BENE COMUNE



LA RIVISTA

7/8 2014

Start (me) up

La progettazione sociale può creare nuovo lavoro?



Paola Villa | 14 Luglio 2014

Non si darà progettazione sociale capace di innovare e creare nuovo lavoro se non si esce fuori da relazioni e pratiche consolidate. E anche nelle grandi organizzazioni la differenza la fanno le persone con la loro capacità di passione, ideazione e generazione

Si progetta ogni volta che serve immaginare o creare qualcosa che non esiste, ogni volta che c'è da gestire un problema o incidere su una situazione.

La progettazione sociale può essere uno dei modi utili per creare nuovo lavoro ed i fondi strutturali europei sono lo strumento principale da cui passa oggi quest'opportunità. **Ma progettare non risolve i macro problemi**. A volte crea le condizioni per l'emergere di soluzione o attiva innovazioni specifiche. A volte intercetta fondi con attività approssimativamente definite che servono prioritariamente a sostenere il funzionamento quotidiano. D'altra parte il fondo strutturale *deve essere "addizionale", deve andarsi ad aggiungere ad altre risorse proprie ordinarie mentre spesso finisce per sostituirvisi.*

Come dire che con fondi straordinari si creano condizioni per posare binari sui quali poi potranno correre treni. Ma se l'ordinario non esiste, parte dei fondi straordinari saranno destinati al treno e al termine dello straordinario tutto si ferma. E dopo i i binari inutilizzati si intercetteranno fondi per un aereoporto inutilizzato. Fuori metafora, il rischio è lo spreco, **la distrazione di fondi ma anche l'aumento di domanda senza miglioramento dell'offerta,** senza continuità e visione di insieme.

L'innovazione passa dal "come"

Ma pur nella consapevolezza delle criticità, cogliere l'opportunità dei fondi strutturali europei è inevitabile. Un interessante documento richiama le sette innovazioni per un uso efficace dei fondi e contiene indicazioni utili sia a livello micro che macro:

– **risultati attesi** (saper dire in anticipo cosa si mira a realizzare misurandolo in termini di impatto prodotto sulla vita dei cittadini: spostare l'attenzione dall'azione che si attiva all'effetto che si raggiunge)

– **azioni** (da indicare in termini puntuali ed operativi)
– **tempi** (vincolanti ed esplicitamente associati al soggetto che ne è responsabile)
– **partenariato** (sia in fase di programmazione che di attuazione)
– **trasparenza** (da esercitare secondo il metodo Open Coesione)
– **valutazione** (non semplice controllo della regolarità formale ma analisi degli effetti prodotti)
– **presidio nazionale** (sistema di monitoraggio sistematico che comprenda assistenza e affiancamento strutturato in ordinarietà e situazioni critiche).

In altre parole "*per aspirare a trasformare la realtà (...) l'individuazione dei risultati desiderati deve essere effettuata prima di scegliere quali azioni finanziare e mettere in pratica*". Si tratta di un requisito ovvio, eppure nella pratica comune quasi mai rispettato.

L'intenzionalità strategica: dove si vuole andare
Il metodo è importante ma, ovviamente, non basta. Perché l'azione produca effetti è necessario sapere dove si vuole andare. Ed è un peccato che ad Europa 2020 non sia ancora seguito un Italia 2020. Ma anche in questo senso la programmazione europea ci aiuta obbligandoci a definire (a diversi livelli e in modo condiviso) i nostri obiettivi. Dopo di che, a partire dall' Accordo di parternariato, si crea un sistema a matriosca tra livello europeo, nazionale, regionale e settoriale. Il quadro non è semplice ma tenerlo presente aiuta ad inserire la singola progettualità nel convergere degli sforzi comuni.

Ragionando sul livello nazionale se si vuole creare nuovo lavoro l'obiettivo tematico principale da tenere presente è **l'obiettivo 8: Promuovere l'occupazione sostenibile e di qualità e sostenere la mobilità dei lavoratori** che individua 10 risultati attesi che si focalizzano su specifici *segmenti di popolazione* (giovanile, femminile, anziana, immigrata, di soggetti svantaggiati, di disoccupati di lunga durata), su alcune *misure* (misure attive e preventive sul mercato del lavoro, orientamento, consulenza; apprendistato, tirocini, promozione di autoimpiego e auto impreditorialità, conciliazione tra vita professionale e vita privata), su alcuni *strumenti* (i servizi al lavoro) ed un *contesto* (lavoro extra agricolo in aree rurali).

Ma va tenuto presente anche **l'obiettivo 3 Promuovere la competitività delle piccole e medie imprese** che mira al rilancio degli investimenti, allo sviluppo occupazione in aree di crisi, all'internazionalizzazione delle imprese, all'accesso al credito. Di nuovo, con particolare attenzione all'ambito dell'agricoltura ma citando anche le attività economiche a contenuto sociale.

Così come va considerato **l'obiettivo 9 Investire nell'istruzione, formazione e formazione professionale per le competenze e l'apprendimento permanente**. Con vari risultati attesi tra cui l'accrescimento delle competenze della forza lavoro e agevolazione

della mobilità, l'inserimento lavorativo, percorsi formativi connessi alle domande delle imprese e il rilascio di qualificazioni inserite nei repertori regionali o nazionale. All'interno di questo quadro, a seconda delle proprie competenze e specificità del territorio si può provare ad immaginare la propria progettualità sociale per creare nuovo lavoro.

L'innovazione sociale: una pratica efficace e sostenibile di una idea

Chiaro il metodo, gli obiettivi, con fondi tutto sommato disponibili, cosa fa davvero la differenza e rende una progettualità sociale capace realmente di raggiungere i risultati attesi? Probabilmente la capacità di innovare socialmente. Il Libro bianco dell'Innovazione sociale definisce "*innovazioni sociali le nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che soddisfano dei bisogni sociali (in modo più efficace delle alternative esistenti) e che allo stesso tempo creano nuove relazioni e nuove collaborazioni. In altre parole, innovazioni che sono buone per la società e che accrescono le possibilità di azione per la società stessa*".

