché ci sono tantissime persone che della possibilità offerta dall'Alveare non sanno che farsene, perché magari lavorano nei reparti di un ospedale o in un bar o in un negozio, quindi in un *coworking* non hanno modo di svolgere la loro professione. La nostra è una soluzione utile per determinate categorie di lavoratrici e di lavoratori, ma assolutamente non per tutti: per la maggior parte delle persone che vivono in questo paese e che decidono di mettere al mondo dei figli, il nido è la prima risorsa che deve essere, a mio avviso, garantita. Quindi, l'innovazione sociale secondo me si dovrebbe integrare, con una serie di soluzioni irrinunciabili che devono essere garantite ed offerte a cittadine e cittadini.

Un'altra cosa che, a mio avviso, bisogna mettere nella lista degli argomenti da affrontare è la relazione fra innovazione sociale ed economia. Soprattutto se pensiamo ai lavoratori e alle lavoratrici che principalmente utilizzano i *coworking*, precari e atipici, l'innovazione sociale deve rendersi conto che si innesta in una realtà in cui l'economia è del tutto sfalsata: è cioè un'economia che sta regredendo rispetto a quella di 15-20 anni fa; un'economia che non garantisce più alcun tipo di sicurezza per il futuro. Il raggiungimento della pensione alla mia generazione non è assolutamente garantito. Quindi l'economia sociale secondo me deve entrare in un'ottica diversa, deve essere assolutamente indirizzata alla produzione di reddito, non di profitto, non di ricchezza. Non sono forse nel luogo giusto per dire questa cosa, però io la vedo così. Dobbiamo forse scardinare questa idea e questa visione; è auspicabile entrare nell'ottica di produrre reddito e non ricchezza. Mi sembra una prospettiva più percorribile.



Due premesse: sono stato diplomatico per quarantuno anni e ora sono in pensione, quindi Buongiorno a tutti, grazie alla presidente e amica Rita Santarelli per l'invito e soprattutto complimenti per la professionalità con cui è stato organizzato il convegno, soprattutto nel *backstage*: le cose positive nascono sempre da un grande lavoro e dall'impegno che le precede.

Ci riferiamo ora al settore dei beni culturali. Che cos'è l'Art bonus? L'art bonus è una norma che nasce nel 2014 e fondamentale rilancia, o lancia in una forma nuova, il mecenatismo culturale a favore dei beni culturali. La norma Art Bonus dice che i cittadini, le imprese, le fondazioni bancarie che vogliono sostenere attraverso erogazioni liberali - quindi con atto di puro mecenatismo - la tutela e la valorizzazione del patrimonio pubblico, ricevono un credito d'imposta pari al 65% dell'importo donato. Questa norma è estremamente importante ed ha un significato strategico nel settore dei beni culturali: con essa nel 2014 improvvisamente l'Italia ha colmato un *gap* di decenni rispetto a quelle che sono pratiche già attuate in altri paesi, come gli Stati Uniti, l'Inghilterra, la Francia. Consideriamo, per fare un solo esempio, la Francia: questa stessa tipologia di norma è stata varata nel 2004 e adesso è uno dei pilastri della gestione del patrimonio pubblico e non solo.

Quando, nel 2014, è stata varata questa norma, con lungimiranza e quasi unanimità nella sua approvazione, era non conosciuta e poco applicata. Quindi ad un certo punto, nel 2015, il ministro Franceschini ci ha chiamati come società *in house* (allora eravamo Arcus e ora siamo Ales) del Ministero dei Beni Culturali per esporci la sua idea: associamo a questa norma un servizio che la faccia conoscere, la promuova, ma soprattutto che dia anche un volto, un'interfaccia verso chi deve partecipare a questo programma. La richiesta di fatto era: create un sostegno alla norma e una politica di accompagnamento, e fate in modo che attraverso un servizio reso da persone competenti e professionali si passi dalla semplice esistenza della norma a risultati concreti.

Devo dire che ciò è avvenuto cambiando in parte anche la nostra mission di allora. La nostra Società erogava finanziamenti, quindi anche grazie alla nostra esperienza pregressa e alle *soft skill* acquisite abbiamo trasformato la nostra missione da erogatori di fondi a una sorta di *fundraiser* istituzionali. Abbiamo iniziato a creare una serie di servizi e occasioni di comunicazione, tra cui l'interessante convegno organizzato lo scorso anno con VISES e Federmanager per coinvolgere nel processo anche i *manager* e le aziende.

Per darvi l'idea della trasformazione ed innovazione sociale che si sta verificando grazie all'Art Bonus, ricordo le prime chiamate dei sindaci, tra i maggiori protagonisti di questo cambiamento in quanto gestori di un patrimonio culturale pubblico diffuso. I sindaci ci contattavano per chiederci come si facesse a partecipare

all'erogazione dei fondi pubblici Art bonus! Noi rispondevamo: "non è così che funziona, l'Art Bonus è un'opportunità: voi dovete diventare coloro che, utilizzando questa opportunità, approcciano il mondo delle imprese e dei cittadini per raccogliere fondi...". Fino ad arrivare ai giorni nostri, due anni dopo, e vedere un sindaco del Nord Italia spiegare l'Art bonus meglio di me! Tutto questo è bellissimo, dimostra che siamo arrivati ad un risultato importante.

Si è innescato un processo per cui è cambiato il paradigma: i gestori pubblici, abituati o a non gestire per mancanza di fondi oppure ad attendere il classico finanziamento pubblico, si sono trasformati anche in soggetti che devono comunicare le loro esigenze, devono stimolare il mondo privato avendo però anche un'arma interessante di scambio, anche se non materiale; un incentivo sicuramente molto interessante. Quindi in questi due anni si sono innescate dinamiche molto positive.

Se analizziamo i dati, forse la parte economica è interessante ma non è quella principale. Dopo due anni dalla pubblicazione del portale Art Bonus, siamo a 160 milioni di euro raccolti attraverso erogazioni liberali Art Bonus; sono stati coinvolti in questo processo oltre 4.500 mecenati e 1.000 istituzioni pubbliche, di cui più della metà sono Comuni, che ormai utilizzano questa norma attivamente. Ritengo che questi numeri siano molto eloquenti, anche se ancora una volta abbiamo un'Italia a due velocità: questo fenomeno nel suo complesso riguarda prevalentemente il nord e mediamente il centro, mentre il sud è molto indietro nei risultati per una serie di motivazioni. Tra le motivazioni menzioniamo: un atteggiamento culturale, un'infrastrutturazione del mondo industriale e delle fondazioni bancarie, una sfiducia generale perché tutto questo meccanismo si basa, non potendo prevedere una controprestazione, proprio su un discorso di fiducia: "mi fido di te, so che raggiungerai questo risultato, quindi contribuisco con i miei fondi".

Per riprendere il tema dell'innovazione sociale è interessante soffermarsi sulla partecipazione dei cittadini, che da un punto di vista economico ovviamente rappresentano una percentuale abbastanza bassa di questi 160 milioni: stiamo parlando di una percentuale del 4-5% sull'importo complessivo delle donazioni, ma numericamente sono tantissimi, perché rappresentano oltre il 60% delle erogazioni liberali. E noi, accompagnando sempre questo processo di comunicazione e promozione, abbiamo voluto ascoltarli, e stiamo raccogliendo periodicamente dei questionari per capire cosa li spinge a donare. Abbiamo degli spaccati bellissimi, perché da una parte troviamo la persona facoltosa che dona per attuare un concetto di restituzione e dall'altra l'impiegato che dà questa bellissima testimonianza: "io guadagno 26 mila euro l'anno lordi di stipendio, però con questo processo io scelgo tra le tante cose che si possono sostenere una piccola cosa che sento mia, partecipo a questo restauro ed è il regalo che mi faccio ogni anno". Troviamo perfino coppie di sposi che hanno fatto con l'art bonus la lista di nozze. Quindi è veramente un fenomeno che sta coinvolgendo i cittadini a 360 gradi.

