

Estratto da:

**RIFLESSIONI DI IMPRESA:
ALLA RICERCA DI NUOVI PARADIGMI
a cura di Mario Mazzoleni**

scritti di Bertocchi M., Calzavacca A., Chiaf E., Franzioni A.
Giacomini D., Laffranchi C., Laffranchi E., Losio I., Marcozzi S.,
Mazzoleni M., Tagliapietra C.,

Introduzione di Mario Mazzoleni

BOZZA AD ESCLUSIVO UTILIZZO INTERNO

G. GIAPPICHELLI EDITORE – TORINO

A chi
temendo sia impossibile sognare un futuro
vive senza provare a cambiare
nella speranza che, prima o poi,
riconosca il valore del
«si può fare».

INDICE

Introduzione	pag.	5
Prima I		
Il Panorama: spunti e riflessioni sull'economia e le imprese	pag.	15
Impresa – Innovazione - Cultura sociale	pag.	17
1. Premessa	»	17
2. Una rappresentazione dello stato dell'arte nel nostro sistema economico e sociale	»	
3. La responsabilità sociale come opportunità per rivedere i paradigmi sui quali basare il futuro	»	22
4. Innovare attraverso i nuovi paradigmi	»	32
5. Conclusioni e riflessioni	»	34
Riferimenti bibliografici	»	39
Co-operatives in the digital era	pag.	41
<i>Abstract</i>	»	41
1. Introduzione	»	41
2. L'era globale: cosa e come	»	43
2.1 <i>L'era digitale</i>	»	44
2.2 <i>Globalizzazione, crescita e povertà</i>	»	45
3. La ricerca		47
4. L'eccellenza cooperative come modello imprenditoriale	»	48
5. I risultati ottenuti	»	51
5.1 Africa Subsahariana	»	54
5.2 Africa Mediterranea	»	56
5.3 America del Nord	»	58
5.4 America del Sud	»	60
5.5 Asia Higt Income	»	62
5.6 Asia Low Middle Income	»	63
5.7 Europe dell'Ovest	»	64

5.8 Europe dell'Est	»	66
6. Sentieri di crescita	pag.	67
6.1 Network	»	68
6.2 Affiliazione	»	70
6.3 Financial relation network	»	71
6.4 Economia della conoscenza	»	73
6.5 Servizi	»	74
Riferimenti bibliografici	pag.	75
La rivoluzione del merito. Viaggio all'interno della Meritocrazia	pag.	77
Premessa	»	77
1. Introduzione	»	83
2. Il merito in azienda	»	
2.1 Flessibilità e leadership	»	89
2.2 Il sistema delle responsabilità e i "vizi" da evitare		90
2.3 Relazioni tra incentivazione e risorse umane	»	92
2.4 Meritocrazia e retribuzione	»	93
2.5 Incentivare o ricompensare?	»	95
2.6 Retribuzione variabile: opportunità e vincoli		96
2.7 Proposte concrete	»	98
3. Sindacati e contrattazione di secondo livello	»	99
3.1 Proposta concreta		102
4. Il territorio	»	103
5. Istruzione e merito	»	105
6. Conclusioni	»	113
Riferimenti bibliografici	»	115
Sitografia	»	116
La polarizzazione della ricchezza in Lombardia. Povertà emergenti e nuovi bisogni	pag.	117
1. L'evoluzione del sistema economico in Lombardia nell'ultimo decennio e l'individuazione delle nuove povertà	»	117
2. Macro percorsi ricchezza – povertà	»	135
2.1 La trasformazione delle povertà e il sorgere di nuove (prime considerazioni)	»	
2.2 L'evoluzione dei bisogni e le modalità di intervento attuale	»	150

3. Le nuove sfide del sistema (verso un new-welfare?)	»	154
4. Conclusioni. La risorsa dei “poli” aggregati di territorio	pag.	158
5. Appendice. Alcuni dati aggiornati sulle povertà		
Riferimenti bibliografici	»	165
Parte II		
Esperienze utili per una visione nuova del “fare impresa”	pag.	
L’evoluzione dell’impresa sociale	»	169
1. Il concetto di impresa sociale	»	169
1.1 La genesi dell’impresa sociale in Italia e le sue potenzialità “imprenditoriali”	»	169
2. L’evoluzione e le nuove sfide dell’impresa sociale	»	175
2.1 L’evoluzione dell’impresa sociale in Italia	»	175
2.2 Le nuove sfide dell’impresa sociale	»	179
2.3 L’importanza delle risorse umane nelle imprese sociali	»	181
Riferimenti bibliografici	»	185
Il benessere organizzativo in alcune imprese cooperative: caratteristiche e prospettive strategiche		
	»	109
1. Introduzione	»	109
2. Cos’è il benessere organizzativo e a cosa serve studiarlo	»	110
2.1 Il benessere organizzativo nelle cooperative venete esaminate	»	115
2.2 I punti di forza e le aree di debolezza rilevati dalle analisi effettuate nelle cooperative venete	»	129
2.3 Proposte operative per le cooperative esaminate	»	134
3. Considerazioni conclusive	»	139
Riferimenti bibliografici	»	141
Gli indicatori di performance	pag.	
1. Introduzione	»	
1.1 Dall’analisi economico-finanziaria agli indicatori di performance	»	

2. Le principali classificazioni delle performance	»	
2.1 Il concetto di economicità, efficienza ed efficacia		pag.
2.2 Le misure degli indicatori	»	
2.3 I criteri di classificazione delle performance	»	
3. I sistemi di misurazione delle performance	»	
3.1 Linee guida per la progettazione di un sistema di misurazione delle performance	»	
4. I metodi di analisi dei requisiti aziendali	»	
4.1 I fattori critici di successo	»	
4.2 I Key Performance Indicators	»	
4.3 Il Management Accounting	»	
4.4 La Balanced Scorecard	»	
5. Conclusioni	»	
Riferimenti bibliografici	»	
L'analisi dell'eccellenza nelle cooperative mutualistiche	pag.	243
<i>Abstract</i>	»	243
1. Introduzione e analisi della letteratura	»	244
2. Metodologia	»	254
3. Analisi dei Risultati	»	256
3.1 Caseificio Alfa – Cooperativa Agricola	»	256
3.2 Beta – Cooperativa di Produzione e Lavoro	»	257
3.3 Gamma – Banca di Credito Cooperativo	»	258
3.4 Delta – Cooperativa di Consumo	»	259
3.5 La matrice applicata alle banche di credito cooperativo	»	260
4. Conclusioni e sviluppi futuri	»	262
Riferimenti Bibliografici	»	263
Allegato A – Il Questionario	»	264
Il valore dell'inserimento lavorativo in tempo di crisi	pag.	267
1. Introduzione	»	267
2. Le imprese sociali di inserimento lavorativo	»	269
3. Obiettivo dell'analisi	»	270
4. Il valore della persona e delle fasce deboli	»	271
5. Il valore economico creato dalle persone svantaggiate	»	273
5.1 Metodologia	»	273

5.2 Risultati dell'analisi	»	276
6. Conclusioni	»	281
Riferimenti bibliografici	»	283

Partecipazione e relazione: le fonti del vantaggio competitivo nell'impresa cooperativa pag.

<i>Abstract</i>	»	
1. Introduzione	»	
2. Principi e finalismo dell'impresa cooperative	»	
3. L'impatto dei principi cooperative sulla gestione	»	
4. I sistemi di partecipazione	»	
4.1 La partecipazione interna	»	
4.2 La partecipazione tra cooperative	»	
5. Conclusioni	»	
Riferimenti bibliografici	»	

La diffusione del Bilancio sociale nei comuni italiani pag.

1. Introduzione	»	
2. La metodologia della ricerca nei comuni italiani	»	
3. I risultati empirici	»	
4. Conclusioni	»	
Riferimenti bibliografici	»	

Il Bilancio sociale a supporto della governance degli enti locali pag.

1. Il Bilancio sociale e l'evoluzione del sistema di bilancio degli EE.LL.	»	
1.2 Il Bilancio sociale	»	
1.2.1 Le finalità del Bilancio sociale	»	
1.2.2 Il percorso di implementazione del Bilancio sociale	»	
1.2.3 Le aree di rendicontazione sociale	»	
1.2.4 I portatori di interessi	»	
1.2.5 Profili di risultato e indicatori	»	
1.3 Dal Bilancio sociale al sistema di rendicontazione integrato: l'esperienza della Provincia di Genova	»	
1.3.1 La relazione al rendiconto	»	
1.3.2 Il Bilancio sociale e di genere	»	

1.3.3	Il Bilancio sociale delle politiche del mare	»	
1.4	Conclusioni	»	
	Riferimenti bibliografici	»	
Le gestioni associate comunali alla luce della spending review 2012			pag. 370
1.	Introduzione	»	370
2.	Intercomunale in Europa	»	370
3.	L'intercomunale in Italia	»	374
3.1	Il contesto normativo italiano	»	375
4.	Le forme della cooperazione tra comuni	»	378
4.1	L'unione di comuni	»	378
4.2	La convenzione	»	381
5.	Il caso dell'intercomunale in Valle Sabbia	»	385
5.1	Il contesto territoriale e i comuni coinvolti	»	387
5.2	Il modello di governance adottato dai Comuni della Valle Sabbia	»	388
5.3	La progettazione delle singole aggregazioni	»	389
5.4	Il caso dell'intercomunale Valle Sabbia	»	393
6.	Conclusioni	»	395
	Riferimenti bibliografici	»	396
Parte III			pag.
Qualche idea			pag. 401
Lean Production			» 401
1.	Introduzione	»	401
1.1	Il modello di fabbrica di Ford	»	401
1.2	La nascita della fabbrica snella in Giappone: il Toyota Production System	»	403
1.3	Affermazione della Lean, Six Sigma e World Class Manufacturing	»	404
		»	405
2.	I sette sprechi	»	405
2.1	Le 7 tipologie di spreco: definizione ed esempi	»	408
2.2	Come individuare gli sprechi	»	409
3.	Il percorso Lean	»	409
3.1	Gli step operativi del percorso Lean	»	410
3.2	Il ciclo di Deming: PDCA	»	411
4.	I principali strumenti Lean	»	411

4.1 La Value Stream Mapping	»	413
4.2 5S	»	415
4.3 TPM: Total Productive Maintenance	»	415
4.4 SMED	»	415
4.5 Poka-Yoke	»	416
4.6 One Piece Flow	»	417
4.7 Kanban	»	418
4.8 Heijunka Box	pag.	418
4.9 Workshop Kaizen	»	420
5. Misurazione e controllo dei risultati	»	421
5.1 Matrice X – Hoshin Kanri	»	422
5.2 Tecniche di Lean Accounting e ABC	»	422
5.3 Cost Deployment	»	424
6. Conclusione	»	424
6.1 People Development: l'importanza delle persone	»	425
6.2 Riflessioni finali	»	427
Riferimenti bibliografici		
La gestione delle Risorse Umane nelle PMI italiane: l'equilibrio durevole tra efficienza aziendale e benessere individuale	pag.	429
	»	429
1. Introduzione		
2. L'importanza della fiducia tra soggetti diversi alla base delle scelte cooperative	»	432
	»	441
3. Conclusioni	»	442
Riferimenti bibliografici		
Testi e siti interessanti per aprire nuove riflessioni	pag.	444

INTRODUZIONE

di Mario Mazzoleni

Invece che maledire il buio è meglio accendere una candela

Lao Tzu

Alice: Volevo soltanto chiederle che strada devo prendere!

Stregatto: Beh, tutto dipende da dove vuoi andare.

Alice nel Paese delle Meraviglie

Questo testo nasce per cercare di offrire a chi vuole soffermarsi sul funzionamento delle imprese qualche spunto di riflessione e qualche opportunità di apprendimento.

La raccolta di saggi che segue propone varie considerazioni/proposte sullo stato dell'arte del nostro sistema economico aziendale, partendo da alcuni presupposti "forti" che appaiono ormai necessari per cercare di interpretare, prima, e affrontare, poi, il mondo delle imprese.

Il primo presupposto che fa da pilastro a questi scritti è che non si possa più parlare di sistema economico, di impresa, di crescita, di superamento della crisi senza mettere a fuoco le cause che hanno portato all'attuale situazione economica e sociale. La ricostruzione della genesi della crisi rappresenta una base necessaria per potere edificare qualsiasi percorso di rilancio, recupero, sostegno del sistema economico e, quindi, del funzionamento delle imprese. La riflessione sugli errori del passato come quella sulle semplificazioni e banalizzazioni che il sistema economico ha visto manifestarsi in questi ultimi anni, aiuta a indirizzare e sostenere l'esigenza di proporre nuovi paradigmi in grado di affermare modalità di intervento capaci di affrontare concretamente le difficili condizioni economiche e sociali nelle quali si dibatte l'intero sistema economico e sociale aiutando, quindi, ad identificare cure coerenti con lo stato di salute in cui ci troviamo.

In merito a questo primo pilastro è importante anche sottolineare come molte delle cause che oggi vengono indicate come "scatenanti" la grande crisi venissero richiamate ed evidenziate molti anni fa e riportate fedelmente in articoli che, seppure datati, possono suggerire valutazioni sia sulla miopia del sistema di "governo" dell'economia mondiale, sia idee su

come “cambiare rotta”. Da questo punto di vista, questi saggi rappresentano un contributo critico che vuole andare oltre il contenuto e le valutazioni che vengono direttamente riportate, poiché mettono in mostra come gli scritti in questione siano nati dallo studio e dalla lettura di numerosissimi autori (adeguatamente riportati sia nei testi, sia nelle note bibliografiche) che, quasi nell’assoluta disattenzione di media e “luoghi” ufficiali dell’accademia (e non), per lustri hanno messo in guardia sugli effetti perversi e deleteri che avrebbe determinato l’abbandono di percorsi di sviluppo consolidati e controllati. Il non avere voluto rispettare il principio guida dell’economia che richiama all’attenzione al tema della scarsità come elemento sul quale fondare ogni progetto teso a soddisfare i bisogni umani, ha finito con il generare circoli viziosi i cui effetti da anni sono stati previsti da svariati studiosi appartenenti alla gran parte delle scuole di pensiero in campo economico. Porre tutto ciò in evidenza, attraverso le riflessioni riportate nei saggi introduttivi (sia quelli che risalgono ad alcuni anni fa, sia quelli recenti) ha lo scopo di riportare di fronte a chi si vuole occupare di impresa, una realtà inconfutabile e inattaccabile ossia l’esigenza di affrontare il futuro rispettando un limite assoluto della nostra condizione umana: la scarsità. Uscire dall’illusione della crescita senza limiti sostenuta da una illuministica valutazione sulle capacità rivoluzionarie dell’innovazione aiuterà ad identificare nuove modalità di azione in campo economico e sociale e a ridare valore a vecchi approcci, andando a generare percorsi evolutivi in grado di riportarci verso condizioni di stabilità, di equità e di sostenibilità da troppo tempo dimenticate.