L'innovazione sociale quindi non è solo una cosa nuova. Non è nemmeno solo un'idea, magari radicale. E' una pratica innovativa. E' un'idea di modello, prodotto o servizio alla prova dei fatti.

Saper attivare progettualità sociale in grado di produrre nuovo lavoro ha quindi a che fare con l'avere un'idea di impresa o di modello o di servizio per il lavoro e con il provare a metterla in pratica in modo efficace e sostenibile. Efficace: capace di funzionare meglio delle soluzioni esistenti, di generare valore per la società e capace di dimostrare entrambi gli aspetti. Sostenibile: in grado di attivare l'imprenditorialità che permetta di trovare forme di sostentamento.

La progettazione sociale processo di contaminazione e cambiamento

E' quindi chiaro che una progettazione che punta ad essere innovazione sociale per creare lavoro non può essere un movimento solitario e autoreferenziale. E' la costruzione di una rete di parternariato e collaborazione basata su due assunti: 1) *non ci sono soggetti privilegiati* (per storia, dimensione, radicamento, autopercezione o riconoscimeto esterno) più idonei di altri nello sviluppare buona progettazione sociale e pratiche di innovazione sociale. 2) *le esperienze più interessanti sono frutto della collaborazione tra attori diversi appartenenti a mondi diversi* con esperienze e anche sistemi valoriali e culture diverse. Che sanno trovare un allineamento di interessi nella reciproca complementarietà per il raggiungimento dell'obiettivo comune.

Non si darà progettazione sociale capace di innovare e di creare nuovo lavoro se non si esce fuori dagli schemi, da relazioni e pratiche consolidate. E, anche nelle grandi organizzazioni, la differenza la fanno le persone. La loro capacità di passione, ideazione, di creazione e generazione. Nessuna idea nasce dal vuoto asettico. E la capacità di comunicare e connettere sono prerogative umane indispensabili anche all'interno delle

organizzazioni.

Per questo, sostituendo “organizzazione” ad “azienda”, è interessante il rovesciamento comunicativo delle 95 tesi del Manifesto Cluetrain. “*Le organizzazioni:*

– che parlano il linguaggio dei ciarlatani già oggi non stanno più parlando a nessuno.
– che non capiscono che i loro mercati sono ormai una rete tra singoli individui, sempre più intelligenti e coinvolti, stanno perdendo la loro migliore occasione.
– dovrebbero rilassarsi e prendersi meno sul serio. Hanno bisogno di un po’ di senso dell’umorismo. Avere senso dell’umorismo non significa mettere le barzellette nel sito. Piuttosto, avere dei valori, un po’ di umiltà, parlar chiaro e un onesto punto di vista.

In rete

Redazione | 11 Luglio 2014

Acli, Il lavoro non è finito. Un economia per un lavoro buono e giusto in Acli.it

Mauro Magatti, Lavoro, opera, azione in Generativita.it

Ricerca Gi Group, Giovani e lavoro: una visione disincantata in Gigroup.it

Alessia Maccaferri, Il lavoro che nasce dall'innovazione, in IlSole 24ore, 11 maggio 2014

Ivana Pais, Il coworking cambia il lavoro in in Cattolicanews.it

Dario Banfi, Intervista ad Enrico Moretti: "Innovazione garanzia di lavoro", in Corrierecomunicazioni.it

Panorama, L'Italia riparte dall'Italia. Viaggio nelle eccellenza che possono rilanciare il Paese, in Panoramaditalia.it

Alberto Clementi, Territorio: una risorsa per lo sviluppo in Treccani.it

Future Forum 2013, Intervista ad Enzo Rullani. Produrre valore nel contesto globale, in Youtube.com

Generare sviluppo locale



Giuseppe Notarstefano | 11 Luglio 2014

Lo sviluppo dei territori è connesso sempre più alla crescita di comunità "generative", capaci di promuovere il capitale umano e sociale delle persone, base essenziale per realizzare processi istituzionali più inclusivi. In questo senso il nesso tra responsabilità e autonomia va ripensato alla luce di una configurazione poliarchica delle istituzioni che chiama le politiche pubbliche a costruire una relazione più stretta tra sviluppo locale, democrazia partecipativa e innovazione sociale

Lo sviluppo è un processo di mobilitazione e attivazione di tutte le risorse presenti in un territorio, e lo stesso territorio è non solo la delimitazione di uno spazio geografico, ma il risultato di una complessa interazione di relazioni di varia natura (sociale, culturale, economica, etc..) formali ed informali, orientate al mercato (produttive) o meno.

In breve è possibile affermare che il territorio è *lo spazio trasformato dall'azione sociale*, ed è proprio dentro tale perimetro che si generano (e si ri-generano) i fattori della crescita e dello sviluppo locale. Stiamo vivendo una fase particolarmente critica (ma non per questo meno feconda) per la dimensione locale: **gli effetti della crisi condizionano i processi di distribuzione e redistribuzione delle risorse**, è aumentata la mobilità delle persone e la conseguente modificazione dei livelli di dotazione del capitale umano, la crisi ambientale condiziona la frontiera di utilizzo del patrimonio naturale ridefinendo continuamente i livelli di dotazione e le condizioni di esternalità sulla produzione.

La crescita delle discontinuità e delle disuguaglianze, a livello personale e territoriale, è l'evidenza empirica riscontrabile rispetto a molti fenomeni di natura sociale ed economica. *Polarizzazione delle risorse, mobilità demografica e crisi ambientali rischiano pertanto di divenire le pressioni esterne di ogni pattern di crescita locale*, la soggettività e il protagonismo dei c.d. attori locali è fortemente messo alla prova.