Anche dal punto di vista delle aziende e della loro responsabilità sociale, ci si sta avvicinando - anche se a piccoli passi per quelli che non hanno già nelle loro corde il discorso del mecenatismo culturale - ad un processo di trasformazione, proprio perché le aziende capiscono il valore che ne deriva anche per la propria immagine e nel rapporto dell'azienda con il territorio. Ricordo, per esempio, il responsabile di una piccola azienda metalmeccanica, probabilmente quanto di più lontano dal mondo culturale possiamo immaginare, che diceva "quest'anno abbiamo detto ai nostri clienti che per Natale non regalavamo le agende, ma il sostegno al restauro di un monumento del nostro territorio, dove l'azienda opera".

Infine si può concludere che anche nel mondo a volte "polveroso" delle istituzioni, laddove c'è una visione strategica e un buon servizio che con criteri di trasparenza accompagna una norma di per sé sterile, le cose possono funzionare senza tante sovrastrutture di monitoraggio o controllo ispettivo.

Nel caso dell'Art Bonus tutto avviene con un sistema semplice e trasparente attraverso il portale istituzionale www.artbonus.gov.it: l'istituzione che inserisce un bene da restaurare è responsabile di quello che pubblica e di aggiornare i dati sulle donazioni che riceve e le somme che spende. Ci auguriamo, quindi, che questo piccolo esempio possa in qualche modo essere ispiratore di tante altre innovazioni nelle neo istituzioni.



Vi ringrazio di essere qui e ringrazio Rita Santarelli che mi ha dato l'opportunità di ascoltare e partecipare a questo importante momento di riflessione, grazie al quale possiamo fare il punto su quello che è stato fatto e su ciò che vi è ancora da fare. Attualmente viviamo una fase di profondo cambiamento e ognuno di noi, indipendentemente dalla sua professione, che sia imprenditore o un attore della società civile, è oramai consapevole del proprio ruolo sociale. È sempre più diffusa la consapevolezza che oggi non solo sia possibile “cambiare le cose”, ma sia oramai necessario.

Siamo qui riuniti per parlare di innovazione sociale e sviluppo economico, e alla domanda che dà il titolo a questa tavola rotonda “L'innovazione sociale sta davvero trasformando l'economia, il lavoro, la società?” a mio avviso è possibile dare un risposta affermativa. Dal mio punto di vista, considero infatti la responsabilità sociale d'impresa come creazione di valore condiviso, e questo credo sia uno degli esempi più calzanti di come l'innovazione sociale abbia impatti sulla sfera economica.

Mi presento in due parole. Sono un imprenditore del settore farmaceutico. La nostra, è un'azienda familiare che investe molto in innovazione e siamo un esempio di azienda che lavora e crea valore in una comunità. Lavoriamo nella produzione e commercializzazione di farmaci e produciamo anche per altre aziende. Siamo un'azienda internazionalizzata, e lavoriamo in territori che hanno attraversato dei momenti di difficoltà dovuti alla crisi economica, come può essere il territorio di Pomezia e il territorio di Anagni in provincia di Frosinone. La nostra realtà aziendale sta creando un valore per il territorio e per le persone che ci lavorano. È per me motivo di orgoglio vedere tanti giovani in azienda che hanno voglia di lavorare e mettono entusiasmo nel partecipare alla vita dell'azienda.

Oggi infatti parlare di responsabilità sociale implica per l'impresa, per l'imprenditore e per tutti coloro che lavorano all'interno dell'azienda, essere attori responsabili e protagonisti dello sviluppo del territorio. Creare valore condiviso di cui beneficia non solo l'imprenditore o gli azionisti attraverso la creazione di profitto fine a sé stesso, ma di cui beneficia tutto il territorio, i dipendenti, la comunità.

All'attività imprenditoriale affianco l'impegno in Anima, di cui sono Presidente: un'associazione nata nel 2001 quando ancora non si parlava molto di responsabilità sociale d'impresa, mentre invece oggi “valore condiviso, dialogo con gli *stakeholders* e innovazione sociale” sono concetti molto diffusi.

Anima riunisce molte grandi aziende con un ruolo sociale rilevante nel nostro sistema Paese, quali Enel, Poste Italiane, Lottomatica. Ma rappresenta anche un sistema di piccole-medie imprese, anch'esse vicine al tema della responsabilità sociale. L'obiettivo dell'associazione è favorire la contaminazione tra l'esperienza della grande impresa e i valori della piccola impresa, in una rete a cui partecipano anche i *manager*, persone che

intendono offrire il proprio contributo per la diffusione dei valori della sostenibilità. Anima è un osservatorio privilegiato sulla CSR e sullo sviluppo di questi temi anche all'interno di Confindustria, dove partecipiamo ai lavori del Gruppo Tecnico sulla responsabilità sociale d'impresa. Quello che posso affermare, grazie alla mia esperienza in Anima, è che oramai è sempre più diffusa la consapevolezza del ruolo sociale ricoperto dall'impresa e dagli imprenditori.

Ci sono dei dati che avvalorano quanto appena detto: si tratta dell'indagine presentata da Ernest & Young e GFK Eurisko su "Integrare la sostenibilità nel core business". Secondo lo studio, svolto su un campione di ben 193 aziende italiane, più di un'azienda italiana su due (51%) ha adottato una strategia politica di sostenibilità. In particolare, le aziende italiane puntano alla riduzione dell'impatto ambientale (35%); alla diffusione della cultura della sostenibilità (29%); e al dialogo con gli stakeholder (19%).

Il 40% delle aziende italiane ha anche definito obiettivi misurabili per l'integrazione della sostenibilità nel business; e il 51% ritiene che i benefici delle azioni intraprese siano maggiori dei costi.

Soltanto il 29% delle aziende intervistate pensa però che nei prossimi tre anni il proprio business sarà profondamente condizionato dal tema della sostenibilità, anche se nello stesso periodo il 45% delle aziende in Italia (come nel mondo) investirà in sostenibilità più di oggi.

Interessante notare che, fra i fattori che ancora ostacolano una piena integrazione della sostenibilità nel business, vengano citati la mancanza di consapevolezza da parte del management, il gap di competenze a livello di staff e la focalizzazione sul breve periodo, che evidentemente contrasta con la prospettiva di lungo o medio periodo connaturata all'adozione di principi e criteri di sostenibilità.

Se questi sono ancora gli ostacoli – superabili a mio avviso con una spinta sempre maggiore sull'educazione allo sviluppo sostenibile nella formazione delle classi dirigenti – gli stimoli arrivano per lo più dal mondo dei consumatori e anche quello dei dipendenti di un'impresa.

Mi soffermo brevemente sul ruolo del consumatore, sempre più sensibile al comportamento etico di un'azienda, e in grado di definire ed indirizzare le politiche aziendali attraverso le sue scelte di acquisto. Riporto alcuni dati dell'Osservatorio dei consumi 2017 di Findomestic che lo dimostrano: sette italiani su dieci sono disposti a premiare ed a pagare di più i prodotti delle aziende sostenibili; il 64% del campione di consumatori è disposto a boicottare un'azienda, astenendosi dall'acquisto qualora la reputi non responsabile, e nel 45% dei casi sconsigliandola a parenti ed amici.

Da qualche mese ricopro inoltre la carica di Vice Presidente con delega all'etica e legalità di Unindustria, l'associazione territoriale di Confindustria che riunisce le aziende di Roma e del Lazio. Sono particolarmente orgogliosa di questa nomina, perché sostenibilità, innovazione sociale, etica e legalità sono dei valori fondamentali per lo sviluppo della nostra economia e del nostro Paese. Ad esempio oggi le aziende che si

impegnano per ottenere un alto *rating* di legalità, sono più competitive. Questo è un messaggio positivo che dobbiamo riuscire a dare: perché legalità e maggiore etica vogliono dire maggiore crescita delle aziende.