A questo primo pilastro se ne affianca immediatamente un secondo che richiama, ancora una volta, agli studi “classici” in questo caso dell’economia di azienda. Gli scritti che seguono portano a dimostrare (o a ricordare) come il nesso tra specializzazione economica, finalità istituzionali e modalità di indirizzo strategico/gestionale non possa e non debba portare all’edificazione di barriere di “incomunicabilità” tra le diverse aree di studi aziendali. Al contrario l’affermazione delle spinte alla specializzazione deve portare alla realizzazione di continui momenti di verifica e confronto tesi alla creazione di vasi comunicanti che possano permettere di “fare tesoro” delle esperienze altrui al fine di applicarle ai propri contesti. I paradigmi di base ai quali si è sempre fatto riferimento nei testi di economia aziendale e che, recentemente, sono stati richiamati in vari libri di management¹, sottolineano l’esigenza di non esasperare il

¹ Le note bibliografiche inserite in ogni scritto aiuteranno a cogliere il nesso tra impostazioni consolidate e nuove interpretazioni delle stesse, allo stesso modo daranno a chi leggerà la possibilità di rendere evidente l’attualità di molti dei paradigmi del passato.

concetto di specializzazione portando a segmentazioni estreme sul “modo di fare impresa” legate alle forme istituzionali nelle quali le aziende si presentano nel sistema economico moderno. L’idea che ogni forma istituzionale debba avere modelli di indirizzo e di gestione completamente diversi perché rispondenti a logiche e sistemi valoriali differenti, ha finito con il costruire separazioni tra le diverse forme di aziende che hanno ridotto l’interscambio di esperienze e, conseguentemente, hanno finito con il costruire modelli di fare impresa non comunicanti e autoreferenziali.

Purtroppo, negli ultimi anni, in parallelo all’esplosione di “nuove – neo - proposte economiche” si è andata ad affermare una pesante settorializzazione sia negli studi, sia nelle proposte di governo/gestione delle imprese sostenuta da una radicale visione differenziale tra le diverse forme istituzionali di “fare azienda”. Questo ha impedito di mantenere fertile il confronto tra modi e forme diverse di imprese finendo con il ridurre, se non eliminare del tutto i vantaggi che da sempre sono derivati dalla capacità di trasferire esperienze di successo (ovviamente adattandole a contesti istituzionali diversi) tra tipologie diverse di imprese.

Il recupero di questo pilastro ha anche la volontà di scardinarne un altro che ha avuto un grande successo alimentato, soprattutto, dal mondo consulenziale e, sostenuto da un certo filone di scritti molto orientati al fare più che allo “speculare”. Si è, infatti, affermata l’idea, opposta a quella dell’iper specializzazione, che sostiene si possano trasferire tout court idee, esperienze, modelli di gestione da un sistema aziendale all’altro senza tenere in dovuto conto le differenze che il modello valoriale e il connesso sistema istituzionale richiedono. In questi ultimi anni questo approccio ha portato a forzature assolute nell’applicazione di processi o metodologie senza alcuna capacità o volontà di verifica della loro applicabilità (prima) e di implementazione coerente (poi). Questa volontà estrema di standardizzazione comportamentale si è vista applicata nella gestione di imprese a forme istituzionali diverse portando all’introduzione, spesso acfala, ad esempio, di logiche di mercato pure laddove le forme istituzionali prevedevano (e prevedono) altre mediazioni in coerenza con le finalità aziendali (vedi il caso di alcuni servizi pubblici la cui erogazione non può essere completamente delegata a meccanismi di scambio). Ciò è capitato, ancora, quando sono stati introdotti modelli di governance, programmazione e controllo, di gestione finanziaria etc. modulati pedissequamente dalle esperienze di imprese di capitale in aziende non profit o pubbliche, o viceversa, quando si è coltivata l’illusione di applicare strumenti motivazionali fortemente sostenuti da logiche di appartenenza e di condivisione valoriale (come si registrano in molte realtà rette da forme istituzionali di tipo partecipativo) in realtà dove le forme organizzative e

gestionali tendono a non riconoscere il valore dei meccanismi di inclusione reale dei lavoratori. Questa forzatura non si è solo affermata tra forme istituzionali diverse, ma, spesso, ha visto un'applicazione inerziale delle stesse logiche e modalità di indirizzo, guida e controllo anche all'interno di imprese operanti negli stessi ambiti di mercato e con le stesse forme giuridico/istituzionali dimenticando, però, di riconoscere le peculiarità proprie di ogni singola azienda che nascono e si sviluppano in conformità con i sistemi di valori, le esperienze e i contesti socio economici in cui le diverse imprese operano.

Per la verità, soprattutto con l'incalzare della crisi, le barriere si sono potute ritrovare più sul versante degli studi, dell'accademia e di un certo mondo consulenziale, che su quello delle esperienze concrete, mentre la logica speculare della standardizzazione ha trovato asilo sia nel mondo del fare sia in quello degli studi con conseguenze a volte molto pesanti per i mercati.

Per superare i rischi della segmentazione estrema e dell'assoluta semplificazione, evitando anche di cadere nella trappola della standardizzazione, la sfida che si presenta di fronte allo studioso è doppia. Da una parte si tratta di allargare il proprio ambito di studio a realtà diverse da quelle che, di norma, si è soliti frequentare o analizzare. Dall'altra occorre riuscire ad individuare possibili ambiti applicativi di logiche e strumenti di successo mutuandoli da contesti istituzionali o ambientali diversi, sapendoli però adattare ad altre realtà attraverso un filtro che sappia riconoscere le esigenze di customizzazione legate alle diverse tipologie di impresa a cui si fa riferimento. Per questo risulta fondamentale fare tesoro di un'altra tra le grandi doti che si richiedono a chi ha responsabilità di studiare e, soprattutto, di gestire le imprese: l'umiltà. La ricerca del difficile punto di equilibrio nella possibilità di "emigrazione" di esperienze da una tipologia di impresa all'altra può (e deve) essere alimentata da una grande capacità di "messa in discussione" di ciò che si ritiene esportabile al fine sia di valutarne le effettive potenzialità in ambiti diversi da quelli in cui i processi si sono realizzati, sia di andare alla ricerca di soluzioni che innovino, anche radicalmente, evitando così di agire inerzialmente oltre che acriticamente.

I presupposti sui quali si è impostata la struttura di questo volume rappresentano una volontà di consolidare, attraverso alcuni spunti di riflessione, le basi sulle quali si impostano le attività di studio, di ricerca e di intervento nelle imprese, introducendo, al contempo, alcuni "supporti" che nascono da una rilettura critica dei fenomeni a cui abbiamo assistito negli ultimi anni in relazione al funzionamento delle aziende in un contesto

che si è andato fortemente differenziando da quello a cui eravamo abituati fare riferimento nelle nostre lezioni o nelle varie attività professionali.

Come sottolineato precedentemente, alcuni scritti riprendono articoli o paper già pubblicati e sono stati inseriti proprio per aiutare a affermare l'esigenza di coniugare nuovi e vecchi pilastri al fine di aprire ambiti di riflessione che si possano orientare verso quelli che, sempre più, vengono definiti "nuovi paradigmi". Anche in questo caso la volontà che ha portato a questa scelta è stata quella di offrire ai potenziali utilizzatori di questo volume qualche stimolo e qualche opportunità di riflessione che si potesse basare su esperienze dirette di ricerca, adeguati approfondimenti metodologici e, in alcuni casi, anche di verifica professionale sul campo.

Il volume si indirizza, quindi, innanzitutto agli studenti che si avvicinano al mondo delle imprese e che vogliono associare allo studio dei principi e dei modelli della gestione, organizzazione, controllo e valutazione delle stesse anche qualche spunto di riflessione che possa portare a rivedere e/o consolidare i modelli studiati in funzione delle caratteristiche nuove del contesto economico e sociale in cui oggi si devono muovere (e misurare) le imprese. Allo stesso modo, gli spunti che ci si è orientati ad offrire possono rappresentare un'opportunità per chi nelle imprese già opera e voglia provare a riflettere su come ricercare nuovi approcci (paradigmi) che siano saldamente in grado di rafforzare l'orientamento al "perdurare" delle imprese, e che, nel contempo, sappiano cogliere i nuovi "bisogni" di governo e gestione delle stesse orientandole efficacemente in contesti diversi da quelli consolidati e per nulla coerenti con quanto illusoriamente auspicato in questi ultimi anni.

Nel ringraziare gli autori che hanno accettato di partecipare alla realizzazione di questo volume e che, per farlo hanno dovuto ricercare adeguati equilibri tra richiami teorici e esigenze di rappresentare esperienze concrete, è corretto sottolineare come la responsabilità ultima di questa impostazione e, conseguentemente, di quanto ha prodotto ricada sul sottoscritto, soprattutto, laddove questa possa non essere in grado di soddisfare le esigenze dei lettori. Viceversa è doveroso sottolineare come gli spunti che il lettore valuterà positivamente in questi scritti siano da attribuire alla capacità degli autori di coniugare efficacemente studio, esperienza e rappresentazione formale.

Un importante ringraziamento va alla Dottoressa Stefania Marozzi (oltre per avere partecipato al lavoro con i suoi scritti) per il paziente lavoro di ricomposizione degli stessi e per l'attenta e proficua opera di coordinamento, molto spesso non esclusivamente operativo, che ha svolto per potere assicurare al volume una sua struttura logica e funzionale.

Un ultimo ringraziamento preventivo va rivolto a tutti coloro che vorranno intervenire, anche criticamente, sugli scritti pubblicati sia indirizzando proprie valutazioni e riflessioni, sia proponendo esperienze analoghe o diverse da quelle trattate al fine di contribuire ad ulteriori momenti di confronto e di studio/conoscenza.

Se i classici potevano criticare la potenzialità dialettica della parola scritta che “se interrogata non rispondeva” oggi la tecnologia ci aiuta a superare questo limite offrendoci una possibilità di dialogo che supera la staticità e la rigidità dello scritto ed anche questo appare come un “nuovo paradigma” a cui potere fare affidamento².

Milano 23 Giugno 2013

² A questo fine il sito di riferimento per mantenere una dialettica aperta è www.mmsolutions.eu

PARTE I

**IL PANORAMA: SPUNTI E RIFLESSIONI SULL'ECONOMIA E
LE IMPRESE**

IMPRESA - INNOVAZIONE - CULTURA SOCIALE

di Mario Mazzoleni, Università di Brescia¹

*La regola secondo me è:
quando sei a un bivio e trovi una strada che va in su e una che va in giù,
piglia quella che va in su. È più facile andare in discesa,
ma alla fine ti trovi in un buco.
A salire c'è più speranza.
È difficile, è un altro modo di vedere le cose,
è una sfida, ti tiene all'erta.*

Tiziano Terzani

L'articolo che segue riprende e amplia un intervento svolto presso la Casa della Cultura di Milano dal titolo "Impresa, Innovazione e cultura sociale dell'impresa" nell'ambito degli incontri denominati *10 Lezioni sulla crisi, una visione non liberista*.

1. Premessa

In questa fase storica assistiamo a due diversi approcci di fronte alla crisi, il primo è quello che tende a descriverne gli effetti senza approfondire troppo sulla genesi (limitandosi a richiamare alcuni elementi di contesto come il fallimento degli intereventi regolatori, l'exasperazione nell'utilizzo della leva finanziaria etc²). Questo approccio tende a ricondurre la presente crisi nella "ciclicità" che connatura il sistema economico e limita l'analisi all'identificazione degli elementi base che ne caratterizzerebbero la

¹ Università degli Studi di Brescia, Facoltà di Economia, Dipartimento di Economia e Management, C.da Santa Chiara 50, 25122 Brescia, Tel. +39-030-2988551, Fax +39-030-295814; E-mail mario.mazzolen@eco.unibs.it.

² Il dibattito intorno a come superare la crisi è continuamente alimentato sia sui media sia attraverso la pubblicazione di innumerevoli saggi che offrono ricette di diversa natura. Interessante risulta approfondire il tema attraverso una recente pubblicazione della commissione europea dal titolo "Condurre l'Europa oltre la crisi: raccomandazioni specifiche per paese 2013" dove vengono indicati 24 punti (raccomandazioni) considerate necessarie per orientare i Paesi aderenti al superamento della situazione difficile che l'Europa sta vivendo http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-463_it.htm. Tra i testi che si possono citare ritroviamo il sempre interessante G.Hammel "25 strategie per tempi difficili" Rizzoli etas, Milano 2011, mentre una fonte interessante per approfondire il dibattito su "vecchie e nuove ricette" è il sito www.lavoce.info.

struttura per indicare metodologie e vie adeguate per “uscire” dallo stallo. Il secondo approccio, invece, tende ad entrare in modo più attento alla genesi della crisi³ per provare ad identificare i caratteri peculiari di questo momento storico e indicare soluzioni “diverse” e sfidanti per trovare una nuova logica di “sviluppo”. Solo con riferimento al secondo approccio si può dare un senso alla riflessione sul rapporto tra Impresa, Innovazione e Cultura sociale di impresa, infatti il titolo di questa riflessione tocca tre temi che, nel tempo, hanno subito tanti e tali affronti e strumentalizzazioni da costringere chi ne vuole parlare oggi ad uno sforzo grande per liberare il terreno da incrostazioni e interpretative che portano, in prevalenza, a non riportare nessuno dei tre temi nel suo contesto naturale.

Se c'è un effetto drammaticamente evidente del pressapochismo con il quale si sono affrontati i grandi e i piccoli temi negli ultimi decenni (non solo in Italia) è quello che ci ha portato ad accettare che la “vulgata” sia la base della scienza.

In sostanza, avere accettato che il ripetere concetti con martellante costanza finisca con il dare legittimazione “scientifica” e “oggettiva” ai pensieri ripetutamente citati.

Per affrontare il tema, quindi, si può seguire questo percorso:

- a) di richiamare i tre concetti che abbiamo appena definito e cercare di ripulire le menti da interpretazioni forzate che ne hanno snaturato la natura (sia presi individualmente, sia collegandoli a sistema);
- b) di riportare un piccolo cenno “definitorio” sui temi di riferimento;
- c) di cambiare la sequenza del titolo per dare un senso di concretezza allo stesso (ossia Impresa-approccio sociale –innovazione).

2. Una rappresentazione dello stato dell'arte nel nostro sistema economico e sociale

Sul primo punto ci si può un po' provocare con qualche considerazione di base. La prima è quella che viene presentata da anni a molti studenti il primo giorno di università (nei corsi di Economia aziendale-management-business) leggendo questo gioiello di politica moderna.

³ Anche su questo fronte le fonti sono numerosissime. Tra i testi recenti che possono risultare più interessanti abbiamo Ha-Joon Chang “23 cose che non ti hanno mai detto sul capitalismo” Il Saggiatore, Milano 2010, oltre ai testi sulla decrescita di Serge Latouche tra i quali S. Latouche “La scommessa della decrescita” serie Bianca Feltrinelli, Milano 2007; S. Latouche “Breve trattato sulla decrescita serena” Bollati Boringhieri, Torino 2008; S. Latouche S. “Come sopravvivere allo sviluppo” Bollati Boringhieri, Torino 2005, AA.VV. “Manifesto degli economisti sgomenti” Minimum Fax, Roma 2012.