Il tema della messa a valore e dell'attivazione produttiva delle risorse deve fare i conti sempre di più sia con l'orizzonte della sostenibilità dei processi produttivi, sia con la dimensione competitiva globale che non consente visioni corte o ambiti strategici limitati: il settore turistico in tal senso è abbastanza esemplificativo. **La crisi però è anche una**

preziosa occasione – al di là di facili retoriche o di ingenue visioni riduttiviste – **per ripensare stili di vita e modelli di sviluppo**. *Per ri-centrare lo sviluppo umano sullo sviluppo delle capacità "della persona" e "di tutte le persone"*, per fondare i processi di crescita del capitale territoriale sui fattori non delocalizzabili, per ripensare le politiche e le istituzioni in modo adeguato a supportare un simile cambiamento di rotta.

Il cuore di tale cambiamento sta nella traduzione "generativa" dei processi di sviluppo locale *sia dal punto di vista imprenditoriale sia dal punto di vista di un nuovo protagonismo delle istituzioni e delle comunità locali.* L'innovazione diventa sempre più quel meccanismo sociale – come lo definiva Carlo Trigilia nel 2005 nel suo libro Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia – che spiega il senso e il ruolo del locale, come dimensione propria per la sperimentazione e la ricerche di modi nuovi per soddisfare bisogni e domande nell'orizzonte di una convivenza pacifica e armoniosa.

Il benessere individuale non può più essere un obiettivo sociale, ma soltanto il fondamento micro di un più grande "benessere equo e sostenibile" che è l'esito non di una mera aggregazione ma soprattutto di una complessa interazione dei livelli individuali di benessere – il riferimento al progetto BES è ovviamente intenzionale! Tale interazione è la cifra comunitaria e sociale del processo di sviluppo: è il processo che fa la differenza, è il cammino che in se stesso genera le energie ad esso necessarie. **Lo sviluppo dei territori è connesso sempre più allo crescita di comunità "generative",** capaci di essere alveo di promozione (educativa, perché no?!) del capitale umano e sociale delle persone, che è base essenziale per la condensazione di processi istituzionali meno estrattivi e più inclusivi, per citare la famosa dicotomia di Acemoglu e Robinson.

In tal senso può essere giocata **una nuova stagione delle autonomie locali (e regionali)**, all'indomani di una della più gravi e profonde crisi della storia dell'occidente, che è stata anche accompagnata da un fenomeno di forte integrazione dei mercati e degli scambi economici e finanziari, ma che ha agito in senso distruttivo sulle culture e sui patrimoni "ecologici" a livello locale.

Il *nesso tra responsabilità e autonomia va ripensato alla luce di una riconfigurazione poliarchica delle istituzioni*: una relazione più stretta tra sviluppo locale, democrazia partecipativa e innovazione sociale sarà sempre più la sfida per le politiche pubbliche del futuro prossimo venturo.

Il lavoro generativo



Patrizia Cappelletti | 11 Luglio 2014

Laddove il lavoro c'è, ma è stanco e svuotato, occorre rigenerarlo. La sfida è quella di ripensarlo non quale strumento di creazione di consumo, dove la logica consumistica finisce per applicarsi al lavoro stesso, ma come spazio per una libertà generativa che si traduce in desiderio di apporto personale, creativo e produttivo alla rigenerazione del mondo.

In Italia (ma non solo) il lavoro non sta bene. Come un paziente in fase critica di cui si monitorano temperatura e pressione cardiocircolatoria, il lavoro è costantemente sotto le lenti d'ingrandimento di centri di ricerca, agenzie governative, associazioni di categoria, giù giù fino al singolo cittadino che tasta la situazione solo guardandosi attorno, valutando il crescendo, nelle reti parentali e amicali, del numero delle persone con "problemi di lavoro".
Il lavoro non c'è, e quando c'è è precario, vulnerabile, poco o per nulla qualificato, spesso sottopagato, raramente motivante. E' questo uno scenario di impressionante preoccupazione che grida riflessioni, decisioni, interventi, investimenti. Che pretende risposte non a sei mesi, solo per tamponare l'intamponabile, ma su tempi lunghi come esistenze, così da poterci fare dei conti, con il lavoro, costruirci qualcosa, spendersi per esso, perché nuovamente fiduciosi che sia qualcosa di bello e di valore.

Ed è in questa attesa che forse è più che mai necessario *rigenerare anche i panorami*. Incominciando da quanto di valore già c'è e che diventa esempio, metodo. Per ritrovare speranza e senso, che è significato e, insieme, direzione.

Non bisogna guardare poi troppo lontano. Vi sono altre storie da raccontare che ci restituiscono l'immagine di un Paese che, ancora, nonostante tutto, genera e rigenera lavoro.

Generare lavoro

Nella ricerca di un'Italia generativa la prima scoperta interessante che emerge dall'incontro con numerosi imprenditori è che *generare lavoro rappresenti per molti il fine ultimo dell'impresa*.

Certo, c'è il profitto, ma quest'ultimo più che la teleologia dell'impresa, ne costituisce la

conditio sine qua non. In questa prospettiva quest'ultimo, orientato da precisi valori, diventa giusto, sostenibile e condiviso. Nelle parole raccolte *il profitto si configura piuttosto come mezzo, strumento imprescindibile – e per questo vincolante – per dare continuità all'impresa e al lavoro.*

Non si tratta di un'affermazione banale: **assumere il lavoro come fine dell'impresa significa riconoscere l'esistenza di un obiettivo comune tra imprenditore e collaboratore**, l'esistenza di un'alleanza più o meno tacita attorno al "nodo" del lavoro, dove il significato di nodo rimanda non a un problema da risolvere, ma a un punto di forza, di connessione e tenuta. Di relazione.

L'imprenditore che si colloca in questa prospettiva si pone in una *dimensione di cura rispetto al lavoro* di cui si impegna a migliorare costantemente le condizioni di esistenza e di riproduzione. Non di meno questi include nello sguardo e nell'azione i collaboratori (non a caso in queste organizzazioni il termine "dipendente" non risulta in uso nel vocabolario organizzativo).