Vorrei riflettere, in conclusione, sul ruolo delle istituzioni. Ieri ho incontrato il Prefetto di Roma e nell'ambito delle attività del Comitato mi piacerebbe organizzare degli incontri con i rappresentanti delle istituzioni per capire in quale contesto si può agire per favorire il cambiamento, perché è importante riuscire a offrire risposte concrete ai bisogni delle imprese. Credo che il ruolo delle istituzioni sia estremamente importante. Ma lo è altrettanto il ruolo del privato, un ruolo sostanziale, in grado di incidere profondamente sulla vita delle persone.

Quindi associazioni come la nostra, VISES con Rita Santarelli e Nadio Delai, e la stessa Università LUISS in cui ci troviamo, sono delle realtà importanti perché è da queste realtà che possono arrivare proposte, idee concrete in tema di innovazione sociale e sviluppo economico.

C'è molto da fare e dobbiamo approfittare di questo periodo di grande incertezza e crisi sociale per poter pensare a un cambiamento, che porti ad un nuovo paradigma, un nuovo modello sociale ed economico. I tempi sono stringenti. Stanno avvenendo a livello mondiale tanti cambiamenti, a breve ci saranno importanti appuntamenti elettorali in Europa, che saranno determinanti per il futuro politico dell'Unione Europea.

Noi continueremo a impegnarci e a offrire idee e proposte concrete.

Ringrazio tutti di avermi ascoltata.



Goel è un nome biblico, che letteralmente vuol dire “il riscattatore”. Nell’antico Israele, così come in tutte le società tradizionali, quando qualcuno non aveva i soldi per pagare i debiti, veniva reso schiavo. Il “Goel” era qualcuno che, in maniera disinteressata, e non essendo parente della vittima, pagava il prezzo del riscatto e restituiva la persona allo stato di cittadino libero. Questa figura ci piaceva molto e in una sola breve parola racchiudeva la missione che noi ci siamo dati come Gruppo.

Oggi GOEL è un gruppo formato da dieci cooperative sociali, due coop non di tipo sociale, due associazioni di volontariato, una piccola fondazione e 28 aziende, la maggior parte delle quali aziende agricole. È una realtà che ha un valore aggregato della produzione intorno ai 6,5 milioni di euro e dà lavoro dipendente a 201 persone (dati 2015). Non sono grandi numeri, ma nel nostro territorio equivale ad essere una delle prime aziende private come numero di addetti.

Il tema di oggi è molto stimolante; tra l’altro, fa parte della costante riflessione che la comunità di GOEL si è data. Noi abbiamo una missione, il riscatto della Calabria, ed il riscatto della Calabria vuol dire necessariamente confrontarsi con il problema dello sviluppo economico, ma non solo. Il riscatto noi lo abbiamo collocato in diversi aspetti e ambiti di lavoro: quello dello sviluppo economico *in primis*, come causa ed effetto poi degli altri problemi, ma anche nell’ambito dei diritti umani. Non parliamo spesso in Italia di diritti umani, ma forse dovremmo abituarci a farlo perché il concetto di diritto umano è un concetto molto ampio. Ci sono delle zone del nostro Paese in cui si muore, anche ammazzati dalle mafie, e questo ha a che fare con i diritti umani, per esempio.

Il riscatto della Calabria ha a che vedere con un altro grande problema, che è quello dell’occupazione. Poi ovviamente non c’è – a mio avviso – riscatto se non c’è integrazione sociale, soprattutto delle fasce più deboli della popolazione e della comunità. Così come pure il riscatto ha a che vedere con il mutamento politico-culturale, con i cambiamenti politico-culturali. E ovviamente, ultimo ma non meno importante, ha a che fare con la lotta alla mafia, in particolar modo, nel nostro caso, con la lotta alla ‘ndrangheta in Calabria.

GOEL nasce nella Locride ed è oggi presente nella provincia di Reggio Calabria, nella provincia di Vibo Valentia, nella provincia di Catanzaro. Ci stiamo espandendo in diverse zone della Calabria, stiamo crescendo anche economicamente: dal 2014 al 2015 il valore aggregato della produzione è aumentato del 35%. Il contesto in cui siamo nati, la Locride, lungo la costa ionica della provincia di Reggio Calabria, è un contesto particolarmente difficile anche all’interno del contesto calabrese. Parliamo di punte del 75% di disoccupazione giovanile. Così come è un territorio con un’alta presenza di ‘ndrangheta.

Ormai da molti anni, i vertici della 'ndrangheta si sono alleati con un reticolo di massonerie deviate, illegali, spurie. Attraverso questa alleanza collocano loro referenti nei posti chiave per controllare l'erogazione delle risposte ai bisogni delle persone e così estorcere consenso e voti, che a loro volta vengono poi scambiati con la politica e con i partiti, che conferiscono altri luoghi chiave da occupare per controllare altri bisogni di persone, famiglie e imprese. Ciò in un territorio dove c'è un tessuto produttivo che eufemisticamente possiamo definire fragile. E quel poco di impresa privata che c'è, sostanzialmente è un indotto del pubblico. È all'interno di questo scenario, che noi abbiamo scelto di seguire un percorso diverso. Ancora nei territori lo sviluppo locale è pensato altrove e calato sulle nostre teste. Noi ci siamo detti che lo sviluppo nel nostro territorio o è comunitario o non è: deve cioè avere la capacità di attivare le comunità dal basso, di essere partecipato e cooperativo. Non abbiamo scelto di promuovere le cooperative casualmente, né come opzione ideologica, ma perché era la via migliore per innescare questo processo di sviluppo. Dall'altro lato, non siamo stati così ingenui da pensare che un processo di sviluppo locale in un territorio così possa attivarsi e partire spontaneamente. Allora bisogna trovare il giusto equilibrio tra l'attivazione dei processi, che deve esserci e deve essere molto consapevole, e nello stesso tempo la partecipazione e la comunitarietà, che sono ineliminabili se vogliamo che lo sviluppo sia vero. È quello che abbiamo provato a fare in piccolo con il nostro Gruppo, provando a puntare soprattutto nella lotta contro la 'ndrangheta, che è e rimane l'ostacolo più importante per il cambiamento e lo sviluppo. La strategia della denuncia la conosciamo già: denunciare la 'ndrangheta, portare avanti la protesta. La strategia della denuncia ha fallito e noi ci siamo chiesti quale fosse il modo per battere questo colosso economico e criminale.

Non dobbiamo dimenticare che la 'ndrangheta si stima abbia un giro di affari annuo tra i 60 ed i 70 miliardi di euro, quasi il bilancio di un piccolo stato europeo. Ci troviamo di fronte ad una realtà che dal punto di vista economico non è facile battere, così come neanche dal punto di vista militare e del radicamento del consenso nel territorio.

La strategia che abbiamo seguito è questa: siamo partiti dal modo con cui la 'ndrangheta si legittima nel territorio. Loro si legittimano con un ragionamento molto semplice: dicono cioè "è vero, siamo anche brutti e cattivi, ma senza di noi non si muove niente nel territorio, cioè senza di noi non si muove l'economia, senza di noi non circola il denaro, neanche quel quel poco che c'è". Poco perché la maggior parte dei loro reinvestimenti non finiscono in Calabria, ma altrove. Allora capite che, se una comunità di imprese, di cittadini fa dell'etica il suo vantaggio competitivo, non cresce "malgrado sia etica" ma piuttosto cresce "solo ed unicamente grazie all'etica" e, per questa ragione, vince sul mercato e crea ricchezza ed economia, allora "il re è nudo" e si smonta la loro menzogna, la legittimazione che tentano di costruirsi. Se GOEL cioè, usando l'etica, non fa solo cose giuste ma fa cose che funzionano, efficaci dal punto di vista economico, dello sviluppo

e del lavoro, allora c'è un'altra possibilità; e se c'è un'altra possibilità, la 'ndrangheta non è solo ingiusta, ma è inutile, anche a se stessa ed ai propri membri!