Il nostro benessere

Non troveremo mai un fine per la nazione né una nostra personale soddisfazione nel mero perseguimento del benessere economico, nell'ammassare senza fine beni terreni. Non possiamo misurare lo spirito nazionale sulla base dell'indice Dow-Jones, né i successi del paese sulla base del prodotto interno lordo (PIL). Il PIL comprende anche l'inquinamento dell'aria e la pubblicità delle sigarette, e le ambulanze per sgombrare le nostre autostrade dalle carneficine dei fine-settimana.

Il PIL mette nel conto le serrature speciali per le nostre porte di casa, e le prigioni per coloro che cercano di forzarle [...]. Comprende programmi televisivi che valorizzano la violenza per vendere prodotti violenti ai nostri bambini. Cresce con la produzione di napalm, missili e testate nucleari, comprende anche la ricerca per migliorare la disseminazione della peste bubbonica, si accresce con gli equipaggiamenti che la polizia usa per sedare le rivolte, e non fa che aumentare quando sulle loro ceneri si ricostruiscono i bassifondi popolari.

Il PIL non tiene conto della salute delle nostre famiglie, della qualità della loro educazione o della gioia dei loro momenti di svago. [...] Non comprende la bellezza della nostra poesia o la solidità dei valori familiari, l'intelligenza del nostro dibattere o l'onestà dei nostri pubblici dipendenti. Non tiene conto né della giustizia nei nostri tribunali, né dell'equità nei rapporti fra di noi. Il PIL non misura né la nostra arguzia né il nostro coraggio, né la nostra saggezza né la nostra conoscenza, né la nostra compassione né la devozione al nostro paese. Misura tutto, in breve, eccetto ciò che rende la vita veramente degna di essere vissuta. Può dirci tutto sull'America, ma non se possiamo essere orgogliosi di essere americani.

Robert Kennedy (1968)⁴

Il secondo stimolo “pulisci incrostazioni” viene presentato non nascondendo un forte senso di frustrazione per avere passato gli ultimi anni ad ascoltare e leggere dissertazioni sul tema senza che *mai* vi sia stata la volontà di dedicarsi a ciò di cui si discuteva.

Da anni nel nostro Paese si dibatte intorno all'articolo 41 della costituzione senza conoscerlo, finendo con il sommergerlo attraverso interpretazioni e forzature e rendendolo illeggibile, così da poterlo recitare a proprio piacimento (cambiando in sostanza la costituzione senza nemmeno dovere passare dall'iter parlamentare di revisione della stessa).

⁴ <http://www.youtube.com/watch?v=grJNlxQsqE>

L'articolo si cita, a sproposito, accusandolo di "tarpare le ali" alla flessibilità, di "impedire una moderna gestione delle relazioni industriali" e, in qualche caso, viene ad essere additato come una sorta di coperta sotto la quale nascondere inefficienze o peggio del nostro sistema produttivo.

Togliamo l'incrostazione richiamando cosa l'articolo 41 dice:

"L'iniziativa economica privata è libera.

Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana.

La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali."

Tradotto per chi vuole togliere l'incrostazione l'Italia nella sua legge fondamentale afferma che:

"L'impresa è un istituzione economica da tutelare e sostenere *a condizione che operi indirizzata e coordinata a finalità sociali*".

Quindi, per chiarire il tema di cui ci si occupa, si sta riflettendo sull'Impresa come istituzione economica e sociale.

Risulta facile riconnettere questo concetto con quello espresso da Bob Kennedy sulla necessità oggettiva di ricondurre la nostra vita alle coordinate base sociali, solidali, ecologiche, economiche, civili.

A proposito, oltre ai tanti saggi che tutti citano sulla sostenibilità, frugalità etc. si può approfondire il ragionamento facendo riferimento ad un autore non propriamente celebrato nelle accademie "in" di tutto il globo Manfred Max-Neef il cui credo può essere immediatamente riassunto da questa frase "the economy is to serve the people and not the people to serve the economy"⁵.

Per completezza possiamo però associare, in una visione sistemica e di insieme, anche qualche altro spunto preso dalla nostra costituzione e in particolare:

- "L'Italia è una repubblica democratica, fondata sul lavoro..." Art. 1.
- "La repubblica riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell'uomo, sia come singolo, sia nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità, e richiede l'adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale" Art. 2.
- "...È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei

⁵ <http://www.max-neef.cl/home.php>

cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese" Art. 3.

- "La Repubblica tutela il lavoro in tutte le sue forme ed applicazioni. Cura la formazione e l'elevazione professionale dei lavoratori. Promuove e favorisce gli accordi e le organizzazioni internazionali intesi ad affermare i diritti del lavoro..." Art. 35.

Proviamo ora ad associare quanto riportato con quello che dicono le teorie aziendali sull'impresa⁶, laddove, ad esempio si afferma che "l'impresa deve essere orientata a soddisfare i bisogni dei soggetti il cui interesse converge sull'impresa stessa".

Oggi si usa parlare di stakeholder (ossia i portatori di interessi verso l'azienda)⁷ il Maestro Carlo Masini queste cose le scriveva negli anni sessanta-settanta quando parlava di "contemperamento degli interessi"⁸ ossia del fatto che "per dare un senso e una prospettiva alla vita dell'impresa ci si dovesse impegnare – dialetticamente – per cercare un equilibrio in grado di soddisfare in modo dialettico e bilanciato tutti gli interessi convergenti – da chi porta capitale a chi porta lavoro, da chi fornisce a chi consuma, da chi ha interesse ad un ambiente ecologicamente non violentato a chi è interessato allo sviluppo di un contesto territoriale civile etc).

A proposito di incrostazioni a questo punto se ne possono togliere altre due sull'impresa ossia:

- a) l'obiettivo dell'impresa non è il profitto, il profitto è uno strumento attraverso il quale l'impresa si consolida e soddisfa parte degli interessi che convergono su di lei. Qui una sfida facile da verificare è quella di chiedere a chi ci circonda con una domanda secca qual è l'obiettivo dell'impresa per rendersi conto di quanto l'incrostazione abbia agito nel tempo"⁹;

⁶ C. Masini "lavoro e risparmio" Utet, Torino 1970; G.Airoidi G.Brunetti V. Coda "Economia Aziendale" Il Mulino, Bologna 1984.

⁷ E.Freeman "Strategic Plannin: a Stakeholder approach" Pitman, Boston 1984.

⁸ C. Masini op cit.

⁹ Purtroppo negli ultimi anni varie forze hanno agito finendo per il disorientare il management e la stessa Accademia su tema "strumenti/Obiettivi" finendo con il generare una visione delle politiche aziendali pesantemente orientata al breve periodo con le nefaste conseguenze che dall'inizio del secolo attuale si stanno manifestando. A questo proposito il tema verrà approfondito in un altro saggio della presenta collana (scritto nel 2002 in piena fase "espansiva" dell'economia mondiale in occasione dell'assemblea mondiale dell'ICA (International Alleance Cooperative) dal titolo "Coop in the digital era" dove si evidenziano i presupposti negativi di una visione incapace di cogliere la differenza tra strumento e obiettivo.

b) solo chi dei testi economici conosce solo i riassunti per studenti svogliati (o è disonesto nel rappresentarne i contenuti) può diffondere l'idea della "mano invisibile"¹⁰ come quella miracolosa condizione per cui nel "libero mercato" la ricerca egoistica del proprio interesse gioverebbe tendenzialmente all'interesse dell'intera società e tenderebbe a trasformare quelli che costituiscono "vizi privati" in "pubbliche virtù". Posta così l'evocazione di questa miracolosa idea è errata per una serie di motivi. Primo perché da decenni gli economisti hanno spiegato che in presenza di asimmetria informativa e in assenza di concorrenza perfetta non esistono nemmeno le premesse di base per ipotizzare un sistema in grado di agire in questo modo. Secondo perché se qualcuno si peritasse di leggere *tutto* il testo di Smith troverebbe alcuni spunti interessanti, per esempio, intorno alla necessità di porre attenzione alla tendenza utilitaristica ed egoistica dell'essere umano che va comunque disciplinata attraverso regole (poche ma applicate - altro che mancanza di regole -), oppure al fatto che (anche in conseguenza di quanto appena detto) abbiamo comunque l'esigenza di intervenire attraverso un'entità sovrana (lo stato) che possa evitare che in determinate situazioni, in particolari momenti storici o per specifiche categorie di persone, si possano generare situazioni inaccettabili (insomma lo stato come garante sociale e, usando un termine un po' più vicino a noi, ammortizzatore).

3. La responsabilità sociale come opportunità per rivedere i paradigmi sui quali basare il futuro

Avendo eliminato qualche incrostazione intorno all'impresa si può aprire la riflessione intorno al tema della Responsabilità Sociale di Impresa¹¹ prendendo spunto da questa frase "Con Responsabilità Sociale

¹⁰ A.Smith "La ricchezza delle Nazioni" Utet Classici dell'economia, Torino 2013. La metafora contenuta nel complesso testo di Smith è diventata una sorta di slogan/metafora dei meccanismi economici che regolano le economie di mercato. Spesso decontestualizzando del tutto i concetti espresso dall'economista e finendone con il violentarne strumentalmente il pensiero.

¹¹ Anche in questo caso il tema trova numerosissime opportunità di approfondimento un testo da cui potere iniziare è R.Freeman G.Rusconi M.Dorigatti "Teoria degli Stakeholder" Franco Angeli editore Milano, 2007 o F.Perrini, A.Tencati "Corporate social Responsibility. UN nuovo approccio strategico alla gestione dell'impresa" Egea, Milano 2008. Mentre per quanto riguarda le linee guida a livello europeo si può fare riferimento al sito www.csreurope.org.

d'Impresa (RSI) si intende un modello di governance allargata dell'impresa, in base al quale chi la governa ha responsabilità che si estendono al di là dell'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà fino ad includere dei doveri fiduciari nei riguardi di tutti gli stakeholder”, ossia “Sostanzialmente si tratta di una forma di responsabilità volontaria che le imprese tendono ad assumere nei confronti dei loro interlocutori sociali, a causa del fatto che esse comprendono il loro mutato ruolo in seno all'ambiente, ma anche la fusione della componente sociale con quella economica e ancora la centralità assunta dal fattore etico nell'ambito imprenditoriale”¹².

Purtroppo partendo da queste basi definitorie nella pratica ci si è fermati a dare rilevanza agli elementi che appaiono in superficie finendo con il tradurre il tutto in:

- a) la responsabilità sociale di impresa è “etica”;
- b) la responsabilità sociale di impresa “vende” e, quindi, è essenzialmente un modo attraverso il quale rendere più facile il rapporto con il mercato.

Anche in questo caso l'approccio superficiale o parziale (o, se si vuole, strumentale) ha finito con il fare perdere le potenzialità che la sfida della CSR porta con sé.

Affrontando questi temi appare abbastanza interessante sottolineare come sia davvero difficile pensare di insegnare l'etica, costruendo “lezioni di etica ed economia” quanto, invece sia più importante vivere e dimostrare ciò che un approccio responsabile (e, volendo semplificare, etico) genera. Si tratta, quindi, di concentrarsi sulla ricerca degli effetti che un approccio Responsabile nella gestione di impresa determina per poterne parlare agli studenti di qualsiasi corso di studi non in termini illuministici (il dover essere tanto vicino alla cultura cattolica di questo paese), ma, appunto, attraverso esempi di crescita, consolidamento, successo aziendale che vengono trainati dalla capacità dell'imprenditore e del management (e poi di tutti i soggetti coinvolti) di seguire indirizzi legati alla scelta di approcci di gestione strategica e aziendale responsabile.

Quindi, l'approccio al tema della CSR deve cercare di essere pragmatico, quasi cinico, dimostrando che un'azienda che si mette in discussione trascinata dalla volontà (non sono modaiola o superficiale) di interrogarsi sistematicamente sui diversi fronti che vengono messi in gioco

Nel testo si utilizzerà la sigla CSR che ormai rappresenta in modo diretto l'argomento in questione.

¹² L. Sacconi (a cura) “Corporate Social Responsibility and Corporate Governance” Palgrave MacMillan 2012.

dal richiamo alla responsabilità sociale (ancora con attenzione all' art 41 della nostra costituzione) attiva meccanismi strategici, gestionali, decisionali, di controllo, di ascolto etc che ne potenziano l'orientamento al durare nel tempo, creando, nel contempo, possibili basi di "riflessione" attraverso le quali riorientare il proprio futuro (innovare se stessa e innovare per rispondere ai bisogni di chi ha interesse all'impresa).

Facendo tesoro dei temi discussi da vari aziendalisti come Molteni, Sciarelli, Zamagni, Sacconi¹³, in Italia o traendo spunti dalla scuola di pensiero avviata dal Edward Freeman e sviluppata in vari filoni nel mondo anglosassone¹⁴, possiamo riportare cosa comporti per l'impresa "sposare" un approccio coerente con quanto richiesto dalla nostra costituzione (e quanto potrebbe rappresentare in termini di nuovo paradigma il fatto che i saggi dati alle stampe su questo tema invece di partire dal solito libro verde della UE di inizio secolo¹⁵ citassero almeno nel nostro paese la costituzione italiana) quali sono i più chiari effetti che questo approccio genera?

Sinteticamente i principali effetti possono essere riassunti attraverso un elenco certamente non esaustivo sul fronte delle aree di governo e gestione che ne verrebbero influenzate:

- a) Abbattimento dell'inerzia organizzativa (il si è sempre fatto così) che troppo spesso caratterizza le attività aziendali a qualsiasi livello della "scala gerarchica". Oggi più che mai la disponibilità ad affrontare in modo "diverso" le sfide quotidiane e quelle di rilevanza strategica appare fondamentale per le imprese, sia per la necessità di innovare, sia per l'esigenza di ipotizzare azioni sostenute da nuovi paradigmi che siano davvero capaci di "mettere in gioco" nuove ipotesi di lavoro e nuove modalità di approccio al mercato.
- b) Consapevolezza del contributo offerto dall'impresa alla società affermando in questo modo il ruolo che l'impresa può (deve) avere al di là di quanto può essere rappresentato dalle prestazioni erogate o dai prodotti immessi sul mercato, o con riferimento alla "ricchezza" distribuita attraverso la corresponsione di salari e stipendi o tramite

¹³ Mario Molteni; Stefania Bertolini; Matteo Pedrini, "Csr Manager. Quali competenze? Quale Futuro?" 2009, *EDUCatt Università Cattolica*. Mario Mazzoleni "Management realizzato: prassi e teorie di un'azienda di successo", Franco Angeli editore, Milano 2005. Sergio Sciarelli "Etica e responsabilità sociale dell'impresa, Casa Editrice Giuffrè, Milano, 2007. Stefano Zamagni "Economia ed etica e la sfida dell'economia civile" s cura di Curci N. Ed. La scuola Bologna 2009. Lorenzo Sacconi op. cit.