Questi ultimi sono visti come il capitale più prezioso: la risorsa chiave per sopravvivere e distinguersi nel mercato globale e verso i quali si esprime riconoscimento che diventa riconoscenza.

In alcuni casi il ragionamento si articola fino ad affrontare con grande lucidità il tema dell'appartenenza di un risultato economico concepito come prodotto di un impegno condiviso. Non mancano dunque proposte per una diversa ripartizione degli utili.

E' evidente il *modello antropologico soggiacente che vede la persona inserita in un fascio di relazioni e l'impresa come soggettività radicata anch'essa in una trama di legami e fedeltà* che diventano un bacino di coltura fecondo per l'organizzazione stessa (dai collaboratori ai fornitori, dal sistema formativo alle istituzioni che contribuiscono alla qualità della vita del territorio).

Rigenerare il lavoro

Laddove il lavoro c'è, ma è stanco e svuotato, occorre rigenerarlo. La sfida è quella di ripensarlo non quale strumento di generazione di consumo – il lavoro come pura fonte di reddito monetario spendibile sul mercato – dove la logica consumistica finisce tristemente per applicarsi al lavoro stesso, ma **spazio per una libertà generativa che si traduce in desiderio di apporto personale, creativo e produttivo**:contribuzione fisica e simbolica alla rigenerazione del mondo.

In molte delle esperienze incontrate il lavoro – ed è questa la *seconda scoperta* – è il *tempo/spazio di una nuova articolazione tra autorealizzazione e realizzazione.*

Se non tutte le attività lavorative possono essere ugualmente remunerative, è altrettanto

vero che è possibile riappacificarci con il lavoro. Né puro mezzo, né puro fagocitante fine, ma *locus in cui rigenerare la vita, personale e sociale.*

Il lavoro che genera

Ed a queste condizioni che il lavoro può a sua volta generare. *Non è un caso che questa integrità del lavoratore, questa ritrovata dignità, questo riallineamento tra l'essere e il fare, porti a produrre bellezza*. Si, bellezza.

Nelle realtà incontrate **la dimensione estetica fa rima con qualità e sostenibilità, ovvero con l'etica.** Ciò che si produce – ciò che il lavoro rigenerato a sua volta genera – più facilmente si muove lungo le coordinate del bello, del buono, del giusto, dentro meccanismi di valorizzazione di materiali, energia, processi e prodotti, in quanto a prevalere non sono logiche di spoliazione e depauperizzazione, ma cura e contribuzione. Cioè di rigenerazione del mondo.

E tutto questo – *la terza scoperta – porta innovazione*, e l'innovazione, come sappiamo, andando a rispondere a nuove sensibilità, preferenze e gusti, è motore di nuovo lavoro, dentro a una circolarità finalmente virtuosa dove il valore – ciò che per noi vale e per il quale ci spendiamo con passione – finisce quasi naturalmente per generare nuovo valore.

Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente



Walter Passerini | 10 Luglio 2014

La cultura del lavoro strumentale, secondo la quale il lavoro è quasi unicamente un mezzo per sopravvivere o per incrementare le proprie ricchezze e un diritto che qualcuno deve soddisfare, appare oggi indeguata. Per dare un nuovo significato all'esperienza lavorativa è necessario dare spazio ad una cultura espressiva del lavoro, che lo considera un diritto ma nello stesso tempo anche un progetto, qualcosa da costruire anche a livello personale.

Oggi, in sintesi estrema, esistono due tipologie di culture del lavoro. **La prima è quella strumentale, secondo la quale il lavoro è quasi unicamente uno strumento, un mezzo per avere soldi, per sopravvivere o per incrementare le proprie ricchezze.** La molla del denaro è il carburante di questa cultura, che emerge sia nelle fasi della vita delle persone (anagrafiche, ma non solo) sia nelle differenze di genere (è questa più una cultura maschile che femminile) sia nelle differenze di territorio.

Questa cultura è figlia della scarsità relativa del lavoro: nasce e si sviluppa quando si sentono mancare le risorse, dove c'è meno lavoro. E' figlia di un atteggiamento accuditivo nei confronti del lavoro ("Ho studiato e quindi qualcuno mi deve dare un lavoro"), che reputa che il **lavoro è soprattutto un diritto che qualcuno dall'esterno deve soddisfare**. E' il codice del bisogno che prevale, rispetto al codice del fare e del realizzare, che trova la sua massima gratificazione nella quantità di denaro accumulato.

Esiste all'opposto **una cultura espressiva del lavoro, che considera il lavoro sì un diritto ma nello stesso tempo anche un progetto, qualcosa da costruire, da realizzare anche a livello personale**. Questa cultura tende al darsi da fare, all'attivarsi per il raggiungimento di obiettivi e risultati. E' una cultura certamente più *vicina ai giovani e alla sensibilità femminile*, in cui la dimensione professionale e quella personale si confondono e si intrecciano tra loro; è questa una cultura presente in larga misura nelle *professioni creative ma anche in quelle legate alle nuove tecnologie*, a cui viene attribuita una funzione liberatoria. Il lavoro in questo caso non è più solo fatica o denaro, ma realizzazione di sé. Non

è solo sofferenza ma è anche piacere, spesso in una dimensione di gruppo e non solo individualistica. Questa cultura al codice del bisogno sostituisce la cultura del valore aggiunto, della soluzione di problemi, il codice dei risultati.

Questo modo di pensare si sta affermando e sta conquistando spazio anche nelle nuove forme del lavoro (vedi per esempio il "coworking"), non è affatto accuditiva ma imprenditiva. Chi la interpreta non crede che il lavoro debba essere per forza dato da qualcuno all'esterno, ma che al contrario possa essere un progetto, da costruire da soli o con altri, per il raggiungimento di obiettivi di senso e di utilità per gli altri. L'affermarsi di questa cultura segnerà una trasformazione sempre più grande e decisa nel **passaggio tuttora in corso dalla concezione del lavoro dipendente a quella del lavoro intraprendente**. Infatti, il lavoro non può più essere concepito esclusivamente come lavoro alle dipendenze di qualcuno. La stessa parola dipendente non può certo motivare nessuno. A chi lavora oggi si richiede un atteggiamento imprenditivo, anche se si è formalmente dipendenti (intraprenditorialità interna).