E per dimostrare questa tesi, che l'etica non è e non deve essere solo giusta, ma deve diventare efficace, occorre portarla avanti in settori diversi dai progetti sociali, ovvero anche in attività che vanno su un mercato più propriamente privato.

Nel settore sociale abbiamo comunità di accoglienza per minori e per migranti nordafricani e due comunità sanitarie residenziali terapeutiche per persone con disturbi mentali che abbiamo avviato quando l'ASL di Locri veniva commissariata per 'ndrangheta, proprio per dimostrare che l'etica funziona nella sanità e può dare anche ottimi risultati.

In settori che vanno su un mercato più propriamente privato abbiamo dato vita a un *tour operator* di turismo responsabile, denominato "I viaggi del Goel", che organizza pacchetti turistici di *incoming* in Calabria con quelle aziende turistiche (hotel, ristoranti) che dicono apertamente "no" alla 'ndrangheta, che non vogliono assolutamente sottomettersi e che quindi spesso subiscono delle aggressioni. Noi siamo in aperta polemica con le politiche di sviluppo turistico della nostra regione, che puntano a scimmiettare modelli assolutamente estranei alla tipicità del nostro territorio e nei confronti dei quali difficilmente potremo essere competitivi. Noi non perseguiamo il modello "Rimini" come sviluppo turistico della Calabria, ma puntiamo sul turismo responsabile. Secondo noi, la Calabria potrebbe diventare un mega distretto di turismo responsabile. E nel piccolo proviamo a farlo: con il nostro *tour operator* facciamo turismo ecologico-ambientale, enogastronomico biologico, culturale, religioso, sui temi della legalità nel mondo scolastico. Abbiamo recentemente preso in gestione un bene confiscato alla 'ndrangheta, trasformato in un Ostello stupendo a Locri. Il Comune di Locri, titolare del bene, aveva indetto una prima gara di appalto per affidare la gestione decennale gratuita di questo ostello agli enti *no profit* e la gara è andata deserta. A quel punto, quando il Sindaco ha deciso di riprovare la gara, ci siamo presentati come GOEL e l'abbiamo vinta. Ora trasformeremo la struttura in un eco-ostello di alta qualità incardinato in questi pacchetti di turismo responsabile. Purtroppo supponiamo ci abbiano "dato il benvenuto", a soli 10 giorni dall'annuncio dell'aggiudicazione abbiamo ricevuto infatti un danneggiamento del valore di circa ventimila euro. Ma ovviamente non ci fermeremo.

Un'altra attività del Gruppo è quella di GOEL Bio. Abbiamo raccolto gli agricoltori colpiti dalla 'ndrangheta ed abbiamo costituito la prima cooperativa di aziende agricole colpite dalla 'ndrangheta per dimostrare che l'etica è anche efficace. Qual è migliore situazione degli agricoltori vittime di 'ndrangheta per dimostrare che la loro scelta non è solo giusta ma è vincente sul mercato? Ovviamente questo ha comportato ricostruire la filiera di produzione, di trasformazione, di distribuzione.

E qui rispondo alla domanda di questa tavola rotonda: l'innovazione sociale sta davvero trasformando

l'economia e il lavoro della società?

Sì. Per esempio questa iniziativa di GOEL Bio ha fronteggiato non solo il problema delle aggressioni della 'ndrangheta alle aziende agricole, ma anche il problema dello sfruttamento strutturale del mercato agricolo. È stata licenziata da poco la legge sul caporalato ed abbiamo avuto modo di far notare che però riguarda solo un pezzo della filiera. Il fatto cioè di pagare legalmente gli operai agricoli implica interrogarsi sul prezzo che le catene di distribuzione pagano alle aziende agricole. Non si può, cioè, pensare solo all'ultimo miglio: bisogna pensare anche a quello che c'è prima. Le arance in Calabria vengono pagate fino a 5 centesimi al chilo ai produttori, così è impossibile rispettare la legge sul caporalato. Allora qual è l'azione che abbiamo fatto? Abbiamo ricostruito la filiera di distribuzione, abbiamo saltato i passaggi commerciali inutili; dobbiamo dare valore soprattutto a chi produce. Abbiamo efficientato la nostra rete produttiva. Alla fine siamo riusciti ad arrivare a corrispondere 40 centesimi al chilo ai nostri produttori, che non è solo otto volte di più di 5 centesimi ma è in genere il prezzo più alto pagato per le arance in Calabria. Dunque il prezzo più alto oggi è pagato proprio a quegli agricoltori che dicono no alla 'ndrangheta. Ergo: "mettersi contro la 'ndrangheta conviene", e questa è "l'etica che diventa efficace". Ma se i nostri agricoltori prendono 40 centesimi, li si può riunire attorno ad un tavolo e sollecitarli ad auto-dotarsi di un sistema di autocontrollo interno che bandisca dai nostri campi il lavoro nero. Questo protocollo prevede, per esempio, delle visite a sorpresa nei campi nei momenti della raccolta: se troviamo un solo lavoratore in nero, non solo c'è l'espulsione dell'azienda fuori dalla cooperativa - quindi addio 40 centesimi al chilo - ma ci sono pesanti sanzioni per "danno d'immagine" a Goel Bio da diecimila euro in su per ogni persona in nero che troviamo nei campi.

Può l'innovazione sociale trasformare anche l'economia? Assolutamente sì. Io non mi vergogno a dire che siamo partiti a capitale zero, cioè noi non abbiamo mai avuto del consistente capitale di rischio. Abbiamo tutto generato dal nulla. Per ognuna delle nostre attività c'è stato un momento in cui è andata in patrimonio netto negativo e sarebbe fallita se fosse stata la sola. Qual è stata la forza della nostra esperienza? Fare comunità tra imprese; in nome degli alti obiettivi di cambiamento del territorio abbiamo aiutato chi volta per volta era più debole, che veniva sostenuto dalle attività che andavano meglio; si scavallava così il periodo di difficoltà. Siamo arrivati qui solo perché eravamo insieme, solo perché c'era un meccanismo di mutualismo, di reciprocità e, perché no, anche di solidarietà tra le stesse imprese.

Per ultimo, ma non per importanza, c'è da fare una riflessione sulla misurazione dell'impatto sociale. Io credo che sia giusto misurare l'impatto sociale, perché è bene capire se le azioni condotte hanno poi l'impatto sociale che avevano promesso. Ci sono però alcune cose che è veramente difficile misurare. Noi per esempio cerchiamo di indurre anche gli stessi membri della 'ndrangheta a porsi la domanda - e qualcuno sta cominciando a porsi - "ma vuoi vedere che forse questi di Goel hanno proprio ragione?". Questo può

portare un processo di cambiamento culturale profondo che può davvero rinnovare la società. Ma questo come si misura con indicatori di impatto?

C'è un libro bellissimo che continuo sempre a consigliare a chi è cristiano e a chi non lo è, perché comunque c'è intuizione universale. L'autore è un pastore americano, Walter Wink, il libro si intitola "Rigenerare i poteri". Lui afferma una cosa molto interessante: ogni organizzazione umana, ogni istituzione umana, soprattutto se chiede cieca obbedienza ai propri aderenti, non può basare questa cieca obbedienza solo sul potere, sul denaro e sulla forza. Deve basarla su un sistema di trascendenza, cioè su idee che vanno oltre, che danno una visione della vita, ecc. Lui dice: distruggi questo sistema di idee, delegittima questo sistema di trascendenze e tu avrai già distrutto metà dell'organizzazione stessa perché distruggi le fondamenta attraverso cui viene "imbrogliata" un'intera generazione di persone, che non è lì solo a delinquere, ma è lì anche perché gli viene offerta una visione, che ovviamente è completamente fasulla.