¹⁴ Si veda nota 10.

¹⁵ Si fa riferimento al "libro verde sulla corporate social responsibility" che la commissione europea ha formalmente presentato il 18 Luglio 2001 per "promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale dell'impresa". M.Mazzoleni op. cit.

dividenti (oltre, naturalmente ai flussi economici generati nei processi produttivi o erogativi) . Il punto potrebbe essere ampliato anche con riferimento al ruolo che l'impresa riesce a svolgere sul proprio territorio di riferimento partecipando al rafforzamento dell'offerta infrastrutturale (direttamente o attraverso le ricadute legate alla componente fiscale). In alcuni casi potrebbe risultare importante riuscire a rappresentare eventuali attività coordinate o direttamente svolte in campo educativo o sociale.

- c) Ripensamento continuo della propria cultura aziendale (e investimento nel suo consolidamento) andando a verificare con sistematicità se il modo attraverso il quale l'impresa opera rimane coerente con le linee guida "valoriali" ma anche comportamentali che ne hanno originato l'avvio. La capacità di muoversi secondo linee di coerenza con le proprie "idee guida" rappresenta per l'impresa un enorme punto di forza sia perché ne consolida attraverso l'esperienza il modus operandi, sia perché riduce il rischio connesso alle ricadute che vengono a manifestarsi quando si consolida un comportamento inerziale le cui conseguenze portano ad una sorta di atrofizzazione nel funzionamento dell'azienda con connesse incapacità di muoversi in modo proattivo di fronte al contesto ambientale in forte mutamento¹⁶.
- d) Attivazione di sensori sui bisogni e sulla possibilità di affrontarli in modo nuovo o più efficace. La ricerca di coerenze strategiche e gestionali porta come naturale conseguenza la manifestazione di un forte orientamento al presidio del funzionamento aziendale, con una spiccata attenzione a sviluppare sensori in grado di monitorarne l'andamento e che si orientano a raccogliere segnali in grado di indicare il sorgere di incoerenze anche in relazione al sorgere di nuove esigenze sia con riferimento ai soggetti che operano internamente all'impresa sia con attenzione al contesto esterno (in primis il mercato). L'orientamento all'ascolto e la volontà di impegnarsi ad affrontare ciò che si ritiene necessario per il consolidamento del proprio posizionamento (interno ed esterno) rappresentano un importante valore aggiunto per l'impresa, soprattutto quando la stessa opera in un contesto, come l'attuale, dove la ricerca di nuovi paradigmi di riferimento appare come una via obbligata di fronte ad una "crisi" strutturale e non ciclica come quella esplosa a fine 2008.
- e) Coinvolgimento e possibilità di riconoscere, reclutare, sostenere nuovi talenti. L'interrogarsi sul proprio operare, sulle proprie capacità di

¹⁶ G. Reborà M. Meneguzzo "Strategia delle amministrazioni pubbliche" Utet Ed., Torino 1990.

affrontare correttamente ed efficacemente il cambiamento impone anche la disponibilità a ricercare approcci nuovi, riconoscendo, innanzitutto, l'esigenza di inserire/valorizzare talenti in grado di confrontarsi in modo "non necessariamente tradizionale" con le sfide che l'impresa deve fronteggiare. L'apertura culturale che sta in premessa a questo approccio genera attenzione verso la ricerca del nuovo, determina disponibilità nei confronti della diversità di cui si riesce ad apprezzare la potenza innovativa. In conseguenza di ciò l'impresa tende ad abbattere le barriere che spesso le impediscono persino di cogliere opportunità che lei stessa genera finendo per disperdere valore piuttosto che enfatizzarne le potenzialità.

- f) Sviluppo del senso di appartenenza. Centinaia di testi di management affrontano i temi del team, del fare squadra, della condivisione etc come volani attraverso i quali le imprese possono migliorare le proprie performance e la propria capacità di durare nel tempo (o anche solo di produrre reddito). Il concetto (non solo per il fiorire di pagine che se ne occupano) ormai ha posto basi solide nelle menti di qualsiasi manager ed è facilmente condiviso anche dalle ultime generazioni di studenti. Fino a qualche anno fa gli esempi che venivano sfruttati in modo più efficace per sostenere questi concetti erano quelli legati allo sport, lo spirito di squadra, lo spogliatoio e persino il tema legato al coaching sono stati presi d'assalto per rafforzare il valore del team. Il dibattito però ha subito qualche rallentamento allorquando (proprio partendo dalle esperienze sportive) ci si è domandati se come fosse possibile generare circoli virtuosi senza creare presupposti di condivisione anche estrema da parte dei soggetti coinvolti. Il massimo del processo di condivisione che si può immaginare è il "sentirsi parte" di un progetto, di una sfida, di un gruppo. Ma per dare massima enfasi all'appartenenza occorre un concreto lavoro di condivisione, di corresponsabilizzazione e una rilevante capacità di agire coerentemente. Condividere un sistema valoriale (possibilmente alto e sfidante come quelli a cui fanno riferimento gli approcci orientati alla responsabilità sociale di impresa) aiuta a generare i presupposti attraverso i quali il senso di appartenenza prima si definisce e poi si concretizza realizzando così le premesse per sostenere anche tutte le ricadute positive che questo "sentirsi parte di" aiuta a determinare.
- g) Allenamento all'ascolto (strepitosa leva strategica e gestionale). Orientare il proprio agire al rispetto di regole valoriali che si richiamano ai principi della CSR richiede un forte investimento anche nel rapporto tra impresa e ambiente (inteso in senso ampio ma a cominciare da quello fisico). Ciò genera due spinte distinte, la prima orientata al

presidio/controllo di ogni azione svolta che incide sull'equilibrio ambientale, la seconda indirizza verso la costante ricerca di soluzioni in grado di ridurre l'impatto che l'agire determina sull'ambiente. In entrambi i casi l'azienda deve porsi in ascolto per cogliere i segnali forti e deboli che le permettono sia di identificare gli spazi di azione che può agire, sia per aprirsi a sperimentazioni in grado di modificare lo status quo o risolvere tensioni impreviste. Tutto ciò oltre a generare un nuovo livello di coerenza (con gli effetti sopra richiamati) nell'agire dell'impresa e dei soggetti che vi operano, induce un progresso "culturale" ossia genera una propensione spinta all'ascolto da parte di tutta l'impresa generando un effetto indiretto sia sulla gestione sia sulla capacità di sostenere la visione strategica dell'azienda.

- h) Allenamento al mettersi in discussione (e quindi enfattizzazione dell'altra grande leva strategica legata all'umiltà). Come già sottolineato il tema dell'inerzia organizzativa (il si è sempre fatto così) che si affianca alla naturale difficoltà umana nel mettersi in modo risoluto su strade innovative quando non si è decisamente "costretti" a farlo (una sorta di conservatorismo genetico che in impresa storicamente si scontra con la propensione/necessità di innovare) rappresentano un importante limite per il futuro delle aziende soprattutto in presenza di una crisi che tende a dimostrarsi assai diversa da tutte quelle che hanno l'hanno preceduta¹⁷. Il porsi dialetticamente di fronte sia al proprio agire, sia a ciò che avviene "intorno" all'impresa, come richiesto dai principi della CSR costringe, in un certo senso, tutti i soggetti operanti in impresa ad accettare di rimettersi costantemente in discussione alla ricerca del nuovo ma, soprattutto, avviando una forte propensione a superare i limiti che vengono imposti dall' "oppressione dell'errore" intesa come quella scarsa disponibilità a mettere in discussione il proprio operare nel timore di doverci confrontare con qualche errore del quale doversi "giustificare". Anche in questo caso, quindi, applicare concretamente l'orientamento alla CSR genera un effetto che sarebbe sbagliato definire secondario ma che, certamente, può essere catalogato tra quelli indiretti. Si genera in questo modo una disponibilità (indotta) a confrontarsi con il proprio operare avendo la consapevolezza di potersi confrontare con eventuali errori vissuti come "naturale conseguenza dell'operare umano" e, quindi, situazioni da evidenziare, valutare, affrontare per

¹⁷ Sul perdurare della crisi N.Roubini S Mihm "la crisi non è finita" Serie Bianca Feltrinelli, Milano 2010. Per monitorare con costanza i dati relativi ai fenomeni economici in Italia e nell'area UE è possibile seguire con costanza quanto viene pubblicato dal centro di ricerche della Banca d'Italia <http://www.bancaditalia.it>.

migliorare il funzionamento dell'impresa (al proprio interno o verso l'esterno) seguendo una logica positiva che vede l'apprendimento e il miglioramento continuo alimentarsi anche dalla capacità di affrontare positivamente gli errori commessi¹⁸.

- i) Evoluzione dei criteri di scelta e ricerca di soluzioni in grado di “contemperare gli interessi”. Il richiamo ai principi della CSR si associa in modo del tutto naturale e immediato alla teoria degli Stakeholder rafforzandone la realizzabilità attraverso la possibilità di ampliarne e consolidarne gli indirizzi. La ricerca di equilibri tra esigenze dei soggetti se associata alla volontà di prestare attenzione anche al contesto ambientale (in senso ampio) genera una propensione continua alla dialettica, al confronto tra bisogni e alla ricerca di adeguate mediazioni. Interessante, da questo punto di vista approfondire la riflessione intorno al tema della ricerca di punti di equilibrio sia con riferimento a quanto insegna la teoria dei giochi¹⁹ sia a quanto suggeriscono tutte le teorie che spingono alla ricerca di soluzioni Win Win²⁰). Senza entrare nel merito di quanto riportato da queste diverse modalità di approccio alla ricerca di equilibri, appare, infatti, interessante sottolineare come su questo fronte (la ricerca del contemperamento degli interessi) via sia ancora molto da indagare e vi siano importanti sperimentazioni da verificare offrendo, conseguentemente, grandi opportunità di miglioramento e di innovazione.
- j) Generazione di risposte nuove sia nei contenuti sia nelle modalità di risposta. Il doversi mettere in discussione permette sia investire nella ricerca di risposte diverse alla risoluzione di vecchi e nuovi problemi, sia di individuare modalità nuove nel gestire modalità di risposte consolidate. Ad esempio la volontà di interagire con i diversi stakeholder attraverso una costante ricerca di soluzioni che aprano a processi di tipo bidirezionale offre sia la possibilità di individuare

¹⁸ In merito a questo concetto viene spesso citato l'ideogramma cinese Wie- Ji che indica la crisi dove il carattere wei indica pericolo e quello Ji che vuole dire opportunità. Nonostante la sua origine asiatica, tale ideogramma è stato adottato soprattutto da studiosi e da intellettuali occidentali che lo menzionano di frequente nei loro testi, contrariamente a quanto avviene in Asia, dove i linguisti hanno smentito la valenza e il significato dell'ideogramma. M.Mazzoleni op cit.

¹⁹ Il tema è ripreso in altro saggio S.Marcozzi “la Gestione del manager nelle PMI” e fa riferimento alle teorie del premio Nobel per l'economia J. Nash tra i vari testi che ne riportano gli elementi salient si veda J.Nash “Giochi non cooperative e altri scritti” Zanichelli, Milano 2004.

²⁰ J.Von Neumann O. Morgenstern “Theory of games and Economic Behavior” (Commemorative Edition) One of Princeton University Press's Notable Centenary Titles 2007.

soluzioni innovative in grado di aggiornare la capacità di soddisfare i bisogni reciproci, sia di rafforzare il rapporto con i portatori di interesse migliorando la comprensione delle motivazioni e degli effetti dei reciproci comportamenti anche in assenza di risposte diverse dal passato. Anche in questo caso l'effetto generato travalica ciò che si percepisce concentrandosi sul semplice valore dell'innovazione nel rispondere. Migliorare la comprensione di ciò che si fa (eroga, produce, organizza, gestisce etc) riduce la distanza tra soggetti (ad esempio nel caso dei soggetti coinvolti nell'attività lavorativa riduce o elimina del tutto l'effetto perverso generato da quella che in psicologia si chiama "anomia"²¹ ossia il non sapere perché si fanno determinate azioni e ciò che il proprio agire determina) rafforzando così sia il senso di appartenenza sia la comprensione dell'importanza che l'impresa assegna ad ogni portatore di interesse.

- k) Riscoperta delle leggi fondamentali dell'economia (risorse scarse verso bisogni infiniti). Una delle maggiori contraddizioni tra quanto si è sviluppato nel corso di questo secolo in relazione alle spinte (anche normative) orientate all'applicazione delle regole di CSR e quanto si è andato generando nella prassi operativa imposta dall'approccio "neoliberale" è definibile in modo diretto andando a sottolineare come la spinta iper consumistica e la connessa volontà di ridurre l'intralcio definito dal rispetto delle regole del gioco. Per secoli, infatti, una delle regole fondamentali del rapporto sociale è stata quella che ha generato l'idea stessa di "economia"²² laddove (in estrema sintesi) il valore assegnato ad un bene (o servizio) viene ad essere collegato alla scarsità nell'ottenimento dello stesso e quest'ultima, a sua volta, viene ad essere associata alla naturale scarsità delle risorse (le risorse sono per definizione finite dicono gli economisti classici e no). Negli ultimi decenni si è ritenuto che il tema della scarsità (delle risorse) potesse essere forzato attraverso il ricorso alla capacità "generativa" dell'innovazione. È stata un'illusione che ha coinvolto e disorientato a lungo, ma che, come tutte le "illusioni" ha dovuto iniziare a fare i conti con la realtà. L'apprendimento traumatico che si è generato con il consolidarsi della crisi iniziata nel 2008 ha portato (possiamo dire

²¹ Secondo il pensiero del sociologo francese Émile Durkheim, l'anomia è uno stato di dissonanza cognitiva tra le aspettative normative e la realtà vissuta. É. Durkheim, "La divisione del lavoro sociale" Edizioni Comunità, Milano 1962.