Si richiede anche la disponibilità e la capacità di creare nuove attività, di mettersi in proprio, di aprire una propria bottega. Il mix tra lavoro dipendente e lavoro indipendente sta cambiando. **La propensione al lavoro autonomo, professionale, imprenditoriale degli italiani, e dei giovani in particolare, sta crescendo**, come dimostrano la natalità di nuove imprese, il neo-artigianato e lo sviluppo di cooperative e di imprese sociali. Non è solo il prodotto della delusione e la fuga dal lavoro dipendente che tendenzialmente si riduce. Non è solo, per certi datori di lavoro, un escamotage per camuffare da autonomi dei lavoratori di fatto dipendenti. La direzione della trasformazione è tracciata. Oggi è necessario creare una rete di servizi e di formazione per assecondare questo passaggio culturale, che è anche una mutazione antropologica.

Le culture progrediscono se oltre alle prediche si mettono in campo anche delle pratiche. Ma le pratiche imprenditive diventano sempre più solide se si può contare, oltre che su stessi, anche su aiuti, consulenze ed esperienze da parte di chi possa fare da business angel di una nuova generazione di lavoratori intraprendenti e di aspiranti imprenditori. Il mito del lavoro industriale è nato e si è sedimentato con l'aiuto delle scuole e delle nascenti università tecniche ed economiche. Il mito del nuovo lavoro intraprendente si potrà consolidare se avrà l'analogo supporto delle scuole, delle università e di una cultura favorevole.

E’ ancora possibile creare impresa?



Cristiano Nervegna | 10 Luglio 2014

In Italia il problema non è fare impresa. Le idee ci sono, le competenze di base anche; ma risulta sempre più difficile riuscire a dare continuità ad attività che mantengano elementi di correttezza e riferimenti etici certi. Le imprese in Italia hanno il compito di rimettere in moto una macchina bloccata. Per fer questo il mondo dell’impresa ha bisogno di donne e uomini coerenti e coraggiosi, inseriti all’interno di un sistema sociale e politico più stabile e trasparente

Cosa voglia dire fare impresa in Italia è questione centrale che, purtroppo, però non sembra catalizzare particolare interesse, a differenza di tematiche meno significative sopratutto in chiave di ripresa del nostro Paese. Non credo sia un caso. Soltanto i temi generici e, in qualche misura superficiali, alimentano il circo della comunicazione mediatica, senza compromettere in faticosi e (doverosi) approfondimenti gli opinion-leaders che si succedono nei continui talk-show. Il risultato è che il tema dello sviluppo del Paese non è mai quello centrale ed i moderni e trasversali populismi sviscerano argomentazioni che non sono mai in contatto con la vita (reale) di chi lavora o cerca di farlo.

In Italia, è bene dirlo subito, il problema non è fare impresa! Le idee ci sono, le competenze di base anche; ma risulta sempre più difficile riuscire a dare continuità ad attività che mantengano elementi di correttezza e riferimenti etici certi. Il Paese, strutturalmente clientelare, si ferma, spesso, alle piccole dimensioni e difficilmente accompagna o è in grado di offrire supporto in percorsi di crescita e reale sviluppo.

Nella parola “crescita” c’è, a mio avviso, la spiegazione ed il limite della situazione che stiamo vivendo.
Le imprese sono, infatti, realtà naturalmente dinamiche. Il dinamismo non è il risultato ma, prima ancora, il metodo attraverso il quale un corpo armonico si relaziona con l’esterno e trova, al proprio interno, le risorse e gli stimoli al cambiamento e all’intraprendere. La domanda che ci dobbiamo porre è, allora, quali siano le condizioni che rendano possibile il cambiamento, come moto perpetuo verso dinamiche di crescita e di sviluppo?

La prima condizione, mi sembra, sia il riconoscimento del merito, del coraggio

nell'intraprendere strade nuove. Subito dopo viene la possibilità di tenere in rete imprese e centri di eccellenza (tra cui dovrebbero esserci le Università), anche attraverso le risorse umane che sono l'architrave del cambiamento e non un costo "a progetto". Solo successivamente, porrei il tema della semplificazione amministrativa e del peso dell'iniqua tassazione; questo non perché problematiche meno sentite, ma per l'impossibilità di risolvere la prima categoria di problemi soltanto con interventi di tipo legislativo o di regolamentazione che, invece, permetterebbero di alleggerire facilmente il peso di una burocrazia assillante.

Fare impresa è, in sintesi, una questione di mentalità del sistema, prima che di politiche. Senza un riconoscimento esplicito e una valorizzazione di tale approccio, non ci saranno mai visioni adeguate e lo Stato continuerà a manifestarsi come un concorrente "sleale" delle libertà dei singoli. L'impresa, invece, deve essere il frutto finale di un corpo sociale armonico e responsabile, capace di conciliare gli interessi senza sterili opposizioni.

Le forme di pervasiva corruzione, che oggi caratterizzano tanta parte del mondo del lavoro, trasformando i diritti in favori e la complessità delle pratiche burocratiche in terreno fertile per la distorsione della libera concorrenza, fanno prevalere spesso interessi illegittimi; si arriva al paradosso che, chi lavora, lo fa per sostenere un sistema che mira, invece, progressivamente ad escludere le persone o le realtà più corrette. Tale situazione deve indurre ad un cambiamento veloce e radicale. Abbiamo bisogno di segnali forti, in contro tendenza rispetto a tali situazioni! In particolare sarebbe di grande utilità che anche il mondo cattolico rinsaldasse le proprie reti per promuovere nuovo lavoro e più impresa. Una promozione che contempli forme di supporto anche solo di tipo sociale. Le nostre reti devono tornare a selezionare classi dirigenti valide e trasparenti anche per il mondo delle imprese. Purtroppo ci rendiamo conto che questo, spesso, non accade.