L'innovazione sociale può trasformare? Assolutamente sì, perché il mercato non è vero che ha solo due vettori di competitività. L'ortodossia insegna che bisogna competere sul prezzo e sulla qualità. Bisogna competere anche su un altro vettore, che è sfuggito al buon Smith nella sua visione antropologica dell'uomo, è cioè il senso. Tutti, anche i cattivi, hanno bisogno di senso; e quando un prodotto, un servizio va sul mercato, oltre alla qualità ed il prezzo deve soddisfare anche il senso. Cosa fa l'innovazione sociale? Compete sul senso. Cosa fa l'etica? Compete sul mercato, sul senso.



Sono un imprenditore, faccio l'*head hunter*, ho fatto il direttore del personale, sono stato presidente di Federmanager Bologna. Questo lo dico più che altro per anticipare i ragionamenti che farò dopo, perché le attività che mi danno più soddisfazione sono altre. L'una è che da sei anni insegno all'Università a giovani laureandi in economia internazionale a trovare lavoro; l'altra, faccio volontariato con le suore di Maria Teresa di Calcutta la domenica sera in stazione. Queste due attività, all'interno del progetto di VISES "Manager Innovatori", mi hanno dato lo stimolo ed il materiale per poter preparare un progetto; l'idea che mi è venuta all'interno del progetto "Manager Innovatori" che abbiamo realizzato a Bologna è stata quella di coinvolgere altri manager per fare un progetto che si chiama "Conosci me stesso", che ha sostanzialmente un obiettivo: quello di agevolare le persone straniere a trovare più efficacemente lavoro. Poi, nell'evoluzione di questa attività nei mesi che si sono succeduti alla presentazione del primo progetto, abbiamo fatto un ulteriore approfondimento, che era quello che se uno sa gestire bene il "profilo professionale" dell'immigrato, riesce molto bene anche a gestire il profilo professionale del giovane o della persona che rimane senza lavoro, perché l'immigrato rispetto alle altre persone ha due gravi manchevolezze: la prima, che non parla l'italiano, la seconda che non ha referenze.

Da *head hunter*, cioè da selezionatore del personale, vedo che il vero problema nelle aziende, quando si vuole inserire qualcuno, è sapere se questa persona è quello che dice di essere, e molte volte capire quello che è. Sono due grandi problemi che sono trasversali a tutte le figure deboli. Questa è una delle cose che insegno all'Università a dei ragazzi molto preparati, all'interno di un corso internazionale del terzo anno di Economia e Commercio. Il mio esame consiste nel preparare questi ragazzi a fare appunto l'esame, che consiste in un colloquio di assunzione. Queste persone, che sono molto più preparate di quanto possa esserlo un extracomunitario, arrivano con un *curriculum* che fa pena e non sanno sostenere un colloquio. Il problema lo abbiamo pensato invece per quelle persone che arrivano, a volte dopo viaggi devastanti, e finiscono – sono diventato un esperto di questo argomento, che prima non conoscevo – all'interno degli SPRAR, che sono delle strutture di seconda accoglienza dove le persone rimangono mediamente un anno prima di avere i documenti per poi potenzialmente entrare nel mercato del lavoro.

In realtà finisce questo anno e finiscono in strada e a volte dalla strada cominciano a delinquere, perché queste persone durante questo percorso di acclimatamento nel nostro Paese o negli altri Paesi europei, non fanno altro che avere sostentamento dal punto di vista alimentare, dal punto di vista dell'abbigliamento e poi, in maniera volontaristica e poco organizzata, fanno corsi di italiano e corsi tecnici.

Quello che mi sta capitando adesso, portando avanti questo progetto, è di rendermi conto che alla fine di

questo percorso queste persone ne sanno come quando sono entrate ed è questo il vero problema. È un problema di metodo. Io riconosco la grande passione umanitaria che c'è a livello Caritas e a livello di molte (non di tutte) cooperative sociali nel gestire l'aspetto umanitario, ma nell'incapacità quasi sempre assoluta di gestire l'aspetto professionale. Le suore, la domenica sera, mi portano dei *curricula* e mi chiedono di incontrare queste persone. I *curricula* di queste persone sono assolutamente incomprensibili. Le persone che poi incontro, a valle di questi *curricula*, non sono assolutamente in grado di dire cosa vogliono fare e molte volte non sono in grado di dirlo perché non parlano neanche l'italiano.

Questo progetto, che si chiama "Conosci me stesso", mette insieme dei *manager* che hanno l'obiettivo di affiancarsi alle cooperative sociali per fare quello che queste strutture non sono in grado di fare, cioè aiutare queste strutture ed organizzazioni ad identificare le competenze di queste persone e a orientarle. Quindi, il progetto che abbiamo ideato e che stiamo realizzando come pilota prevede di intervistare in modo professionale la persona che si presenta, somministrare dei questionari di personalità e psicoattitudinali in lingua araba, inglese e francese in modo da poter capire queste persone che attitudini professionali possono avere in un momento successivo e costruire poi un percorso professionale che è fatto da corsi di italiano e di educazione civica obbligatori. Oggi mi capita di prendere molte volte il caffè con immigrati che troviamo per la strada, con il cappello in mano che chiedono i soldi; loro fanno corsi di italiano due volte alla settimana, se ci vogliono andare. Abbiamo anche l'assurdo del nigeriano che non fa il corso di italiano perché dice "siccome io parlo inglese e l'inglese è la lingua europea, siete voi italiani che dovete imparare l'inglese e non io che devo imparare l'italiano". Queste persone vanno anche in un certo qual modo reindirizzate, che è un concetto molto aziendale, poco solidaristico. Noi, cioè, dobbiamo mettere insieme la solidarietà con l'efficienza; l'efficienza dice che se tu vieni in Italia, devi seguire un percorso. Dal momento che non puoi lavorare, almeno puoi studiare e puoi impraticarti.

L'elemento molto interessante che, secondo me, è anche un elemento utile perché vuol dire che questo progetto può partire anche senza finanziamenti, è il fatto che dei *manager* pensionati o momentaneamente senza lavoro, possono sfruttare questa inattività lavorativa per diventare *tutor* professionali di queste persone. Nel progetto abbiamo infatti pensato che ogni immigrato deve avere un tutor che l'affianchi e che domani sarà la referenza dell'immigrato nei confronti dell'azienda.

Il problema, provato con altri progetti legati ai *manager* ma che vanno bene anche calati sulle persone di basso profilo, è che oggi l'azienda, in una misura percentuale probabilmente ridotta rispetto al passato, ha ancora bisogno di forza lavoro, più o meno qualificata. Non sa però come intercettarla; c'è oggi un grande disallineamento tra l'offerta che il mercato ha e la possibilità di poter recepire l'offerta corretta che l'azienda vuole. Questo perché sia il giovane che la persona senza lavoro che l'immigrato ha molte volte come bacino

di gestione del suo profilo professionale le società di lavoro interinale, che hanno tantissime qualità ma hanno, per un problema di tempi nel leggere il *curriculum* e di intervistare il candidato, scarse possibilità di poterlo centrare rispetto a una richiesta. Occorre avere invece una struttura che a monte elabora ed incontra la persona, ne fa un profilo professionale, insegna a presentarsi in modo corretto, ma soprattutto è in grado di certificare le attività che la persona ha svolto. Molte volte il curriculum di questi ragazzi cita il fatto che sanno fare i montatori meccanici; in realtà, soprattutto i nigeriani sanno smontare le macchine perché non ci sono i pezzi di ricambio in Nigeria, sono in realtà degli sfasciacarrozze. Se io li identificassi come tali e non come meccanici, probabilmente troverebbero lavoro.