²² La definizione di "economia" ruota sempre intorno ai seguenti concetti "L'economia è la scienza che studia la gestione delle risorse scarse per soddisfare i bisogni individuali e collettivi". Con riferimento ai testi di microeconomia si veda tra gli altri M.Katz H.Rosen C.A.Bollino "Microeconomia" McGraw-Hill. Milano 2007.

finalmente) a mettere in dubbio i principi generativi di questa crisi anche prendendo spunto dalle regole aure che definiscono l'approccio CSR. Da questo punto di vista è interessante sottolineare come oggi nell'ampio dibattito che si sta sviluppando intorno ai nuovi paradigmi, si discuta di "nuova crescita", "decrecita" (più o meno felice o consapevole)²³ spesso prendendo spunto dall'elencazione dei "limiti" che si è cercato di superare ma che rimangono invalicabili. Sinteticamente questo tema può essere riassunto richiamando quanto recentemente scritto da Serge Latouche²⁴ quando richiama i seguenti limiti (che definisce irriducibili):

- a. limiti geografici o territoriali che tendono a non riconoscere le differenze spaziali cercando di omogenizzare (standardizzare) comportamenti, attese, capacità di produzione, bisogni etc;
- b. limiti politici che attraverso la cancellazione delle frontiere hanno portato (o avrebbero voluto portare) ad un'ulteriore omogenizzazione (standardizzazione) tra i popoli dimenticando quanto il rapporto tra "terre" e esseri umani ne influenzi i bisogni e i comportamenti;
- c. limiti culturali che per un verso hanno ridotto il valore culturale delle differenze, per un altro hanno cercato di orientare all'omogenizzazione anche su questo fronte e per un altro ancora hanno generato una nuova cultura che l'autore definisce dell'illimitatezza;
- d. limiti ecologici che hanno portato a forzare la capacità di offerta del nostro pianeta generando processi che alcuni ritengono irreversibili, ma che tutti valutano pericolosi e minacciosi per la sopravvivenza della terra (la minaccia del crollo);
- e. Limiti economici che da una parte generano il bisogno dell'accumulazione senza fine e dall'altra portano ad associare il vivere al consumare (l'assuefazione consumistica);
- f. limiti della conoscenza che portano l'essere umano a considerarsi onnipotente attraverso la propria presunzione di onniscienza tecnoscientifica, andando a portare sugli altari del futuro la capacità razionale dell'innovare;
- g. limiti morali andando "oltre" alla naturale ricerca dei principi utili a consolidare la vita sociale che ha contraddistinto la volontà emancipatoria dell'essere umano (confuso e dibattuto tra una ricerca orientata e sostenuta dal trascendentale e una puntellata da regole tutte rivolte alla realizzazione di una società "terrena" capace di regolamentarsi senza mediazioni ulteriori o richiami a fasi o esperienze

²³ Si veda nota 2.

²⁴ Latouche S., "Limite" Bollati Boringhieri. Torino 2012.

successive). La nuova morale ha generato la cultura della “trasgressione” e della necessità di “ridurre le regole” portando all’enfatizzazione del ruolo dell’individuo piuttosto che a quello della persona inserita naturalmente in un contesto sociale (da sostenere perché generativo e protettivo e da rispettare per evitarne la distruzione)²⁵.

La necessità di richiamare le leggi fondamentali del vivere umano che la CSR porta con se offre l’occasione per riflettere intorno ai limiti che si è cercato di travalicare (e spesso si continua a provarci) ma aiuta anche a cercare soluzioni alternative che, nel rispetto dei limiti, portino a migliorare le condizioni di lavoro, di produzione, di scambio e di vita.

Queste spinte (insieme ad altre) sono chiaramente importanti (potremmo dire essenziali in questa fase di cambiamento) non in quanto “etiche” o “belle” ma come utili, pragmatiche e in grado di consolidare la durabilità (ossia il vero obiettivo dell’azienda ce è quello di soddisfare nel tempo i bisogni dei soggetti).

Da questo punto di vista il vero effetto rivoluzionario che si dovrà generare sostenendo la spinta generata dalle riflessioni intorno alle teorie connesse alla CSR sarà dettato dal “combinato disposto” tra orientamento a nuovi paradigmi valoriali e la capacità di dare vita a nuovi modi di condurre le imprese e di orientarsi verso l’esterno (con attenzione alle ricerche di equilibri tra le istanze espresse o esprimibili dai vari stakeholder). Il cambio di passo, di cultura, di approccio che ne deriverà sarà il vero apporto innovativo che dovrà essere realizzato per evitare di doversi continuare a dibattere in una crisi senza fine e senza soluzione.

La “grande crisi” dovrebbe aiutare a superare quanto abbiamo subito negli ultimi lustri seguendo approcci modaioli o superficiali. Il fallimento

²⁵ Su questo tema appare interessante riprendere qualche concetto espresso da Margaret Hilda Thatcher nata *Roberts*, Baronessa Thatcher di Kesteven (1925 – 2013), politico inglese, ex primo ministro:

“Stanno dicendo il loro problema sulla società. E sai, *La vera società non esiste*: Ci sono uomini e donne, e le famiglie. E nessun governo può fare nulla se non attraverso le persone. La gente deve guardare prima a se stessa. È nostro dovere badare a noi stessi e poi, prendersi cura del prossimo. La gente ha tenuto i diritti troppo in mente, senza obblighi, ma non può esistere un diritto senza che qualcuno non abbia prima incontrato un obbligo”, (dall’intervista del 23 settembre 1987; citato in *Woman’s Own*, Douglas Keay, pp. 8-10, 31 ottobre 1987).

“Non esiste una cosa come la società. La vita è un arazzo di uomini e donne, la gente e la bellezza di questo arazzo e la qualità della nostra vita dipendono da quanta responsabilità ognuno di noi è disposto ad assumersi su noi stessi e quanto ognuno di noi è pronto a voltarsi e aiutare con i nostri sforzi coloro che sono sfortunati”. (dall’intervista del 23 settembre 1987; citato in *Woman’s Own*, Douglas Keay, pp. 8–10, 31 ottobre 1987).

del “turbo capitalismo”²⁶, i sistemi caratterizzati dall’assenza o continua riduzione delle regole o dalla volontà di limitarne l’applicazione hanno generato quelle che possiamo chiamare “opportunità di apprendimento da trauma”. Per approfittare di quanto la crisi induce a realizzare si deve, anche qui, uscire dalle incrostazioni e guardare in modo pragmatico, quasi cinico l’essenza della sfida della CSR.

4. Innovare attraverso i nuovi paradigmi

Anche con riferimento al tema dell’innovazione (come già evidente dalle considerazioni che precedono) è fondamentale liberarsi da una serie di incrostazioni.

La prima serie riflessioni riguarda il chiarire cosa si intende per innovazione e come si continua ad interpretare l’orientamento all’innovazione.

Innoviamo per il mercato, innoviamo per il profitto, innoviamo per abbattere i costi (produttività), innoviamo per consumare, innoviamo per risparmiare risorse?

Negli ultimi decenni, come già riportato, ci siamo cibati di un falso dogma: “l’innovazione è la strada per rendere infinite le risorse, l’intelligenza dell’essere umano alimenterà il consumo e produrrà propellenti per la crescita infinita attraverso la creatività e la capacità di innovare”.

L’essere umano DIO dell’innovazione capace di ribaltare le leggi naturali (creatore appunto).

Da qui:

- l’innovazione per il consumo;
- l’innovazione sui costi (con la conseguente ricaduta di una visione strategica che finisce sempre più a sfidarsi sul negativo – il taglio – piuttosto che sul positivo – le opportunità-);²⁷
- la teoria della “razionalizzazione produttiva continua” con l’associata idea della tendenziale obsolescenza dell’essere umano. Arrivando a considerare la persona come un macchina da valutare esclusivamente in termini produttivi ed arrivando ad usare senza pudore persino riferimenti tecnici per valutarne la propensione a generare valore “a 50 anni l’uomo si sa è obsoleto” come è stato detto ad un convegno sul

²⁶ E. Luttwak “Turbo-Capitalism: Winners & Losers in the Global Economy” HarperCollins. 2000.

²⁷ Sul tema uno dei testi più utilizzati è: Y. Wakamatsu “Toyota Way - Ridurre i Prezzi del 50% Abbattendo i Costi, Franco Angeli. Milano 2011.

temporary management da una consulente di una notissima multinazionale della consulenza;

- l'idea, che ha persino trovato legittimazione nei documenti delle aree di pensiero legate alle teorie del riformismo, della persona in quanto consumatore a cui innovando si devono riuscire a garantire le basi del "democratico processo di consumo".

La seconda serie di riflessioni sulle di incrostazioni porta alle seguenti affermazioni:

- l'essere umano è "naturalmente" portato all'innovazione;
- l'evoluzione procede sulla base di spinte che non trovano vere resistenze e sono alimentate da un sistema economico e sociale propenso al suo sostegno, l'innovazione;
- l'innovazione produce miglioramento continuo nelle condizioni di vita e socio ambientali degli esseri umani;
- Purtroppo nessuna di queste "verità" è supportata da prove empiriche;
- il cambiamento è fortemente ostacolato dalla nostra atavica paura del nuovo e quindi la resistenza al cambiamento è oggettivamente un dato costante nel nostro vivere (ed evolvere);
- le idee "nuove" non solo trovano resistenze culturali ma spesso fanno fatica a camminare sia per mancanza di capacità di comprenderne la portata da parte di chi potrebbe sostenerle, sia anche per vere e proprie esigenze (commerciali o di lobby) di bloccarne l'avvio o il consolidamento;
- i parametri oggettivi legati agli effetti prodotti dall'innovazione da quelli che i teorici chiamano spillover process (ossia la ricaduta allargata che l'innovazione produce non solo sui soggetti che ne beneficiano direttamente, come i consumatori, ma anche a chi ne tra beneficio – per esempio i paesi poveri per effetto dell'incremento dei processi di consumo legati alla globalizzazione o alla distribuzione di parte del valore generato dallo sfruttamento delle loro risorse naturali –),²⁸ a quelli più brutalmente legati alla distribuzione/concentrazione della ricchezza²⁹, oppure a quelli connessi ai parametri eco ambientali, fino ad arrivare a quelli che mostrano con evidenza l'avvicinarsi di una condizione di disequilibrio generale, ci dicono che l'incrostazione va rimossa in quanto falsa, tendenziosa e distruttiva.

Dove invece possiamo ragionare in termini di innovazione?

²⁸ Il tema noto anche come quello delle esternalità positive è affrontato da numerosi saggi che si occupano di globalizzazione e fanno riferimento a quanto riportato nei testi di microeconomia.

²⁹ L'argomento viene affrontato su questo testo nell'articolo sulle nuove povertà con riferimento ad un'analisi svolta con riferimento alla regione Lombardia.

Collegando i due temi che abbiamo provato ad analizzare e recuperando il senso del fare impresa, riqualificando l'idea dell'orientamento strategico delle nostre aziende³⁰ coerente con la volontà di durare e di farlo come soggetti capaci di mantenere forte il presidio (per il nostro Paese) con quanto il dettato costituzionale prevedeva (e prevede), immaginando che gli sforzi per “mettere in discussione” i processi produttivi, quelli di consumo, quelli di lavoro etc. possano anche essere affrontati in modo diverso dal passato e cercando soluzioni “creative” che “spariglino” le regole auree del turbo capitalismo, provando, perché no, a ritornare alle radici dell'organizzazione sociale.

5. Conclusioni e riflessioni

Per concludere senza alcuna presunzione di esaurire in questo modo la riflessione sul “come agire” per immaginare nuovi paradigmi si può provare a rispondere a qualche domanda/provocazione:

- Si possono costruire case meno energivore?

La ricerca e la volontà di rispettare i principi ecologici hanno dimostrato quanto sia possibile usare materiali diversi da quelli standard e capaci di ridurre gli sprechi, oppure persino di costruire abitazioni orientandole in modo da ridurre gli effetti stagionali (caldo freddo) e, conseguentemente, riuscendo a comprimere l'uso di energia per raffreddare/riscaldare le abitazioni.

- Ha senso pensare alla casa come bisogno di proprietà di una casa o ha senso pensare ad una casa come bisogno della sicurezza di un posto dove vivere la propria vita?

Senza stare a citare i sociologi e gli studi sulle gerarchie dei bisogni³¹ si possono riferire interessanti esperimenti portati avanti (soprattutto dal mondo cooperativo dell'abitazione) di rafforzamento delle politiche di offerta della casa non riferita al possesso della stessa ma alla fruibilità dello spazio abitativo con le conseguenti opportunità di rendere fruibile

³⁰ Coda V., “L'orientamento strategico dell'impresa”. Utet. Torino 1988.

³¹ Oltre al molto citato A.Maslow e alla sua piramide dove vengono indicate le gerarchie dei bisogni A. Maslow “Motivazione e personalità” Armando editore Roma 2010, possiamo fare riferimento agli studi di Herzberg a quelli di Locke e di McClelland. Herzberg, Frederick Irving 1987, “One more time: How do you motivate employees?”, *Harvard Business Review*, Sep/Oct87, Vol. 65 Issue 5, p109-120. McClelland David C., 1961, “The Achieving Society”, publisher: D. Van Nostrand, place of publication: Princeton NJ. Locke Edwin A., Shaw, Karyll N., Saari Lise M., Latham Gary P., (1981) *Goal Setting and Task Performance: 1969–1980*. Psychological Bulletin (American Psychological Association).

l'abitazione nelle varie fasi del ciclo di vita delle persone che comportano esigenze abitative diverse in relazione al numero di persone e alle esigenze da queste manifestate (la non coerenza tra possibilità di possesso delle abitazioni dettata dalle disponibilità economiche porta a ridurre la soddisfazione del bisogno durante la fase iniziale della vita matura e di sovrabbondanza di "offerta" nella fase finale della vita delle persone con evidenti sprechi o inefficienze allocative).

- Esiste solo l'alternativa tra consumismo sfrenato e decrescita? Quanto del consumato può essere fonte di soddisfazione di ulteriori bisogni?

Le grandi sfide in atto in molte comunità sono orientate sia al consolidamento nell'uso, sia al recupero dei beni, sia all'utilizzo plurimo degli stessi andando a generare valore dall'uso e riuso del bene piuttosto che dalla soddisfazione generata dalla continua sostituzione dei beni. Allo stesso si aprono nuove riflessioni sul concetto di consumo slegato dall'uso in senso stretto di "cose" per ampliarlo attraverso altre categorie di "beneficio" e di "godimento". Passando dal "consumo" di cultura, bellezza ambientale, spazi etc (tema molto stimolante per il Bel Paese) con l'apertura alle considerazioni legate al valore del tempo per "consumare" ciò che appare come innovativo nel generare "soddisfazione", fino alle novità che sono imposte dal "coutilizzo" o che sono connesse al co-consumo che va dalle innumerevoli opportunità offerte dal digitale (l'enfaticizzazione delle esperienze legate allo streaming, al P2P), fino alle nuove politiche di uso di beni (ad esempio co-sharing).

- Le alleanze tra imprese valgono solo come opportunità di ridurre i rischi di mercato o rappresentano "miniere" a cui attingere per ribaltare lo status quo?