Chi non accetta forme di deviazione del mercato, ha bisogno di non rimanere isolato. Non sarebbe corretto promuovere, solo a parole, valori e comportamenti virtuosi, lasciando soli coloro i quali se ne fanno carico con la propria vita ed il loro impegno lavorativo.

Le imprese in Italia hanno il compito di rimettere in moto una macchina sempre più bloccata. Sono convinto si apriranno spazi importanti in tale direzione, spazi che vanno abitati con un atteggiamento aperto e disponibile a cambiare: anche tutto, se servisse.

Il mondo dell'impresa ha bisogno, più che mai, di donne e uomini coerenti e coraggiosi, inseriti all'interno di un sistema sociale e politico più stabile e trasparente.

Innovare per trasformare il lavoro e sviluppare nuova occupazione

 Enzo Rullani | 10 Luglio 2014

Il vento della storia ci spinge verso un modo di vivere e produrre che possiamo definire capitalismo globale della conoscenza in rete. Il lavoro esecutivo cede il posto a quello generativo e la transizione a questo nuovo paradigma impone scelte che puntano sull'innovazione condivisa in cui gli investimenti, i benefici e le perdite vengono distribuiti secondo regole concordate. Occorre muoversi subito in questa prospettiva senza attendere che la nebbia della crisi si diradi da sola.

1. Non è una crisi, ma una transizione

Stretti tra le emergenze che la crisi ci mette davanti tutti i giorni, è naturale che attenzione e energie disponibili si concentrino su problemi di sopravvivenza o comunque di breve o brevissimo termine. Ma questo slittamento su un orizzonte sempre più limitato ed redistributivo (ripartire nel modo più equo possibile i costi della crisi) ha l'effetto di oscurare il futuro possibile e di mettere in *stand by i* percorsi di innovazione che potrebbero aiutare a costruirlo. Che dovrebbero comunque partire dalla crisi, ma non limitarsi ad essa.

In effetti bisogna distinguere nettamente tra due modi assai diversi di guardare ai guai del presente, Che possono essere visti in termini di *crisi* oppure, al contrario, in termini di *transizione.*

La crisi è come una malattia che ci colpisce, mettendoci a terra, temporaneamente. Perché immaginiamo che – se tutto va bene – dopo un periodo di sofferenze più o meno acute, alla fine si possa guarire e ricominciare la vita di prima. Ma questa idea, che giustifica la concentrazione degli sforzi sull'orizzonte di breve termine e sull'obiettivo della sopravvivenza immediata, presuppone che il mondo in cui si torna ad operare sia rimasto lo stesso. E che i fattori competitivi, i lavori, i redditi, le abitudini e i protagonisti del post-crisi siano non troppo difformi da quelli che esistevano in precedenza.

Solo che oggi, nel 2014, sappiamo che non è così. Quando questa interminabile depressione avrà termine, scopriremo infatti che i mercati sono popolati da nuovi competitors che hanno costi e capacità diverse dalle nostre; che i capitali e la domanda stanno andando verso altri

lidi; che le nostre imprese sono abbastanza sfiduciate da non offrire occupazione addizionale in vista di incerti sviluppi futuri, per i quali bisognerebbe investire molto e assumere rischi corrispondenti. Soprattutto scopriremo che **il lavoro ha cambiato ruolo, nelle filiere globali di oggi, e che una parte di esso è dentro una traiettoria di svalorizzazione progressiva si cui non si vede la fine**. Mentre un'altra parte, per fortuna, conserva capacità di reddito e buone prospettive di crescita, ma solo a condizione che già oggi si facciano investimenti importanti (e rischiosi) *in nuove professionalità e in nuove relazioni industriali con le imprese*: due cose che la crescita dell'incertezza futura e l'incombere della crisi tende a scoraggiare.

La prospettiva della **transizione**, invece, è tutt'altra cosa. Essa rimanda non ad una temporanea caduta dei livelli di attività e dei margini conseguenti, ma ad **un processo di trasformazione che cambia radicalmente il modo di vivere e di lavorare di tutti, passando da un paradigma ad un altro.**
Il *fordismo*, che ha caratterizzato il secolo scorso, dominando le forme di organizzazione produttiva e del lavoro nel periodo 1900-1970, ha fissato nella storia un paradigma tecnico, organizzativo e istituzionale che fa ormai parte del passato, anche se le sue sopravvivenze sono rilevanti nella cultura organizzativa, nelle relazioni industriali, nelle norme giuridiche e nell'amministrazione pubblica.

Il capitalismo distrettuale che gli è subentrato nel periodo 1970-2000 ha cambiato il paradigma su cui modellare le forze produttive (le imprese, il lavoro, i mercati). Al posto della rigida programmazione razionale dei compiti il nuovo paradigma della flessibilità ha imposto una forma sperimentale e distribuita di intelligenza produttiva: in Italia i distretti industriali, in Giappone la *lean production*, negli Stati Uniti *l'extended enterprise*, che delega attività a fornitori esterni, organizzando catene di outsourcing. Il paradigma distrettuale dà spazio a molte piccole imprese organizzate nei circuiti di prossimità e ad una gamma crescente di specializzazioni e lavori fluidi, di tipo imprenditoriale o dipendente, basati su compiti definiti giorno per giorno e su forme di apprendimento legate alla sperimentazione pratica.