Per contro, ci sono dei progetti che stiamo elaborando e che possono dare un utile contributo perché c'è, ad esempio, una società di Parma che sta puntando a fare un'*Academy* per gestire soprattutto dei profili di immigrati, perché è un'azienda che fa macchine automatiche; io che ho lavorato in aziende per macchine automatiche, so che una delle figure che costa di più è il montatore esterno, cioè quello che va in certi paesi a montare. A volte è più facile dare competenze tecniche ad una persona che non ha competenze di tecniche che insegnargli l'arabo o abituarlo a vivere per lunghi mesi in paesi disagiati a montare queste macchine nel territorio. Quindi, molti parlano del conflitto sociale, cioè la guerra tra poveri; è meglio prediligere l'italiano allo straniero. Penso che molte volte si possa risolvere nel vedere che certi lavori li può fare soltanto lo straniero rispetto a certi lavori che giustamente può fare solo l'italiano. Il problema è rimettere a lavorare una certa percentuale di queste persone. Nel progetto si prevede che molte attività possono essere inizialmente gestite da gruppi di lavoro o anche da cooperative che hanno a capo un italiano: non perché vogliamo fare una differenza di cultura, ma perché la persona conoscendo la lingua ed il territorio, magari è in grado di gestire gruppi di persone che possono essere preparate a disboscare il territorio, a fare lavori manuali, a fare lavori faticosi che i nostri connazionali magari non sono più in grado di fare, quindi cercare di mettere insieme questo tipo di esperienze per coprire una mancanza che vediamo tutti i giorni.

Questa settimana mi sto muovendo su due attività: una, intervisterò 25 immigrati che hanno finito il percorso in un centro di accoglienza di Bologna che gestisce circa 500 persone, e tratteremo il risultato finale di questo percorso, che io suppongo non sarà estremamente positivo, nel senso che se sono come quelle che ci sono state fino ad ora, sono persone che molte volte parlano a malapena l'italiano e non hanno la minima consapevolezza del lavoro che potrebbe attenderle. Sulla base di questo, costruiremo invece un rapporto con le aziende, in cui chiedere alle aziende di dichiarare realmente le attività in cui sono carenti e sulla base di questo andiamo a focalizzare dei profili professionali che possano essere dati a queste aziende. Sempre in settimana, mi incontrerò con il Presidente di una grossa società di lavoro interinale che opera soprattutto nell'ambito di Bologna, perché nell'ottica che questi devono essere progetti autosostenibili,

ritengo che sia un grande vantaggio anche di *marketing* e di gestione del cliente poter dire ai propri clienti aziende che hanno bisogno di figure a volte di basso profilo, che le figure che sono in grado di procurare loro sono figure che sono state selezionate in un certo modo, hanno un *tutor* che può raccontare la loro storia professionale all'interno dell'Italia, hanno fatto percorsi, perché il progetto prevede anche dei percorsi professionali mirati, focalizzati a quel tipo di attività. Quindi, da un lato l'obiettivo non è quello di vendere o di creare qualcosa di nuovo; è un po' come diceva il dottor Panzarani, cioè avere un'idea diversa, vedere il mondo del lavoro e studiarne uno che può avere un obiettivo non nell'arricchimento assoluto ma nel dare a tutti un giusto reddito e la possibilità di ritrovare nel lavoro la loro realizzazione.

Aggiungo che nella stazione, quando porto da mangiare ai poverelli, vedo un 50% che sono italiani; sono persone che finiscono velocemente in strada magari a causa di una separazione e magari a causa del fatto che l'azienda è fallita ed ha carenza di un tessuto sociale. Un'altra cosa che abbiamo notato è che queste persone o si recuperano nell'arco di quattro mesi o sono destinate a fare quel tipo di vita, perché alla fine entrano in una sorta di *loop* dal quale non riescono ad uscire perché si finisce a vivere in una sorta di inedia in cui uno quasi si vergogna a ripartire. È un obiettivo dove i *manager* possono trovare anche un elemento di riflessione importante, perché essere *manager*, come essere imprenditore o essere ricco dipende sicuramente da impegno ma è anche un fatto di casualità. Credo che ogni tanto, fermarsi e vedere che il mondo intorno a noi non è fatto soltanto di grandi sale luminose con gente elegante, ma è fatto di gente dalla quale si può anche apprendere molto, sia uno stimolo importante anche per riprendere un po' più di energia e fare qualcosa che abbia un significato e trovare sicuramente degli stimoli economici.

L'idea è di creare *manager* che possano affiancarsi alle strutture per insegnare a fare un mestiere che oggi non sanno fare, non per loro colpa ma perché nessuno glielo ha spiegato, arrivando ad inserire tutti questi *curricula* in un modo strutturato in un unico *database* che diventerà uno strumento che potrà essere interrogato dalle società di lavoro interinale e dalle aziende per trovare la persona giusta. Questo è un servizio che verrà pagato e che servirà a sostenere questo progetto.

Sono d'accordo sul fatto che produrre senso è sicuramente la cosa di cui c'è più bisogno ed è la più difficile. Vista l'ora e visto il racconto del ristorante calabrese ed anche dei pasti alla sera, vorrei fare poche riflessioni. Intanto ringraziando Rita Santarelli per questa idea e poi tutti voi, soprattutto gli studenti che hanno ascoltato con attenzione. Io sono al Bambino Gesù per caso. Vengo da un'esperienza diversa. Ho studiato qui, ho lavorato in Telecom; prima Panzarani ha ricordato le vicende della Reiss Romoli; mi ha aperto il cuore, ma ha anche riaperto una ferita perché Telecom è una delle vicende più gravi della storia di questo Paese dal punto di vista industriale e secondo me bisogna avere il coraggio di raccontarlo, di dirlo ai giovani, di andare a leggere che cosa è accaduto. Attenzione a non dimenticare, perché è uno scandalo che si è realizzato sotto gli occhi di centinaia di *manager*, di politici, di persone colluse. Oggi Telecom dà al suo Amministratore un MBO di diverse decine di milioni se manda a casa le persone. È libera di farlo, sono le regole del mercato ma attenzione perché i sistemi devono essere coerenti; se non stanno in piedi, poi l'incoerenza abilita anche a fatti gravi come quelli ai quali si assiste in Calabria.

Dopo questa esperienza, sono stato in Poste: un'azienda straordinaria, bellissima, anch'essa complicata, sofferente, tribolata. Anche quello è stato un osservatorio privilegiato: vedere un "carrozone" che fatica a riconoscersi azienda sociale per definizione; un'azienda che contatta tre milioni di persone ogni giorno tra sportellisti e portalettere, quindi vive il Paese, lo osserva, lo ascolta. Un giorno con il presidente del CENSIS De Rita provammo a dire "vogliamo osservare il Paese dalla parte degli sportellisti, questi 70 mila operatori che tutti i giorni parlano con la gente"? Perché non misuriamo la salute del Paese con i loro occhi? Ho visto nascere la responsabilità sociale in Poste; non era solo bello ma anche utile, conveniva. Oggi Poste fa tanto. Questa mattina ho sentito una bellissima rassegna che dice: aiutiamo i ragazzi rifugiati. Vedete, quando il seme poi produce fatti...

Sono uscito da Poste ed ho messo insieme una rete di altruismo strutturato che vuole smontare l'idea che si è altruisti solo per convenienza; anche per convenienza, ma non solo per convenienza. Ho iniziato a fare questa esperienza, poi un giorno è arrivata una chiamata di una signora che aveva letto su LinkedIn che non ero più in Poste: "sto cercando il nuovo Capo del personale del Bambino Gesù perché il rinnovamento che il Papa sta realizzando tocca anche la sanità religiosa". La sanità in generale è in difficoltà, ma la sanità religiosa è in una crisi importante. Il Bambino Gesù rappresenta un'eccellenza ma con una governance da rivedere. Incontro la Presidente Mariella Enoc e mi dice: io vorrei mettere qui dentro un po' di regole e soprattutto far tornare il sorriso alle persone.