Su questo fronte oltre alle politiche classiche legate allo sviluppo di relazioni e accordi di filiera verticale o legate alle possibilità di rafforzamento di tipo orizzontale si possono elencare le innumerevoli alleanze nate da incontri tra imprese impegnate in ambiti di mercato diversi e lontani tra di loro che portano a sviluppare nuove idee produttive che sfruttano know how sviluppati per raggiungere opportunità in settori e sfruttabili (adattandoli) ad altri ambiti produttivi, erogativi o distributivi (idee che non valgono solo per sfruttare la robotica di precisione al fine di "inventare" i gnocchetti che contengono il ragù, ma che portano all'utilizzo di materiali, processi, logiche

produttive/erogative/distributive trasferibili da un settore come quello dell'aeronautica a quello dell'abbigliamento sportivo – abiti iper leggeri e “respiranti” –, piuttosto che da quello della ricerca medica a quello della componentistica – serrature che riconoscono i proprietari attraverso impronte fisiche o chimiche –). Ancora una volta si tratta di ricredersi sulla capacità di generare innovazione attraverso la volontà di fertilizzare attraverso la disponibilità al “mettersi in discussione” e all'aprirsi alla collaborazione anche tra diversi.

- Una governance partecipativa è un costo o uno strepitoso strumento di motivazione, coinvolgimento, responsabilizzazione, fidelizzazione, flessibilità etc?

Il tema della partecipazione come volano di crescita delle imprese e delle società sta (per fortuna) tornando ad imporsi dopo anni di oblio. Senza volere entrare troppo nel dibattito che si sta sviluppando intorno a questi grandi temi appare però evidente la possibilità di riconoscere nei meccanismi di coinvolgimento i migliori presupposti intorno ai quali oggi si ritiene di realizzare il rilancio delle organizzazioni (siano quelle aziendali siano quelle prettamente sociali). Partecipare presuppone conoscere e essere messi in condizione di conoscere, questo significa essere consapevoli di ciò che si deve affrontare e fare il che, a sua volta, genera sia predisposizione all'approccio positivo (o non negativo), sia disponibilità alla ricerca consapevole di soluzioni adatte ad affrontare le sfide che si trovano di fronte. L'esperienza ultra centenaria delle cooperative italiane, quella di nuovo vincente delle Banche di Credito Cooperativo, le numerose imprese che ottengono importanti risultati basando il proprio operare su solide basi partecipative e di coinvolgimento, sono tutti esempi che rafforzano la volontà di ricerca di nuove forme di governance che sappiano coniugare le spinte economiche e istituzionali con quelle partecipative, si tratta, ancora una volta, di affrontare il tema senza pregiudizi e con la giusta capacità innovativa (a tutto tondo) per individuare soluzioni adatte alla realtà sociale ed economica attuale³².

- La trasparenza è un pericolo o rappresentando l'antidoto all'anomia determina effetti imprevedibili su produttività, coinvolgimento, appartenenza etc.?

³² Non si tratta il tema della partecipazione sociale e/o istituzionale in quanto l'argomento non è direttamente correlato a quanto affrontato in questo articolo, ma appare ugualmente interessante sottolineare come i principi qui definiti possano essere utilizzati anche con riferimento a questi aspetti della vita sociale.

Uno degli slogan che venivano urlati nelle piazze dai giovani “sessantottini” in tutto il mondo occidentale era “l’informazione è potere”. Dopo quasi cinquanta anni pur non mettendo in discussione la forza evocativa e sostanziale di quello slogan appare evidente come conoscere sia il primo passo attraverso il quale sostenere percorsi di responsabilizzazione per tutti i soggetti coinvolti nelle imprese. Ma conoscere apre la strada anche ad un altro tema perché costringe a fare i conti con le valutazioni che possono essere espresse da chi “conosce” e può così misurare. In questa logica risulta interessante associare alla volontà di rendere trasparente/riconoscibile/valutabile quanto avviene in impresa (il discorso, naturalmente, può essere esteso a tutto ciò che avviene anche all’esterno delle imprese, ivi comprendendo i comportamenti sociali/politici) la possibilità di alimentare un processo orientato alla reale affermazione dei principi meritocratici la cui volontà applicativa viene ad essere alimentata (o ridotta) proprio dalla forte presenza di meccanismi in grado di rendere “trasparenti” i comportamenti e di rendere intellegibili i risultati raggiunti.

- Per concludere con un tema assai dibattuto (ancora una volta con una certa superficialità anche dai media) il lavoro. Dove si trova la sfida innovativa sul lavoro? Ultimamente (tanto per concludere ancora una volta con la costituzione) si sente affermare che a gran voce che “il lavoro non è un diritto” è questa l’innovazione costituzionale che vogliamo realizzare? Oppure pensiamo si possano trovare soluzioni per garantire il diritto al lavoro anche attraverso un forte investimento intorno al concetto di lavoro, alla capacità di generare lavoro, di sviluppare approcci al lavoro coerenti con le esigenze “nuove” del lavoro?

In questo caso appare assolutamente necessario affrontare la sfida del lavoro liberando il campo da ideologismi e da zavorre che arrivano direttamente da retaggi mentali e partire dalla radice del problema. Affermare che l’essere umano realizzi la propria identità e consolidi la propria dignità nel tempo attraverso il lavoro rimane il principio guida a cui uniformarsi per immaginare di dare vita a nuovi approcci al lavoro e definire, quindi, nuovi paradigmi per il lavoro. Investire in una società che offra opportunità di lavoro, dignitoso, sicuro e continuativo e adeguato alle esigenze di chi attraverso il lavoro produce/eroga rappresenta il cuore del problema, la forma attraverso la quale questo obiettivo deve essere raggiunto deve essere ricercata attraverso la costante ricerca di nuovi equilibri che possano coniugare flessibilità con adeguatezza e opportunità di lavoro. Da questo punto di vista appare

evidente come in Italia lo scontro tra rigidità e flessibilità riesca a penalizzare sia i lavoratori (soprattutto quelli più deboli come i giovani e le donne) sia le imprese (soprattutto quelle non protette) e come, nella sostanza, nessuno investa (ad esempio) nell'effettiva crescita dell'offerta di lavoro nel tempo sia come qualità, sia come quantità. La formazione di base vede, infatti, ridursi anno dopo anno le risorse ed è sempre più orientata in modo autoreferenziale su progetti formativi vetusti e incapaci (mediamente) di rispondere alle esigenze del mercato, quella che dovrebbe accompagnare i lavoratori nel ciclo di vita del proprio operare in impresa è assente o poco sfruttata sia dalle imprese sia dai soggetti cui è destinata. I risultato prodotto è drammaticamente evidenziato dalle statistiche sulla disoccupazione nel nostro Paese³³.

- Ma la domanda da un milione di dollari rimane inevasa innovare per andare dove? Innovare per sviluppare quale società?

Siamo alla “madre” di tutte le domande quella a cui difficilmente si tende a dare risposta perché rispondere significherebbe prendere una posizione di campo sul futuro che si vorrebbe perseguire. Una domanda che non lascia spazio a grandi compromessi o che, nel cercare i punti di equilibrio, mette in evidenza la necessità di andare verso la riduzione di privilegi o l'accettazione di rinunce. La bulimia consumistica (che, come detto più sopra, è anche morale e valoriale) tende a non accettare sfide che mettano in evidenza la necessità di andare verso equilibri che comportino rinunce sia con riferimento a quanto si ha, sia con attenzione a quanto si vorrebbe possedere. Una delle frasi più ascoltate negli ultimi anni è quella che afferma che il futuro dei nostri figli per la prima volta da centinaia di anni sarà “peggiore” di quello nostro e, forse, dei nostri padri. Anche in questo caso l'affermazione sconta un'enorme errore di fondo (diremmo ideologico) che nasce dall'utilizzo di parametri valutativi soggettivi per giudicare il “meglio” o il “peggio”. Ancora una volta sarebbe sufficiente (e sarà necessario) adottare paradigmi diversi per esprimere giudizi diversi. Un conto, per esempio. È affermare che una società che riesce a fare invecchiare bene chi vi appartiene sia migliore, un conto è affermare che la stessa società obbligando le proprie giovani generazioni a rinunciare a sogni legati (ad esempio) alla dignità del lavoro e a rincorrere “un lavoro” per vivere, sia una società migliore. Un conto è riflettere attorno al possesso, un conto è farlo intorno alla fruizione (il tempo per alimentare il proprio sapere, il

³³ <http://www.bancaditalia.it>.

proprio divertimento/piacere rappresenta un parametro sul quale esprimere valutazioni diverse da quelle legate al tempo necessario per accumulare risorse da utilizzare per offrirsi una vacanza). La ricerca di un modello di società nella quale vorremmo orientarci a vivere rappresenta la vera sfida che abbiamo di fronte dopo il fallimento, repentino, delle illusioni estreme che la filosofia politica (e la correlata filosofia economica) ci hanno portato a vivere negli ultimi decenni.

Per ora abbiamo qualche pilastro (la costituzione) e qualche esperienza (le imprese che investono nella CSR, che innovano e che si consolidano) ma, di fondo, la premessa a tutto è legata all'interrogarsi su quale visione vorremmo potere realizzare e qui l'economista, l'aziendalista dovrebbe lasciare il campo a riflessioni di carattere politico (o meglio dovrebbe aiutare il politico a tradurre le idee appena sottolineate in opportunità per costruire una visione).

Riferimenti bibliografici

- AA.VV. "Manifesto degli economisti sgomenti", Minimum Fax, Roma 2012.
- Chang H. J. "23 cose che non ti hanno mai detto sul capitalismo" Il Saggiatore, Milano 2010.
- Coda V., "L'orientamento strategico dell'impresa". Utet. Torino 1988.
- Durkheim E., "La divisione del lavoro sociale" Edizioni Comunità, Milano 1962.
- Hammel G., "25 strategie per tempi difficili" Rizzoli etas, Milano 2011.
- Herzberg Frederick Irving 1987, "One more time: How do you motivate employees?", Harvard Business Review, Sep/Oct87, Vol. 65 Issue 5, p109-120.
- Katz M., Rosen H., Bollino C. A., "Microeconomia" McGraw-Hill. Milano 2007.
- Freeman R., Rusconi G., Dorigatti M., "Teoria degli Stakeholder" Franco Angeli editore Milano, 2007.
- Latouche S., "Come sopravvivere allo sviluppo" Bollati Boringhieri, Torino 2005.
- Latouche S., "La scommessa della decrescita" Serie Bianca Feltrinelli, Milano 2007.
- Latouche S., "Breve trattato sulla decrescita serena" Bollati Boringhieri, Torino 2008.
- Latouche S., "Per un'abbondanza frugale" Bollati Boringhieri, Torino 2011.
- Latouche S., "Limite" Bollati Boringhieri. Torino 2012.
- Locke E. A., Shaw, Karyll N., Saari Lise M., Latham G. P., (1981) Goal Setting and Task Performance: 1969–1980. Psychological Bulletin (American Psychological Association).
- Luttwak E., "Turbo-Capitalism: Winners & Losers in the Global Economy" Harper Collins. 2000.
- Masini C. "Lavoro e risparmio" Utet Torino 1970.
- Max Neef M., Elizalde A., Hpenhaya M. "Lo sviluppo su scala umana" Slow food editore Bra 2011.
- McClelland D. C., 1961, "The Achieving Society", publisher: D. Van Nostrand, place of publication: Princeton NJ.

- Mazzoleni M. "Management realizzato: prassi e teorie di un'azienda di successo" Franco Angeli editore, Milano 2005.
- Molteni M., Bertolini S., Pedrini M., "Csr Manager. Quali competenze? Quale Futuro?" 2009, EDUCatt Università Cattolica.
- Nash J. "Giochi non cooperative e altri scritti" Zanichelli, Milano 2004.
- Perrini F., Tencati A., "Corporate social Responsibility. Un nuovo approccio strategico alla gestione dell'impresa" Egea, Milano 2008.
- Roubini N., Mihm S., "La crisi non è finita" Serie Bianca Feltrinelli, Milano 2010.
- Sacconi L., (a cura) "Corporate Social Responsibility and Corporate Governance" Palgrave MacMillan 2012.
- Sciarelli S., "Etica e responsabilità sociale dell'impresa, Casa Editrice Giuffrè, Milano, 2007.
- Rebora G., Meneguzzo M., "Strategia delle amministrazioni pubbliche" Utet Ed., Torino 1990.
- Smith A., "La ricchezza delle Nazioni" Utet Classici dell'economia, Torino 2013.
- Wakamatsu Y., "Toyota Way - Ridurre i Prezzi del 50% Abbattendo i Costi" Franco Angeli. Milano 2011.
- Von Neumann J., Morgenstern O., "Theory of games and Economic Behavior" (Commemorative Edition) One of Princeton University Press's Notable Centenary Titles 2007.
- Zamagni S., "Economia ed etica e la sfida dell'economia civile" A cura di Curci N. Ed. La scuola Bologna 2009.

Testi e siti interessanti per aprire nuove riflessioni

- Adani L., *Ma come fai?*, Gruppo 24 ore, Milano, 2012, p.139.
- Bombelli M. C., *Soffitto di vetro e dintorni*, Etas, Milano, 2000, p.8.
- Borjas G. J., *Economia del lavoro*, Francesco Brioschi Editore, Milano, 2010, p.61.
- Campodall'Orto S., Diamantini D., *E-work lavorare a distanza*, La Rosa Editrice, Torino, 2004, p.78.
- Campodall'Orto S., Gori M., *Conoscere il telelavoro: caratteristiche, esperienze, guida all'utilizzo*, FrancoAngeli, Milano, 2000, p.37.
- Canonici A., *La gestione delle risorse umane come chiave del successo aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 2004, p.156.
- Cardani M., *Una panoramica sul mondo del coaching* in: Business coaching, IPSOA, Italia, 2008, p.31.
- Corvi E., Codini A., L'impresa: finalità e obiettivi, in: *L'impresa Economia e Gestione*, Giappichelli Editore, Torino, 2006, p.70, p.71.
- Da Cortà Fumei M., *Formare alle differenze nella complessità*, FrancoAngeli, Milano, 2009, p.38.
- Del Barba M., "Donne, famiglia e lavoro La conciliazione difficile", *Corriere della Sera*, 8 marzo 2013, p.8, p.9.
- Del Boca D., Rosina A., *Famiglie sole*, il Mulino, Bologna, 2009, p.7, p.8, p.12, p.15, p.19, p.21, p.71, p.112, p.117.
- Devastato G., *Oltre la crisi*, Maggioli Editore, Dogana, 2012, p.93.
- Donati P., *Famiglie e bisogni sociali: la frontiera delle buone prassi*, FrancoAngeli, Milano, 2007, p.199.
- Donati P., *Il costo dei figli*, FrancoAngeli, Milano, 2010, p.213.
- Donati P., Prandini R., *La cura della famiglia e il mondo del lavoro*, FrancoAngeli, Milano, 2008, p. 9, p.15, p.22, p.34, p.84, p.230, p.231, p.232, p.286, p.287, p.243.
- Donati P., Prandini R., *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese*, FrancoAngeli, Milano, 2009, p.9, p.61, p.93, p.289.
- Formatica, *Ecdl Open il manuale*, Apogeo, Milano, 2005, p.63, p.64.
- G. Z. "La rete di aziende anche a sostegno della conciliazione lavoro-famiglia", *Giornale di Brescia*, 8 marzo 2013, p.37.
- Giovanetti P., *Posto fisso addio*, Baldini&Castoldi, Milano, 2000, p.73.
- Gori C., *L'alternativa al pubblico?*, FrancoAngeli, 2012, Milano, p.114.
- Grasselli P., *L'impresa e la sfida del bene comune*, FrancoAngeli, 2011, Milano, p.125.
- Liberace P., *Contro gli asili nido*, Rubbettino Editore, Italia, 2009, p.21, p.22.
- Ma. Bi., "Conciliazione dei tempi per essere davvero pari", *Bresciaoggi*, 8 marzo 2013, p.14.
- Malfer L., *Fattore4: uno slogan per la sostenibilità del welfare*, FrancoAngeli, 2011, Milano, p.94.
- Marzano M., *Sii bella e stai zitta*, Mondadori, Milano, 2010, p.110.
- Mazzoleni M., *Management realizzato: prassi e teorie di un'azienda di successo*, FrancoAngeli, Milano, 2005, p.289.
- Naldini M., Saraceno C., *Conciliare famiglia e lavoro*, il Mulino, Bologna, 2011, p.87, p.90.
- Oldini R., *(tra) Nido (e) Famiglia*, Vita e pensiero, 2004, Milano, p.92, p.98, p.99.
- Palazzi F., *Novissimo dizionario della lingua italiana*, Casa editrice Ceschina, Milano, 1959.
- Pizzi P., Nicoletti N., *I contratti di lavoro flessibili*, Buffetti Editore, Roma, 2009, p.129, p.155, p.227.