2. Vivere e lavorare nel nuovo paradigma, post-2000

Niente, però, dura in eterno. E anche le promesse del capitalismo distrettuale sono col tempo appassite. Dal 2000 in poi, questo paradigma – che pure resta nella mitologia e nelle speranze di tanti imprenditori italiani – ha perso vigore competitivo, perché globalizzazione e reti digitali hanno cambiato in modo decisivo il ruolo della prossimità territoriale. Per effetto della implosione (digitale) della distanza, le filiere produttive oggi stanno diventando sempre più estese, per sfruttare le differenze di costo, di capacità e di mercato che esistono tra i paesi del nuovo mercato mondiale. E questo ha ormai alterato la geografia competitiva delle imprese, comprese quelle del nostro paese, con rilevanti conseguenze sul lavoro.

Il vento della storia spinge ormai verso un modo di vivere e di produrre che possiamo chiamare capitalismo globale della conoscenza in rete. Un paradigma in cui la posizione di ciascuno viene definita dalla divisione globale del lavoro (nelle filiere) e dalla sua capacità di interazione con le reti di conoscenza, di lavoro e di consumo con cui ha rapporto. Il mondo, di conseguenza, sta cambiando in modo radicale, rispetto ai modelli ereditati dal novecento.

Una quota imponente di conoscenza codificata (sotto forma di scienza o tecnologia astratta, di macchine standard, di software, di apps, di codici e di procedure ecc.) è infatti diventata *geograficamente mobile*, per effetto della globalizzazione e delle reti digitali. In quanto tale essa viene attratta dai luoghi in cui il suo impiego è più conveniente.

Nei paesi emergenti il fattore attrattivo è il *low cost*, e questo alimenta lo sviluppo e la crescita del reddito (oltre che delle competenze). Nei paesi ricchi, che perdono le conoscenze e le attività low cost, i fattori attrattivi sono altri. Si investe sempre più in *conoscenze generative*: le conoscenze che servono per innovare o adattare le conoscenze esistenti e per stabilire relazioni complesse con altri. Si tratta di conoscenze poco codificabili, e dunque di conoscenze che rimangono ancorate alla testa delle persone e ai contesti dei luoghi che le producono**. Le nuove filiere globali hanno un gran bisogno di questo tipo di conoscenze, anche per rinnovare le conoscenze codificabili che, col tempo, perdono rapidamente valore**.

Dunque, chi possiede le conoscenze generative necessarie al funzionamento dell'intera filiera globale ha una rilevante capacità di "catturare" una quota non trascurabile del surplus co-prodotto nella filiera.
Su questa base, **ci sono paesi che stanno già sostituendo le vecchie attività con nuove imprese e nuovi lavori basati sulla conoscenza generativa** e sugli investimenti necessari per crearla e metterla in pista (istruzione, R&S, formazione, sperimentazione innovativa, autonomia e intelligenza delle professionalità utilizzate). Germania, Giappone, Stati Uniti e altri paesi come la Corea lo stanno facendo da tempo e sono a buon punto, anche se il cambiamento crea vuoti e resistenze importanti anche da loro.

In Italia, invece, abbiamo ancora troppe attività replicative, nate per imitazione o semplicemente messe in pista dal vento favorevole che tirava nel secolo scorso. Oggi queste attività stanno rapidamente perdendo peso e reddito, mentre sono ancora troppo poche le attività generative, che si collocano sulla frontiera dell'innovazione. E questo nonostante l'intraprendenza e l'originalità delle tante iniziative di successo che alimentano l'export del made in Italy, che ha retto abbastanza bene alle molte difficoltà di questi anni.

3. Dal lavoro esecutivo al lavoro generativo: la sfida dei nostri tempi

Il "terremoto" che sta cambiando la geografia della competitività ha investito il mondo del

lavoro in modo assai serio e secondo linee di cui c'è ancora poca consapevolezza. Perché mentre l'ottica della crisi si focalizza sui tassi di disoccupazione (che crescono, specialmente per i giovani), l'ottica della transizione mette l'accento su ben altro.
Prima di tutto, sulla svalorizzazione progressiva del *lavoro esecutivo di fabbrica e di ufficio*, ossia del lavoro che si limita ad eseguire programmi o prescrizioni provenienti dall'alto (dai capi, da istruzioni codificate, da programmi). Questo lavoro è oggi in grave difficoltà perché tende ad essere sostituito sia da *lavori concorrenti*, situati altrove (nei paesi low cost o nei paesi ad alta capacità), sia da *macchine automatiche e software* che oggi sono in grado di eseguire compiti pre-programmati, anche con una certa flessibilità (purchè codificata ex ante).

Non sappiamo quanta parte del nostro sistema produttivo e del nostro lavoro rimarrà presa in questa morsa, ma non saranno percentuali piccole. Per uscirne vivi, c'è un'unica strada: **collocare il lavoro e le imprese sulla frontiera promettente ma difficile, impegnativa, dell'innovazione**. Non solo innovazione dei prodotti e dei processi, ma delle *conoscenze, delle relazioni e dei significati* che danno valore a prodotti e processi.

Sia per le imprese che per il lavoro si tratta insomma di **sostituire il più rapidamente possibile i lavori esecutivi con lavori generativi, da situare in filiere globali in cui gran parte dei lavori esecutivi sono fatti altrove**. Quelli che ritornano (dalla Romania o dalla Cina) sono infatti lavori generativi, che le imprese italiane riportano in patria, man mano che abbandonano l'idea di poter competere sui costi e si spostano, di conseguenza, sul terreno della qualità, dell'innovazione e dei significati.
Questo processo di trasformazione delle imprese e del lavoro richiede non solo una grande mobilità di comportamenti e forme organizzative (con nuove regole contrattuali), ma anche massicci e rischiosi *investimenti nella generazione del nuovo.*

4. Il lavoro auto-organizzatore richiede una nuova impresa e nuove relazioni industriali

Per i lavoratori, in particolare, significa *investire tempo, denaro e attenzione* ad apprendere cose che gli attuali concorrenti (rumeni, turchi, cinesi ecc.) non sanno ancora fare e che per qualche tempo ancora non sapranno come padroneggiare con rapidità e comprensione adeguata.