Nell'Ospedale Bambino Gesù non si sorrideva più. Grande eccellenza, con numeri da capogiro. Il più grande ospedale d'Europa, con decine di migliaia di bambini curati all'anno, trentamila degenze, trapianti di tutti gli organi; l'unico ospedale con tutte le specialità pediatriche. Ma c'era un clima negativo, corruzione, anche morale. E non si badava tanto al sottile. Anche nella gestione delle persone.

Nelle organizzazioni questo accade, lo dico anche ai giovani. Attenzione, forse lo avete già capito, immaginate cosa si prova a vedere un genitore che torna da un colloquio in cui gli dicono che ha perso il lavoro. È dura. Non so se avete mai parlato con una persona che ha appena perso il lavoro, che piange in un modo vergognoso; è una cosa brutta. Abbiamo iniziato a parlare con le persone e si è instaurato un sodalizio. Abbiamo cominciato a capire che cosa non andava, perché non si sorrideva, perché si aveva paura. Perché le regole di ingaggio erano quelle della gestione del potere, potere di tutti i tipi: potere informativo, potere economico, potere del ruolo, potere di rapporti condizionati. Quindi abbiamo provato a costruire un'idea di comunità. È risuonata molte volte oggi questa parola. Abbiamo fatto un percorso molto bello di formazione, ma soprattutto di ascolto ed abbiamo permesso alle persone di parlare. In questo momento c'è un percorso che coinvolge 700 persone, che si incontrano in gruppi: medici, infermieri, amministrativi, tecnici. Parlano e quando vanno via dicono: ero arrabbiato perché avevo da fare; ogni volta che vado via da questo incontro, da questi gruppi, mi sento in pace, sto più tranquillo, ho capito che posso confrontarmi, che posso dire la mia. L'esperienza di innovazione sociale in un ospedale come il nostro è difficile da racchiudere in pochi minuti. Vi offro un'immagine: l'immagine molto forte, per alcuni troppo forte, di un genitore che perde un figlio. Nonostante i numeri che vi ho detto, mediamente nel nostro ospedale, muoiono decine di bambini l'anno. Ogni volta è una tragedia. L'immagine del genitore che perde un figlio, è un'immagine dura, molto dura, perché è inconsolabile. Guai avvicinarsi e dire ad un genitore "stai tranquillo, sta in cielo tra gli angioletti". Non esiste nella lingua italiana e, penso, in nessuna lingua al mondo una parola che identifichi un essere umano che ha perso un figlio. Si può perdere un genitore, si può perdere un compagno, ma non c'è l'equivalente di orfano o vedovo. L'umanità non l'ha mai accettato. Questa è la prima immagine. La nostra gente si allena ad ascoltare. Il modo più serio, a volte di parlare....

La seconda immagine è quella di un giovane che non è malato ma sta male. È una cosa ben diversa. Noi abbiamo deciso di fare questo documentario, insieme a Simona Ercolani, con Rai Tre. Siamo stati molto in dubbio con il Presidente se fare questo documentario. Una cosa diversa da "Braccialetti rossi", che è stato sicuramente un bellissimo prodotto. Questi ragazzi stanno male per davvero e due di questi dieci sono andati in recidiva mentre andava avanti la produzione. Quando abbiamo deciso di fare questa cosa, siamo rimasti colpiti dalla testimonianza di questi ragazzi che hanno accettato, si sono proposti ed hanno detto: "Io non sto solo male, io sto anche male, altrimenti io non potrei vincere la battaglia contro il male". Un ragazzo

malato di leucemia a volte non ce la fa. Oggi nella maggioranza dei casi si salva, è una cosa straordinaria. Quando un ragazzo dice “Io sto anche male”, dà uno schiaffone a quelli che invece stanno bene e dicono che non stanno tanto bene, che stanno male. È una lezione che ti dai tutte le mattine. Per questo, spesso, mi butto in un reparto e gioco e scherzo con questi ragazzi; sono lezioni strepitose.

Arriviamo ai volontari. Che fanno i volontari in un posto del genere? Occupano degli interstizi preziosissimi, perché sono fuori dal ruolo istituzionale. Non sono genitori che vivono una sofferenza atroce, soprattutto nei casi gravi; non sono medici, che sono figure complicate. Chi di voi qui in sala è medico, può immaginare cosa significhi. I medici e soprattutto i chirurghi, hanno personalità complicatissime; sono persone che debbono riuscire a rimanere professionali di fronte ad una sofferenza difficilissima da gestire. Quando stanno al tavolo operatorio per otto, dieci, quattordici ore, ogni due ore si danno il cambio, vanno ad avvisare la famiglia sull'operazione.

Dicevo dei volontari: fanno un lavoro molto importante, da noi ce ne sono più di mille che si sono stratificati negli anni. Le associazioni che lavorano per il Bambino Gesù sono circa 120 e VISES è una di queste – grazie ancora Rita – e svolgono un ruolo molto importante, soprattutto perché portano una cultura diversa. Occupano quello spazio che è davvero importante: i momenti in cui si oscilla, si perde la speranza, si ha timore di non farcela; ma soprattutto portano l'esperienza del contesto perché chi vive in un ambiente così, può perdere il rapporto con il contesto. Anche qui aggiungo a tutte le cose che condivido che chi fa volontariato – oggi ne abbiamo parlato poco – porta valore economico, organizzativo, ma soprattutto sociale. L'ultima immagine che vi offro è questa, avendola vissuta anche in altre esperienze. Io credo molto nella responsabilità sociale. Molte imprese se ne fanno pregio, ma non ci siamo ancora. Penso che la cultura della responsabilità sociale non produce ancora urto, non produce cambiamento politico. La politica ed il *management* sono molto indietro.

Detto questo, credo però che questa sia la direzione, perché le organizzazioni muoiono veramente se non hanno senso; muoiono anche se hanno conti buoni in bilancio. Sono aziende senza anima. E quindi credo che tutti quelli che si occupano di questi temi – gli operatori che sono qui e tanti altri che hanno fatto e fanno cose straordinarie – debbano avere la consapevolezza che le aziende e le organizzazioni che danno valore all'innovazione sociale sono soprattutto organizzazioni coraggiose, perché se non è una mano di bianco, fare una scelta di innovazione sociale significa mettere la faccia, fare una scelta. Ci vuole coraggio nel tempo, altrimenti è solo un'attenzione alla sensibilità reputazionale. Quanto è importante la reputazione di un'organizzazione? Tantissimo.

Nella mia esperienza ho osservato che alcune organizzazioni illuminate fanno questa scelta e diventano più forti perché allenano le persone a stare sulla soglia. “Sulla soglia” è un'immagine che a me piace perché la

soglia è un punto di snodo, non sei dentro, non sei fuori. È come un cameriere che accoglie in un ristorante; è come un padrone di casa che sorride ad una persona che non conosce. Stare sulla soglia vuol dire auspicare che la diversità sia un valore. Le aziende che fanno la scelta di fare innovazione sociale sono più forti perché si allenano alla diversità, si allenano all'ascolto vero, si allenano a prendersi carico delle crisi. Ci sono aziende che non sono in grado di gestire le crisi, perché quando arrivano, non hanno memoria di crisi gestite e superate. L'auspicio è che i decisori politici, i *manager* della grandi aziende e anche le associazioni portino esperienze positive di realtà che sanno di stare sulla soglia e che raccontano a chi ancora non ha fatto questa esperienza che allenarsi all'inclusione non è solo una scelta bella: è anche una scelta conveniente.

Mi è stato chiesto di effettuare un intervento conclusivo. Non è quello che farò, perché concludere vuol dire chiudere, circoscrivere, mentre io penso che su questi temi occorra tenere viva l'attenzione e bene aperti gli occhi. Abbiamo avuto una giornata ricca di spunti sui quali dobbiamo continuare a riflettere. Quello che farò è aggiungere qualche commento sulle teorie, implicite o esplicite, alle quali facciamo riferimento quando impostiamo i nostri progetti di innovazione.