- Riva E., *Quel che resta della conciliazione*, Vita e pensiero, Milano, 2009, p. XVII, p.21, p.40, p.63, p.70.
- Sarcina F. “Dentista, libri e bistecche ai dipendenti Luxottica”, *Il sole 24 ore*, 5 ottobre 2010, p.1.
- Studio Associato Equalitas, *L'audit famiglia & lavoro: una conciliazione possibile*, FrancoAngeli, Milano, 2007, p.31, p.32, p.47.
- Tebano E., “Madri, figlie, manager I Paesi delle donne”, *Corriere della Sera*, 8 marzo 2013, p.34.
- Zajczyk F., Borlini B., Crosta F., *La sfida delle giovani donne*, FrancoAngeli, Milano, 2011, p.138.
- Zanardo L., *Il corpo delle donne*, Feltrinelli, Milano, 2011, p.73.

- Aib Femminile Plurale (2013) Conciliazione cosa significa?
<http://www.aibfemminileplurale.it/Cosa-e-la-conciliazione.pag>.
- Aib Femminile Plurale (2013) Conciliazione cosa significa?
http://www.aibfemminileplurale.it/vextradocs/docs/90/Progetto_BIC_sito.pdf.
- Aise, Agenzia Internazionale Stampa Estero (2013) Giornata europea della parità retributiva: la commissione impiegata per ridurre il gap di genere.
<http://www.aise.it/esteri/unione-europea/138053-giornata-europea-della-parita-retributiva-la-commissione-impegnata-per-ridurre-il-gap-di-genere-.html>.
- Allegretti S. (2010) La conciliazione famiglia e lavoro: una nuova cultura aziendale
http://www.professionisti24.ilsole24ore.com/art/Professionisti24/Management/2010/01/MA NAGEMENT_FOCUS_CONCILIAZIONE_1.shtml.
- Annoni S. (2009) Edison e il programma Edison per te
http://www.famiglia.regione.lombardia.it/shared/ccurl/676/110/02_CaseHistory_Edison.pdf.
- Annoni S. (2010) Sei anche tu per la famiglia?
http://www.premiofamigliavoro.regione.lombardia.it/shared/ccurl/80/692/Secondo_Quaderno_FL.pdf.
- Associazione Irene (2012) Maternità e occupazione, a quali condizioni?
http://www.consiglieradiparita.regione.lombardia.it/shared/ccurl/688/148/ASILI%20NIDO%20AZIENDALI%20IN%20LOMBARDIA_mappatura_2011.pdf.
- AssoCounseling (2011) Definizione di counseling
<http://www.assocounseling.it/accreditamento/definizione-counseling.asp>.
- Barone T. (2011) I vantaggi dell'asilo nido aziendale
<http://www.diredonna.it/i-vantaggi-dell-asilo-nido-aziendale-35118.html>.
- Barone T. (2013) Bando Welfare Aziendale in Lombardia
<http://www.pmi.it/economia/finanziamenti/news/63911/bando-welfare-aziendale-in-lombardia.html>.
- Bonfiglioli S. (2003) Le politiche di riorganizzazione dei tempi della città: sviluppo della qualità della vita e del territorio in: Cosa fanno le Donne per conciliare Lavoro & Famiglia
[http://62.101.84.82/gs/Portale/dati.nsf/001c34072798a77bc1256e3500458b4e/47ee1d61383af23cc1256e6e002cff10/\\$FILE/Cosa%2520voglionono%2520le%2520donne.pdf](http://62.101.84.82/gs/Portale/dati.nsf/001c34072798a77bc1256e3500458b4e/47ee1d61383af23cc1256e6e002cff10/$FILE/Cosa%2520voglionono%2520le%2520donne.pdf).
- Boston College Center for Work & Family (2000) Measuring the Impact of WORKPLACE FLEXIBILITY
<http://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/research/pdf/flexexecsumm.pdf>.
- Brancati M.C.U., Rocca E. (2012) Lavoro e figli, una mappa dei congedi
<http://www.ingenere.it/articoli/lavoro-e-figli-una-mappa-dei-congedi>.
- Bripi F., Carmignani A., Giordano R. (2011) La qualità dei servizi pubblici in Italia

- http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/econo/quest_ecofin_2/QF_84/OEF_84.pdf.
Business and Professional Women's Foundation (2006) The State of "Work-Life Effectiveness"
<http://www.bpwfoundation.org/documents/uploads/IssuePaperJune23.pdf>.
- Caddia O. (2011) La crescita zero e l'invecchiamento della popolazione, in: Italia
http://guide.supereva.it/scienze_della_terra/interventi/2002/10/121762.shtml.
- Camera di Commercio Como, Comitato per la promozione Imprenditoria Femminile (2012)
Conciliazione tra famiglia e lavoro
<http://images.co.camcom.gov.it/f/Varie/Co/ConciliazioneVitaLavoro2012.pdf>.
- Canale L. (2012) Il lavoro e la cura della prima infanzia: l'Italia al bivio
<http://www.secondowelfare.it/primo-welfare/il-lavoro-e-la-cura-della-prima-infanzia-litalia-al-bivio-.html>.
- Carniol F. (2010) Come ricompensare il lavoro in modo più efficace ed efficiente
<http://www.benessereorg.it/index.php/il-welfare-aziendale-nel-sistema-del-total-reward/>.
- Carniol F. (2012) Contratti, lavoro e flessibilità: il mercato del lavoro dopo la riforma
<http://www.ilsole24ore.com/st/tuttolavoro/atti/Carniol.pdf>.
- Coaching e orientamento (2011) Mentoring: definizione, origine e tecniche
http://www.coaching-orientamento.it/blog/mentoring_definizione_origini_tecniche/.
- Commissione europea (2011) Colmare il divario salariale.
http://ec.europa.eu/news/employment/110304_it.htm.
- Commissione Europea (2012) Italia
http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-pay-gap/files/gpg-fiches_it_it.pdf.
- Commissione europea (2013) Giornata per la parità retributiva: in Europa le donne lavorano 59 giorni a salario zero.
http://ec.europa.eu/italia/attualita/primo_piano/giustizia_liberta/parita_retributiva_it.htm.
- Corep (2004) Progetto EQUAL "da Donna a Donna".
http://www.frame.corep.it/download/Rapporto_Da_donna_a_Donna_fase_1.pdf.
- Corrado A. (2011) Politiche familiari a due velocità
<http://www.west-info.eu/it/politiche-familiari-a-due-velocita/>.
- Corriere della Sera (2012) Emergenza asili nido: in Italia copertura per un bambino su cinque
http://www.corriere.it/salute/pediatria/12_dicembre_13/sette-emergenza-asili-nido_0d840cca-4460-11e2-a26e-c89e7517e938.shtml.
- Dasy Tec (2011) Lavoro da casa: rilevazioni statistiche per il 2012
<http://it.dasytec.com/statistiche/lavoro-da-casa-rilevazioni-statistiche-per-il-2012.html>.
- De Mita E. (2013) Quel "quoziente" che l'Italia ignora: ecco perché le famiglie monoreddito sono penalizzate dal fisco
<http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2013-01-07/quel-quoziente-italia-ignora-064620.shtml?uuiid=Ab9nysHH>.
- Dol's Magazine (2013) Telelavoro: la soluzione per conciliare famiglia e lavoro?
http://www.dols.it/2013/03/12/telelavoro-la-soluzione-per-conciliare-famiglia-e-lavoro/?goback=.gmp_1143207.gde_1143207_member_222093835.
- Donati P. (2012) La famiglia in Italia
http://www.politichefamiglia.it/media/83165/donati%20vol2_.pdf.
- E.E (2005) Parlamento europeo: relazione sul futuro della strategia di Lisbona per quanto riguarda la prospettiva di genere.
[http://db.formez.it/fontinor.nsf/531d28b4c444a3e38025670e00526f23/6567914DB778F0DEC12570FF004C5B5D/\\$file/http_www.europarl.eu.pdf](http://db.formez.it/fontinor.nsf/531d28b4c444a3e38025670e00526f23/6567914DB778F0DEC12570FF004C5B5D/$file/http_www.europarl.eu.pdf).
- Esperti in lavoro e carriera (2013) Gran Bretagna: in aumento il numero di donne manager.

- <http://www.espertilavoroecarriera.it/6317/offerte-lavoro-manager/donne-manager-2> .
- EuroBalance (2010) Conciliazione Vita Lavoro-Una guida per approfondire
<http://www.eurobalance-wlb.eu/files/EB-Guide-Italian.pdf>.
- European Commission (2007) Flexicurity
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=102&langId=en>.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2010)
European Company Survey 2009
<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/05/en/1/EF1005EN.pdf>.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2010)
Telework in the European Union
<http://www.eurofound.europa.eu/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050s.pdf>.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2011) Part-time work in Europe
<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/86/en/3/EF1086EN.pdf>.
- Eurostat (2011) Gender pay gap in unadjusted form.
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tsdsc340>.
- Famiglienumberose (2012) Assegno al nucleo familiare
http://www.famglienumberose.org/news_files/Assegni_familiari.pdf.
- Families and Work Institute (2010) Time and Workplace Flexibility
http://familiesandwork.org/site/research/reports/time_work_flex.pdf.
- FinLombardia (2013) Conciliazione vita-lavoro
<http://www.finlombarda.it/finanziamentieservizi/conciliazione>.
- Gasbarrone M. (2011) E noi faremo come la Svezia?
<http://www.ingenero.it/recensioni/e-noi-faremo-come-la-svezia>.
- Gazzetta Ufficiale (2000) Legge 8 marzo 2000, n.53 "Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città"
<http://www.parlamento.it/parlam/leggi/000531.htm>.
- Gazzetta Ufficiale (2003) Decreto Legislativo 8 aprile 2003, n. 66 "Attuazione delle direttive 93/104/CE e 2000/34/CE concernenti taluni aspetti dell'organizzazione dell'orario di lavoro"
<http://www.parlamento.it/parlam/leggi/deleghe/03066dl.htm>.
- Grillo F. (2010) Tagli e democrazia
<http://www.visionblog.eu/francescogrillo/blog/storico.asp?s=+Democrazia>.
- Hausmann R., Tyson L. D., Zahidi S. (2010) The Global Gender Gap Report 2010.
http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2010.pdf.
- Hausmann R., Tyson L. D., Zahidi S. (2011)
The Global Gender Gap Report 2011.
http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2011.pdf.
- Hausmann R., Tyson L. D., Zahidi S. (2012) The Global Gender Gap Report 2012.
http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2012.pdf.
- Human Capital Institute (2009) The Value and ROI in Employee Recognition
<http://www.galacticltd.com/img/value-and-roi-in-employee-recognition.pdf>.
- Il corriere artigiano del Lodigiano, Cancellato F., (2011) Sorpresa: tanti figli, tanto lavoro!
Perché conciliare aiuta a crescere
<http://www.ilcittadino.it/rw/IlCittadinodiLodi/Inseri/Altri/Corriere%20Artigiano/Dicembre%202011/5.pdf>.

- Il sole 24 ore (2010) I nidi aziendali in Italia
<http://www.ilsole24ore.com/art/economia/2010-09-21/nidi-aziendali-italia-141055.shtml?uuid=AY2CW2RC#continue>.
- Inail (2011)
http://www.inail.it/Portale/appmanager/portale/desktop?_nfpb=true&_pageLabel=PAG E_SALASTAMPA&nextPage=Prodotti/News/2011/Lavoro_e_sicurezza/info-141781509.jsp.
- Inail (2011) La conciliazione dei tempi di vita e lavoro fa bene alle aziende. La ricerca di I-Csr.
http://www.inail.it/Portale/appmanager/portale/desktop?_nfpb=true&_pageLabel=PAGE_SALASTAMPA&nextPage=Prodotti/News/2011/Lavoro_e_sicurezza/info-1091819856.jsp.
- Inps (2011) Assegni familiari <http://www.inps.it/portale/default.aspx?itemdir=5790>.
Inps (2011) Il part-time <http://www.inps.it/portale/default.aspx?itemdir=6355>.
- Inps (2011) Lavoro ripartito (jobsharing o a coppia)
<http://www.inps.it/portale/default.aspx?itemdir=6356>.
- Inps (2012) Maternità e paternità <http://www.inps.it/portale/default.aspx?itemdir=5804>.
- International Labour Office Geneva (2004) Shift work
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_170713.pdf.
- Istat (2004) L'organizzazione dei tempi di lavoro: la diffusione degli orari "atipici"
http://www3.istat.it/dati/catalogo/20040712_00/Arg_04_28_Organizzazione-dei-tempi-d.pdf.
- Istat (2007) Essere madri in Italia
http://www3.istat.it/salastampa/comunicati/non_calendario/20070117_00/testointegrale.pdf.
- Istat (2011) La conciliazione tra lavoro e famiglia <http://www.istat.it/it/archivio/48912>.
- Istat (2013) Lavoro e conciliazione dei tempi di vita.
http://www.istat.it/it/files/2013/03/3_lavoro-conciliazione.pdf.
- La voce di Mantova (2012) Conciliazione tra lavoro e famiglia: tema caro a Confindustria.
http://www.prospectagroup.net/rassegna_stampa/24/conciliazione_tra_lavoro-famiglia_tema_caro_a_confindustria.pdf.
- Lagni F. (2011) I vantaggi del telelavoro? Retribuzione e produttività
<http://www.ictbusiness.it/cont/spunto/i-vantaggi-del-telelavoro-retribuzione-e-produttivita/27230/1.html>.
- Lavoro e carriera (2013)
<http://www.espertilavoroecarriera.it/6430/news-offerte-lavoro-annunci/asili-nido-aziendali>.
- LavoroWeb (2013) Lavoro a distanza: nuove opportunità con il telelavoro
http://www.lavoro-web.info/lavoro_web/il_telelavoro.html.
- Liberace P. (2011) I numeri/ Perché nessuno sfrutta il "potere" del part-time?
<http://www.ilsussidiario.net/News/Numeri-alla-prova/2011/4/13/I-NUMERI-Perche-nessuno-sfrutta-il-potere-del-part-time-/167319/>.
- Liberace P. (2011) Politiche di conciliazione
<http://www.slideshare.net/pliberace/politiche-familiari-la-conciliazione-tra-famiglia-e-lavoro-7546397>.
- Mallone G. (2012) Conciliazione vita e lavoro: l'esperienza di Nestlé Italia
<http://www.secondowelfare.it/privati/aziende/conciliare-vita-e-lavoro-lesperienza-di-nestle-italia.html>.
- Manageritalia (2011) Italia e lavoro, così non va! Ultimi in Europa per occupazione e telelavoro