Significa anche cambiare *lo status del lavoro in azienda*, perché gli investimenti professionali da fare – essendo a rischio – sono realizzabili soprattutto su base individuale: c'è chi sceglierà di farli e chi no. Non sono configurabili come comportamenti collettivi, del tipo di quelli disciplinati dai contratti attuali (nazionali e territoriali), anche se la logica dei *team* può aiutare i singoli ad agire nel nuovo contesto.

Inoltre, **lo sviluppo di professionalità generative richiede che il lavoro sia sempre**

più lavoro auto-organizzatore, in termini di autonomia, intelligenza e rischio assunto. Questo vale per i lavoratori che si mettono in proprio, o che danno vita a *startups* in campi nuovi; ma vale anche per i lavoratori dipendenti e le figure tecniche e manageriali che restano entro le imprese. Che, a loro volta, dovranno cambiare: l'intelligenza mono-personale al comando non basta più. Servono infatti reti produttive policentriche che, pur mantenendo un baricentro imprenditoriale di riferimento, siano capaci di sfruttare l'intelligenza condivisa e l'autonomia di decisione di molte altre unità e di molte altre persone.

Tra imprese e lavoro la transizione impone, dunque, sfide che possono essere affrontate solo applicando le energie di disponibili a progetti di innovazione condivisi, in cui gli investimenti, gli impegni, i benefici e le eventuali perdite non sono lasciati sulle spalle di questo o di quello, ma sono distribuiti secondo regole concordate ex ante. Solo così le imprese (più dinamiche) saranno incoraggiate ad andare avanti su percorsi di innovazione radicale, che diventano convenienti solo se impegni, investimenti e rischi sono condivisi con i compagni di viaggio.

E' un percorso accidentato che, per adesso, è ancora agli inizi. Ci sono molti buoni esempi a cui ispirarsi anche nel nuovo made in Italy di cui leggiamo sui giornali. Ma, nei contesti operativi, se ne parla troppo poco e quasi mai nell'ottica della transizione.

Invece, bisogna cominciare subito a muoversi in questa prospettiva, senza attendere che la nebbia della crisi si diradi da sola: anche un lungo cammino, infatti, comincia con un primo passo.

Innovare, creare e generare lavoro buono e giusto

La Rivista, Numeri, Start (me) up



Roberto Rossini | 10 Luglio 2014

Era il buon Mick Jagger che si dimenava sul palcoscenico sostenendo che una volta acceso non si sarebbe fermato... Beh, è quello che vorremmo tutti: accendere la giusta politica economica per una duratura generazione di lavoro. È evidente che non possiamo continuare a replicare modelli che sono irreversibilmente defunti: non si genera lavoro continuando a fare ciò che altri competitor [...]

Era il buon Mick Jagger che si dimenava sul palcoscenico sostenendo che una volta acceso non si sarebbe fermato... Beh, è quello che vorremmo tutti: accendere la giusta politica economica per una duratura generazione di lavoro. È evidente che non possiamo continuare a replicare modelli che sono irreversibilmente defunti: non si genera lavoro continuando a fare ciò che altri competitor fanno già meglio con costi più bassi (ancora Mick: "I can't compete with the riders in the other heats"...). È dunque l'innovazione il valore attorno a cui stringersi per penetrare il nuovo modello economico e, dunque, anche la nuova dimensione delle relazioni industriali.

È di questa ipotesi che ci parla Enzo Rullani, partendo da un breve ed utilissimo cenno storico sui modelli industriali per presentare il capitalismo globale delle conoscenze in rete: l'investimento su ciò che permette il passaggio dal lavoro esecutivo al lavoro generativo. D'altra parte oggi dobbiamo finalmente comprendere che il lavoro ha cambiato ruolo. E non è possibile comprendere questo passaggio se non si fa riferimento al mutamento di una cultura del lavoro.

Ce parla con straordinaria semplicità Walter Passerini, presentando le due culture del lavoro attraverso le quali cogliere questa transizione: dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. È con questo schema che possiamo leggere criticamente la condizione italiana. E a questo proposito una riflessione interessante ci è testimoniata da un imprenditore, Cristiano Nervegna, che sottolinea come in Italia il problema non sia fare

impresa, ma avere mentalità d'impresa: riconoscere il merito, fare rete tra aziende e centri d'eccellenza e (certamente) semplificare l'amministrazione. Avere una mentalità imprenditoriale significa superare una mentalità clientelare che finisce per premiare interessi illegittimi…

rnGenerare impresa e generare lavoro possono coincidere: una bella (e non usiamo questo aggettivo a caso: leggete il pezzo) riflessione ci viene da Patrizia Cappelletti. Nel suo pensiero si assume il lavoro come fine dell'impresa: una logica non di spoliazione, semmai orientata a produrre giustizia e utilità. Il lavoro diventa locus in cui generare e rigenerare vita personale e sociale. Di esempi non ne mancano, basta osservare il sito web – Genius Loci – che da anni raccoglie le buone pratiche generative.

Anche il pensiero di Giuseppe Notastefano assume la generatività come parola-chiave, andando però a collegarla con una dimensione sociale equa e sostenibile: non si dà generatività all'interno di un paradigma puramente individuale. La generatività riscrive anche il nesso tra responsabilità e autonomia, alla luce di una riconfigurazione poliarchica. La poliarchica: ecco un modello che, sul piano istituzionale, diventa una richiesta politica per favorire un'economia buona, giusta, innovativa. Viviamo anni in cui la pluralità dei soggetti può trasformarsi in ricchezza di progetti nuovi.

Per questo ci torna utile il pezzo di Paola Villa, che offre alla progettazione sociale un orizzonte di bene comune legato al tema del lavoro. Ci sta sfuggendo proprio questo nesso: il lavoro, per noi, è qualcosa di più di una esperienza personale. È un fatto sociale e civile: insomma, da mettere nel primo articolo di una Costituzione…