La prima riflessione che vi propongo è questa. Da quando lavoro nel nord-est, mi pongo costantemente una domanda: Come è stato possibile che questa regione, che era la più povera del nord, sia oggi diventata la seconda regione industriale d'Italia? E come è possibile che siano stati investiti tanti quattrini per la Cassa del mezzogiorno e lo sviluppo del sud, che non hanno minimamente ridotto il divario con il nord? Ne ho parlato con economisti, sociologi ed antropologi, ma non ho trovato ancora una risposta soddisfacente. So però con certezza che la storia dell'intervento per lo sviluppo economico e culturale delle aree sottosviluppate è in Italia, in larghissima misura, una storia di fallimenti.

Quando la caduta del muro di Berlino ha sanzionato simbolicamente la vittoria dell'economia di mercato sull'economia pianificata, alla maggioranza dell'opinione pubblica è apparso inevitabile il progressivo ritirarsi dello Stato dall'economia e dalla società, e dopo gli entusiasmi e le illusioni degli anni Sessanta e Settanta, con la crisi sempre più evidente del dirigismo economico, è diminuito l'interesse alla riflessione teorica sulla pianificazione dello sviluppo. La mia impressione è che, consapevolmente o inconsapevolmente, quando affrontiamo un progetto di sviluppo economico, sociale, culturale, facciamo riferimento a teorie, spesso implicite, di un inaudito semplicismo. Ho provato a riassumere quali sono le caratteristiche di queste teorie del cambiamento e a cercare di individuare le caratteristiche essenziali di teorie più adeguate alla complessità dei fenomeni indagati. Il paradosso di fronte al quale mi sono trovato è questo: mentre i decisori politici e gli operatori dello sviluppo continuavano imperterriti a riferirsi a teorie semplicistiche sempre più palesemente inadeguate, i teorici del cambiamento elaboravano modelli sempre più sofisticati e più idonei a spiegare la complessità dei fenomeni in gioco.

Vi riassumo succintamente gli elementi fondamentali delle teorie implicite alle quali fanno riferimento gli interventi tradizionali falliti. In primo luogo, la chiave di lettura utilizzata correntemente è la teoria economica: la politica dello sviluppo, cioè, si avvale in larga misura di leve economiche e alle agenzie dello sviluppo viene tradizionalmente affidato il compito di amministrare incentivi economici. Il postulato di questa strategia è che gli interessi e le motivazioni che costruiscono la storia siano solo e prevalentemente

economici. Le concezioni dell'arretratezza e dello sviluppo a cui si fa implicitamente riferimento sono quelle proprie del paradigma economico neoclassico, che interpreta lo sviluppo come un processo governato da leggi universalmente valide. L'arretratezza dipende dalla mancanza di risorse o condizioni – capitale umano, infrastrutture, sistema finanziario moderno, supporti tecnici e organizzativi, sicurezza, ordine – che lo sviluppo richiede sempre e in ogni luogo. La politica colma queste carenze procurando i fattori che il mercato non riesce ad offrire. I fattori carenti possono essere importati perché se ne dà per scontata la trasferibilità. Quali che siano i fattori dello sviluppo sui quali viene posto l'accento (capitale, direzione, tecnologia), le politiche e le pratiche sono fondate tutte su una sorta di meta teoria del cambiamento programmabile, cioè sul presupposto che il cambiamento si può programmare. Questa concezione è basata a sua volta sull'assunto che la programmazione dello sviluppo è un'attività analitica volta a individuare i fattori localmente carenti rispetto ad un modello precostituito, idonea a identificare, sulla base di criteri di razionalità formale, il modo più efficace per promuovere lo sviluppo voluto.

In sintesi, quali sono le premesse concettuali su cui sono fondate le politiche dello sviluppo? Il riferimento prevalente alla teoria economica, l'universalismo dei modelli, la trasferibilità dei fattori, la programmabilità del cambiamento sociale e la concezione illuminista della pianificazione come attività intellettuale governata da razionalità formale.

Un approccio che invece tenga conto delle concezioni più complesse e problematiche dello sviluppo, elaborate dagli studiosi della società, dovrebbe contrapporre a queste premesse teoriche che ho appena elencato il seguente quadro di riferimento, che ho visto emergere in molte delle esperienze che ho sentito qui raccontare. In primo luogo, lo sviluppo è un processo le cui condizioni e motivazioni possono essere compiutamente analizzate solo in un'ottica squisitamente interdisciplinare. Lo sviluppo è un processo unico ed idiosincratico. La lista dei fattori non è sempre la stessa. Una strategia di promozione non può fondarsi unicamente sull'offerta delle risorse carenti, ma deve analizzare e creare le condizioni che rendono il processo governabile dagli attori nel suo contesto naturale.

Secondo, al concetto di trasferimento – fondamentale nella teoria del cambiamento programmabile - occorre sostituire il concetto più realistico di traslazione. Qui faccio riferimento a quella che viene chiamata *Actor-network theory*, del filosofo francese Bruno Latour, che io trovo estremamente appropriata per spiegare ciò che davvero accade.

Ogni *input* che è inteso ad ottenere un esito, viene traslato dagli attori sistematicamente. Qualsiasi cosa si propaga nel tempo e nello spazio, ma è nelle mani delle persone, che la possono lasciar cadere, la possono modificare, deviare, tradire, aggiungervi qualcosa o appropriarsene. Traslare significa tradurre ma anche trasportare, modificare, creare legami che prima non esistevano e che modificano sia chi trasla, sia chi o

ciò che viene traslato in una rete eterogenea di componenti umane, tecnologiche, di relazioni tra esseri umani e idee, idee ed oggetti, comportamenti e oggetti. La concezione del cambiamento come traslazione implica la consapevolezza della imprevedibilità, arbitrarietà, casualità, irrazionalità nei cosiddetti processi di trasferimento e la consapevolezza dell'importanza degli effetti inattesi rispetto a quelli programmati.

L'analisi delle esigenze e l'elaborazione di un programma di sviluppo non sono attività puramente intellettuali, volte a scoprire realtà oggettive o soluzioni inconfutabili. Non implicano ricerche algoritmiche che selezionano mezzi ottimali per realizzare fini prestabiliti, ma sono processi dialogici e negoziali, nei quali si combinano visioni diverse della realtà, interessi diversi e preferenze valoriali. Il risultato non è il frutto di un'unica mente analitica o di una unica mano ordinatrice, ma una rappresentazione collettiva condivisa che nasce da negoziazioni e comunicazioni tra tutti coloro che sono portatori di interesse nei confronti del progetto. Quindi, chi promuove o programma lo sviluppo culturale, economico, sociale mobilita una rete di relazioni e di scambi, canalizza energie, disvela e integra attese e opportunità che esistono e si connettono, indipendentemente dal suo potere e dalla sua volontà. In definitiva svolge un ruolo che può essere metaforicamente assimilato a quello di un *landscape gardener*, un architetto di giardini. È questa l'immagine che mi è venuta in mente dopo aver ascoltato molte delle relazioni di oggi. L'architetto di giardini è una persona che attribuisce altrettanta importanza alle condizioni strutturali preordinabili e alla creazione di spazi per uno sviluppo spontaneo della vegetazione.

A mio avviso, riflettendo sulle esperienze che ci sono state raccontate, è possibile cogliere innumerevoli spunti che fanno implicitamente riferimento a queste teorie più complesse, che possono servire a rendere più efficaci i nostri sforzi. Infine, mi complimento con tutti gli architetti di giardini che ho sentito parlare oggi, per i meravigliosi giardini che stanno costruendo, con l'umiltà di sapere che non potranno governare autocraticamente il processo da cima a fondo, ma potranno ottenere molto di più assecondandone l'evoluzione naturale e valorizzando il contributo inatteso degli altri, del caso e della fortuna.