- <http://donne.manageritalia.it/wp-content/uploads/2011/04/Manageritalia-Rapporto-telelavoro-marzo-2011-2.pdf>.
- Manageritalia (2012) Un fiocco in azienda
http://www.manageritalia.it/content/download/Associazione/associazioni/milano/Donne_Manager_Pari_Opportunita/UN_FIOCCO_IN_AZIENDA/2012_Presentazione_Un_Fiocco_in_Azienda.pdf.
- Marketingeditoriale.com (2006) Definizione di telelavoro
<http://www.marketingeditoriale.com/glossario-di-marketing-culturale/686-definizione-di-telelavoro.html>.
- Martucci F. D. (2012) Telelavoro on contratto dipendente: tutte le regole
<http://www.pmi.it/impresa/normativa/articolo/57636/telelavoro-con-contratto-dipendente-tutte-le-regole.html>.
- Mazzucchelli S. (2011) Conciliazione famiglia lavoro
http://www.politichefamiglia.it/media/74076/definitivo_mazzucchelli.pdf.
- Ministero del Lavoro e della Previdenza sociale (2007) Valorizzare e gestire le diversità. Lavoro e Famiglia.
http://www.aibfemminileplurale.it/vextradocs/docs/90/01_Manuale_valorizzare-roma-5-luglio-2007.pdf.
- Ministero della Salute (2012) Nuovo rapporto CeDAP, analisi dell'evento nascite in Italia
<http://www.salute.gov.it/dettaglio/phPrimoPianoNew.jsp?id=342>.
- Moms@Work (2011) Più valore per le aziende Più valore per le mamme che lavorano
<http://www.gigroup.it/marketing/presentazione%20moms@work%20110320.pdf>.
- Oecd (2006) Early Childhood education and care
<http://www.oecd.org/newsroom/37425999.pdf>.
- Pandoli N. (2008) La conciliazione è per tutti
http://www.conciliazione.cr-aldeno.net/modules/download/download/osservatorio/manualeconciliazionepertutti_pruoggetto%20Tempo.pdf.
- Panzironi A., Toscano D. (2012) Differenziali di genere e politiche di conciliazione: confronto con l'Europa
<https://formazione.uniroma3.it/docente/agandiglio/files/2012/01/Alina-Panzironi-e-Diana-Toscano-Differenziali-di-genere-e-politiche-di-conciliazione-in-EUROPA.pdf>.
- Piazza M. (2001) Il concetto di conciliazione tra vita e lavoro, in: Cosa vogliono le donne. Cosa fanno le donne per conciliare lavoro & famiglia.
[http://62.101.84.82/gs/Portale/dati.nsf/001c34072798a77bc1256e3500458b4e/47ee1d61383af23cc1256e6e002cff10/\\$FILE/Cosa%2520vogliono%2520le%2520donne.pdf](http://62.101.84.82/gs/Portale/dati.nsf/001c34072798a77bc1256e3500458b4e/47ee1d61383af23cc1256e6e002cff10/$FILE/Cosa%2520vogliono%2520le%2520donne.pdf).
- Pozzi C. (2008) La conciliazione dei tempi di vita e di lavoro in Europa.
http://www.enaip.it/enaip/enaip-docs/contenuti/comune/documenti/editoria/03_2008/fel_3_2008_pozzi.pdf.
- Provincia di Siena, Conciliazione in: Pari opportunità.
<http://www.provincia.siena.it/Aree-tematiche/Pari-opportunita/Conciliazione>.
- Quadrelli I. (2012) Promuovere la conciliazione tra responsabilità familiari e impegno lavorativo nei luoghi di lavoro.
<http://www.politichefamiglia.it/media/77719/clquadrelli-web.pdf>.
- Quirino N. (2010) I numeri dei manager.
http://www.manageritalia.it/content/download/Rappresentanza/I_numeri_dei_manager_Quirino.pdf.
- Redolfi M. (2011) Telelavoro normativa italiana e potenzialità offerte dalla ICT
<http://www.fp.cgil.lombardia.it/files/content/1652/Telelavoro.pdf>.

- Regione Lombardia (2008) Tempi delle Città in Lombardia
[http://62.101.84.82/gs/Portale/dati.nsf/4ed920d995034951c1256e3500458b59/96bcf852c060c52bc1256f780035dbb8/\\$FILE/cahimqs39bti6ar3cclfk6qbkei2luchg60s0.pdf](http://62.101.84.82/gs/Portale/dati.nsf/4ed920d995034951c1256e3500458b59/96bcf852c060c52bc1256f780035dbb8/$FILE/cahimqs39bti6ar3cclfk6qbkei2luchg60s0.pdf).
- Regione Lombardia (2010) Panoramica sui progetti partecipanti
http://www.premiofamiglialavoro.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Page&childpagename=DG_Famiglia%2FMILayout&cid=1213311679573&p=1213311679573&pagename=DG_FAMWrapper.
- Regione Lombardia (2013) Regione Lombardia incontra le imprese della sperimentazione “modelli organizzativi flessibili a supporto della conciliazione dei tempi di vita e lavoro”
http://www.finlombarda.it/c/document_library/get_file?p_l_id=9554166&folderId=9898824&name=DLFE-50305.pdf.
- Regione Lombardia (2013) Sostegno a iniziative di welfare aziendale e interaziendale-2013
http://www.famiglia.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Redazionale_P&childpagename=DG_Famiglia%2FDetail&cid=1213575847162&packedargs=NoSlotForSitePlan%3Dtrue%26menu-to-render%3D1213553372496&pagename=DG_FAMWrapper.
- Riva E. (2011) Casi ed esperienze di conciliazione: Costruire reti tra imprese e territorio
http://www.provincia.como.it/temi/attivita-sociali/pari-opportunita/seminario-politiche-conciliazione-vita-lavoro/allegati/Casi_ed_esperienze_di_conciliazione-costruire_reti_tra_imprese_e_territorio.PDF.
- Rota Porta A. (2012) Il congedo parentale ora si può utilizzare anche a ore
<http://www.ilsole24ore.com/art/norme-e-tributi/2012-12-31/congedo-parentale-utilizza-anche-064139.shtml?uuiid=AborwIGH>.
- Santangelo N. (2012) Telelavoro: le novità della legge di stabilità 2012
<http://www.pmi.it/economia/lavoro/articolo/51364/telelavoro-le-novita-della-legge-di-stabilita-2012.html>.
- Sarfatti M. (2012) Congedo di paternità, Inps: “ Scelto solo dal 6,9% dei papà”
<http://www.ilfattoquotidiano.it/2012/08/14/congedo-di-paternita-scelto-solo-dal-69-per-cento-dei-papa/324614/>.
- Save the Children (2012) Mamme nella crisi
http://www.savethechildren.it/IT/Tool/Press/Single?id_press=511.
- ScienceDirect (2007) Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control
http://www.psykol.org/nos/images/4/4f/Work_stress_and_leadership_development_2007.pdf.
- Shiftwork (2005) Flexible working
http://www.swiftwork.com/flexible_working_definitions.asp.
- Sistemi Formativi Confindustria (2009) La promozione delle pari opportunità nelle piccole e medie imprese
http://www.aibfemminileplurale.it/vextradocs/docs/79/03_La-promozione-delle-PO-nelle-PMI.pdf.
- Sorrenti R. (2009) Diversity Management & Work-Family Balance, vie possibili tra equilibrio personale e competitività aziendale
http://www.conciliazione.craldeno.net/modules/download/download/osservatorio/indagini_e_consel2008_in_italia.pdf.
- Tanturri M. L. (2010) I piedi d’argilla delle famiglie tutto fare
<http://www.ingenero.it/articoli/i-piedi-dargilla-della-famiglia-tuttofare>.
- Telelavoro Italia (2008) Quali sono i vantaggi del telelavoro?

- http://www.telelavoro-italia.com/index.php?option=com_content&view=article&id=24:vantaggi_telelavoro&catid=2:faq&Itemid=5.
- Telelavoro Italia (2009) I benefici del telelavoro
http://www.telelavoro-italia.com/index.php?option=com_content&view=article&id=109&Itemid=70.
- Telelavoro Italia (2010) Telelavoro in Italia: piace alle persone, un po' meno alle imprese
http://www.telelavoro-italia.com/index.php?option=com_content&view=article&id=144:telelavoro_in_italia_piace_alle_persone_un_poco_meno_alle_impres.
- Tempi (2011) Quoziente familiare: come si riducono le imposte per le coppie con figli
<http://www.tempi.it/quoziante-familiare-come-si-riducono-le-imposte-le-coppie-con-figli#.UXkqdrWeOIM>.
- The free dictionary (2013) win-win <http://www.thefreedictionary.com/win-win>.
- Todisco A. (2010) La conciliazione famiglia-lavoro <http://www.provincia.so.it/>.
- Tuttitalia.it (2013) Indici demografici e struttura della popolazione Italia, rielaborazione dati Istat 2012 <http://www.tuttitalia.it/statistiche/indici-demografici-struttura-popolazione/>.
- Vinci M. (2002) Politiche d'Europa a confronto
[http://62.101.84.82/gs/portale/fr/portale.nsf/VUtili/DaScaricare/\\$File/Conciliare%20famiglia%20e%20lavoro.pdf?OpenElement](http://62.101.84.82/gs/portale/fr/portale.nsf/VUtili/DaScaricare/$File/Conciliare%20famiglia%20e%20lavoro.pdf?OpenElement).
- Vinciarelli A. (2011) Decreto su lavoro e famiglia in G.U: contributi alle imprese
<http://www.pmi.it/economia/finanziamenti/news/8989/decreto-su-lavoro-e-famiglia-in-g-u-contributi-alle-impres.html>.
- Viviani M. (2011) Lavoro part-time: cresce in Europa, Italia in coda
<http://www.diredonna.it/lavoro-part-time-cresce-in-europa-italia-in-coda-27301.html>.
- Wikilabour (2012) Congedi parentali <http://www.wikilabour.it/Congedi%20parentali.ashx>.
- Zavaritt A. (2009) La devolution en rose
http://annazavaritt.blog.ilsole24ore.com/la_revolution_en_rose/2009/04/page/5/.
- Ziino G. (2009) "Ma la vera svolta sono gli aiuti alle famiglie", in: Corriere della Sera
http://archivistorico.corriere.it/2009/agosto/06/vera_svolta_sono_gli_aiuti_co_9_09080601_9.shtml.
- Zavaritt A. (2012) La conciliazione tra gli obiettivi dei fondi Ue
http://annazavaritt.blog.ilsole24ore.com/la_revolution_en_rose/2012/12/la-conciliazione-tra-gli-obiettivi-dei-fondi-ue-.html.
- Zuffada E. (2012) Conciliazione vita-lavoro: opportunità per le imprese.
<http://www.bs.camcom.it/files/SviluppoEconomico/Zuffada.pdf>.

IV DI COPERTINA

Come

Dopo un lungo periodo di illusione sulle potenzialità di “crescita infinita” il sistema economico globale da più di un lustro è entrato in una crisi che si dimostra, mese dopo mese, di difficile interpretazione se letta attraverso consolidati modelli orientati al riconoscere nella ciclicità delle crisi una sorta di “naturale” manifestazione del processo economico. Senza la volontà di scoprire quelle che sono state le diverse cause scatenanti non saremo in grado di affrontare le attuali difficoltà e, soprattutto, di individuare nuove strade per recuperare un percorso capace di ridare allo sviluppo concrete possibilità di realizzazione. La ricerca di nuovi paradigmi rappresenta la grande sfida che dobbiamo affrontare per uscire dall’inerzia illuminista che ha contraddistinto l’ultimo quinquennio. In questo volume si cercano di fissare alcuni elementi che permettono di riconoscere le principali cause che, nel tempo, hanno portato alla crisi e, nel contempo, si provano a delineare quelli che possono essere identificati come i principali errori commessi sia nel generare il momento di rottura, sia nel non affrontarlo in modo adeguato. La definizione della genesi viene affiancata da alcuni approfondimenti su logiche e strumenti che potranno sostenere il rilancio del sistema economico e sociale (dalla meritocrazia, all’equità, dalla partecipazione alla semplificazione etc), richiamando, poi, esperienze di nuovi approcci e processi che si ritiene potranno aiutare nel cercare “nuove” soluzioni e diverse modalità di gestione delle imprese. Un elemento fondamentale che si ipotizza possa essere utilizzato per sostenere la ricerca di nuovi paradigmi è quello che nasce dai suggerimenti dei Maestri dell’Economia Aziendale e del Management, ossia evitare l’iper specializzazione e aprire lo studio sul funzionamento delle imprese ad analisi che superino le barriere istituzionali e settoriali. Ci si riferisce, quindi, alla capacità di cogliere da ogni esperienza di azienda, nell’attento rispetto delle peculiarità che derivano dal settore in cui questa opera, dalla tipologia istituzionale che la stessa adotta, dal contesto economico e sociale in cui si trova a svolgere le proprie attività, conoscenze e stimoli per sostenere la capacità di affrontare le sfide, vecchie e nuove, che il mercato presenta. Aprire al confronto tra realtà aziendali diverse e farlo attraverso l’analisi di esperienze di innovazione può aiutare sia ad “allenare le menti” alla ricerca di nuovi paradigmi, sia a cogliere spunti in grado di trasferire e adattare a contesti diversi modalità gestionali consolidate in ambiti istituzionali appartenemente lontani.

Mario Mazzoleni è professore associato di economia aziendale presso l’Università degli Studi di Brescia. Impegnato da sempre nell’attività formativa, ha diretto dal 1992 al 2004 l’MBA della SDA Bocconi. Affianca all’attività di studio e ricerca quella di consulente aziendale nella convinzione del valore offerto dalla sinergia tra studio e attività sul campo anche al fine di meglio trasmettere esperienze e proposte.